



### Investigating the effect of ethical leadership on knowledge concealment by explaining the mediating role of relational social capital and instrumental thinking (case study: employees of Lorestan University)

Mohsen Arefnezhad<sup>1</sup> | Rezvan Mennati<sup>2</sup> | seyedemaryam mousavizade<sup>3</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.1.4.2

Research Paper

Received:12 November 2023  
Accepted:24 January 2024  
Published:02 April 2024

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



#### Abstract

The present study examines the effect of ethical leadership on knowledge concealment by explaining the mediating role of relational social capital and instrumental thinking. This research is among quantitative research and also has a comparative approach in terms of research philosophy. The statistical population of the research is 360 employees of Lorestan University, considering that the size of the statistical population is limited and specific, Morgan's formula was used to determine the sample size, and at the level of 95% of the sample volume, 182 people were determined and selected by available sampling method. In this research, the standard questionnaire was used whose validity and reliability have been confirmed using the content validity method and Cronbach's alpha. In this research, structural equation modeling approach and SPSS and PLS software were used to investigate and test the hypotheses. The findings showed that ethical leadership has a negative and significant effect on knowledge concealment. Also, ethical leadership has a positive and significant effect on relational social capital and a negative and significant effect on instrumental thinking. The research results show that relational social capital and instrumental thinking play a mediating role in the effect of ethical leadership on knowledge concealment.

**Keywords:** ethical leadership, knowledge hiding, relational social capital, instrumentalthinking.

1.Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran Email: Arefnezhad.m@lu.ac.ir

2.PhD student, Department of Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: Rezvanmennati75@gmail.com

3.Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran Email: mousavizadeh.m@fc.lu.ac.ir

**Cite this Paper:** Arefnezhad, M & Mennati, R& mousavizade S.M(2024). Investigating the effect of ethical leadership on knowledge concealment by explaining the mediating role of relational social capital and instrumental thinking (case study: employees of Lorestan University). *Organizational knowledge management*, 7(24), 129–156. **Publisher:** Imam Hussein University

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).





شماره  
۲۴

سال هفتم

بهار ۱۴۰۳

صص: ۱۵۶-۱۲۹

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۱۴

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



## بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری ( نمونه پژوهش: کارکنان دانشگاه لرستان)

محسن عارف‌نژاد<sup>۱</sup> | رضوان منتی<sup>۲</sup> | سیده مریم موسوی‌زاده<sup>۳</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.1.4.2

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری می‌پردازد. این پژوهش در زمره پژوهش‌های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری پژوهش، ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان می‌باشد، با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود و مشخص می‌باشد، از فرمول مورگان، نسبت به تعیین حجم نمونه استفاده شد و در سطح ۹۵٪ حجم نمونه ۱۸۶ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در پژوهش حاضر برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شده، که روایی و پایایی آن با استفاده از روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تایید شده است. در این پژوهش برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها، رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و PLS به کار رفت. یافته‌ها نشان داد رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد. همچنین رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تأثیر منفی و معناداری بر تفکر ابزاری دارد. نتایج پژوهش مبین آن است که سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری نقش میانجی در تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اخلاقی، پنهان‌سازی دانش، سرمایه اجتماعی رابطه‌ای، تفکر ابزاری.

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. Email: Arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. Email: Rezvanmentati75@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Email: mousavizadeh.m@fc.lu.ac.ir

استاد: عارف‌نژاد، محسن و منتی، رضوان و موسوی‌زاده، سیده مریم (۱۴۰۳)، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری (نمونه پژوهش: کارکنان دانشگاه لرستان)، مدیریت دانش سازمانی، ۷(۲۴)، ۱۵۶-۱۲۹.

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.1.4.2>

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

با آغاز قرن بیستم در ادامه با شتاب بیشتری در قرن ۲۱ که آن را قرن رشد فزاینده دانش می نامند، رفته رفته مزایای رقابتی جهان بر توانمندی‌ها و دانش نیروی کار متکی شد و سرمایه دانشی به عنوان یک منبع ضروری برای ادامه فعالیت سازمان‌ها تبدیل گردید (Jahanzab, 2020). با وجود مزایای فراوان سرمایه دانشی، بهره‌مندی حداکثری از این منبع مهم سازمانی به عنوان یک چالش مهم مطرح است، یکی از این چالش‌ها، پنهان‌سازی دانش است (Imani et al, 2022). پنهان‌سازی دانش پدیده‌ای است که برعکس تسهیم دانش عمل می‌کند و بر پویایی روابط بین فردی کارکنان، اخلاقی و نوآوری آسیب می‌رساند که به نوبه خود می‌تواند مانع عملکرد سازمان و موفقیت بلند مدت شود (Men et al, 2020). در این میان عواملی مختلفی وجود دارد که بر پنهان‌سازی دانش افراد در سازمان‌ها اثر می‌گذارد که از جمله می‌توان به رهبری اخلاقی<sup>۲</sup> در سازمان‌ها اشاره کرد (Silva et al, 2019).

رهبری اخلاقی، یک رهبری الهام‌بخش مبتنی بر ارزش است که هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی با مسئولیت اجتماعی و خدمت به کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان از طریق تصمیمات، اقدامات و رفتارهای که از اخلاق نشئت می‌گیرند، می‌باشد (Anser et al, 2020). رهبری اخلاقی همواره منافع کارکنان را در نظر داشته است و عدالت و دوستی را به صورت مستقیم در بین آن‌ها ترویج می‌نماید تا کارکنان بتوانند به وی اعتماد کنند. در این مسیر رهبر هنجارهای اخلاقی را در رفتارهای شخصی و یا در روابط دو طرفه خود با همکاران و همچنین زیر مجموعه خود منتقل می‌نماید (Khalili et al, 2021). رهبران اخلاقی بر اهمیت رفتارهای اخلاقی توجه دارند و تاثیر مثبتی بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش و رابطه منفی با رفتار پنهان‌سازی دانش در میان زیردستان دارند به عبارتی با اشتراک‌گذاری دانش شفاف و باز، آن‌ها به کارمندان مدلی از رفتار مناسب ارائه می‌کنند به طوری که اکثر کارمندان پنهان‌سازی دانش را غیر اخلاقی، ناسالم و مضر برای سازمان می‌دانند و در محیط کاری اخلاقی، پنهان‌سازی دانش رفتاری نامناسب در نظر گرفته می‌شود (Huang et al, 2019). در همین راستا یکی از دیگر از عواملی که امروزه در سازمان‌ها

1. Knowledge hiding  
2. Ethical leadership

به وجود آمده است و سبب افزایش کارایی و عملکرد می‌گردد سرمایه اجتماعی رابطه‌ای است. این نوع از سرمایه اجتماعی به هنجارها و ارزش‌های اشاره دارد که کنش‌های متقابل میان مردم را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارتی آن قسمت از سرمایه اجتماعی که کمتر ملموس است و به ارزش‌ها، اعتقادات، رفتار و هنجارهای اجتماعی اشاره دارد (Shariatnejad et al, 2022). در این میان ممکن است افراد وقتی در یک سازمان قرار گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از آن‌ها سر بزند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تاثیر می‌گذارد (Huang et al, 2019). تفکر ابزاری<sup>۲</sup> مشغله یک فرد با محاسبه ابزار برای دستیابی به اهدافی است که به طور محدود تعریف شده اند و منافع شخصی دارند که نشان دهنده عدم تطبیق بین اصول راهنمای رهبران اخلاقی و پیروان با ابزار بالاست (Andreous, 2023). امروزه با توجه به افزایش روز افزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد موثری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است (Mehrabani, 2018).

یکی از مسائلی که در چهار دهه اخیر از دغدغه‌های سازمان و پژوهشگران بوده است، سبک رهبری می‌باشد، مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد (Mossadegzadeh, 2020). در این میان سبک رهبری اخلاقی، از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون، رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهمترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن‌ها تاثیر داشته باشند (Aronson, 2001). در این زمینه از آنجایی که دانشگاه‌ها نهاد علمی، فرهنگی و عامل پیشگام تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در هر جامعه هستند، مدیریت کارآمد منابع انسانی در دانشگاه بر رشد و عملکرد جامعه تاثیر می‌گذارد و انتظار می‌رود که با انجام وظایف و رسالت‌های خود بتواند گام‌های موثری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارد و همواره کشور را به سمت پیشرفت و رهنمود سازد. بی تردید این دانشگاه است که می‌تواند به پیشرفت جامعه کمک کرده و روحیه

1.Relational social capital

2.Instrumental thinking

خلاقیت، خودباوری، ابتکار و اعتماد به نفس را به جوانان تزریق کند. به همین جهت این مدیریت و رهبری اخلاقی است که نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد. با توجه به مسائلی که مطرح شد و با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف نظری و عملی وجود داشته و هیچ پژوهشی مبادرت به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزار نکرده است. لذا با توجه به شکاف تئوری و عملی موجود، پژوهش حاضر به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزار بر پنهان سازی دانش می پردازد.

## مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی به عنوان رویکرد نوینی در چشم انداز رهبری پا به عرصه ظهور گذاشته و با اولویت دادن به اخلاقیات در سازمان زمینه را برای ایجاد و ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی فراهم نموده است (Sarwar et al, 2020). این مفهوم که یکی از زیر شاخه های رفتارهای اخلاقی است اشاره به رفتارهای دارد که احساس ارزشمندی و درستکاری را در بین کارکنان سازمان ترویج می دهد (Khaleghi et al, 2020). در واقع رهبری اخلاقی، فرایندی است که بر اساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمام ذی نفعان به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آن ها می پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، وظایف مدیریتی را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و شمول بر خویش، بیشتر از دیگران به اجرا در می آورد (Shahab et al, 2020). رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه و درستکار شناخته می شوند که تصمیمات متعال و خوب می گیرند و غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می کنند. معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می کنند و پاداش ها و تنبیه ها را به کار می برند تا فضای سالم و با بهره وری بالا در سازمان ایجاد کنند (Usman et al, 2010).

رهبران اخلاقی افراد را طوری هدایت می کنند که به حقوق و جایگاه آن ها احترام گذاشته شود. به عبارتی می توان گفت رهبر اخلاقی کسی است که سعی دارد پتانسیل و ابتکارات هر فرد را شناسایی کند و به طور همزمان به محافظت از سلامت بپردازد و به حفظ حقوق و آزادی های آن

نیز کمک کند (Jabari et al, 2021). این رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود آن‌ها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به نوآوری و خلاقیت می‌کنند. در رهبری اخلاقی مسئولیت‌ها انتظارات و اهداف عملکردی به‌طور کامل تبیین می‌شود و زیردستان از وظایف و سطح عملکرد مورد انتظار اطلاع کامل دارند (Shakeel et al, 2019).

رهبری اخلاقی به شکل چهار بعد آن یعنی صداقت<sup>۱</sup>، انصاف<sup>۲</sup>، تسهیم قدرت<sup>۳</sup> و رهنمودهای اخلاقی<sup>۴</sup> مفهوم سازی شده است. انصاف به این معنی است که اقدامات رهبری از گروه خاصی طرفداری نکند و با پیروان عادلانه رفتار کند و انتخاب‌هایش منصفانه و اصولی باشد. تسهیم قدرت به معنای اجازه به پیروان برای اظهار نظر در تصمیمات و گوش دادن به ایده‌ها و نظرات آن‌هاست. همچنین صداقت به معنای عمل به وعده‌ها و با ثبات بودن اقدامات و سخن رهبری است و رهنمودهای اخلاقی به معنای گفتگو کردن درباره اخلاقیات، توضیح دادن قواعد اخلاقی و ترویج پاداش دادن به رفتار اخلاقی است (Huang et al, 2019). از پیامدهای رهبری اخلاقی می‌توان به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی شده، کاهش رفتار غیر مولد، نگرش‌های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی کارکنان اشاره کرد (Motvale et al. 2020).

### پنهان‌سازی دانش

پنهان‌سازی دانش یک رفتار منفی شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است اعتمادی منجر شود و برای عملکرد فردی و سازمانی بسیار مضر باشد (Zhao et al, 2019)، و آثار مخربی مانند آسیب رساندن به روابط بین فردی، شکوفایی و کاهش خلاقیت را به دنبال دارد (Daneshvar et al, 2023). در تعریفی دیگر پنهان‌سازی دانش موقعیتی است که در آن همکار دانشی را به همکار خود ارائه می‌دهد اما نه همه آن را، که در این مورد فریبکاری دخیل است و نوعی پنهان‌سازی دانش صورت گرفته است (Heydariheratmeh, 2021). کانلی و همکاران (۲۰۱۲) مفهوم پنهان‌سازی دانش را عدم اشتراک گذاری دانش بیان کرده‌اند که ممکن است لزوماً شامل تحریف عمدی دانش نباشد، بلکه می‌تواند ناشی از عدم وجود خود دانش باشد (Men et al, 2020). پائو و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند عواطف منفی مرتبط با نگرش شغلی را می‌توان

- 1.Loyalty
- 2.Gustice
- 3.Power sharing
- 4.Ethical guidelines

معمولا منبع پنهان کردن دانش در نظر گرفت. کارمندان زمانی منابع مهم خود را برای پیشبرد و موفقیت سازمان با سایر اعضای سازمان به اشتراک می گذارند که سرپرست یا مدیران خود را با ارزش و تحول آفرین بدانند، در حالی که وقتی کارکنان مافوق های خود را سمی و مخرب بدانند، تمایلی به اشتراک گذاری دانش خود ندارند و از خود رفتارهای چون پنهان کردن دانش نشان خواهند داد (Arefnjad et al, 2022).

پنهان سازی دانش در واقع به عنوان عامل بازدارنده بر سر راه توسعه و بهبود دانش و در نهایت پیشرفت و ارزش آفرینی سازمان تلقی می شود. وقفه در جریان دانشی درون سازمان و عدم تسهیم دانش باعث می شود که کارمندان ساعت ها برای جذب دانش مورد نیازشان زمان بگذارند در صورتی که افراد و سازمان، آن دانش را در اختیار دارند ولی آن را به اشتراک نمی گذارند و هنگامی که افراد سازمان را ترک می کنند در صورت به اشتراک نگذاشتن دانششان، آن دانش از سازمان حذف خواهد شد و تبعات آن، نه تنها به ذی نفعان بلکه بر مشتری هم تاثیر گذار است (Silva et al, 2019). پنهان سازی دانش به شکل سه بعد آن یعنی بازی خاموش، طفره آمیز و منطقی ۳ مفهوم سازی شده است. در پنهان سازی منطقی، پنهان کنندگان دانش را پنهان می کنند و آن را با توضیح اینکه چرا درخواست جویندگان دانش رد شده است توجیه می کنند. در پنهان کردن طفره آمیز، این افراد اطلاعات کمتری را نسبت به آنچه از آن ها خواسته شده بودند ذخیره یا ارائه می کنند. گنگ و مبهم سازی مستلزم این است که وانمود کنیم اطلاعات درخواستی را نداریم (Peng, 2013).

### سرمایه اجتماعی رابطه ای

امروزه در کنار سرمایه های انسانی و اقتصادی، سرمایه دیگری به نام سرمایه اجتماعی رابطه ای وجود دارد که از طریق تشویق افراد به همکاری و مشارکت در تعاملات اجتماعی، قادر است به حل میزان بیشتری از معضلات موجود در اجتماع، فائق آید و حرکت به سوی رشد و توسعه شتابان اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را امکان پذیر سازد (Dihaempur, 2021). در واقع سرمایه اجتماعی رابطه ای در کنار سرمایه های اقتصادی و انسانی، بخشی از ثروت ملی به حساب می آید

- 1.Silent game
- 2.Evasive
- 3.Logcal

که بستر مناسبی برای بهره برداری از سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد می‌شود (Tawakli et al, 2020). سرمایه اجتماعی رابطه‌ای به‌طور اخص به پیوندهای اجتماعات و افراد با قدرت اشاره دارد و به‌طور اعم به ارتباطات میان افراد و گروه‌هایی اشاره دارد که در ساختار قدرت موقعیت‌های متفاوتی را اشغال می‌کنند این پیوندها در ارتباط با اعتماد به حکمرانی و نظام‌های کارشناسی است که صرفاً به ارتباطات عمومی اشاره دارد (Panahi et al, 2019). همچنین سرمایه اجتماعی رابطه‌ای بر انواع روابط فردی می‌پردازد که افراد در طول تعاملات خود ایجاد می‌کنند و شامل مولفه‌های همچون اعتماد، هنجارها، تعهدات، روابط متقابل و تعیین هویت مشترک است که کارکرد اصلی آن دسترسی افراد و گروه‌ها به بخش‌های مختلف دولتی، غیردولتی، تجاری و بازرگانی است (Chan, 2021). کانون توجه سرمایه اجتماعی رابطه‌ای بر روابط خاص از قبیل احترام، امانت داری، مهربانی صمیمیت استوار است که افراد در برخورد با دیگران به نمایش می‌گذارند (Jumazadrh et al, 2020). ناهایت و گوشال سرمایه اجتماعی رابطه‌ای را برای اشاره کردن بر سرمایه‌های که از طریق ارتباطات ایجاد شده و به کار می‌روند استفاده می‌کنند (Dayi, 2021). سرمایه اجتماعی رابطه‌ای الگوی کلی رابطه‌های که در اجتماع یافت می‌شود را در نظر دارد و به عبارتی میزان ارتباطی که افراد با یکدیگر برقرار می‌کنند را در بر می‌گیرد و شامل پیوندهای موجود در شبکه، شکل، ترکیب شبکه و تناسب زمانی است (Shariatnejad et al, 2022).

### تفکر ابزاری

اصطلاح تفکر ابزاری توسط مارکس وبر جامعه شناس ابداع شد. او تفکر ابزاری را شیوه‌ای از عقلانیت می‌داند که منحصر به جستجو ابزارهای کارآمد می‌پردازد و در نتیجه به ارزیابی اهداف مورد نظر نمی‌پردازد. این شکل از عقلانیت در طول تاریخ وجود داشته است اما در جوامع سرمایه داری لیبرال دموکراتیک پس از روشنگری غالب شده است (Xu et al, 2022). فکر ابزاری ایده رسیدن به هدف یا خواسته به هر وسیله ممکن است. این نوع تفکر ابزاری بیشتر بر این تمرکز دارد که چه ابزاری برای رسیدن به هدف کارآمد است و سایر عوامل مانند اخلاق یا ارزش‌ها را در نظر نمی‌گیرد، مگر اینکه بر کارایی عمل تاثیر گذارند. این نوع تفکر تماماً در مورد گرفتن کارآمدترین تصمیم ممکن است (Singh, 2022). در تعریفی دیگر تفکر ابزاری را در نظر



گرفتن افراد به عنوان یک شی به عنوان وسیله ای موثر برای پیشبرد منافع شخصی افراد می دانند (Huang et al, 2019). تفکر ابزاری ویژگی های جستجوی مقرون به صرفه ترین و مستقیم ترین ابزار برای تحقق هدف مورد نظر را نشان می دهد. طرفینی که در یک رابطه ابزاری قرار می گیرند چانه زنی می کنند بنابراین به دنبال ایجاد رابطه پایدار مبتنی بر محبت نیستند، در عوض آن ها به طور ابزاری وارد رابطه می شوند تا به دنبال ارضای برخی از نیازهای شخصی خود باشند (Troy, 2020). ماکس وبر تمرکز بر تفکر ابزاری بر کارایی را شبیه به دام افتادن در قفس میداند جایی که ارزش ها و احساسات دیگر تصمیمات فرد را هدایت نمی کنند. این بعد نشان می دهد که چگونه تفکر ابزاری ارزش ها، باورها و احساسات انسان را از فرایند تصمیم گیری خارج می کند و این پتانسیل را دارد که جامعه را در قفسی گرفتار کند که از نظر اخلاقی ممکن است با آن موافق نباشند (Valaris, 2019). استفاده از تفکر ابزاری می تواند افراد را به سمت تصمیم گیری های سوق دهد که در نهایت مضر هستند، حتی اگر در حال حاضر کارآمدترین راه برای انجام کاری باشد. از آنجایی که این رویکرد بیش از هر چیزی بر کارایی تمرکز دارد، پیامدهای بلند مدت یا مشکلات اخلاقی را در نظر نمی گیرد (Cruickshank, 2021).

### پیشینه پژوهش

ایمانی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را تحت عنوان بررسی تاثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان سازی دانش انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان سازی دانش تاثیر مستقیم و منفی دارد. همچنین رهبران اخلاقی یکی از عوامل کاهش پنهان سازی کارکنان در سازمان است. حسن پور و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان واکاوی فردی موثر بر پنهان سازی دانش در فضای علمی انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل فردی با پنهان سازی دانش رابطه معکوس و معنادار دارد. میر احمدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی تعدیلگر خود کارآمدی عمومی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی سبب افزایش انگیزه کارکنان است.

حیدری هراتمه و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی روابط درک سیاست سازمانی، پنهان‌سازی دانش و خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که درک سیاست سازمانی، پنهان‌سازی دانش را به صورت مثبت و به نوبه خود خلاقیت کارمند را به صورت منفی تحت تاثیر قرار می‌دهد. دایی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی رابطه‌ای تاثیر مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی دارد. در پژوهشی دیگر رجب دوی (۱۳۹۸) پژوهشی را برای بررسی رابطه رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان: نقش تعدیل‌گر ارتباط مدیر و کارکنان انجام داد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با افزایش سطح رهبری اخلاقی خلاقیت کارکنان افزایش خواهد یافت. در نتیجه باید برای افزایش توان رقابتی سازمان که نتیجه خلاقیت است به موضوع اخلاق حرفه‌ای توجه نمود.

در خصوص پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت، لیون و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان رهبری اخلاقی چگونه رفتارهای کاری نوآورانه را در کارکنان پرورش می‌دهد، یافته‌های خود را اینگونه بیان کردند که رهبری اخلاقی رابطه مثبتی با رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان دارد. همچنین رهبری اخلاقی به‌طور قابل توجهی بر رفتارهای کاری نوآورانه با میانجی‌گری امنیت روانی و مشارکت کار تاثیر می‌گذارد. روسانگل و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را تحت عنوان بررسی اثرات بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی بر اشتراک دانش ضمنی و آشکار انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که اعتماد و هنجارهای همکاری متقابل بر اشتراک دانش ضمنی و آشکار تاثیر مثبت دارند. کاوونی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را تحت عنوان رهبری اخلاقی و صدای اخلاقی: مکانیسم‌های میانجی درونی‌سازی ارزش و هویت یکپارچه انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی به‌طور مثبت با درونی‌سازی ارزش اخلاقی پیروان مرتبط است. که به نوبه خود هویت یکپارچگی و صدای اخلاقی آن‌ها را افزایش می‌دهد. هیرو و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را تحت عنوان پیشایندها و پیامدهای جو پنهان‌سازی دانش در سطح سازمان‌ها انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که شیوه‌های منابع انسانی به فضای کمتری از پنهان کردن دانش کمک می‌کند و اعتماد رهبری برای جلوگیری از پنهان‌سازی بیشتر دانش در تعامل است. همچنین به‌عنوان پیامد دریافتند که پنهان‌سازی دانش تاثیر مخربی بر نوآوری محصول

و عملکرد شرکت دارد. کایود و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان رهبری اخلاقی، اعتماد به سازمان و تاثیرات آن بر کارکنان، یافته‌های خود را اینگونه بیان کردند که رهبری اخلاقی اعتماد کارکنان را با عملکرد بازایی سازمان از طریق افزایش مسئولیت پذیری تقویت می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان داد که اعتماد به سازمان تاثیر رهبری اخلاقی بر کاهش مسئولیت کارکنان را در پی خواهد داشت.

نگوین و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان مدل میانجی گری سریال رهبری اخلاقی در مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان به تحقیق در مورد مقاطع بین رهبری اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی در زمینه بازارهای در حال ظهور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی تاثیر مثبت می‌گذارد که به نوبه خود منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. گارک و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی پنهان سازی دانش در دانشگاه: مطالعه تجربی دانشجویان آموزش عالی هند پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که انگیزه عملکرد و قلمرو گرایی با پنهان سازی دانش ارتباط مثبت دارد که این رابطه بیشتر متاثر از عملکرد تحصیلی دانش آموزان می‌باشد. همچنین ریاض و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان پردازش‌دگی در محیط کار و پنهان سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که پردازش‌دگی در محیط کار به طور مثبت بر رفتار پنهان کردن دانش مانند پنهان کردن فراری و بازی خاموش<sup>۱</sup> تاثیر داشت در حالی که ارتباط معنی داری با پنهان کردن منطقی نداشت. به طور خاص تر، پردازش‌دگی در محیط کار احساس تنش شغلی را افزایش داد، در حالی که تنش شغلی رابطه پردازش‌دگی در محیط پنهان شدن دانش را واسطه می‌کند. در پژوهشی دیگر باری و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی پنهان سازی دانش و خلاقیت تیمی پرداختند.

نتایج پژوهش نشان داد که پنهان سازی دانش از طریق بازی خاموش و مبهم رابطه معنی داری با خلاقیت دارد. با این حال پنهان سازی منطقی بر خلاقیت تیم تاثیر معنی داری ندارد. با مرور پیشینه پژوهش می‌توان بیان نمود که پژوهش‌های گذشته توجه خود را معطوف به بررسی متغیرهای رهبری اخلاقی و پنهان سازی دانش پرداختند. اما نکته قابل توجه آن است که با وجود مطالعات بسیاری که در زمینه متغیرهای مذکور توسط پژوهشگر در منابع داخلی و خارجی صورت گرفته

1. Silent Game

است تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری صورت نگرفته است و در این خصوص شکاف نظری و عملی وجود دارد. لذا پژوهش حاضر به دنبال کاهش این شکاف نظری و عملی بوده است تا با بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری به کارکنان دانشگاه لرستان کمک کند.

## توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

### رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش

رهبری اخلاقی اشاره به رفتارهای دارد که احساس ارزشمندی و درستکاری را در بین کارکنان سازمان ترویج می‌دهد. رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود، آن‌ها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به درستکاری می‌کنند (Khaleghi et al, 2020). پنهان‌سازی دانش یک رفتار منفی شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که توسط فرد دیگری خواسته شده است که می‌تواند روابط کارکنان را مختل می‌کند و به بی‌اعتمادی منجر شود (Zhao et al, 2019). لذا از آن جای که مدیران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود آن‌ها را ترغیب به بهبود عملکرد و درستکاری می‌کنند، سبب کاهش فعالیت‌ها و فرایندهای می‌شوند که پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد. پژوهش شاماوا حسین و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که رهبری اخلاقی سبب کاهش پنهان‌سازی دانش می‌شود. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه اول (H1): رهبری اخلاقی تاثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد.

### رهبری اخلاقی و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای

رهبری اخلاقی افراد را طوری هدایت می‌کند که به حقوق و جایگاه آن‌ها احترام گذاشته شود. به عبارتی می‌توان گفت رهبری اخلاقی کسی است که سعی دارد پتانسیل و ابتکارات هر فرد را شناسایی کند و به‌طور همزمان به محافظت از سلامت پردازد و به حفظ حقوق و آزادی آن‌ها نیز کمک کند (Jabari et al, 2022). سرمایه اجتماعی رابطه‌ای به انواع روابط فردی می‌پردازد که افراد در طول تعاملات خود ایجاد می‌کنند و شامل مولفه‌های همچون اعتماد، هنجارها، تعهدات،

روابط متقابل و تعیین هویت مشترک است (Chan, 2021). در همین راستا رهبران اخلاقی می توانند پیرامون اخلاقی اصول اخلاقی سبب افزایش روابط بین پیروان شود که به نوبه خود سبب افزایش سرمایه اجتماعی رابطه ای می شود. پژوهش جکسون و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که رهبری اخلاقی سبب افزایش سرمایه اجتماعی رابطه ای می شود. لذا فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه دوم (H2): رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی رابطه ای دارد.

### رهبری اخلاقی و تفکر ابزاری

رهبری اخلاقی، فرایندی است که بر اساس آن مدیر با نگاهی خیر اندیشانه، خوش بینانه و مثبت به به تمام ذی نفعان به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آنها می پردازد (Shahab et al, 2020). تفکر ابزاری در نظر گرفتن افراد به عنوان یک شی به عنوان وسیله ای موثر برای پیشبرد منافع شخصی افراد است (Huang et al, 2019). در همین راستا رهبری اخلاقی با افزایش ویژگی های مانند دوستی، صداقت و رفتارهای اخلاقی می تواند افراد خود محور و منفعت طلب را از انجام رفتارهای غیر اخلاقی بازدارند. پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که رهبری اخلاقی سبب کاهش تفکر ابزاری می شود. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر تبیین می شود:

فرضیه سوم (H3): رهبری اخلاقی تاثیر منفی و معناداری بر تفکر ابزاری دارد.

### سرمایه اجتماعی رابطه ای و پنهان سازی دانش

سرمایه اجتماعی رابطه ای احساس تعهد را در بین افراد ایجاد می کند که ذاتا آنها را به تلاش برای هدف جمعی و ترویج هنجارهای مشارکتی بر می انگیزد و در آنها تعهدی برای واکنش متقابل رفتارهای کمک کننده دیگران شکل می دهد (Shariatnejad et al, 2022). پنهان سازی دانش یک موضوع مهم در بافت اجتماعی در یک محل کار است که منجر به تاثیر مخرب بر بهره وری و عملکرد کارکنان و سازمان ها می شود. پنهان کردن دانش پویایی روابط بین فردی مانند اعتماد بین فردی و کیفیت کلی روابط را مختل می کند (Men et al, 2020). لذا سرمایه اجتماعی رابطه ای با ایجاد پیوندهای بین اجتماعات و افراد به طور اعم ارتباطات میان افراد

و گروه‌های می‌تواند سبب کاهش پنهان‌سازی دانش شود. لذا فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه چهارم (H4): سرمایه اجتماعی رابطه‌ای تاثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد.

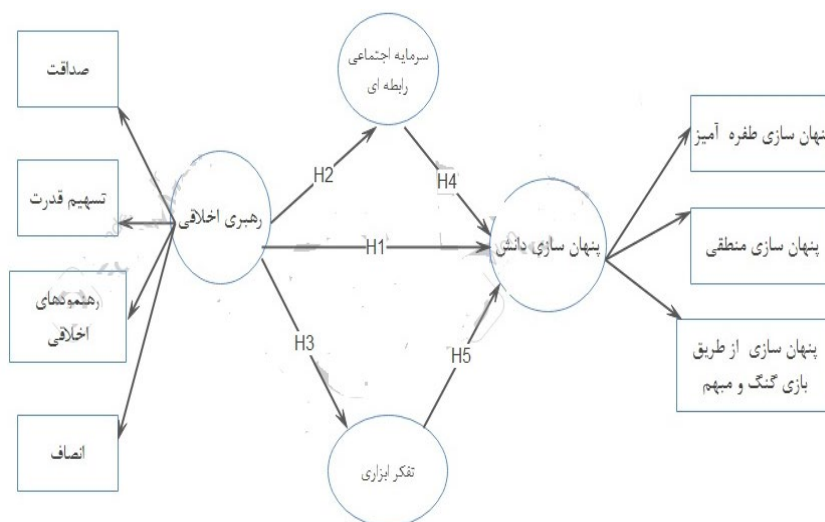
### تفکر ابزاری و پنهان‌سازی دانش

تفکر ابزاری ایده رسیدن به هدف یا خواسته به هر وسیله ممکن است. این نوع تفکر ابزاری بیشتر بر این تمرکز دارد که چه ابزاری برای رسیدن به هدف کارآمد است (Sing, 2020). پنهان‌سازی دانش موقعیتی است که در آن همکار دانش خود را به همکار ارائه نمی‌دهد و در این مورد فریبکاری دخیل است (Heydariheratmeh, 2021). افراد فریبکار منفعت خود را در مقابل منافع جمعی اولویت می‌دهند و اطلاعات را از دیگران در گروه و سازمان پنهان می‌کنند زیرا اشتراک‌گذاری اطلاعات را تهدیدی برای خود می‌دانند بر این اساس، کارمندان با تفکر ابزاری ممکن است ارائه دانش درخواستی را تهدیدی جدی‌تری برای خود بدانند. بنابراین می‌توان گفت کارمندان با تفکر ابزاری بالا نسبت به افرادی که تفکر ابزاری کمتر دارند، بیشتر احتمال دارد دانش را پنهان کنند. بر این اساس و بر اساس آنچه گفته شد فرضیه پنجم، و هفتم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه پنجم (H5): تفکر ابزاری تاثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد.

فرضیه ششم (H6): سرمایه اجتماعی رابطه‌ای نقش میانجی در تاثیرگذاری رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش دارد.

فرضیه هفتم (H7): تفکر ابزاری نقش میانجی در تاثیرگذاری رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش دارد. بنابراین مدل مفهومی پژوهش حاضر نمودار زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی می باشد. استراتژی پژوهش حاضر در زمره پژوهش های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. لذا جامعه آماری این پژوهش را ۳۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه لرستان تشکیل داده اند که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص است از فرمول نمونه مورگان، نسبت به تعیین نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح ۹۵٪ برابر ۱۸۶ نفر تعیین و به روش نمونه گیری در دسترس اعضای نمونه انتخاب شدند. دلیل انتخاب جامعه آماری این است که با توجه به موضوع پژوهش باید از افرادی استفاده می شد که با محیط کار و رفتارهای کارکنان در محیط کار، از حیث نظری و عملی آشنایی داشته و آن ها را از نزدیک لمس کرده باشند تا بتوانند به دقت و درستی به سوالات پرسشنامه پاسخ دهند. لذا بنابر آنچه گفته شد، مجموعه ای از کارکنان دانشگاه لرستان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد می باشد. پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده که قسمت اول، شامل پرسشنامه جمعیت شناختی بوده و پرسشنامه اصلی از سه

پرسشنامه رهبری اخلاقی کالسون و همکاران (۲۰۱۱)، پرسشنامه پنهان‌سازی دانش کانلی و همکاران (۲۰۱۲)، پرسشنامه سرمایه اجتماعی رابطه‌ای کییز (۲۰۰۴) و پرسشنامه تفکر ابزاری هانگ و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد. این پرسشنامه‌ها به وسیله طیف پنج امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است. برای بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم افزارهای SPSS 19 و Smart PL3 بهره گرفته شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ابزار تحت عنوان روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است.

روایی محتوایی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد شده و این روایی توسط نظر سنجی از اساتید حاصل گشت. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر حوزه‌ها در مدل باشد. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) بر طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است.

با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد. متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است، بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد، پایایی مرکب باید مقدار بیشتر از ۰/۷ را بدست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد.



## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت شناختی

در این بخش، ابتدا آمار توصیفی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان از نمونه آماری با بکارگیری نرم افزار SPSS 19 در جدول (۱) ارائه شده است و سپس به بررسی برآزش و آزمون فرضیات پژوهش در قالب آمار استنباطی پرداخته می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۰۲	کارشناسی	۱۱۴
زن	۸۰	ارشد	۶۷
		دکتری	۵

در این زمینه، ابتدا با بکارگیری شاخص‌هایی به بررسی برآزش مدل پژوهش پرداخته و در نهایت آزمون فرضیات صورت می‌پذیرد. همانطور که اشاره شد، در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS3 استفاده شده است. در اولین گام از این روش به برآزش مدل اندازه‌گیری و بررسی پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا پرداخته می‌شود که طی آن ارتباط بین سازه‌ها (متغیرهای پنهان) و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن‌ها از لحاظ قابلیت اطمینان یا پایایی و اعتبار یا روایی مشخص می‌شود. در این پژوهش برای سنجش پایایی مدل اندازه‌گیری از دو معیار، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بکار گرفته شده و همچنین برای تعیین روایی همگرا و روایی واگرا به ترتیب از معیار میانگین واریانس اشتراکی (AVE) و روش فورنل لارکر استفاده شده که نتایج آن‌ها در جداول (۲) و (۳) ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرها	Cronbach's Alpha > 0/7	Composite Reliability > 0/7	Communality > 0/5
رهبری اخلاقی	۰,۹۶۴	۰,۹۶۷	۰,۵۶۰
تفکر ابزاری	۰,۹۱۷	۰,۹۳۲	۰,۶۳۴
سرمایه اجتماعی رابطه‌ای	۰,۹۰۲	۰,۹۲۸	۰,۷۲۰

پنهان سازی دانش	۰,۹۴۵	۰,۹۵۲	۰,۶۲۶
-----------------	-------	-------	-------

جدول ۳. روایی واگرا به روش فورنل و لاکر<sup>۱</sup>

پنهان سازی دانش	سرمایه اجتماعی	تفکر ابزاری	رهبری اخلاقی	پنهان سازی دانش
			۰,۷۴۸	رهبری اخلاقی
		۰,۷۹۶	۰,۷۳۶	تفکر ابزاری
	۰,۸۴۸	۰,۷۵۰	۰,۷۶۳	سرمایه اجتماعی رابطه‌ای
۰,۷۹۱	۰,۸۹۱	۰,۶۸۲	۰,۶۱۷	پنهان سازی دانش

در دومین گام از رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش مدل ساختاری پرداخته می‌شود. بدین منظور در پژوهش حاضر، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و معیار پیش بین ( $Q^2$ )، برای تعیین برازش مدل ساختاری بکار گرفته شده که مقادیر آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. مقایسه مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$

متغیر	R Square	R Square Adjusted	$Q^2$
تفکر ابزاری	۰,۷۰۰	۰,۶۹۸	۰,۴۱۰
سرمایه اجتماعی رابطه‌ای	۰,۷۴۵	۰,۷۴۴	۰,۵۰۲
پنهان سازی دانش	۰,۸۹۸	۰,۸۹۶	۰,۵۲۱

در نهایت پس از تأیید برازش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری در رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی برازش مدل کلی پژوهش پرداخته می‌شود. با بکارگیری معیار نیکویی برازش  $GOF^2$  می‌توان برازش مدل کلی را کنترل نمود. محاسبه این معیار طبق رابطه (۱)، از مجذور حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) هر سازه و میانگین مقادیر  $R$  Squares سازه های درونزای مدل بدست می‌آید.

رابطه (۱) " Communalities یا مقادیر اشتراکی در رویکرد حداقل مربعات جزئی برابر با میانگین واریانس استخراج شده هر سازه می‌باشد."

1.Fornell & Larcker

2.Goodness of Fit

جدول ۵. آزمون GOF

متغیرها	communality	R <sup>2</sup>
رهبری اخلاقی	۰,۵۶۰	۰
تفکر ابزاری	۰,۶۳۴	۰,۶۹۸
سرمایه اجتماعی رابطه ای	۰,۷۲۰	۰,۷۴۴
پنهان سازی دانش	۰,۶۲۶	۰,۸۹۶

جدول ۶. نتایج آزمون GOF

Communality	R <sup>2</sup>	GOF
۰,۶۳۵	۰,۵۸۴	۰,۶۰۹

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان بیشتر از ۰/۵، برازش قوی برای مدل کلی تأیید می شود.

پس از تأیید برازش مدل پژوهش، می توان به آزمون فرضیات پرداخته و به یافته های نهایی پژوهش دست یافت. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری می باشد که در این راستا، نتایج کلی آزمون فرضیات پژوهش که به تاثیر مستقیم متغیرها اشاره دارد، با توجه به ضرایب مسیر و مقادیر معناداری در جدول (۷) بطور خلاصه ارائه شده است.

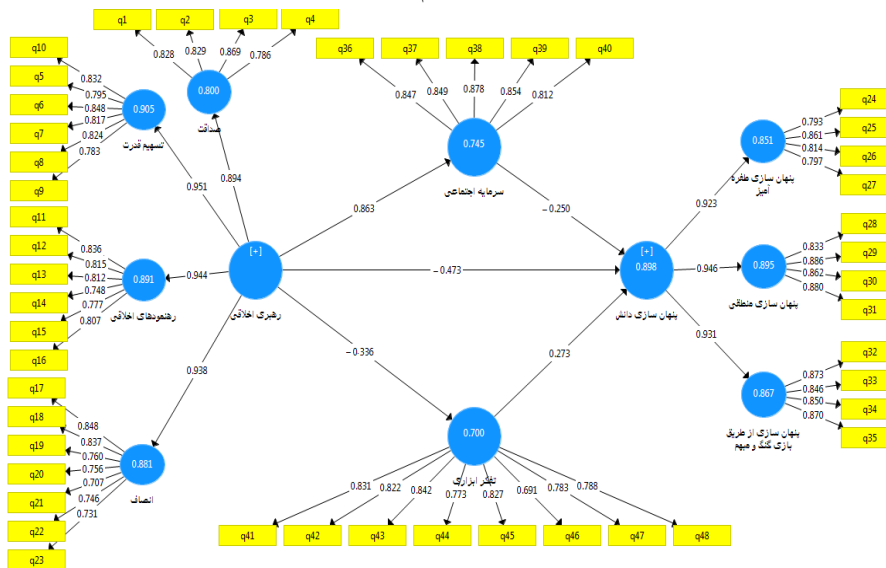
جدول ۷. آزمون فرضیه ها

مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
۱- رهبری اخلاقی - پنهان سازی دانش	-۰,۴۷۳	۱۰,۱۱۲	تأیید
۲- رهبری اخلاقی - سرمایه اجتماعی رابطه ای	۰,۸۶۳	۴۴,۲۰۴	تأیید
۳- رهبری اخلاقی - تفکر ابزاری	-۰,۳۳۶	۵,۷۰۵	تأیید
۴- سرمایه اجتماعی رابطه ای - پنهان سازی دانش	-۰,۲۵۰	۴,۶۶۸	تأیید
۵- تفکر ابزاری - پنهان سازی دانش	۰,۲۷۳	۶,۶۶۵	تأیید

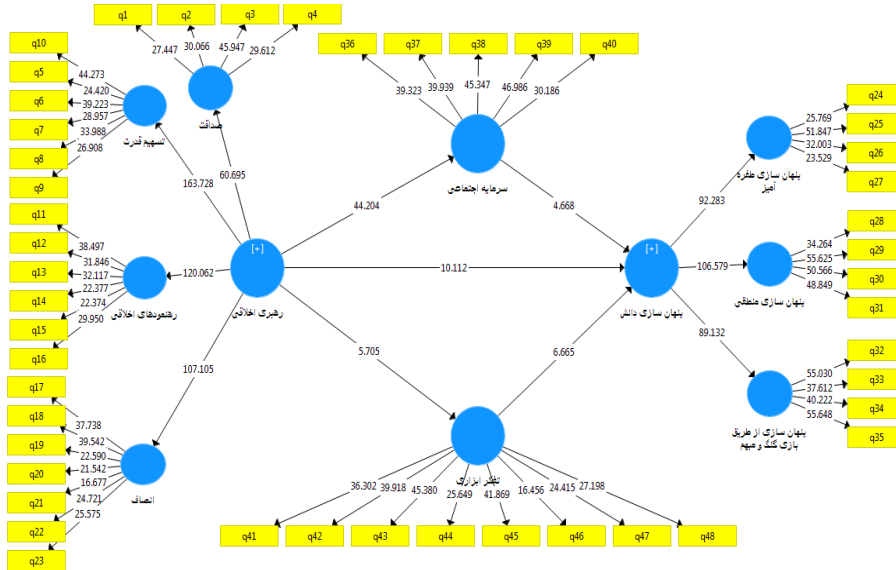
با استفاده از ضرایب معناداری (T- values)، معنادار بودن تاثیر متغیرها و مثبت/ منفی بودن آن ها را و متعاقباً تأیید یا رد فرضیه های پژوهش، مشخص می شود. در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی روابط بین متغیرها و در نتیجه فرضیات پژوهش تأیید می شود که مقادیر معناداری T آن ها

بیشتر از ۱,۹۶ باشد. نکته حائز اهمیت آن است که مقادیر  $T$  صرفاً برای تأیید روابط بین متغیرها (معنادار بودن رابطه بین متغیرهای پنهان) بکار می‌رود و نشان‌دهنده شدت این روابط نیست (داودی و رضایی زاده، ۱۳۹۲) در این بین، شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد شده مسیرها تعیین می‌شود.

به عبارت دیگر این مقادیر نشان می‌دهد که متغیر تأثیرگذار مستقیماً چند درصد از تغییرات متغیر تأثیرپذیر را تبیین می‌کند. نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 که در جدول فوق و همچنین در شکل (۲) و (۳) بطور خلاصه ارائه شده است، نشان‌دهنده تأیید آزمون فرضیات اول تا چهارم پژوهش حاضر می‌باشد.



شکل ۲. مدل اندازه گیری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی



شکل ۳. مدل اندازه گیری تحقیق همراه با مقادیر t values

### بررسی اثر متغیر میانجی

برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پر کاربرد به نام آزمون "سویل" وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می رود. این آزمون نیاز به داده های زیاد برای کسب یک نتیجه دقیق و معتبر دارد. در آزمون سویل، یک مقدار  $Z$ -value از طریق فرمول زیر بدست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱٫۹۶، می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود:

فرمول آزمون سویل به شرح ذیل می باشد:

$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

فرضیه ششم: سرمایه اجتماعی رابطه ای نقش میانجی در تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش دارد.

ضریب مسیر رابطه میان رهبری اخلاقی و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای  $0,863$  است و قدر مطلق ضریب مسیر بین سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و پنهان‌سازی دانش  $0,250$  است. نتایج بدست آمده از آزمون سوبل برای این فرضیه  $12,68$  است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی  $1/96$  بدست آمده است. لذا فرضیه ششم تحقیق تأیید می شود.

فرضیه هفتم: تفکر ابزاری نقش میانجی در تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش دارد.

قدر مطلق ضریب مسیر رابطه میان رهبری اخلاقی و تفکر ابزاری  $0,336$  و ضریب مسیر بین تفکر ابزاری و پنهان‌سازی دانش  $0,273$  است. آماره تی برای این ضریب نیز  $6,4$  است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری  $1/96$  بدست آمده است. لذا فرضیه هفتم تأیید می شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد (Livari et al, 2018). رهبری و مدیریت نیز در محیط‌های کاری از طریق ساز و کارهای مختلفی، شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این تاثیرات بخشی به عناصر شخصیتی و روانی مدیران و رهبران و بخش دیگر به سبک‌های رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. یکی از این سبک‌های رهبری به نسبت جدید که در عرصه پژوهش‌های جهانی توجهات زیادی را جلب نمود؛ رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیریت اخلاقی است که تاثیرات مثبت بر رضایت کارکنان دارد (Karami et al, 2020).

در این میان پنهان کردن دانش یک موضوع مهم در بافت اجتماعی در یک محل کار است که منجر به تاثیر مخرب بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها می‌شود. پنهان کردن دانش پویایی راویب بین فردی مانند اعتماد بین فردی و کیفیت کلی روابط را مختل می‌کند و استراتژی‌های مدیران را برای افزایش یادگیری و خلاقیت کارکنان را به خطر می‌اندازد و تلاش مدیران برای کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را متوقف می‌کنند (Silva et al, 2019). لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با نقش

میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری صورت گرفت. در این بخش یافته‌ها به تفکیک فرضیات مطرح می‌گردد. فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی تاثیر منفی و معناداری بر پنهان سازی دانش دارد. در خصوص نتیجه‌گیری این فرضیه باید ابراز داشت که رهبری اخلاقی غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند و معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می‌کنند تا فضای سالم و با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد کنند. یافته‌های این فرضیه نشان می‌دهد که از طریقی که گفته شد، رهبری اخلاقی تاثیر منفی و معناداری بر پنهان سازی دانش دارد. این یافته‌ها با نتایج حاصل از پژوهش‌های یکان ایک کوايو (۲۰۲۱) و شاواما حسین و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. که نشان دادند رهبری اخلاقی تاثیر منفی بر پنهان سازی دانش دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان دادند که رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و معنادار بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای دارد. رهبری اخلاقی به نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهای برای پیروانش اشاره دارد و سبب هدایت افراد برای تشکیل پیوندهای اجتماعی بر اساس اصول اخلاقی می‌شود. این یافته با پژوهش جکسون و همکاران (۲۰۱۹) که نشان داد رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای دارد همسو است. از دیگر فرضیه‌های پژوهش تاثیر منفی و معنادار رهبری اخلاقی بر تفکر ابزاری است. رهبری اخلاقی با نگاهی خیر اندیش، خوش بینانه و مثبت به تمام ذی‌نفعان به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آن‌ها می‌پردازد و مانع از منفعت طلبی و خود محوری آن‌ها می‌شود. این یافته با پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۹) همسو است که نشان داد رهبری اخلاقی بر تفکر ابزاری تاثیر منفی و معنادار دارد. از دیگر نتایج پژوهش نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری در تاثیر گذاری رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش است که تاکنون مطالعه‌ای با این مضمون صورت نگرفته است و این مورد جنبه نوآوری پژوهش حاضر محسوب می‌شود.

### پیشنهادها

در این پژوهش تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان دهنده تاثیر منفی و وجود ارتباط رهبری اخلاقی و پنهان سازی دانش با سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری است.

با اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد‌های زیر به منظور بهبود وضعیت رهبری اخلاقی در دانشگاه لرستان ارائه می‌شود:

بهرتر است مدیران دانشگاه قبل از ورود به سمت مدیریتی، از نظر معیارهای اخلاقی ارزیابی شوند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که اداره کل مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد دانشگاه که وظیفه جذب، سنجش و انتصاب مدیران را دارند با تدوین استراتژی‌های جدید، رعایت اصول اخلاقی و سبک رهبری اخلاقی را یکی از پارامترهای با اهمیت ارزیابی مدیران در نظر بگیرند. مدیران دانشگاه لرستان در نشست‌های صمیمی و غیررسمی با کارکنان خود شرکت کنند تا رابطه عاطفی نزدیک بین آن‌ها ایجاد شود. در این نشست‌ها مدیران باید نگرانی‌های خود را نسبت به مسائل و مشکلات کارکنان نشان دهند و این ذهنیت را در کارکنان خود ایجاد کنند که تمام تلاششان بر این است که خدماتی بیشتر و بهتر به آن‌ها ارائه دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران در دانشگاه وظایف و مسئولیت‌های هر یک از کارکنان همچنین قوانین و مقررات را به خوبی مشخص کنند و بعد از ورود کارکنان به سازمان به صورت رسمی و غیررسمی در جهت سازمانی کردن کارکنان و آشنایی آن‌ها با ریز و درشت کارشان اقدامات لازم صورت گیرد.

با توجه به نقش رهنمودهای اخلاقی در رواج رهبری اخلاقی پیشنهاد می‌شود اگر مدیران دانشگاه لرستان به‌طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند، قابل اعتماد باشند و رفتارهای از این دست از خود نشان دهند بر احساس دلبستگی کارکنان با سازمان موثر خواهد بود، در نتیجه باعث خواهد شد که سازمان به اهداف خود نائل آید. همچنین به‌منظور بهبود رابطه مدیران با کارکنان تحت امر، پیشنهاد می‌شود به کارکنان فرصت داده شود تا بیشتر از قبل به بیان دیدگاه خود پردازند و اعلام وجود کنند. مدیران باید به مشکلات و مسائل کارکنان توجه نمایند و چارچوب فکری خود را به زیر دستان تحمیل نکنند و رفتارهای نظر شنیدن نظرات کارکنان توسط سرپرست، رعایت انصاف در رفتار، گفتگو پیرامون انجام روش‌های اخلاقی کاری از سوی سرپرستان مستقیم افراد در این سازمان نمود بیشتری داشته باشد و فراوانی چنین رفتارهای محاسبه شده در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقای مدیران ملاک عمل قرار گیرد. با توجه به نقش تسهیم دانش در رهبری اخلاقی، لذا ضروری است دانش و تجارب اخلاقی به سایر افراد انتقال داده شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود شیوه‌ها و سیستم مدونی جهت این کار طراحی شود تا تجارب ارزشمند به



مدیران یا کارکنان انتقال داده شود و در نهایت شاهد سازمانی اخلاقی باشیم. برای رعایت انصاف پیشنهاد می شود مکانیزم تشویق و تنبیه در سازمان برقرار باشد. با تداوم این شیوه سازمان به عنوان سازمانی اخلاقی شناخته می شود چرا که هر رفتار اخلاقی را پاداش می دهد و هر امر غیر اخلاقی در آن عواقبی در پی دارد. به منظور آشنایی مدیران دانشگاه لرستان با رهبری اخلاقی پیشنهاد می شود تا دوره ها یا سیمینارهای آموزشی جهت آموزش شاخص های شخصیتی و رفتاری مثبت و اخلاقی مدیران برگزار گردد و یا با ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا بخش نامه ها و دستورالعمل مدیران دانشگاه را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی ها و نتایج مثبت آن در دانشگاه آشنا سازند.

### پیشنادهای آتی پژوهش

- با توجه به اینکه بزرگی میزان حجم نمونه در افزایش تعمیم پذیری نتایج حاصل از پژوهش بر جامعه آماری مورد بررسی تاثیر مستقیم دارد، لذا به نظر می رسد پژوهشگران می توانند با افزایش حجم نمونه و یا در صورت داشتن امکانات لازم، با بررسی کل استان ها دقت یافته های حاصل از پژوهش را به مراتب زیادتر کنند.
- در راستای تکامل مدل مفهومی حاضر پیشنهاد می شود تحقیقات بیشتری در ارتباط با شناسایی ابعاد و مولفه های رهبری اخلاقی در قالب یک کار کیفی متناسب با جو و فرهنگ جامعه انجام شود.
- در این پژوهش تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه ای و تفکر ابزاری صورت گرفت. لذا پیشنهاد می شود تحقیقات بیشتری با بررسی تاثیر متغیرهای میانجی و تعدیل گر دیگر صورت پذیرد.

## References

- Andreou, CH. (2023). Instrumental Thinking and Proceeding Acceptably Over Time. *Philosophical Inquiries*, 10(44): 444\_454
- Anser, M.K., Ali, M., Usman, M. Rana, M. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an inter vening and interactional unalysis. *The Service Industries Journal*, 41(5): 307\_329
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canndiam Journal of Administrative Sciences/ Revue Canadienne des Sciences de ladministration*, 18(4): 244\_256
- Arefnadjad, M., Mousavi, S. M. (2020). Fuzzy cognitive mapping factor affecting knowledge hooser in the organization ccase study: Lorstqn university, *Scientific Journal of Organizational Knowtedge Management*, 5(17), 47\_74. [In Presian]
- Chan, ch. (2021). *Mental Helth of Unemployed and SociallyIsolaed Middle Ogedmcn in Tin Shui Wai,Hong Kong*. PhD Thesis, University of Essex .
- Cruickshank, J. (2021). Democracy versus the Domination of Instrumental Thinking. Defending Deweys Argument for Democracy as an Ethical way of Life. *Journal Humanities*, 3(1): 33\_52
- Danshevar, F., Karimi, F., Saberi, F. (2023). A Systematic review of the impact of leadership styles on knowledge hiding: A meta-analyis approach. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 6(20), 3\_49. [ In Presian]
- Dihempour, M. (2021). The effect of organizational transparency on organizational partnership with the mediation of social capital, *social capital management*. 7(3), 398-373
- Huang, D., Abdullah,M.I & ,Usman, M. (2019). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Medel of Relational Social Capital and Instrumental Thinking. *Frontiers in Psychologr*, 25(10): 34\_47.
- Heydari Herathamm. (2021). Investigating the relationship between organizational policy understanding, knowledge concealment and employee creativity, *Behavioral Studies in - Management*, 11(7), 2-12. [In Persian]
- Imani, F., Eslami, G., Bagheri, R. (2022). Investigating the Effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledve Hiding A case Study on Automobile Factory, *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(17), 143\_180. [In Persian]
- Jabari, M.H., Vandad, A., Momeni, H. (2022). Evaluating the components of ethical leadership based on the responsibility approach in the employees of Payam Noor Khorasan Razavi University, *Educational Research Quarterly*, 17(71), 40-70 [In Persian]
- Jumazadeh, S.J., Mehrabi Koshki, R., Lederi Ghazi, M.H. (2019). Investigating the role of structural and communicative dimensions of social capital in explaining political participation, *Scientific Quarterly of Interdisciplinary Studies*, 7(23), 154-177. [In Persian]
- Jahanzab, S., Fatima, T., Bouckenooghe, D & ,Bashir, F. (2020). The knowledge hiding link: a moderated mediation model of how abusive supervision affect employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6): 810\_819.
- Khaleghi, A., Fatehabadi, H., Dehqtan Najmabadi, A., Selajgha, N. (2019). Investigating the effect of ethical leadership on innovation tendency, the mediating role of spirituality, *Transformation Management Research Journal*, 12(23), 143-170. [In Presian]

- Khalili, M.R., Andam, R., Rahimi, M. (1400). The effect of ethical leadership style on organizational justice with the moderating role of work-family conflict among teachers, *Human Resource Management in Sports*, 8(12), 325-309. [In Persian]
- Livari, R., Hamidizadeh, A., Sanobar, N., Zarei Metin, H. (2018). Conceptualizing ethical leadership in government organizations with a local approach, *Scientific Quarterly of Interdisciplinary Studies, Strategic Knowledge*, 19(25), 163-184. [In Persian]
- Mehrabi, F. (2018). Examining the relationship between ethical styles and organizational silence and its effect on motivation and job satisfaction, master's thesis, Allameh Tabatabai University. [In Persian]
- Mossadegh Zadeh, A. (2019). Investigating the relationship between employees' job satisfaction and the management style of hospital managers of Isfahan University of Medical Sciences, 4(12), 143-170. [In Persian]
- Men, C. Fong, P.S & ,Huo, W. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3): 461\_472
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of knowledge management*, 7(13):83\_103.
- Panahi, H. M., Panahi, H. (2018). Investigating the dimensions and relationship of information and communication technologies with social capital, *New Media Studies Quarterly*, 1(3), 155-133. [In Persian]
- Shariatnejad, A., Mennati, R. (2022). The Survey of the effect of social undermining on social capital: Analysis of the mediating role of behavioral entropy, *Social Capital Management*, 10(3), 211-227. [In Persian]
- Sarwar, H & ,Ishaq, M. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees, well being, and performance: a cross cultural comparison. *Journal of Sustainable Business*, 28(12): 7\_63.
- Shahab, H., Zahar, H & Akhter, N. (2021). Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design from the Pakistan Context. *Frontiers in Psychology*, 10(17): 68\_82
- Shakeel, F.M & ,Kruyen, S.R. (2019). Ethical leadership as process: a conceptual proposition, *public integrity*, 21(6): 613\_624
- Silva, P., Oliver, M & Brohman, K. (2020). Knowledge sharing, hiding and hoarding, are they related?. *Knowledge management research & practice*, 3(10): 53\_64
- Singh, K. (2022). New Work for a Theory of Instrumental Thinking. *Journal Article*, 82(4), 537\_551
- Tavakli, M., Fahim Don, H., Ismailzadeh, M.R., Peymanzadeh, H. (2020). Identifying and explaining the effective indicators on the development of social capital through sports in urban society and presenting the model, *contemporary researches in sports management*. 10(4), 95\_19. [In Persian]
- Troy, J. (2020). Why Is Instrumental Thinking Rational? *Canadian Journal of Philosophy*, 1(7): 289\_307

- Usman, M., Hameed, A.A & ,Manzoor, A.S. (2018). Eyploring the link between ethical leadership and organizational unlearning: A case study of a european multinational company. *Business and Economic Review*, 10(2): 29\_54
- Valaris, M. (2019). Instrumental Thinking. *European Journal of Philosophy*, 22(3): 443\_462
- Xu, j., He, L & .Chen, H. (2022). Balancing instrumental thinking with value rationality: towards avoiding the pitfalls of the productivist ageing policyin. *The Eu and the Uk. European Jornal of Ageing*, 17(2): 251\_257
- Zhao, H & ,Xia, Q. (2019). Narses, negative affective states, moral disengagement, and knowledgo hiding: the moderating role of ethical leadership. *Journal of nursing managemeny*, 27(2): 357\_370.



