




Research Article

## The effect of synergistic leadership behaviours on the knowledge hiding of Kashan teachers: the mediating role of the professional learning community and organisational voice

Razieh Aghababaei\* 

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Kashan University, Kashan, Iran

E-mail: [razieh.agb@kashanu.ac.ir](mailto:razieh.agb@kashanu.ac.ir)

Received: 22 July 2024; Revised: 31 July 2024; Accepted: 31 August 2024; Published: 22 September 2024

### Abstract

**Purpose:** Knowledge hiding is a relatively common phenomenon in educational organisations that has destructive effects. Teachers may not share their job-related knowledge with colleagues for various reasons and sometimes hide their understanding. Therefore, it is necessary to examine the effective constructs for reducing knowledge hiding; thus, the study aimed to investigate the mediating role of the learning community and organisational voice in the relationship between synergistic leadership behaviours and teachers' knowledge-hiding behaviours. Meanwhile, knowledge concealment among teachers can negatively affect teachers, students, and the education system. According to the research, structures and variables such as synergistic leadership behaviours, forming professional learning communities among teachers, and attention to their organisational voice can help reduce knowledge concealment. Given this importance, the purpose of the present study was to investigate the mediating role of the professional learning community and the organisational voice of teachers in the relationship between synergistic leadership behaviours and knowledge concealment behaviours. Accordingly, the present study seeks to examine the following hypotheses. Based on the conceptual model, this study examines the following hypotheses. Synergistic leadership behaviours are related to teachers' knowledge concealment behaviours. The mediating role of the professional learning community is significant in the relationship between synergistic leadership behaviours and teachers' knowledge concealment behaviours. The mediating role of organisational voice in the relationship between synergistic leadership behaviours and teachers' knowledge concealment behaviours is significant.

**Methodology:** The study type was descriptive-correlational, and the statistical population included 3244 teachers in Kashan, with a sample size of 358 people using the Cochran formula. The research tools were four questionnaires: synergistic leadership, knowledge concealment, organisational voice, and learning community. The reliability of the questionnaires was estimated through Cronbach's alpha as 0.75 for synergistic leadership, 0.81 for knowledge concealment, 0.89 for organisational voice, and 0.72 for learning community. The present study was descriptive-correlational. The statistical population of the present study included 3244 teachers in Kashan City, and the sample size was obtained using the Cochran formula and a stratified random sampling method proportional to the size of 358 people. Accordingly, 183 out of 1654 female teachers and 175 out of 1590 male teachers were selected as samples. The estimated sample size was 358 people, and about 345 questionnaires were returned (return rate 0.96). Accordingly, statistical analyses were conducted on 345 samples. The research instrument included four questionnaires: a) Synergistic Leadership: The Synergistic Leadership questionnaire included six factors and 63 items on a five-point Likert scale. The present study, 11 items were used as a single factor (behaviour factor). b) Knowledge Hiding: The Peng Knowledge Hiding Questionnaire had three five-point Likert scale questions. c) Organizational Voice: The Hames Organizational Voice

questionnaire has three components (reward, safety, and efficiency) in 12 items and a five-point Likert scale. The reliability of this questionnaire in the Hames study was reported to be 0.95. d) Professional Learning Community Questionnaire: The Professional Learning Community Questionnaire includes 20 questions in three components: support, group learning, structure, and supportive conditions. Given that the spectrum of all four questionnaires was a five-point scale, a criterion score of 3 was considered for all four questionnaires. The validity of the questionnaires was confirmed as construct, convergent, and divergent (Tables 2 and 3). The reliability of the questionnaires was estimated through Cronbach's alpha coefficient for synergistic leadership (0.75), knowledge concealment (0.81), organisational voice (0.89), and professional learning community (0.72). Statistical software such as SPSS version 26 and Smart PIs was used to analyse the research data at descriptive (frequency, percentage, mean, standard deviation, skewness, and kurtosis) and inferential (structural equations) levels.

**Findings:** The mean of the knowledge-hiding variable was lower than the criterion score, and the mean of the synergistic leadership, organisational voice, and professional learning community variables was higher than the criterion score. Synergistic leadership behaviours, teachers' organisational voice, and teachers' professional learning community have a negative and significant effect on knowledge-hiding behaviours, and synergistic leadership behaviours have a positive and significant impact on teachers' organisational voice and professional learning community. The results of this hypothesis can be explained as follows: When a school principal who adheres to the application of the components of the synergistic approach in leadership for his organisation places cooperation and the resulting synergy at the top of his priorities, he uses various mechanisms to motivate teachers and awaken their desire to cooperate. By establishing two-way communication with teachers, encouraging them, and providing rewards and privileges for teachers in carrying out organisational tasks and activities, synergistic leaders can utilise their potential capacities and abilities to achieve organisational goals, thereby facilitating the application of knowledge and its sharing among members. Modern organisations have realised the key role of knowledge in their success. They are looking for strategies to increase knowledge sharing in the organisation by reducing knowledge-hiding behaviours. As discussed, leadership behaviour influences individuals in knowledge sharing or hiding. Organisational values and leadership style can have the most significant impact, so the need for further research in this area is evident. On the other hand, schools have always been the focus of attention of education system officials and the focus of educational and training program designers; therefore, the present study examines the effect of synergistic leadership behaviour on knowledge hiding among teachers directly and indirectly through the variables of the professional learning community and employee voice, both of which are important variables considered by experts in the field of education.

In this regard, the result of the first hypothesis of the research showed that synergistic leadership hurts knowledge hiding, meaning that the level of application of synergistic leadership behaviours in the organisation is improved. The teachers have a favourable and favourable perception of the synergistic behaviours of the organisation's managers, and the phenomenon of knowledge hiding will be reduced. The results of this hypothesis can be explained as follows: When a school principal adheres to the application of the components of the synergistic approach in leadership for his organisation, he places cooperation and the resulting synergy at the top of his priorities and uses various mechanisms to motivate teachers and awaken their desire to cooperate. Synergistic leaders can use teachers' potential capacities and abilities to achieve organisational goals by establishing two-way communication with them, motivating them, and providing rewards and privileges for teachers in carrying out organisational tasks and activities, thereby facilitating the application of knowledge and its sharing among members. School leaders and administrators should promote teacher interactions, cooperation, and synergy by increasing participatory decision-making and setting a shared vision for the school or lesson study. Adopting this leadership style among teachers creates a positive view of their abilities and a creative and innovative atmosphere.

The results of the second hypothesis showed that the professional learning community can mediate the relationship between synergistic leadership and knowledge hiding; in other words, synergistic leadership through the professional learning community can have a deterrent role in teachers' knowledge hiding. In explaining the results of this hypothesis, it can be said that when the school leader seeks to promote cooperation, collective decision-making, and synergy in the school environment, it helps to strengthen the professional learning community. Using synergistic leadership, school administrators give teachers more opportunities to participate in professional activities and strive to achieve the organisation's goals by interacting and participating in educational programs with school members. Also, adopting this leadership style among teachers creates a positive view of their abilities and a creative and innovative atmosphere. Creating a creative and dynamic environment where teachers and students can participate in decision-making requires sharing leadership roles and responsibilities within the learning community. The school leadership must do this sharing. This cannot be achieved unless a participatory system based on the distribution of leadership responsibilities is in place. By creating a professional learning community, teachers and school staff are continuously learning, and the learning in question is not just individual learning but learning that occurs in teams. Communication, collective learning, and team learning are in progress in a professional learning community. When teachers are more connected to each other, they see themselves as members of the school learning community and identify with it in a way. Therefore, they will be more motivated to share their experiences and knowledge and share knowledge with others. They see no reason to hide their knowledge because they see the success of the school learning community as their success. The results of the third hypothesis of the study showed that teachers' organisational voice can mediate the relationship between synergistic leadership and knowledge concealment. In other words, synergistic leadership through teachers' organisational voice can reduce knowledge concealment. If teachers positively perceive synergistic leadership behaviour, they will express more organisational voice. It can be explained that when a synergistic leadership style prevails in the organisation, teachers' organisational voice is heard more, and teachers have less tendency to engage in organisational silence and submissive and defensive voice. As a result, they tend to share their knowledge and information with other colleagues. Authoritarian leadership has a negative relationship with employees' organisational voice behaviour, and as a result, in such organisations, employees, from fear of management, will tend to be submissive and defensive, and they will be less likely to share knowledge between individuals and different units of the organisation. When school management promotes a sense of collective identity in the school, shares school issues with teachers, prefers being multi-voiced to being mono-voiced in school decision-making and puts cooperation at the forefront of its management, the atmosphere it creates in the school is one in which teachers perceive psychological safety. When teachers achieve psychological safety, they are no longer concerned about the reactions of others to their opinions and try to provide solutions to school problems, confidently express their ideas and concerns to improve the overall situation of the school, participate in discussions and meetings, and express their opinions as active members. As the level of dialogue and interaction increases, teachers' trust in each other increases, and they are no longer afraid to share their knowledge.

**Research limitations:** This study's limitations included using self-report questionnaires to assess variables, limiting the research sample to teachers in Kashan, and conducting a cross-sectional study and collecting data.

**Originality/value:** It is essential that education managers, through organisational training programs, instil in school administrators that they should not remain in a mere management role; instead, they should move towards leadership roles such as synergistic leadership. By increasing learning communities and listening to teachers' organisational voices, education managers can enhance teacher cooperation and provide the basis for knowledge sharing.

## Strategic Management of Organizational Knowledge (2024) 7(3): 11-20

**Keywords:** Synergistic Leadership, Knowledge Hiding, Voice Behavior, Professional Learning Community, Teachers

---

**Cite this article:** Razieh Aghababaei. (2024). The effect of synergistic leadership behaviours on the knowledge hiding of Kashan teachers: the mediating role of the professional learning community and organisational voice. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7 (3), 11-20. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2024.1788>

---

© 2024 The Authors. *Strategic Management of Organizational Knowledge* published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Funding

None.

### Author contributions

The authors declare that all authors have contributed to the various sections.

### Conflicts of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest related to the present research and that the results were obtained impartially and without interference from personal or professional interests.

### Acknowledgements

None.



مقاله اصیل

## تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی

راضیه آقابابایی\*

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران E-mail: [raziieh.agb@kashanu.ac.ir](mailto:raziieh.agb@kashanu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱ مرداد ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۱۰ مرداد ۱۴۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۰ شهریور ۱۴۰۳؛ تاریخ انتشار: ۱ مهر ۱۴۰۳

### چکیده

**هدف:** پنهان‌سازی دانش یک پدیده نسبتاً رایج در سازمان‌های آموزشی است که آثار مخربی دارد. معلمان ممکن است به دلایل مختلفی، دانش مربوط به شغلشان را با دیگر همکاران به اشتراک نگذارند و در بعضی از موارد، دانش را از آنها پنهان کنند. از این رو ضرورت دارد سازه‌های مؤثر بر کاهش پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار گیرد؛ لذا هدف پژوهش، بررسی نقش میانجی اجتماع یادگیری و آوای سازمانی در رابطه بین رفتارهای رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش معلمان بود.

**روش پژوهش:** نوع مطالعه، توصیفی - همبستگی و جامعه آماری، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۴۴ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۵۸ نفر بدست آمد. ابزار پژوهش، چهار پرسشنامه رهبری هم‌افزا، پنهان‌سازی دانش، آوای سازمانی و اجتماع یادگیری بود. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای رهبری هم‌افزا ۰/۷۵، پنهان‌سازی دانش ۰/۸۱، آوای سازمانی ۰/۸۹ و اجتماع یادگیری ۰/۷۲ برآورد شد.

**یافته‌ها:** میانگین متغیر پنهان‌سازی دانش، پایین‌تر از نمره ملاک و میانگین متغیرهای رهبری هم‌افزا، آوای سازمانی و اجتماع یادگیری حرفه‌ای بالاتر از نمره ملاک بود. رفتارهای رهبری هم‌افزا، آوای سازمانی معلمان و اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان روی رفتارهای پنهان‌سازی دانش، تأثیر منفی و معنادار و رفتارهای رهبری هم‌افزا روی آوای سازمانی و اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از این فرضیه را می‌توان این‌گونه تبیین نمود هنگامی که مدیر مدرسه‌ای که به کاربست مؤلفه‌های رویکرد هم‌افزا در رهبری برای سازمان خود پایبند باشد، همکاری و هم‌افزایی حاصل از آن را در صدر اولویت‌های خود قرار می‌دهد، از مکانیزم‌های مختلف استفاده می‌نماید تا معلمان را برانگیخته کرده و تمایل به همکاری را در آنها بیدار نماید. رهبران هم‌افزا می‌توانند از طریق برقراری ارتباط دو سویه با معلمان و ایجاد انگیزه در آنان و قراردادن پاداش و امتیازاتی برای معلمان در انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، از ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه موجود در آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند و از این طریق موجب کاربرد دانش و تسهیم آن در میان اعضا شوند.

**اصالت/ارزش:** ضروری است که مدیران آموزش و پرورش از طریق برنامه‌های آموزشی سازمانی، به مدیران مدارس القا کنند که آنها نباید صرفاً در نقش مدیریت باقی بمانند. در عوض، آنها باید به سمت نقش‌های رهبری مانند رهبری هم‌افزایی حرکت کنند و با افزایش جوامع یادگیری و گوش دادن به صدای سازمانی معلمان، سطح همکاری معلمان را افزایش داده و زمینه را برای اشتراک دانش فراهم کنند.

**کلیدواژه‌ها:** آوای سازمانی، اجتماع یادگیری حرفه‌ای، پنهان‌سازی دانش، رهبری هم‌افزا، معلمان

## مقدمه و بیان مسئله

دانش و مدیریت آن در سازمان‌های عصر حاضر، منبع کلیدی و مهم موفقیت و کسب مزایای رقابتی است (Alnaimi et al., 2022). سازمان‌ها معمولاً زمان و هزینه زیادی را در راستای یادگیری دانش جدید به‌منظور کسب مزایای رقابتی صرف می‌نمایند. استمرار و تداوم مزیت رقابتی سازمان‌ها منوط به داشتن نیروی کار دانش‌گرا، خلاق و نوآور است. نیروهای کاری که از طریق خلاقیت و نوآوری می‌توانند با اصلاح یا تغییر آگاهانه در مورد محصولات، خدمات و فرایندها، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خود خلق نمایند (Zhao et al., 2019). این نیروهای کار در قالب سرمایه‌های دانشی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند. سرمایه‌های دانشی به طور عمده در اذهان افراد نهفته است و اشتراک و تسهیم دانش به‌عنوان فعالیت نظام‌مند مطرح است که باهدف انتقال دانش و تجربه افراد انجام می‌گیرد (Jahanzab, 2020).

تسهیم دانش، فرایندی است که اعضای سازمان تمایل به تبادل، ارائه و اخذ دانش دارند (Muhammad & Sadia, 2016). کینگ و مارکز (King & Marks, 2008) معتقدند تسهیم دانش برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از دانش خود برای دستیابی به منفعت و پیشرفت خود استفاده نمایند دارای اهمیت است. اما علی‌رغم اهمیت دانش و تسهیم آن در موفقیت سازمان‌ها، نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند که پنهان‌سازی دانش در بین اعضای سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌ای مخرب در حال افزایش است (Arain et al., 2021). پنگ (Peng, 2013) دریافت که ۴۶ درصد از کارکنان شرکت‌های تولیدی و خدماتی که در پژوهش او حضور یافته‌اند حداقل یکبار در موقعیت‌های کاری به پنهان‌سازی دانش خود اقدام کرده‌اند. نتایج تحقیقات نشان داد که پنهان‌سازی دانش برای سازمان‌های بین‌المللی، سالیانه ۳۱/۵ میلیارد دلار هزینه داشته است و نتایج تحقیقات بعدی نیز خاطرنشان ساخت که هفتاد و شش درصد نیروی کار با رفتارهای پنهان‌سازی دانش، درگیر هستند (Farooq & Sultana, 2021).

اگرچه سازمان‌ها اغلب تلاش‌های قابل‌توجهی برای تشویق کارکنان در به‌اشتراک‌گذاری دانش انجام می‌دهند، اما بسیاری از کارکنان نمی‌خواهند دانش را با دیگران به اشتراک بگذارند و تصمیم می‌گیرند آن را به‌عمد پنهان سازند (Prouska & Kapsali, 2021). عدم تسهیم دانش یا همان پنهان‌سازی دانش در واقع به‌عنوان عامل بازدارنده بر سر راه توسعه و بهبود دانش و در نهایت پیشرفت و ارزش‌آفرینی سازمان‌ها تلقی می‌شود. عدم تسهیم دانش، باعث می‌شود که کارمندان ساعت‌ها برای جذب دانش موردنیاز خود، زمان و انرژی صرف کنند؛ در صورتی که افراد سازمان، آن دانش را در اختیار دارند ولی آن را به اشتراک نمی‌گذارند (Rashidi et al., 2022)؛ و هنگامی که افراد، سازمان را ترک می‌کنند، در صورت عدم اشتراک دانششان با دیگران، آن دانش از سازمان حذف خواهد شد.

اهمیت پرداختن به این موضوع از این لحاظ است که عدم انتقال مؤثر دانش در سازمان‌ها، آثار منفی زیادی به بار می‌آورد و این آثار در سازمان‌های دانش‌محور مانند سازمان‌های آموزشی که با مقوله آموزش‌وپرورش سرکار دارند، نمود بیشتری پیدا می‌کند. پنهان‌سازی دانش یک پدیده نسبتاً رایج در سازمان‌های آموزشی و مدارس شده که آثار مخربی مانند آسیب‌رساندن به روابط بین‌فردی (Connelly & Zweig, 2015)، شکوفایی (Jiang et al., 2019) و کاهش خلاقیت معلمان و مدارس (Černe et al., 2017) را بر جای می‌گذارد. معلمان ممکن است به دلایل مختلفی مانند رقابت، از دست‌ندادن جایگاه علمی، اقتدار و غیره (Bari et al., 2019) دانش مربوط به شغلشان را با دیگر همکاران به اشتراک نگذارند و در بعضی از موارد، دانش را از آنها پنهان کنند (Islam et al., 2021). از این‌رو ضرورت دارد ضمن بررسی و آشکارکردن معایب فراوان پنهان‌سازی دانش معلمان در محیط‌های آموزشی و مدارس، تأثیر مخربی را بررسی کرد که این پدیده (پنهان‌سازی دانش) در کاهش خلاقیت و عملکردهای نوآورانه معلمان می‌گذارد؛ بنابراین شناخت عوامل تسهیل‌کننده و موانع رفتار تسهیم دانش در درون محیط‌های سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و در میان اعضا ضرورت دارد. باوقوف به اهمیت این مسئله باید اذعان نمود که تحقیقات کمی پیرامون دامنه وسیع پنهان‌سازی دانش انجام شده است و این حیطه همچنان نیازمند تحقیقات بیشتر است (Issac et al., 2021).

یکی از حیطه‌هایی که در سال‌های اخیر در راستای جلوگیری از پنهان‌سازی دانش موردتوجه قرار گرفته است، کیفیت رابطه رهبر - عضو و سبک رهبری است که لزوم تحقیقات بیشتر در این زمینه را مبرهن می‌سازد (Oliviera et al., 2021, Manadin et al., 2023, Buengeler et al., 2021). در واقع، رهبرانی که سعی‌شان بر این است تا امنیت روان‌شناختی را در محیط کار برای نیروی کار ایجاد نمایند و کیفیت روابط را با اعضای تیم بالا برند، رفتار مثبت متقابلی را نیز از نیروی کار دریافت می‌کنند و میزان همکاری را در سازمان ارتقا می‌دهند. از سوی دیگر رهبرانی که رفتارهای منفی را در پیش می‌گیرند، ادراکات نیروی کار را به سمت‌وسوی بی‌عدالتی و عدم اعتماد سوق می‌دهند که این عوامل بر رفتارهای پنهان‌سازی دانش تأثیرگذارند (Skerlavaj et al., 2023). پژوهش‌هایی در زمینه تأثیر سبک رهبری سوءاستفاده‌گرایانه (Agarwal et al., 2023)، رهبری معنوی (Ullah et al., 2023) و رهبری اخلاقی (Men et al., 2020) بر پنهان‌سازی دانش انجام شده و اثرات مثبت و منفی آن بررسی شده است. در پژوهش حاضر هم سعی بر آن است تا تأثیر سبک رهبری هم‌افزا را بر پنهان‌سازی دانش مورد کنکاش قرار دهد؛ زیرا احتمال می‌رود از آنجا که نظریه رهبری هم‌افزا بر همکاری و حل مسئله گروهی تأکید دارد (Forster et al., 2021)، می‌تواند بر ادراک نیروی کار و تمایل آنها بر اشتراک دانش و یا عدم تسهیم و اختفای دانش تأثیرگذار باشد (Kou et al., 2014) و از آنجایی که امروزه آموزش‌وپرورش عاملی پیشرو و دارای

اولویت در جوامع مختلف در سطح جهانی است (Hornyak, 2021)، جامعه هدف پژوهش حاضر، معلمان به‌عنوان مهم‌ترین کارگزاران آن (Anisah et al., 2020) هستند.

از سوی دیگر، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری مدارس، نقشی مهمی در شکل‌گیری اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان دارند (Ansari & Asad, 2024). اجتماع یادگیری حرفه‌ای، گروهی بانگیزه از معلمانی است که دارای چشم‌اندازی مشترک هستند، همکاری متقابل دارند و به طور مستمر به دنبال یادگیری بیشتر به‌منظور ارتقای سطح عملکرد خود و دانش‌آموزانشان هستند (Hobbi Ghratapeh et al., 2022). اجتماع یادگیری حرفه‌ای بیانگر یک تلاش جمعی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان، تقویت و پایداری یادگیری تمام کارکنان مدرسه، ایجاد دانش از طریق تحقیق و جستجو، تحلیل و استفاده از داده‌ها برای بهبود مستمر است؛ بنابراین تشکیل و توسعه آن در مدرسه به‌عنوان یکی از وظایف مدیران شناخته می‌شود. این اجتماعات، خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتند؛ بلکه باید مدیریت و هدایت شود و مورد حمایت واقع شوند. مدیران مدارس در تشکیل و تحقق اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان نقش کلیدی دارند و باتوجه‌به آنچه به آن توجه می‌کنند، آنچه انجام می‌دهند و آنچه پاداش می‌دهند، جهت و انتظارات را برای یادگیری در مدرسه تعیین می‌کنند (Zamani et al., 2024). با شکل‌گیری این اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، تمایل معلمان برای انتقال دانش افزایش می‌یابد (Clark et al., 2023).

همچنین نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران، نقشی خطیر در آوای سازمانی نیروی کار دارند (Duan et al., 2017). آوای سازمانی معلمان می‌تواند وضعیت مدرسه را ارتقا دهد و ارتباطات بین‌فردی را در مدرسه تسهیل نماید. آوای سازمانی به این معناست که معلمان، نظرات، دیدگاه‌ها و دغدغه‌های خود را پیرامون چالش‌ها و مسائل مدرسه ابراز می‌کنند با این هدف که شاهد پیشرفت سیستم باشند (Morrison, 2011). الزیود و همکاران (Alzyoud et al., 2023) تأکید می‌کنند که آوای کارکنان که شامل مباحث موردنظر نیروی کار و اشتراک تجربیاتشان می‌باشد در راستای ارتقای سطح اشتراک دانش ضمنی نیروی کار، امری ضروری است. بویرال (Boiral, 2002) اظهار می‌دارد از آنجایی که دانش ضمنی، شخصی است و کدگذاری آن مشکل است، در سازمان باید کانال‌های باز ارتباطی به‌منظور شنیدن آوای سازمانی کارکنان باز شود، زیرا آوای کارکنان این پتانسیل بالقوه را داراست که مکانیزی می‌باشد در راستای تمایل افراد به اظهار دانش و برقراری ارتباط در مسیر انتقال دانش ضمنی‌شان. سدلر دالویس و همکاران (Siedler de Alwis et al., 2004) تأکید می‌کنند که افزایش ارتباطات انسانی و ایجاد جوی باز به‌منظور ارائه ایده‌ها و نظرات، از ملزومات ایجاد تمایل در افراد به انتقال دانششان می‌باشد.

باتوجه‌به زمینه آموزشی پژوهش حاضر باید اضافه کرد اگرچه مدت‌زمان زیادی از شناسایی مفهوم دانش و نقش حیاتی آن در سازمان‌ها می‌گذرد، لیکن مدیران آموزشی و معلمان دیرتر نسبت به سایر سازمان‌ها شروع به آشنایی و استفاده از مزایای آن در سازمان‌های آموزشی نموده‌اند. در سازمان‌های آموزشی، مدیر آموزشی در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید بیشترین تمرکز را بر معلمان و تسهیم دانش بین آنها داشته باشد؛ زیرا با ایجاد تغییرات بسیار گسترده در محیط‌های آموزشی همچون تغییر در نیازهای دانش‌آموزان، متفاوت شدن شیوه‌های تدریس، تغییر ویژگی محیط‌های آموزشی و تغییر در خواسته‌های معلمان، نیاز به کسب دانش جدید از ارزش بسیار بالایی برخوردار بوده و ترغیب معلمان به مشارکت فعال در فرایند تسهیم دانش خود با همکاران، امری ضروری به نظر می‌رسد؛ چرا که کسب دانش جدید می‌تواند بر میزان یادگیری، خلاقیت، نوآوری، آمادگی برای تغییر و انعطاف‌پذیری معلمان اثر مثبتی داشته و میزان موفقیت شغلی آنها را افزایش دهد. اما علی‌رغم مزایای بسیاری که در تسهیم دانش ریشه دارد، بسیاری از معلمان از اشتراک دانش خود با دیگران خودداری می‌کنند (Zutshi et al., 2021). در این بین، پنهان‌سازی دانش در بین معلمان می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری را برای معلمان، دانش‌آموزان و نظام آموزش و پرورش به همراه داشته باشد. باتوجه‌به تحقیقات انجام شده، وجود سازه‌ها و متغیرهایی مانند به‌کارگیری رفتارهای رهبری هم‌افزا، شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بین معلمان و توجه به آوای سازمانی آنان می‌تواند به کاهش پنهان‌سازی دانش کمک کند. باتوجه‌به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی معلمان در رابطه بین رفتارهای رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش بود. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال بررسی فرضیات زیر است. بر اساس مدل مفهومی، این پژوهش درصدد بررسی فرضیات زیر است.

– رفتارهای رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش معلمان، رابطه دارد.

– نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای در رابطه بین رفتارهای رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش معلمان، معنادار است.

– نقش میانجی آوای سازمانی در رابطه بین رفتارهای رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش معلمان، معنادار است.

## ادبیات نظری

### پنهان‌سازی دانش

اصطلاح پنهان‌سازی دانش نخستین‌بار توسط کانلی و همکاران (Connelly et al., 2012) به صورتی جدی مورد استفاده قرار گرفت. پیرا و موهیا (Pereira & Mohiya, 2021) معتقدند که صاحب‌نظران در حیطه پنهان‌سازی دانش مانند خود مفهوم در مراحل اولیه بوده و به همین دلیل، این

حیطه نیازمند تحقیقات بیشتر و بررسی ارتباط با سایر متغیرهای سازمانی است تا بتوان به مشروعیت نظری کافی برای این سازه دست یافت. اسکراواج و همکاران (Škerlavaj et al., 2023) معتقدند که این حیطه در دهه گذشته توانسته است توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب نماید. پژوهشگران معتقدند برخی برای ترسی که از دست دادن قدرتشان به همراه دارد، برخی از ترس اینکه از سوی دیگران مورد ارزیابی قرار بگیرند، برخی برای ادراکی که از پیچیدگی فرایند تسهیم دانش دارند و برخی نیز در جستجوی جوی بهتر در سازمان به منظور تسهیم دانش، به پنهان سازی دانش می پردازند (Ullah et al., 2023). کانلی و همکاران (et al., 2012 Connelly) عنوان می کنند که اگر فرد به شخصی که سؤال پرسیده است، اعتماد نداشته باشد و یا سؤال به نظرش پیچیده باشد، سعی در پنهان سازی دانش خود می نماید. پنهان سازی دانش، تلاش فرد در راستای نگهداری و مخفی کردن دانش از فرد دیگری است که از او در آن زمینه تقاضا کرده است. پنهان سازی دانش می تواند سه بعد را در بر بگیرد: طفره رفتن از ارائه پاسخ، نقش بازی کردن و خود را به نادانی زدن و ارائه توجیه. طفره رفتن هنگامی است که فرد اطلاعات نادرست می دهد و اطلاعات بیشتر را به زمانی در آینده موکول می کند. نقش بازی کردن به این معناست که فرد این گونه تظاهر می کند که اطلاعاتی در این زمینه ندارد و در حالت سوم فرد به دنبال توجیه است و احتمال دارد که فرد دیگر را در این راستا مورد سرزنش قرار دهد که به عنوان مثال سرپرستش به او اجازه انتقال اطلاعات در این زمینه را نمی دهد (Connelly & Zweig, 2015).

### رهبری هم افزا

رویکرد هم افزا یکی از رویکردهای اثربخش مدیریت و رهبری است که ریشه در این اندیشه دارد که اثربخشی و بهره‌وری سازمان، نتیجه تأثیر جمعی عناصر آن است؛ به این معنا که جمع آنها چیزی بیشتر از کنار هم قرار گرفتن ساده آنها با خود به همراه دارد. این رویکرد، مفهوم هم افزایی را با تعامل و همکاری اعضای سازمان ارائه می دهد که با این تعامل و همکاری موفقیت های سازمان بسیار بیشتر از هنگامی است که آنها به صورت جداگانه فعالیت می کنند (Dykan et al., 2021). رویکرد هم افزایی در مدیریت و رهبری توسط بسیاری از پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است. برخی از آنها تحولات ساختاری سازمانی را در روند تغییر و تحولشان مورد بحث قرار داده اند که یکی از مباحث مورد نظر رویکرد هم افزاست و برخی دیگر این مفهوم را در بافت های اقتصادی و اجتماعی و مدیریت بخش های دولتی مورد پژوهش قرار داده و آن را توسعه داده اند (Wolowiec & Bogacki, 2021). این رویکرد به رهبری نیروی کار در بافت و مطالعات فرهنگی نیز مورد توجه قرار گرفته است و پژوهشگران این چنین اظهار داشته اند که شرایط جهانی سازی، تعاملات فرهنگی را به عنوان حیطه ای مهم معرفی نموده و رهبران در سازمان ها باید بتوانند طیفی وسیع از فرهنگ های متضاد را هدایت کرده و بیاموزند چگونه با افراد از فرهنگ های مختلف همکاری نمایند (Bassett, 2020). به طور کلی آنچه که از رویکرد هم افزایی در رهبری می توان گفت این است که این رویکرد، سازمان را یک سیستم باز و پیچیده در نظر می گیرد که از طریق خودسازی، خودسازماندهی، تطبیق با شرایط بیرونی، افزایش همکاری و به کارگیری ساختارهای سازمانی متنوع، به دنبال بقا در شرایط متغیر امروزی است (Podolchak et al., 2023). رهبری هم افزا بر ارتباط و تعامل چهار مؤلفه استوار است: رفتار رهبری، ساختار سازمانی، نیروهای بیرونی، نگرش ها و باورها. رفتار رهبری که می تواند بر پیوستاری از استبدادی (ویژگی های مردانه) تا پرورش دهنده (ویژگی های زنانه) قرار گیرد. سبک رهبری باید با ساختار سازمانی متناسب باشد. ساختارهای سازمانی می توانند بنا بر نوع رهبری از باز تا بسته شکل بگیرند. نیروهای خارج از سازمان به مذهب، سیاست و جغرافیا و بسیاری از عوامل دیگر که رهبر نباید از قدرت تأثیرگذاری آنها غافل شود، اشاره دارد. در انتها نگرش ها، باورها و ارزش های رهبر می تواند بر تصمیم گذاری ها تأثیرگذار باشد و سازمان ها در این زمینه و در انتخاب رهبر باید هوشیارانه عمل نمایند (Arterbury, 2016).

### اجتماع یادگیری حرفه ای

اجتماعات یادگیری حرفه ای از رویکردهای جدید در حیطه ارتقا صلاحیت حرفه ای معلمان است و بستری را برای نیروی کار مدرسه فراهم می نماید تا از طریق شرکت در گفتگوهای جمعی در راستای ارتقا عملکرد خود و در ادامه افزایش یادگیری دانش آموزان حرکت نمایند (Antinlouma et al., 2021). اجتماع یادگیری حرفه ای، شرایطی را توصیف می کند که در آن معلمان، درگیر فرایندی همکارانه، تعاملی و مستمر می شوند و کاملاً در تضاد با مدل های حرفه ای توسعه سنتی است که در آنها برنامه های توسعه توسط کارشناسان بیرونی تدوین و به معلمان عرضه می شد. از سایر توصیف های اجتماع یادگیری حرفه ای می توان به گروه های یادگیری حرفه ای، اجتماعات حرفه ای همکارانه، گروه های دوستانه انتقادی و اجتماع تمرین اشاره کرد (Cann, 2021). بحث ها و شواهدی وجود دارد حاکی از این مطلب که چگونه اجتماع یادگیری حرفه ای، توسعه حرفه ای معلمان را تسریع می نماید. به عنوان مثال نتایج تحقیقات نشان می دهد که اجتماع یادگیری حرفه ای باعث ارتقای سطح دانش و بهبود رویه های تدریس می شود (Gore & Rosser, 2022) و افزایش تسهیم دانش (Clark et al., 2023) را نیز با خود به همراه می آورد. رنتفرو (Rentfro, 2007) اظهار می نماید که اجتماع یادگیری حرفه ای با این هدف ارائه شد که چارچوبی برای ایجاد ظرفیت در معلمان باشد که از آن طریق بتوانند به عنوان عضوی از تیم های همکاری با عملکرد بالا در راستای ارتقا یادگیری دانش آموزان فعالیت نمایند. اجتماع یادگیری حرفه ای نقشی مهم در افزایش خودکارآمدی، پاسخگویی به



نیازهای متنوع، تسهیل تغییرات سازمانی و دسترسی بیشتر به اطلاعات ایفا می‌نماید (Fred et al., 2020). دوفور (Dufour, 2004) معتقد است که اجتماع یادگیری حرفه‌ای سه سؤال را باید پاسخ دهد. ما می‌خواهیم هر فراگیر چه چیزی را بیاموزد؟ چگونه تشخیص می‌دهیم که چه زمانی آن را آموخته است؟ و هنگامی که فراگیر با مشکلی در یادگیری مواجه شد، چه عکس‌العملی باید داشته باشیم؟ در واقع این سؤالات پیرامون برخی از جوانب اصلی اجتماعات یادگیری حرفه‌ای صحبت می‌کند و تمرکز آن بر درک اتفاقاتی است که در کلاس درس می‌گذرد. در مطالعات مختلف به ترکیب گروه این اجتماعات نیز اشاره شده است، به‌عنوان مثال مکلاگین و تالبرت (McLaughlin & Talbert, 2010) اشاره می‌کنند که به‌منظور اثربخش بودن اجتماع یادگیری حرفه‌ای، باید عده‌ای از معلمان باتجربه و با ظرفیت‌های آموزشی قوی در این اجتماعات عضو باشند. در مورد برگزاری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به‌صورت مجازی نیز تحقیقاتی انجام شده است. کارپنتر و مانشور (Carpenter & Munshower, 2019) اظهار می‌دارند که برگزاری جلسات همکاری به‌صورت مجازی نیز می‌تواند به‌اندازه جلسات حضوری مثمرتر واقع شوند. این نکته را نیز نباید از نظر دور داشت که در کشورهایی مانند چین، همکاری منسجم معلمان در طول زمان، بخشی از فرهنگ آموزششان بوده هرچند از اصطلاح اجتماع یادگیری استفاده نکرده باشند، به‌عنوان مثال چن (Chen, 2020) عنوان می‌کند که تلاش‌های همکارانه به‌منظور توسعه حرفه‌ای معلمان، مبحثی جدید در چین نبوده و صرفاً به شکل‌گیری اصطلاح اجتماعات یادگیری محدود نمی‌شود و دهه‌هاست که در فرهنگ همکاری معلمان چینی نهادینه شده است.

### آوای سازمانی

آوای سازمانی از مباحث موردعلاقه متخصصان حیطه‌های مختلف مانند مدیریت منابع انسانی، ارتباطات صنعتی و رفتار سازمانی است که طیف متنوعی از مکانیسم‌ها را در راستای اثرگذاری بر عملکرد سازمان‌ها با خود همراه دارد (Siafiq & Nisrin, 2023). در واقع، آوای سازمانی کارکنان این فرصت را فراهم می‌نماید تا بسیاری از نواقص ساختاری سازمان توسط نیروی کار، شناسایی و از شکست‌های سیستماتیک سازمان جلوگیری شود (Botero & Dyne, 2009). ویلکینسون و همکاران (Wilkinson et al., 2020) اصطلاح پویایی ارتباطات را پیرامون آوای سازمانی کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند که در بردارنده نظرات، دیدگاه‌ها و دغدغه‌های مختلف است که از طرق رسمی و غیررسمی بر جو محیط کار تأثیرگذار هستند. بعد رسمی به فرایندهایی مانند صندوق پیشنهادها، مکانیزم‌های حل تعارضات و جلسات تیمی و بعد غیررسمی ارتباطات بین‌فردی و خروجی رسانه‌های اجتماعی را شامل می‌شوند. صاحب‌نظران معتقدند که نیروی کار باید فرصتی برای ابراز دیدگاه‌های خود پیرامون مسائل سازمانی داشته باشد و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نماید؛ زیرا بر این باورند که در اکثر موقعیت‌ها، نیروی کار، دارای درک و آگاهی بیشتری پیرامون بسیاری از مسائل سازمانی نسبت به مدیران است (Butler & Whiting, 2019). در واقع، نیروی کار از طریق رفتار فرانتشی که دارد انتقادات و نظرات سازنده خود را پیرامون اهداف سازمانی در راستای موفقیت سازمان از مدیران دریغ نمی‌نماید (Ran & Zhou, 2020). باد و همکاران (Budd et al., 2010) بر پرورش فرهنگی در محیط کار تأکید می‌کنند که نیروی کار را تشویق به ارائه نظرات و دیدگاه‌ها نماید؛ زیرا تأثیرات مثبت آن در سازمان می‌تواند در حیطه‌هایی مانند عملکرد، حس تعلق نیروی کار و حل تعارضات سازمانی خود را نشان دهد؛ بنابراین سازمان‌ها و رهبران آنها باید فضای آزاد بیشتری رو به‌منظور هر چه بیشتر ارائه نظرات و دیدگاه‌های نیروی کار هم در بستر سازمان و هم در بستر فضای مجازی که می‌تواند به‌صورت ناشناس نیز انجام شود، فراهم نمایند (Kim & Leach, 2020). در مجموع، آوای سازمانی کارکنان می‌تواند مزایای زیادی را با خود برای سازمان به ارمغان بیاورد که از جمله آنها می‌توان به افزایش مسئولیت‌پذیری نیروی کار و ارتقای رفتارهای شهروند سازمانی در سطوح پایین سازمان و بهبود وضعیت محیط کار، تشخیص سریع‌تر مشکلات سازمانی و افزایش مزایای رقابتی سازمان در سطوح بالاتر اشاره کرد (Tedone & Bruk Lee, 2021).

### پیشینه پژوهش

در این بخش مروری بر پژوهش‌های مرتبط با موضوع حاضر صورت گرفته است که خلاصه‌ای از آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال	نتایج
۱	مطالعه و مقایسه الگوهای جوامع یادگیری حرفه‌ای	Motehayerpasand et al., 2020	امروزه مدارس در راستای نیل به الگویی مدرن، نیازمند جوی هستند که همکاری را ارتقا داده، گفتگو و تمایل به انتقال و اشتراک دانش را میان معلمان افزایش دهد.
۲	بررسی نقش رهبری هم‌افزا در مدارس	Ghadari et al., 2022	رهبری هم‌افزا می‌تواند با ارتقا همکاری معلمان، نتایج مثبتی مانند کارآفرینی را به همراه داشته باشد
۳	تأثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش کارکنان	Imani et al., 2022	رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مستقیم و منفی دارد
۴	چالش‌های رهبری در اجتماعات یادگیری	Hobbi Ghratapeh et al.,	سبک رهبری مدارس، میزان فرهنگ مشارکت، نوع ارتباطات معلمان،

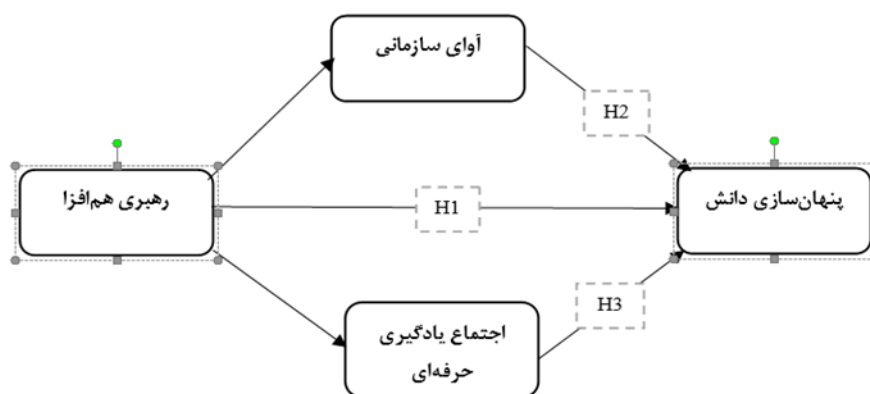
جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال	نتایج
	مدارس	2022	ارتباط مدیر و معلمان، وجود اعتماد و یا عدم آن می‌تواند چالش‌هایی باشند که مدارس در جهت اثربخشی بیشتر اجتماعات یادگیری حرفه‌ای با آنها روبه‌رو هستند.
۵	تأثیر رهبری معنوی بر پنهان‌سازی دانش	Ullah et al., 2023	رهبری معنوی اثرات کاهشی بر پنهان‌سازی دانش دارد
۶	بررسی جوامع یادگیری حرفه‌ای	Clark et al., 2023	شکل‌گیری این جوامع می‌تواند مسیر خوبی در راستای بهبود روش‌های تدریس اعضای هیئت‌علمی باشد.
۷	مرور سیستماتیک تأثیر سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش	Daneshvar et al., 2023	سبک‌های رهبری اخلاقی، نوع‌دوستانه، دانشی، تحول‌آفرین و توانمندساز بر پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و سبک رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت دارد.
۸	اهمیت تسهیم دانش در بین معلمان	Cheng et al., 2023	معلمانی که از قوه قضاوت خود بیشتر استفاده می‌کنند از تأثیرات بیان دیدگاه‌ها و نظرات خود و نتایج بالقوه عدم تسهیم دانش در سازمان آگاه‌اند.
۹	تأثیر آوای کارکنان بر عملکرد با نقش میانجی انتقال دانش ضمنی	Alzyoud et al., 2024	آوای کارکنان تأثیر مثبت بر عملکرد و انتقال دانش ضمنی دارد.
۱۰	شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای اختکار دانش توسط کارکنان دانشی	Afzali et al., 2024	پیشایندهای اختکار دانش، عوامل فردی (تمایلات و علایق، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، صفات و ویژگی‌های فردی)، عوامل میان‌فردی (عوامل ارتباطی)، عوامل سازمانی (عوامل شغلی، فرهنگ‌سازمانی، مدیریتی، ساختاری)، عوامل فراسازمانی (عوامل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) بوده است.
۱۱	تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری	Arefnezhad et al., 2024	رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد. رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تأثیر منفی و معناداری بر تفکر ابزاری دارد.

همان‌طور که بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، مطالعات مربوط به تسهیم دانش یا پنهان‌سازی دانش با سازمان‌ها و اعضای آن گره‌خورده است و این‌همه در راستای تأثیری است که تسهیم دانش بر کیفیت کار و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها دارد؛ سازمان‌هایی که مدام باید در حال تغییر و نوآوری بوده و خود را با شرایط محیط بیرونی تطبیق داده و پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. سازمان آموزش‌وپرورش هم از این قاعده مستثنی نیست و به دلیل برعهده‌داشتن نقش و وظیفه کلیدی در راستای پیشبرد اهداف جامعه، امروزه بیش از هر زمان دیگری نیازمند جوی است که بستر لازم را برای تسهیم دانش، خلاقیت و نوآوری معلمان فراهم نماید. اما علی‌رغم اهمیتی که اشتراک‌گذاری دانش در محیط‌های آموزشی متغیر امروز دارد، بسیاری از معلمان از تسهیم دانش خود با دیگران ممانعت می‌نمایند (Zutshi et al., 2021). از سوی دیگر، تأثیر و نقش هم‌زمان سه متغیر رفتارهای رهبری هم‌افزا، اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی روی پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه در سطح آموزش‌وپرورش در پژوهشی واحد مورد بررسی قرار نگرفته است، لذا پژوهش حاضر، از نوآوری لازم برخوردار بوده و ضرورت انجام آن، اجتناب‌ناپذیر است.

### مدل مفهومی

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتارهای رهبری هم‌افزا، اجتماع یادگیری حرفه‌ای، آوای سازمانی و پنهان‌سازی دانش، نشان‌دهنده این مطلب است که در سازمان‌هایی که تفکر هم‌افزایی حاکم باشد، به آوای سازمانی کارکنان اهمیت داده شود و فرایند اجتماع یادگیری حرفه‌ای تقویت گردد، رفتار تسهیم دانش بین اعضاء تقویت شده و در دستیابی به سطوح بالای رشد و توسعه، بهتر عمل می‌کنند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه به سازه‌های مورد اشاره به یک ضرورت غیرقابل‌اجتناب تبدیل شده است. زیرا سازمان‌ها از طریق رفتارهای هم‌افزا، اجتماع یادگیری حرفه‌ای، تسهیم دانش و آوای سازمانی کارکنان می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه دهند؛ لذا باتوجه‌به مطالب مطرح شده، چنانچه سازمانی بخواهد در چنین شرایطی دانش‌محور باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار سازد، باید توسعه و گسترش رفتارهای رهبری هم‌افزا، تقویت اجتماع یادگیری حرفه‌ای و توجه به آوای سازمانی اعضای سازمان را جزء اولویت‌های خود قرار دهد؛ لذا در این پژوهش تأثیر مستقیم سبک رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد و در ادامه دو متغیر اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی معلمان به‌عنوان متغیر میانجی، تأثیر غیرمستقیم رهبری هم‌افزا بر پنهان‌سازی دانش از سوی معلمان را می‌سنجند. بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مذکور در پژوهشی واحد، جنبه نوآوری پژوهش حاضر بوده و نتایج جدیدی را به ادبیات این حیطه می‌افزاید. شکل (۱) بیانگر مدل مفهومی پژوهش است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۴۴ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۳۵۸ نفر بدست آمد. بر این اساس از ۱۶۵۴ معلم زن، ۱۸۳ نفر و از ۱۵۹۰ معلم مرد، ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه برآورد شده، ۳۵۸ نفر بود که حدود ۳۴۵ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۹۶). بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۳۴۵ نمونه انجام شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه بود:

الف) رهبری هم‌افزا: پرسش‌نامه رهبری هم‌افزا (Yousof Boroujerdi et al., 2021) شامل ۶ عامل و ۶۳ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. در پژوهش حاضر از ۱۱ گویه آن و به صورت تک عامل (عامل رفتار) استفاده شد.

ب) پنهان‌سازی دانش: پرسش‌نامه پنهان‌سازی دانش پنگ (Peng, 2013) در قالب سه سؤال در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود.

ج) آوای سازمانی: پرسش‌نامه آوای سازمانی همس (Hames, 2012) دارای سه مؤلفه (پاداش، ایمنی و کارآمدی) در ۱۲ گویه و با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است. پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه همس (Hames, 2012) ۰/۹۵ گزارش شده است.

د) پرسش‌نامه اجتماع یادگیری حرفه‌ای: پرسش‌نامه اجتماع یادگیری حرفه‌ای (Lee et al., 2011) شامل ۲۰ سؤال در سه مؤلفه حمایت، یادگیری گروهی و ساختار و شرایط حمایتی است.

باتوجه به اینکه طیف هر چهار پرسش‌نامه، مقیاس پنج‌درجه‌ای بود، بر این اساس، نمره ملاک ۳ برای هر چهار پرسشنامه در نظر گرفته شد. روایی پرسشنامه‌ها به صورت سازه، همگرا و واگرا تایید شد (جدول ۲ و ۳). پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری هم‌افزا (۰/۷۵)، پنهان‌سازی دانش (۰/۸۱)، آوای سازمانی (۰/۸۹) و اجتماع یادگیری حرفه‌ای (۰/۷۲) برآورد شد. به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از نرم افزارهای آماری مانند SPSS نسخه ۲۶ و Smart PLS در سطوح توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) و استنباطی (معادلات ساختاری) استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۴۹ درصد گروه نمونه (فراوانی ۱۷۰) معلمان مرد و ۵۱ درصد (فراوانی ۱۷۵) معلمان زن بودند. ۳۲ درصد (فراوانی ۱۱۱) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۲۶ درصد (فراوانی ۸۸)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۴۲ درصد (فراوانی ۱۴۶) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند.

جدول ۲. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	بار عاملی	نتایج	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
رهبری هم‌افزا	۰/۰-۲۳/۵۸	تأیید	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۶۰	تأیید
پنهان‌سازی دانش	۰/۰-۵۴/۹۱	تأیید	۰/۸۱	۰/۹۰	۰/۵۴	تأیید
آوای سازمانی	۰/۰-۸۷/۹۲	تأیید	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۱	تأیید
اجتماع یادگیری	۰/۰-۴۷/۹۴	تأیید	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۶	تأیید

باتوجه به نتایج جدول (۲)، شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر رهبری هم‌افزا، گویه ۴ (توجه به توانمندسازی افراد) با ۰/۵۸، در پنهان‌سازی دانش، گویه ۲ (ایده‌های ابتکاری خود را از دیگران پنهان می‌کنم) با ۰/۹۱، در آوای سازمانی، مؤلفه کارآمدی با ۰/۹۲ و در اجتماع یادگیری حرفه‌ای، مؤلفه یادگیری گروهی با ۰/۹۴ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول ۳. معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

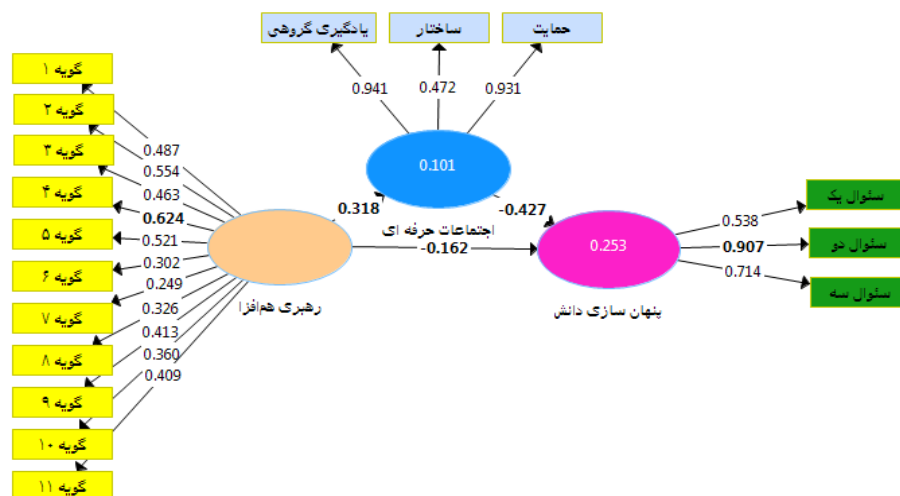
شاخص‌ها	رهبری هم‌افزا	پنهان‌سازی	آوای سازمانی	اجتماع یادگیری
رهبری هم‌افزا	۰/۷۷	-۰/۳۰	۰/۲۸	-۰/۳۲
پنهان‌سازی	-۰/۳۰	۰/۷۳	-۰/۴۸	-۰/۴۸
آوای سازمانی	۰/۲۸	-۰/۴۸	۰/۹۰	۰/۴۲
اجتماع یادگیری	۰/۳۲	-۰/۴۸	۰/۴۲	۰/۸۱

معیار فورنل و لانکر اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد؛ لذا معیار فورنل و لانکر برای رهبری هم‌افزا (۰/۷۷)، پنهان‌سازی دانش (۰/۷۳)، آوای سازمانی (۰/۹۰) و اجتماع یادگیری حرفه‌ای (۰/۸۱) است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیصی مناسبی است.

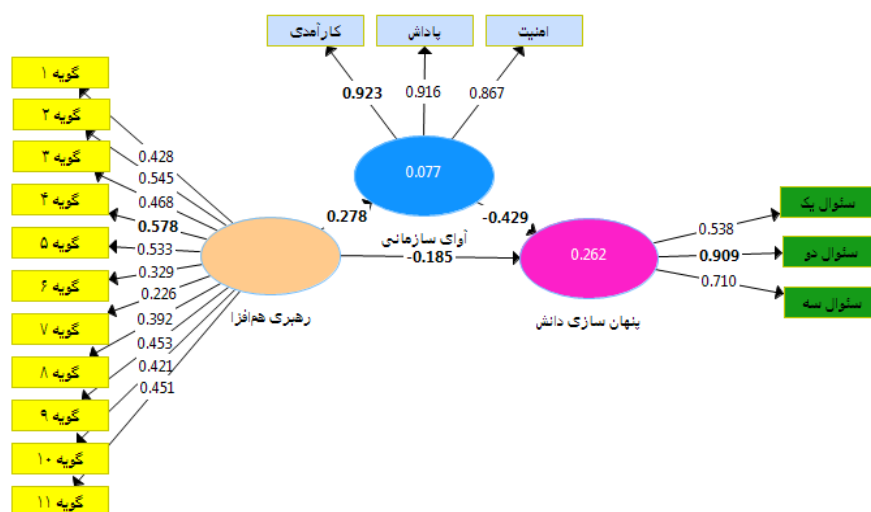
جدول ۴. تحلیل توصیفی و آزمون نرمالیتی با استفاده از مقدار چولگی و کشیدگی

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	چولگی	کشیدگی
رهبری هم‌افزا	۳۴۵	۳/۰±۸۱/۴۰	۳	-۰/۱۰	۱/۰۱
پنهان‌سازی دانش	۳۴۵	۱/۰±۹۳/۶۶	۳	-۰/۶۷	۱/۳
آوای سازمانی	۳۴۵	۳/۰±۲۹/۷۱	۳	-۰/۲۳	-۰/۱۰
اجتماع یادگیری	۳۴۵	۳/۰±۱۲/۵۹	۳	-۰/۱۳	-۰/۱۱

تحلیل جدول (۴) نشان داد میانگین متغیر پنهان‌سازی دانش (۱/۹۳±۰/۶۶)، پایین‌تر از نمره ملاک ۳ و میانگین متغیرهای رهبری هم‌افزا (۳/۰±۸۱/۴۰)، آوای سازمانی (۳/۲۹±۰/۷۱) و اجتماع یادگیری حرفه‌ای (۳/۱۲±۰/۵۹) بالاتر از نمره ملاک ۳ بود. همچنین از آنجا که مقدار چولگی و کشیدگی هر چهار متغیر در بازه (+۲ و -۲) است، لذا توزیع داده‌های هر چهار متغیر، نرمال هستند.



شکل ۲. تحلیل مسیر نقش میانجی اجتماع یادگیری در رابطه بین رهبری هم‌افزا با رفتارهای پنهان‌سازی دانش



شکل ۳. تحلیل مسیر نقش میانجی آوای سازمانی در رابطه بین رهبری همافزا با رفتارهای پنهان سازی دانش

جدول ۵. ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	خطای استاندارد	t	P
رهبری همافزا و پنهان سازی دانش	-۰/۱۹	۰/۰۴۷	۳/۱۱	۰/۰۰۱
آوای سازمانی و پنهان سازی دانش	-۰/۴۳	۰/۰۵۶	۹/۸۷	۰/۰۰۱
اجتماع یادگیری و پنهان سازی دانش	-۰/۴۳	۰/۰۴	۸/۹۷	۰/۰۰۱
رهبری همافزا و آوای سازمانی	۰/۲۸	۰/۰۵	۴/۹۳	۰/۰۰۱
رهبری همافزا و اجتماع یادگیری	۰/۳۲	۰/۰۴۵	۶	۰/۰۰۱

ضریب مسیر متغیرها نشان داد رفتارهای رهبری همافزا با  $(Beta=-0/19)$ ، آوای سازمانی معلمان  $(Beta=-0/43)$  و اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  $(Beta=-0/43)$  روی رفتارهای پنهان سازی دانش، تأثیر منفی و معنادار دارد. همچنین رفتارهای رهبری همافزا با  $(Beta=0/28)$  روی آوای سازمانی و  $(Beta=0/32)$  روی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون سو بل برای بررسی نقش میانجی آوای سازمانی معلمان و اجتماع یادگیری

متغیرها	B	SE	t
رهبری همافزا و اجتماع یادگیری	۰/۲۱	۰/۰۷۷	۲/۵۷
اجتماع یادگیری و پنهان سازی دانش	-۰/۴۲	۰/۰۵۵	
رهبری همافزا و آوای سازمانی	۰/۱۹۵	۰/۰۹۳	۲/۰۵
آوای سازمانی و پنهان سازی دانش	-۰/۴۳	۰/۰۴۶	

از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه رهبری همافزا و اجتماع یادگیری  $(B=0/21)$ ، ضرایب رگرسیون رابطه بین اجتماع یادگیری و پنهان سازی دانش  $(B=-0/42)$ ، خطای استاندارد رابطه رهبری همافزا و اجتماع یادگیری  $(SE=0/077)$  و خطای استاندارد رابطه بین اجتماع یادگیری و پنهان سازی دانش  $(SE=0/055)$ ، بود و مقدار آماره آزمون برابر با  $(t=2/57)$  شد که از مقدار  $1/96$  بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان، تأیید شد. همچنین از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه بین رهبری همافزا و آوای سازمانی  $(B=0/195)$ ، ضرایب رگرسیون رابطه بین آوای سازمانی و پنهان سازی دانش  $(B=-0/43)$ ، خطای استاندارد رابطه بین رهبری همافزا و آوای سازمانی  $(SE=0/093)$  و خطای استاندارد رابطه بین آوای سازمانی و پنهان سازی دانش  $(SE=0/046)$  بود و مقدار آماره آزمون برابر با  $(t=2/05)$  شد که از مقدار  $1/96$  بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی آوای سازمانی، مثبت و معنادار شد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

سازمان‌های عصر حاضر به کلیدی بودن نقش دانش در موفقیت‌هایشان پی برده‌اند و به دنبال راهبردهایی هستند تا از طریق کاهش رفتارهای پنهان سازی دانش، میزان اشتراک دانش را در سازمان ارتقا دهند (Anwaar & Jingwei, 2022). همان‌طور که بحث شد، یکی از عوامل تأثیرگذار

بر افراد در راستای تسهیم دانش یا اختفای آن، رفتار رهبری است. اولیویرا و همکاران (Oliveira et al., 2021) دریافتند که ارزش‌های سازمانی و سبک رهبری در این زمینه می‌تواند بیشترین تأثیرات را داشته باشند، در نتیجه لزوم تحقیقات بیشتر در این زمینه امری آشکار است. از سوی دیگر، مدارس همواره مورد توجه مسئولان نظام تعلیم و تربیت و در کانون توجه طراحان برنامه‌های آموزشی و تربیتی بوده است (Saatchian et al., 2019)؛ لذا پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رفتار رهبری هم‌افزا در پنهان‌سازی دانش میان معلمان به صورت مستقیم و به صورت غیرمستقیم از طریق متغیرهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای کارکنان که هر دو از متغیرهای مهم مدنظر صاحب‌نظران حیطة آموزش هستند، می‌پردازد.

در همین راستا، نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان داد رهبری هم‌افزا تأثیر منفی بر پنهان‌سازی دانش دارد به این معنا که هر چه میزان به‌کارگیری رفتارهای رهبری هم‌افزا در سازمان ارتقا یابد و معلمان درک مثبت و مطلوبی از رفتارهای هم‌افزای مدیران سازمان داشته باشند پدیده پنهان‌سازی دانش کم‌رنگ‌تر خواهد شد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اولاه و همکاران (Ullah et al., 2023) و قادری و همکاران (Ghaderi et al., 2021) هم‌راستا است. نتایج حاصل از این فرضیه را می‌توان این‌گونه تبیین نمود هنگامی که مدیر مدرسه‌ای به کاربست مؤلفه‌های رویکرد هم‌افزا در رهبری برای سازمان خود پایبند باشد، همکاری و هم‌افزایی حاصل از آن را در صدر اولویت‌های خود قرار می‌دهد، از مکانیزم‌های مختلف استفاده می‌نماید تا معلمان را برانگیخته کرده و تمایل به همکاری را در آنها بیدار نماید. رهبران هم‌افزا می‌توانند از طریق برقراری ارتباط دو سویه با معلمان و ایجاد انگیزه در آنان و قراردادن پاداش و امتیازاتی برای معلمان در انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، از ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه موجود در آنها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند و از این طریق موجب کاربرد دانش و تسهیم آن در میان اعضا شوند. رهبران و مدیران مدرسه باید از طریق راهکارهایی مانند افزایش تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، تعیین چشم‌انداز مشترک برای مدرسه و یا درس‌پژوهی، میزان تعاملات معلمان، همکاری و هم‌افزایی آنها را ارتقا دهند. اتخاذ این سبک رهبری در بین معلمان، دیدگاه مثبتی نسبت به توانایی‌هایشان را ایجاد می‌کند و جوی خلاق و نوآور را به همراه دارد.

نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان داد که اجتماع یادگیری حرفه‌ای می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری هم‌افزا و پنهان‌سازی دانش ایفا نماید، به عبارتی دیگر، رهبری هم‌افزا از طریق اجتماع یادگیری حرفه‌ای می‌تواند نقش بازدارنده‌ای در پنهان‌سازی دانش معلمان داشته باشد. این نتیجه با نتایج کلارک و همکاران (Clark et al., 2023)، حبی قرابتی و همکاران (Hobbi Ghratapeh et al., 2022) و متحیرپسند و همکاران (Motehayerpasand et al., 2020) هم‌راستا است. در تبیین نتایج این فرضیه می‌توان گفت هنگامی که رهبر مدرسه به دنبال ارتقا همکاری، تصمیم‌گیری‌های جمعی و هم‌افزایی در محیط مدرسه باشد به قدرت‌یافتن اجتماع یادگیری حرفه‌ای کمک می‌کند. مدیران مدارس، با به‌کارگیری رهبری هم‌افزا، به معلمان فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای داده و با تعامل و مشارکت اعضای مدرسه در برنامه‌های آموزشی برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند. همچنین، اتخاذ این سبک رهبری در بین معلمان، دیدگاه مثبتی نسبت به توانایی‌هایشان را ایجاد می‌کند و جوی خلاق و نوآور را به همراه دارد. ایجاد محیطی خلاق و پویا که در آن معلمان و دانش‌آموزان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، مستلزم تسهیم وظایف و نقش‌های رهبری در درون اجتماع یادگیرنده است. این تسهیم باید از سوی رهبری مدرسه صورت پذیرد. این امر محقق نمی‌گردد، مگر آنکه دستگاهی مشارکتی و مبتنی بر توزیع مسئولیت‌های رهبری برقرار باشد. با ایجاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای، معلمان و کادر مدرسه به طور مستمر در حال یادگیری هستند و یادگیری مدنظر صرفاً یادگیری فردی نیست، بلکه یادگیری است که در تیم‌ها اتفاق می‌افتد. در اجتماع یادگیری حرفه‌ای، ارتباطات، یادگیری جمعی و یادگیری تیمی در جریان است و هنگامی که معلمان با یکدیگر ارتباط بیشتری داشته باشند، خود را به‌عنوان عضوی از اجتماع یادگیری مدرسه می‌دانند و به‌نوعی هویت خود را با آن شناسایی می‌کنند، لذا انگیزه بیشتری برای تسهیم تجربیات و دانش خود خواهند داشت و با دیگران به اشتراک دانش می‌پردازند. در واقع دلیلی برای پنهان ساختن دانش خود نمی‌یابند، زیرا موفقیت اجتماع یادگیری مدرسه را موفقیت خود می‌دانند.

نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش نشان داد که آوای سازمانی معلمان می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط رهبری هم‌افزا و پنهان‌سازی دانش ایفا نماید. به گفته دیگر، رهبری هم‌افزا از طریق آوای سازمانی معلمان می‌تواند بر پنهان‌سازی دانش تأثیر کاهشی داشته باشد. یعنی اگر معلمان ادراک مثبتی از رفتار رهبری هم‌افزا داشته باشند، آوای سازمانی بیشتری از خود بروز خواهند داد. این نتیجه با نتایج تحقیقات ساگانک (Sagnak, 2017) و فان و همکاران (Fan et al., 2022) هم‌راستا است. قابل تبیین است هنگامی که سبک رهبری هم‌افزا در سازمان حاکم باشد، آوای سازمانی معلمان بیشتر شنیده می‌شود و معلمان کمتر تمایل به سکوت سازمانی و آوای مطیع و تدافعی خواهند داشت و در نتیجه تمایل به تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگر همکاران دارند. لی و سان (Li & Sun, 2015) نیز دریافتند که رهبری استبدادی، رابطه‌ای منفی با رفتار آوای سازمانی کارکنان دارد و در نتیجه چنین سازمان‌هایی، کارکنان از ترس مدیریت، تمایل به آوای مطیع و تدافعی خواهند داشت و کمتر به تسهیم دانش بین افراد و واحدهای

مختلف سازمان اقدام می‌کند. هنگامی که مدیریت مدرسه، حس هویت جمعی را در مدرسه ارتقا می‌دهد، مسائل مدرسه را با معلمان به اشتراک می‌گذارد، در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، چندصدایی بودن را به تک‌صدایی بودن ترجیح می‌دهد و همکاری را سرلوحه مدیریت خود قرار می‌دهد، جوی که در مدرسه ایجاد می‌کند، جوی است که در آن معلمان، امنیت روان‌شناختی را ادراک می‌کنند، هنگامی که معلمان به امنیت روان‌شناختی می‌رسند، دیگر نگران عکس‌العمل‌های دیگران نسبت به نظراتشان نیستند و تلاش می‌کنند در مشکلات مدرسه راه‌حل ارائه دهند، با آسودگی خاطر، ایده‌ها و دغدغه‌هایشان را برای بهبود وضعیت کلی مدرسه عنوان کنند، در جلسات بحث و گفتگو مشارکت کنند و به‌عنوان عضوی فعال، نظراتشان را بیان نمایند. هر چه میزان گفتگو و تعاملات در مدرسه بالاتر رود، اعتمادی که معلمان به یکدیگر دارند، افزایش پیدا کرده و دیگر ترسی از به اشتراک گذاشتن دانش خود ندارند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

برگرفته از نتایج پژوهش حاضر و تأثیری که سبک‌های رهبری نوین با جهت‌گیری مثبت مانند رهبری هم‌افزا بر کاهش پنهان‌سازی دانش می‌توانند داشته باشد، در ادامه راهکارها و پیشنهادهای ارائه می‌شود.

۱. از آنجایی که در این پژوهش به نقش رهبران مدارس اشاره شد و تأثیر بازدارنده‌ای که در رفتار منفی معلمان مانند پنهان‌سازی دانش دارند و نتایج حاصل از فرضیه اول تأثیر کاهشی رهبری هم‌افزا را در زمینه پنهان‌سازی دانش معلمان تأیید کرد، شاید بتوان مهمترین مسئله را تغییر نگرش مدیران مدارس و ترغیب آنها در راستای کاربست سبک‌های نوین و مثبت رهبری دانست. نظام آموزش و پرورش از طریق برنامه‌های آموزش سازمانی برای مدیران مدارس به آنها القا نماید که نباید در نقش مدیریت صرف باقی بمانند بلکه باید به سمت و سوی رهبری حرکت نمایند، صرفاً ناظر و کنترل‌گر معلمان نباشند، بلکه خود را همکار آنها بدانند و از طریق افزایش مشارکت جمعی و تصمیم‌گیری‌های گروهی، میزان همکاری معلمان را ارتقا داده و زمینه را برای تسهیم دانش فراهم نمایند.

۲. در راستای نتایج فرضیه دوم پژوهش و سهمی که اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان در نقش میانجی رفتار رهبری هم‌افزا بر کاهش پنهان‌سازی دانش دارد، می‌توان گفت آنچه که در جو مدارس باید از سوی رهبری آن مورد توجه قرار گیرد، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و هویت جمعی است به این معنا که مدیران مدارس باید این حس را به معلمان انتقال دهند که موفقیت هر فردی از مدرسه، موفقیت همه کادر مدرسه می‌باشد زیرا این موفقیت در بستر تیم و اجتماع یادگیری شکل گرفته است. این مهم حاصل نمی‌شود مگر اینکه مدیران مدارس، نخست خود الگوی این تفکر باشند و معلمان را با رفتار خود به این ادراک برسانند؛ زیرا همان طور که در اسناد بالادستی نیز به آن اشاره شده است، مشارکت همگانی و داشتن روحیه جمعی از اولویت‌های مدارس به حساب می‌آید. در کنار الگو بودن مدیران می‌توان به برگزاری مسابقات تیمی بین معلمان مدارس اشاره کرد زیرا همان طور که در دانش رفتار سازمانی نیز به آن اشاره شده است، ایجاد رقابت بین گروه‌های مختلف می‌تواند انسجام را در درون گروه‌ها افزایش دهد. از این طریق و با افزایش انسجام اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌توان آنها را پرشورتر ساخت و به استانداردهای بالاتر رساند و تأثیر آن را نیز در توسعه حرفه‌ای معلمان مشاهده کرد (King, 2019).

۳. در راستای نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش و نقشی که آوای سازمانی معلمان در تأثیر رفتار رهبری هم‌افزا بر کاهش پنهان‌سازی دانش دارد، باید به منظور رواج چند صدایی و شنیدن آوای معلمان در مدرسه، میزان ارتباطات را افزایش داد. میتوان از طریق کانال‌های غیر رسمی و وجه دوستانه ارتباطات برای این منظور استفاده کرد. هر چه وجه غیر رسمی سازمان، وجه صمیمی‌تری باشد می‌تواند تأثیر خود را بر وجه رسمی سازمان بگذارد و ارتباطات با کیفیتی را در مدرسه منجر شود. هر چه میزان و کیفیت این ارتباطات بالاتر باشد، معلمان اعتماد بیشتری را به یکدیگر خواهند داشت و امنیت روان‌شناختی بیشتری را نیز از جو مدرسه ادراک خواهند کرد و نظراتشان را با آسودگی خاطر بیشتری بیان می‌نمایند. در نتیجه مدیران مدارس هیچگاه نباید از وجه غیر رسمی مدرسه که در ادبیات سازمان آن را سایه سازمان می‌نامند، غافل شود.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. در این پژوهش تأثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا در پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماع یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی بررسی شد. لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری با بررسی تأثیر متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر مانند انگیزش درونی، رفتار نوع‌دوستی، نشاط سازمانی، اشتیاق شغلی، امنیت روان‌شناختی و نظایر آن صورت پذیرد.

۲. عوامل دارنده و عوامل بازدارنده پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های آموزشی و سایر سازمان‌ها بررسی گردد.

۳. تأثیر سبک رهبری هم‌افزا بر سایر متغیرها مانند سرزندگی مسیر شغلی، درهم تنیدگی شغلی، توسعه حرفه‌ای، انسداد سازمانی و غیره بررسی شود.

### محدودیت‌ها

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، استفاده صرف از پرسش‌نامه‌های خود گزارش‌دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به معلمان شهر کاشان و بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها بود.

### مشارکت‌های نویسندگان

نویسندگان اعلام می‌کنند همه نویسندگان در بخش‌های مختلف مشارکت داشته‌اند.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به صورت بی طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

## References

- Afzali, H., Damghanian, H., Moghaddam, A., & Asgari, N. (2024). Identifying and validating the antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(2). (In Persian)
- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2021). How & when abusive supervision in ounces knowledge hiding behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1); 209–231. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2020-0789>
- Alnaimi, A. M. M., Almasri, A. K., & Rehman, S. U. (2022). Workplace spirituality & knowledge hiding behavior: a PLS-SEM analysis. *International Journal of Business Information Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2021.10040359>
- Alzyoud, S., Abuzaid, R., & Hamdan, H. (2023). Recovering in the post-pandemic era: The role of employee voice, knowledge sharing, employee innovation, & service recovery performance in the hotel industry. *Development & Learning in Organizations*, 37(6); 15-18. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2022-0170>
- Anisah, A., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2020). Analysis of factors affecting teachers' productivity. *Advances in Social Science, Education & Humanities Research*, 504(1): 395-399. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.256>
- Ansari, A., N. & Asad, M., M. (2024). Role of school leaders in cultivating professional learning communities & culture in Pakistani schools: an exploratory case study. *Journal of Professional Capital & Community*, 9(1). <https://doi.org/10.1108/JPCC-03-2023-0022>
- Antinluoma, M., Ilomäki, L. & Toom, A. (2021). 'Practices of professional learning communities, *Frontiers in Education*, 6; 617613. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617613>
- Anwaar, S. & Jingwei, L. (2022). Knowledge hiding in teachers of moral education degree programs in Pakistan: The role of servant leadership, psychological ownership, & perceived coworker support. *Front. Psychol.* 13: 860405. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860405>
- Arefnezhad, M., Mennati, R., & mousavizade, S. (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). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(1), 157-190. (In Persian)



- Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Umrani, W. A., & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: A multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242–1266. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apps.12274>
- Arterbury, L. H. (2016). The synergistic leadership theory as it applies to leadership behaviors of female principals at suburban high schools & the collective efficacy of their teachers. Texas A & M University.
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of perceived mastery motivational climate. *SAGE Open*, 9(3); 1-15.
- Bassett, P. (2020). Leadership & diversity: Synergistic cross-culturalism. *Journal of Student Research*. 9(1). <https://doi.org/10.47611/jsr.v9i1.952>
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge & environmental management. *Long Range Planning*, 35(3); 291-317. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00047-X)
- Botero, I. C. & Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX & power distance in the United States & Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1); 84-104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Budd, J., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New developments in voice & participation at work. *Human Relations*, 63(3), 303-310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation & group outcomes: A framework review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1); 260-287. <https://doi.org/10.1177/0149206320930813>
- Butler, D. S., & Whiting, S. W. (2019). Perspectives on employee voice: A primer for managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(3-4), 154–167. <https://doi.org/10.1037/mgr000090>
- Cheng, L., Wu, D. & Cao, J. (2023). Determinants of preschool teachers' knowledge-sharing behavior from a thinking style perspective. *Behavioral Science*, 13 (3); 230. <https://doi.org/10.3390/bs13030230>
- Cann, R. (2021). An introduction to professional learning communities. Retrieved June 2023, from <https://theeducationhub.org.nz/an-introduction-to-professional-learning-communities>
- Carpenter, D., & Munshower, P. (2019). Broadening borders to build better schools. *The International Journal of Educational Management*, 34(2); 296–314. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2018-02>
- Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, & creativity, *Academy of Management Journal*, 57, 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chen, L. (2020). A historical review of professional learning communities in China (1949-2019): Some implications for collaborative teacher professional development. *Asia Pacific Journal of Education*, 40(3); 373–385. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1717439>
- Clark, A. M., Zhan, M., Dellinger, J. T., & Semingson, P. L. (2023). Innovating teaching practice through professional learning communities: determining knowledge sharing & program value. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231200983>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1); 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>

- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators & targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24(3); 479–489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Daneshvar, M., Karimi Jafari, F., & Saberi, F. (2023). A systematic review of the impact of leadership styles on knowledge hiding: a meta-analysis approach. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(4), 49-78. (In Persian).
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. & Wu, H. (2017). Transformational leadership & employee voice behavior: a Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- Dykan, V., Pakharenko, O., Saienko, V., Saienko, V., & Neskuba, T. (2021). Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network. *Journal of Eastern European & Central Asian Research (JEECAR)*, 8(1), 51-61. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.64>
- Fan, P., Liu Y., Liu, H. & Hou, M. (2022). The multilevel influence of supervisor helping behavior on employee voice behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 13; 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955288>.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision & its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*. Ahead of print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2020-0121>
- Fred, H., Meeuwen Pierre, V., Ellen, R., & Marjan, V. (2020). How to enhance teachers' professional learning by stimulating the development of professional learning communities: operationalizing a comprehensive PLC concept for assessing its development in everyday educational practice. *Professional Development in Education*, 46(5), 751–769. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1634630>
- Forster, D. E., Pedersen, E. J., McCullough, M. E. & Lieberman, D. (2021). Evaluating benefits, costs, & social value as Predictors of gratitude. *Psychol. Sci.* 33; 538–549. <https://doi.org/10.31234/osf.io/ckedr>
- Ghaderi Sheykhi Abadi, M., Nasiri, F., Taajobi, M., & Afzali, A. (2022). The role of synergistic leadership of school principals in organizational entrepreneurship by mediating the productive behaviors of technical & vocational teachers (case study: schools of Tehran province). *Teaching & Learning Research*, 19(1); 25-36. <https://doi.org/10.22070/tlr.2023.16853.1340> (In Persian)
- Gore, J., & Rosser, B. (2022). Beyond content-focused professional development: Powerful professional learning through genuine learning communities across grades & subjects. *Professional Development in Education*, 48, 218–232. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1725904>
- Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions & perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes. Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University. <https://researchrepository.murdoch.edu.au>
- Hobbi Ghratapeh, S., Hassani, M., Ghalav&I, H., & Ghasemzadeh Alishahi A. (2022). Explaining the causal model of leadership challenges of professional learning communities at high Schools in Urmia. *MEO*, 11 (4); 87-107. <https://doi.org/10.52547/MEO.11.4.87> (In Persian)

- Hornyák, A. (2021). Innovation in education. *The Hungarian Educational Research Journal*, 11(3), 336-337. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00029>
- Imani, F., Eslami, G., & Bagheri, R. (2022). Investigating the effect of perceived ethical leadership on knowledge hiding a case study on an Automobile Factory. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(2), 143-180. (In Persian).
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0348>
- Issac, A. C., Baral, R., & Bednall, T. C. (2021). What is not hidden about knowledge hiding: Deciphering the future research directions through a morphological analysis. *Knowledge & Process Management*, 28(1), 40-55. <https://doi.org/10.1002/kpm.1657>
- Jahanzab, S., Fatima, T., Bouckenoghe, 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.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- Kim, H., & R. Leach. (2020). The role of digitally-enabled employee voice in fostering positive change & affective commitment in centralized organizations. *Communication Monographs*, 87 (4): 1–20. <https://doi.org/10.1080/03637751.2020.1745859>
- King, W. R., & Marks, P. V., Jr. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36(1), 131-146.
- Kuo, Y., Kuo, T., & Ho, L. (2014). Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*. 114, 5; 696-710. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0434>
- Lee, C.K., Zhang, Z. & Yin, H. (2011). A multilevel analysis of the impact of a professional learning community, faculty trust in colleagues and collective efficacy on teacher commitment to students. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 27, 820-830.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26, 172-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
- Manadin, A., Komariah, A., Mnurdin, D., Prihatin, E., & Priatna, A. (2023). Role of leader-member exchange (LMX), knowledge hiding, prosocial motivation, & impression management motivation for the creative potential of employees. *Journal of Intercultural Communication*, 23(3), 68-81. <https://doi.org/10.36923/jicc.v23i3.280>.
- McLaughlin, M., & Talbert, J. (2010). Professional learning communities: Building blocks for school culture & student learning. *V'U'E'*, Spring, 35-45.
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership & knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety & mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3); 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>

- Muhammad, A. U. H. & Sadia, A. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1); 1-17.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration & directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1): 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Motehayerpasand, R., Fathi Vājārgāh, K., Musāpoor, N., & Toorāni, H. (2020). Contexts & theoretical foundations for establishing Professional Learning Communities (PLCs): PLC models & their comparisons. *Journal of Educational Innovations*, 19(2); 57-84. <https://doi.org/10.22034/jei.2020.112724> (In Persian)
- Oliveira, M., Curado, C., & De Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding & knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge & Process Management*, 28(3); 277-294. <https://doi.org/10.1002/kpm.1671>
- Peng, H. (2013). Why & when do people hide knowledge?, *Journal of Knowledge Management*, 17(3); 398-415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2020). Abusive supervision & knowledge hiding: The mediating role of psychological contract violation & supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2); 216–234. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2019-0248>
- Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive & negative employee intentions & organizational support in the context of knowledge sharing & hiding. *Journal of Business Research*, 129; 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>
- Podolchak, N., Karkovska, V., Tsygylyk, N., Dziurakh, Y. & Bilyk, O. (2023). Synergetic approach for sustainable public service personnel management during Covid-19. *E3S Web of Conferences*. 408. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801015>
- Prouska, R. & Kapsali, M. (2021). The determinants of project worker voice in project-based organizations: An initial conceptualization and research agenda, *Human Resource Management Journal*, 31(2), 375-391.
- Ran, Y. & Zhou, H. (2020). Customer–company identification as the enabler of customer voice behavior: how does it happen? *Frontiers in Psychology*, 11:777. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00777>
- Rashidi, M., Masoumi Bilondi, Z., & SalehPour, M. (2022). The Perception of Employee Exclusion and Knowledge Concealment: The Moderating Role of Job Stress and Job Independence (Case Study: South Khorasan General Customs Department). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(3), 201-234. (In Persian)
- Rentfro, E. (2007). Professional learning communities impact student success. *Leadership Compass*, 5(2), 1–3.
- Saatchian, V., Keshtidar, M., Ranuei, M., & Azizi, B. (2019). Explaining the factors affecting the success of the intramural sports Olympiad. *Research on Educational Sport*, 7(16); 39-60. <https://doi.org/10.22089/res.2018.5036.1384> (In Persian)
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers’ voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17; 1101–1117. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>

- Seidler-de Alwis, R., Hartmann, E., & Gemünden, H. G. (2004). The role of tacit knowledge in innovation management. Competitive Paper presented at the 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Denmark. Retrieved from <https://www.impgroup.org/uploads/papers/4585.pdf>
- Škerlavaj, M., Černe, M., & Batistič, S. (2023). Knowledge Hiding in Organizations: Meta-Analysis 10 Years Later. *Economic & Business Review*, 25(2), 79-102. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1319>
- Syafiq, A., & Nisrin, I. (2023). Employee voice in organizational contexts: exploring mechanisms, impact & challenges – a review. *International Journal of Business, Entrepreneurship & SMEs*, 5 (18), 99-106. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.518011>.
- Tedone, A. M., & Bruk-Lee, V. (2021). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *Int. J. Organ. Anal.* 30, 289–304. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2417>
- Ullah, Y., Jan, S. & Ullah, H. (2023). The impact of spiritual leadership on knowledge-hiding behavior: professional commitment as the underlying mechanism. *Knowledge*, 3, 432-448. <https://doi.org/10.20944/preprints202306.0448.v1>
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1): 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Wołowiec, T., & Bogacki, S. (2021) Human resource management & resource planning in a public organization. *International Journal of New Economics & Social Sciences*, 95–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972483>.
- Yusof Boroujerdi, R., Siadat, S. A., Rajaeepour, S., & Abedi, A. (2021). Construction of Synergistic Leadership Scale for Universities and its Validation in University of Isfahan. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 13(2), 81-120. <https://doi.org/10.52547/mpes.13.2.81>
- Zamani, M., Abdollahi, B., ZeinAbadi, H., & Naveh ebrahim, A. (2024). A reflection on the behavioral components of school principals in the formation of teachers' professional learning communities (systematic review). *Journal of Management and Planning In Educational System*, 17(1), 9-32. <https://doi.org/10.48308/mpes.2024.232062.1336> (In Persian)
- Zhao, H., Liu, W., Li, J. & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, & knowledge hiding: the moderating role of relative leader-member exchange, *Journal of Organizational Behavior*, available at: <https://doi.org/10.1002/job.2359>
- Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Bavik, A., Sohal, A., & Bavik, Y. L. (2021). Demystifying knowledge hiding in academic roles in higher education. *Journal of Business Research*, 137; 206–221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.030>

