Psychological Achievements
Fall & Winter, 2025, *32* (2)
Serial Number 34, 1-32
Rcceived: 14 Aug 2023
Accepted: 20 May 2024
DOI: 10.22055/psy.2024.44540.3101
(Psychol Achiev)
Orginal Article

Ethical leadership and Employee Well-Being by Moderating Individual Characteristics and Mediating Knowledge Hiding

Zohre Sharei[*]
Hashem Abolhoseini[**]

Abstract

Employee well-being is fundamentally linked to a deeper understanding of life's existential challenges, including purpose, meaning, and interpersonal dynamics within organizational contexts. This study investigates the influence of ethical leadership on employee well-being, examines the moderating effects of individual characteristics (self-enhancement motivations and job involvement), and examines the mediating role of knowledge hiding. The aim is to provide insights into how leadership practices can foster a healthier work environment. Methodologically, this applied research adopts a descriptive-survey approach. The target population comprised 100 employees of the Shiraz Municipality in 1401 (Persian calendar, equivalent to 2022–2023 Gregorian). A census method ensured comprehensive coverage. Data were collected using the questionnaire developed by Agarwal et al. (2022), which assesses variables such as ethical leadership, knowledge hiding, and well-being. Analysis employed structural equation modeling (SEM), with SPSS for preliminary statistics and SmartPLS 3 for path testing and effect evaluation. Results showed that all constructs demonstrated adequate validity and reliability, with average variance extracted (AVE) and composite reliability surpassing established thresholds. Model fit was satisfactory, as indicated by indices including RMSEA, GFI, and CFI. Key findings reveal that ethical leadership diminishes knowledge hiding and directly augments well-being. It also exerts a positive indirect effect on well-being via knowledge hiding mediation, as information concealment fosters stress and reduced job satisfaction. However, the moderating effects of self-enhancement motivations (e.g., the pursuit of personal achievement) and job involvement were not substantiated, possibly due to cultural or organizational-specific factors. In practice, organizations should encourage prosocial behaviors such as knowledge sharing while curbing deviant ones. Leaders can bolster ethics through training and incentives. Furthermore, raising employee awareness of knowledge hiding's psychological impacts such as anxiety and lowered self-esteem is vital. These approaches can enhance morale, productivity, and retention in institutions like municipalities. Future studies could expand to diverse sectors or

* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. *Corresponding Author:* z_sharei@pnu.ac.ir.

** M.Sc. Department of Management, Faculty of Management, Economics Accounting, Payame Noor University, Tehran

employ longitudinal designs. Future research may extend to other sectors or incorporate longitudinal designs.

Keywords: employee well-being, ethical leadership, individual characteristics, knowledge Hiding

Extended Abstract

Introduction

This study explores the impact of ethical leadership on employee well-being through the prism of knowledge hiding. Employee well-being, encompassing job satisfaction and productivity, is often eroded by counterproductive behaviors, such as deliberate knowledge concealment. Ethical leadership, characterized by integrity and fairness, is posited to improve well-being both directly and indirectly by mitigating such actions. Leaders who embody moral standards discourage knowledge hiding, which, according to theory, depletes personal resources and adversely affects individuals' psychological health. The research also investigates whether personal factors, such as self-enhancement motives (e.g., striving for a favorable self-image) and job involvement, moderate this relationship. Conducted in the Shiraz Municipality, this inquiry highlights the importance of ethical leadership in the public sector to promote knowledge sharing and employee welfare.

Method

This applied research employs a descriptive-correlational design with a survey. The statistical population included all 100 employees of the Shiraz Municipality in 1401 (2022). Given the population's limited size, a full census was performed. Data were gathered using validated standard questionnaires distributed in person. The instruments included: Ethical Leadership (Brown et al., 2005; 10 items), Knowledge Hiding (Connelly et al., 2012; 12 items), Employee Well-being (Hills & Argyle, 2002; 4 items), Self-Enhancement Motives (Yun et al., 2007; 6 items), and Job Involvement (Lodahl & Kejner, 1965; 4 items). All items utilized a five-point Likert scale. Content validity was verified by expert panels, and construct validity was confirmed via confirmatory factor analysis (CFA), with factor loadings exceeding 0.40. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha, yielding strong values: Ethical Leadership ($\alpha = 0.92$), Knowledge Hiding ($\alpha = 0.919$), Well-Being ($\alpha = 0.719$), Self-Enhancement ($\alpha = 0.85$), and Job Involvement ($\alpha = 0.719$). Data

analysis involved structural equation modeling (SEM) using the partial least squares (PLS) method in SmartPLS 3, complemented by descriptive statistics in SPSS 25.

Results

The measurement model exhibited strong fit, with all constructs showing sufficient validity and reliability. The structural model displayed significant path coefficients. Ethical leadership exerted a significant positive direct effect on employee well-being ($\beta = 0.264$, $t = 2.091$). It also had a significant negative direct effect on knowledge hiding ($\beta = -0.577$, $t = 7.151$). Knowledge hiding, in turn, negatively affected well-being ($\beta = -0.511$, $t = 4.167$). The Sobel test confirmed a significant partial mediating role for knowledge hiding in the ethical leadership–well-being relationship ($Z = 3.528$). Thus, ethical leadership enhances well-being directly and indirectly by curbing knowledge-hiding behaviors. However, the moderating effects of self-enhancement motives ($\beta = -0.046$, $t = 1.109$) and job involvement ($\beta = -0.077$, $t = 1.109$) on the ethical leadership–knowledge hiding link were nonsignificant. While core and mediated effects were robustly supported, the proposed contingencies based on individual characteristics were not evident in this sample.

Discussion

The results strongly affirm that ethical leadership serves as a critical resource for elevating employee well-being. Leaders exemplifying integrity, fairness, and empathy cultivate a secure milieu that satisfies psychological needs, thereby directly amplifying well-being. Additionally, by modeling ethical behavior, they foster a normative culture that deters resource-depleting practices like knowledge hiding. This reduction alleviates associated negative emotions (e.g., guilt, anxiety), further bolstering well-being, as posited by conservation of resources (COR) theory. This dual mechanism highlights the multifaceted benefits of ethical leadership. The absence of significant moderation by self-enhancement and job involvement implies that, within the context of Shiraz Municipality, ethical leadership's suppression of knowledge hiding is pervasive and independent of these personal attributes. This may reflect the dominant influence of an ethical organizational climate, which affects employees uniformly, irrespective of self-promotion tendencies or role identification. Organizations should cultivate ethical leadership via integrity-focused training and transparent communication. To minimize knowledge hiding, promote a collaborative culture by incentivizing it and educating about its psychological toll. For the Shiraz Municipality, implementing advanced knowledge management systems and recognition initiatives could heighten motivation.

Author Contributions: Author 1 was responsible for leading the overall research process. Author 2 was responsible for research plan design, data collection, and analysis, and all authors discussed the results, reviewed, and approved the final version of the manuscript.

Acknowledgments: The present research would not have been possible without the participants' cooperation. Thanks to all the participants.

Conflicts of interest: The authors declare there is no conflict of interest in this article.

Funding: This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱

دست آوردهای روان‌شناختی
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۴۰۴
دوره‌ی چهارم، سال ۳۲، شماره‌ی ۲
ص‌ص: ۳۲-۱

رهبری اخلاقی و بهزیستی کارکنان
با تعدیل گری ویژگی‌های فردی و میانجیگری پنهان سازی دانش

زهره شرعی *

هاشم ابوالحسینی **

چکیده

بهزیستی کارکنان مستلزم درک چالش‌های وجودی زندگی است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان، تعدیل کنندگی ویژگی‌های فردی (انگیزه‌های خود افزایی و درگیری شغلی) و میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش انجام شده‌است. این پژوهش کاربردی و توصیفی– پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شهرداری شیراز (۱۰۰ نفر) در سال ۱۴۰۱ بود که از روش سرشماری استفاده شد. در این پژوهش برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه (Agarwal et al. 2022 و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SPSS و PLS3 استفاده شده‌است. نتایج نشان دادند که کلیه سازه‌های پژوهش دارای روایی و پایایی لازم بوده و مدل از برازش مناسبی برخوردار بوده است و همچنین نتایج نشان دادند که رهبری اخلاقی، پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد و علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم هم، بهزیستی کارکنان را تقویت می‌کند. نقش تعدیل گری ویژگی‌های فردی (خودافزایی و درگیری شغلی) در این پژوهش تایید نشد. مهم است که سازمان‌ها رفتارهای جامعه پسند را ترویج کنند و رفتارهای انحرافی مانند پنهان‌سازی دانش را کاهش دهند و همچنین کارکنان را نسبت به پیامدهای رفتارهای پنهان‌سازی دانش بر وضعیت روانی و بهزیستی خودشان حساس کنند.

کلیدواژگان: بهزیستی کارکنان، پنهان‌سازی دانش، رهبری اخلاقی، ویژگی‌های فردی.

---

* استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
z_sharei@pnu.ac.ir

** کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

رهبران اخلاقی افرادی با ارزش‌های درست و شخصیتی قوی هستند آنها برای پیروان خود الگوهای اخلاقی قرار می‌دهند و در برابر وسوسه‌ها مقاومت می‌کنند (Ejaze et al., 2022). دو مؤلفه اصلی در یک رهبر اخلاق وجود دارد، فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی. یک فرد اخلاقی با ویژگی‌های فردی مانند صداقت، درستکاری، قابل‌اعتماد بودن، انصاف و انگیزه ایثارگرانه مشخص می‌شود که به کارکنان خود اهمیت می‌دهد و از آنها حمایت می‌کند، به کل جامعه اهمیت می‌دهد و به‌عنوان یک الگوی استثنائی رفتار می‌کند. مدیر اخلاقی به‌طور فعال بر ارزش‌ها باورها و افکار کارکنان حول یک پیام اخلاقی تأثیر می‌گذارد و نقش اساسی در شکل دادن و رفتار کارکنان ایفا می‌کند. رهبران اخلاقی رفتارهای مطلوب و نامطلوب را از طریق اشکال تعاملی رهبری هدایت می‌کنند و رفتارهای مورد انتظار کارکنان را از طریق سیستم پاداش تقویت می‌کنند (Coelho & Etges, 2023; Bahar & Minga, 2019). رهبران دارای باورهای اخلاقی شامل اخلاق در اعمال، باورها و ارزش‌های خود می‌شوند. رهبران اخلاقی الگوی اخلاقی برای دیگران هستند و عمدتاً فقط رهبرانی منصف، قابل‌اعتماد و منضبط نیستند. آنها علاوه بر این، رفتار اخلاقی را در میان پیروان خود به‌طور مؤثر با انتقال واضح اصول و خواسته‌های اخلاقی، جهت دادن اخلاقی و مسئول دانستن پیروان برای اعمال درست و نادرست‌شان، پیش می‌برند (Zahiri et al., 2014, Ejaze et al., 2022; Ahmed et al., 2020; Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003; Zaim et al., 2020).

رهبران اخلاقی، رهبرانی با ارزش‌های اخلاقی بالا هستند که از کارکنان خود حمایت می‌کنند و شبکه ایمنی را برای آنها فراهم می‌کنند و در زمان‌های مختلف به کارکنان انگیزه می‌دهند. کارکنان با انگیزه به‌وسیله محبت‌های مفید هدایت می‌شوند تا در کارشان بهتر عمل و رفتار کنند. حمایت رهبری از رفتارهای اخلاقی باعث افزایش مشارکت شغلی کارکنان می‌شود که یک عامل کلیدی در بهزیستی کارکنان است. رهبران اخلاقی از این پس با حمایت از کارکنان، محافظت از آنها در برابر بی‌عدالتی یا سازماندهی منابع شغلی، ایمنی شغلی را تضمین می‌کنند، بنابراین بهزیستی کارکنان را بهبود می‌بخشند (Bahar & Minga, 2019). بهزیستی ذهنی به ارزیابی های مثبتی که کارکنان از کیفیت زندگی شان دارند اشاره دارد (Mehdad & Mirzaeian , 2017).

وضعیت بهزیستی از تحقق نیازهای روانشناختی فردی در محل کار به وجود می‌آید. مشخص شده‌است که بهزیستی توسعه و نگهداری روابط کارمندی و همچنین بهره‌وری را شکل می‌دهد.

وقتی کارکنان هنجارهای اجتماعی را می‌شکنند و در رفتارهای غیراخلاقی همچون پنهان‌سازی دانش مشارکت می‌کنند، این امر باعث پریشانی و آسیب زدن به بهزیستی آنان می‌شود (Offergelt et al., 2019).

پنهان‌سازی دانش به عنوان یک رفتار ضدتولیدی، تحت تأثیر سبک‌های رهبری مختلف قرار می‌گیرد. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری پیچیده مانند رفتارهای پارادوکسیکال رهبر می‌توانند این رفتار را کاهش دهند. (Kukreja et al., 2025). پنهان‌سازی دانش به‌عنوان رفتار مخرب و غیراخلاقی شناخته شده‌است که مضرات زیادی برای سازمان‌ها دارد. اکثر کارکنان پنهان‌سازی دانش را به‌عنوان رفتاری غیراخلاقی و ناسالم در نظر می‌گیرند که هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها مخرب است. از طرفی مراقبت و تشویقی که از سوی یک سرپرستان اخلاق‌مدار دریافت می‌شود به کارکنان اجازه می‌دهد تا از منابع اضافی بهره جویند، و بدین ترتیب نسبت به رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان‌سازی دانش دلسرد شوند (Hobfoll, 2000). پس می‌توان گفت رهبری اخلاقی می‌تواند بر پنهان‌سازی دانش تأثیر معکوس داشته باشد.

بهزیستی یک سازه پیچیده است که به‌صورت تجربه کردن یک بازتاب عاطفی مثبت از رضایتمندی و خوشحالی تعریف می‌شود (Jiang et al., 2019). و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سلامت و بهداشت یک جامعه قلمداد می‌گردد (Safari & Homaei, 2023). بهزیستی، سازه‌ای چند بعدی است که نباید از عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر آن به‌سادگی گذشت (Araban et al., 2015). پژوهش Singh (2019)، پنهان‌سازی دانش را به‌عنوان یک مکانیسم زیربنایی در رابطه بین رهبری اخلاقی و بهزیستی کارمندان بررسی کرده است. نتایج پژوهش Dehbozorgi and Safarii (2021) حاکی از این است که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهزیستی ذهنی کارکنان دارد و می‌تواند در حدود ۵۸٪ از تغییرات بهزیستی ذهنی کارکنان را تبیین نماید. نتایج پژوهش Rahimi et al. (2021); Agarwal et al. (2022) نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران بر بهزیستی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. Saleem et al. (2024) بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی، نشان دادند که رفتار اخلاقی رهبران به عنوان یک منبع استراتژیک، کارکنان را در مدیریت عواطف‌شان یاری می‌رساند و این مدیریت عاطفی مستقیماً به بهبود بهزیستی منجر می‌شود.

در بین تمام روابط بین فردی که یک کارمند درون سازمان می‌سازد، یکی رابطه کاری متفاوت

که نقش قابل توجهی در اثرگذاری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارمند ایفا می‌کند، ارتباط با سرپرست مستقیم است. سرپرستان، در جایگاه قدرت خود، به‌عنوان الگوهای بر حق برای زیردستان خود عمل می‌کنند. اقدامات و رفتارهای آنان، نظیر عمل اخلاقی، می‌تواند برای زیردستان الگوهایی از رفتار شایسته ارائه دهد و اثرهای عمیقی بر نگرش‌ها و رفتارهای پیروان داشته باشد (Skakon, 2010). به‌علاوه، میزانی که سرپرستان به رفتارهای اخلاقی یاری‌رسان پاداش می‌دهند و یا رفتارهای غیراخلاقی را مورد توبیخ قرار می‌دهند، می‌تواند کارکنان را از مشارکت در اعمال غیراخلاقی همچون پنهان‌سازی دانش باز دارد (Connelly & Zweig, 2015). وقتی کارکنان با گذشت زمان یاد بگیرند که به رفتارهای مثبت ارزش داده می‌شود، از آن رفتارها قدردانی می‌شود و به آنها پاداش داده می‌شود، و رفتارهای غیراخلاقی غیرقابل قبول و تنبیه به‌دنبال دارند، به احتمال بیشتر در رفتارهای مثبت شرکت می‌کنند و از اعمال غیراخلاقی امتناع می‌ورزند. این امر به‌ویژه زمانی صدق می‌کند که رهبران رفتارهای اخلاقی را به نمایش بگذارند و کارکنان را از مشارکت در رفتارهای غیراخلاقی بازدارند (Agarwal et al., 2022). نظریه حفاظت از منابع (conservation of resources (COR) theory) بر سرمایه‌گذاری، تصاحب و حفاظت از منابع متمرکز است و ثابت می‌کند که رفتارهای شغلی کارکنان تحت‌تأثیر تمایل آنان به دوری جستن از اتلاف منابع و به‌دست آوردن منافع منابع می‌باشد. اصلاح منابع به "آن دسته از موجودیت‌هایی که فی الذاته ارزشمند هستند، یا به‌صورت ابزاری برای به‌دست آوردن اهداف اساساً ارزشمند عمل می‌کنند" مربوط می‌شود (Hobfoll, 2002). از دیدگاه این نظریه می‌توان گفت رفتار پنهان‌سازی دانش، عواطف منفی را برمی‌انگیزد و باعث تحلیل منابع روانی می‌شود. همچنین رفتارهای غیراخلاقی می‌توانند عواقب مخربی برای بهزیستی فرد داشته‌باشد. پنهان کردن دانش از همکاران به‌منظور نفع شخصی یا محافظت از خود در برابر یک تهدید خارجی، به بهزیستی شخصی آسیب می‌زند (Agarwal et al., 2022).

با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی، رفتار فردی به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر مشاهده رفتارهای دیگران است. از این رو، در سطح سازمانی، بین رفتار کارکنان و سبک رهبری هم‌بستگی قوی وجود دارد .رهبری اخلاقی که با شخصیت اخلاقی مشخص می‌شود، می‌تواند با ایجاد هنجارهای اخلاقی، کارکنان را در جهت افزایش رفتارهای مثبت و کاهش رفتارهای منفی مانند پنهان شدن دانش هدایت کند (Xie et al., 2023). وظایف سازمانی اغلب به یکدیگر وابسته و مستلزم این هستند که کارکنان مشتاقانه به تسهیم دانش بپردازند (Mathieu et al.,

2017). علی‌رغم تلاش‌های مستمر سازمان‌ها برای ترویج تسهیم دانش، رفتارهای پنهان‌سازی دانش به دلایل مختلف که کمترین دلیل آن اندوختن دانش به‌عنوان یک منبع نایاب که برای سود شخصی استفاده می‌شود است، ماندگار می‌شوند (Anand & Walsh, 2016). Connelly et al. (2012) پنهان‌سازی دانش را به‌صورت "کوشش عمدی فرد برای دریغ کردن یا مخفی ساختن دانش از شخص دیگری که آن را درخواست کرده است" تعریف کردند. پنهان‌سازی دانش یک امر فراگیر است و کارکنان به‌خاطر ترس از دست دادن مزیت رقابتی خود، با به‌کارگیری هر یک از استراتژی‌های زیر، دانش را مخفی می‌کنند. ۱- آنها ممکن است تظاهر کنند که با از اطلاعات مطلوب ناآشنا هستند (خود را به نفهمی و کودنی زدن)؛ ۲- آنها ممکن است اطلاعات ناقص یا گمراه کننده ارائه دهند (پنهان‌سازی با طفره رفتن) و ۳- آنها ممکن است رفتار پنهان‌سازی دانش خود را این گونه عقلانی جلوه دهند که کسی که جویای دانش است را از محدودیت‌های افشای اطلاعات آگاه کنند و یا مسئولیت را بر گردن او بیندازند (توجیه پنهان‌سازی) (Cerne et al., 2017). در پژوهش، در راستای تحقیقات قبلی در این زمینه، واکنش کلی به پنهان‌سازی دانش مورد توجه بوده است. Khoreva and Wechtler (2020) بهزیستی را به‌عنوان یک میانجی در روابط پیامدهای پنهان‌سازی دانش و Losada et al. (2020) بهزیستی کارکنان را در زمینه سازهای پنهان‌سازی دانش ارزیابی کرده‌اند. نتایج Agarwal et al. (2022) مشخص می‌کنند که رهبری اخلاقی رفتار پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد، که به نوبه خود، بهزیستی کارکنان را تقویت می‌کند.

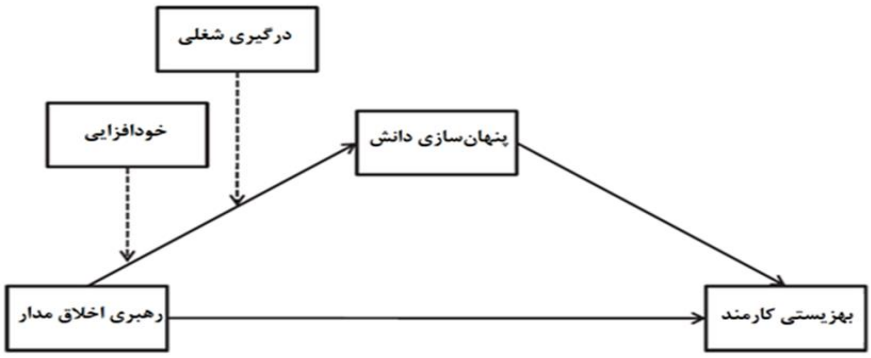
اثر زیان‌بار پنهان‌سازی دانش بر بهره وری و روابط در محیط کار، علاقه به بررسی عواملی که چنین رفتارهایی را برمی‌انگیزند، را تحریک کرده است (Singh, 2019). اگرچه تأثیر عوامل مختلف سازمانی و فردی بر پنهان‌سازی دانش مورد مطالعه قرار گرفته است کوشش‌ها برای بررسی نقش عوامل بین فردی مانند رفتار بی‌واسطه رهبر بر پنهان‌سازی دانش کم بوده است (Connelly et al., 2019). Valikhani Dehaghani and Mohammadi (2022) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی منصفانه و امن علاوه بر افزایش اعتماد مانع از پنهان کردن دانش می‌شود و می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی مورداستفاده سازمان‌ها قرار گیرد. Imani et al. (2022) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مستقیم و منفی دارد. نتایج پژوهش‌های Anser et al. (2021)؛ Koay and Lim (2021)؛ Abdullah et al. (2019)؛ Men et al. (2020)؛ Tang et al. (2015)؛ Yadi et al. (2022)؛ Agarwal et al. (2022) و Xir et al.ho (2023) هم حاکی از آن است که وجود رهبران اخلاق

به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم، یکی از عوامل کاهش پنهان‌سازی دانش کارکنان در سازمان است. Zhao and Xia (2019) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری اخلاقی رابطه غیرمستقیم بین حالات عاطفی منفی و پنهان شدن دانش را از طریق جداسازی اخلاقی کاهش داد. Zandkarim (2019)؛ Khanbabaei and Kazemi (2018)؛ Ghasemi (2020)؛ Tang et al. (2015)؛ Hayat Bhatti et al. (2020)؛ Bavik et al. (2018) و Razavi and Sheikh al-Islami Kandolosi (2020) هم در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. در مقابل مطالعات قبلی که عمدتاً بر رفتارهای منفی رهبری تمرکز داشتند، مطالعه Gagn´e et al. (2019) نقش مثبت رهبری در محدود نگاه داشتن پنهان‌سازی دانش را بررسی می‌کند، که همچنان که یک مسئله مهم اما نسبتاً مطالعه نشده است. البته رهبری اخلاقی همیشه مثبت نیست، Madan et al. (2026) نشان دادند که رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق فرآیند لایسنسینگ اخلاقی (moral licensing) به پنهان‌سازی دانش در کارکنان منجر شود، جایی که کارکنان پس از مشاهده رفتارهای اخلاقی رهبر، خود را مجاز به رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان کردن اطلاعات می‌دانند.

پنهان‌سازی دانش به زیان‌های قابل توجهی منجر می‌شود، برای نمونه، ۳۱/۵ میلیارد دلار در سال برای ۵۰۰ شرکت ایالات متحده در فورچون. بنابراین بررسی عواملی که می‌توانند رفتارهای پنهان‌سازی دانش را کاهش دهند، بسیار مهم است (Men et al., 2018). با توجه به‌ضرورت بررسی تعدیل‌کننده‌های بالقوه، استدلال می‌شود که تأثیرات پنهان‌سازی دانش ممکن است مشروط بر خصوصیات فردی، مانند انگیزه خلق یک تصویر مثبت باشد. تمایل فرد به حفظ یک خودانگاره (self-image) مثبت به‌عنوان یک محرک بنیادی در نظر گرفته می‌شود که رفتار و شناخت فردی (در این پژوهش، نقش تعدیل‌کننده خودافزایی و درگیری شغلی آزمون شده است.) را در فرهنگ‌های مختلف تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Liu et al., 2013). طبق نظریه COR افراد با منابع مازادتر می‌توانند منابع اضافی را به‌دست آورند بر این اساس استدلال می‌شود که در دسترس بودن منابع شخصی مانند انگیزه خودافزایی می تواند کاتالیزوری برای تأثیر منابع موجود (رهبری اخلاق‌مدار) شود. خودافزایی یک منبع شخصی است که رفتارهای کاری انطباقی را ترویج می‌کند (Yan et al., 2007). کارکنان با انگیزه بالای خود افزایی که رهبری اخلاق‌مدار را تجربه می‌کنند شانس بیشتری خواهند داشت تا پاسخ‌های پنهان‌سازی دانش را کنار بگذارند و شانس خود را در ارزیابی‌های مثبت رهبر افزایش دهند. در مقابل کارکنانی که انگیزه خود

افزایی ضعیفی دارند کمتر نگران توانایی خود برای به‌دست آوردن ارزیابی‌های مثبت رهبر هستند (Agarwal et al., 2022). درگیری شغلی به‌عنوان یک باور شناختی خاص در رابطه با میزان اهمیت شغل یک فرد نسبت به خود انگاره فرد تعریف می‌شود (Lawler & Hall, 1970). بر اساس نظریه COR توان گفت وجود درگیری شغلی بالا باعث تقویت بیشتر منابعی می‌شود که کارکنان از رهبران اخلاق‌مدار تجربه می‌کنند و آنها پاسخ‌های پنهان‌سازی دانش کمتری را بروز خواهند داد یعنی کارکنان با درگیری شغلی پایین وقتی سرپرستی اخلاق مدار را تجربه می‌کنند تمایل کمتری به کاهش پنهان‌سازی دانش داشته باشند که در پژوهش Agarwal et al. (2022) این مسئله نشان داده شد. درگیری شغلی یک محرک درونی است و از طریق تطبیق با وظایف یک خودانگاره مثبت را می‌سازد در حالی که انگیزه خودافزایی یک محرک بیرونی و بر اساس این است که دیگران چگونه درکی از خود دارند (Yun et al., 2007). طبق پژوهش Yun et al. (2007) کارکنانی با انگیزه بالای خودافزایی که رهبری اخلاقی را تجربه می‌کنند، انگیزه بیشتری خواهند داشت تا پاسخ‌های پنهان‌سازی دانش را کنار بگذارند تا شانس خود را در ارزیابی‌های مثبت رهبر افزایش دهند. همچنین وجود درگیری شغلی بالا باعث تقویت بیشتر منابعی می‌شود که کارکنان از رهبران اخلاقی تجربه می‌کنند و آنها پاسخ‌های پنهان‌سازی دانش کمتری را بروز خواهند داد (Kwang & Swann, 2010). در بستر پژوهش Agarwal et al. (2022) رفتار رهبری و خصوصیات فردی به‌عنوان منابع کلیدی شناخته می‌شوند که می‌توانند پنهان‌سازی دانش را کاهش دهند و بهزیستی کارمند را افزایش دهند. Shahid et al. (2023) در یک چارچوب چندسطحی دریافتند که رهبری اخلاقی رابطه منفی معناداری با پنهان‌سازی دانش دارد، به طوری که رهبران اخلاقی با ایجاد اعتماد و عدالت، تمایل کارکنان به پنهان کردن دانش را کم می‌کنند.

در پژوهش حاضر، رهبری اخلاق‌مدار، به‌عنوان نمونه‌ای از رفتار مثبت رهبر که به کارکنان قوت قلب می‌دهد و آنان را از پنهان‌سازی دانش باز می‌دارد در نظر گرفته شده است که خصوصیات فردی این رابطه را به‌گونه‌ای تعدیل می‌کند که تأثیر منفی رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش هنگامی که انگیزه‌های خودافزایی و درگیری شغلی بالا باشند، بیشتر ادا شود. در نهایت، میانجی‌گری تعدیل شده حاکی از آن است که خصوصیات فردی به‌صورت کاتالیزگر عمل می‌کنند و تأثیر منفی غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارمند را از طریق پنهان‌سازی دانش بهبود می‌بخشند. بنابراین با توجه به مطالب گفته شده و پیشینه‌های موجود مدل زیر که برگرفته از پژوهش Agarwal et al. (2022) است، به‌عنوان مدل مفهومی این پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش Agarwal et al. (2022)

شهرداری نهادی است در محدوده شهر که برای پاسخ‌گویی به نیازهای گوناگون شهروندان تشکیل شده‌است. این سازمان بر طبق قانون وظایف متعدد و متنوعی را بر عهده دارد. توجه به رفاه و بهزیستی کارکنان در هر سازمانی امری ضروری است. با توجه به اینکه شهرداری نهادی مردم‌محور بوده و فلسفه وجودی آن ارائه خدمات شهری به عموم مردم در سطح گسترده است، کارکنان خط مقدم شهرداری‌ها که طبیعتاً بیشترین برخورد کلامی و رفتاری را با عموم شهروندان دارند، نقش مهمی در نمایش وجه‌ی شهرداری و رضایتمندی شهروندان از خدمات ارائه شده توسط این سازمان خواهند داشت. بر این اساس بروز رفتارهایی مانند پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان این سازمان به هدر رفت منابع و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود و کاهش کارایی موجب خدشه‌دار کردن اعتبار شهرداری شیراز خواهد شد؛ بنابراین پیش‌بینی عوامل تأثیرگذار بر بهزیستی کارکنان شهرداری‌ها و تلاش برای از میان بردن و یا کاهش رفتارهایی مانند پنهان‌سازی دانش به بهبود عملکرد کارکنان این سازمان و همچنین استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی و مادی سازمان در راستای ارتقای خدمات ارائه شده به شهروندان کمک می‌کند و منجر به ارتقا و بهبود زندگی شهری عموم مردم خواهد شد. مرکز استان فارس، کلان‌شهر شیراز است که بر طبق برآورد، پرجمعیت‌ترین شهر این استان و پنجمین شهر پرجمعیت کشور محسوب می‌شود. شهرداری شیراز سازمان غیردولتی است که مسئولیت اداره شهر شیراز را برعهده دارد. کلان شهر شیراز باید برخوردار از یک شهرداری فعال و پویا و در حین حال به‌روز و نمونه در سطح ملی باشد. زیرا شیراز از جهات مختلفی در ایران و خارج از ایران مطرح است و باید این شهرت بین‌المللی شیراز در عرصه فرهنگی و گردشگری بیشتر خود را به نمایش بگذارد. از طرفی

رویکرد بهزیستی کارکنان رشد و توسعه مشاهده شده را در مواجهه با چالش‌های وجودی زندگی بررسی می‌کند و به‌شدت بر رشد انسان تأکید می‌کند، لذا در سال‌های اخیر، تلاش‌هایی به‌واسطه شهرداری شیراز برای بهبود بهزیستی کارکنان انجام گرفته است که در این رابطه نیاز به تعیین تأثیر متغیرهای تأثیرگذار بر بهبود بهزیستی کارکنان شهرداری شیراز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از جمله این عوامل کلیدی، مفهوم رهبری اخلاقی است که به نظر می‌رسد از طریق توسعه رهبری اخلاقی بتوان پنهان‌سازی دانش را در کارکنان کاهش داد و در نتیجه بهزیستی کارکنان شهرداری شیراز نیز بهبود یابد. در حالی که به نظر می‌رسید که انگیزه‌های خود افزایی و درگیری شغلی رابطه بین پنهان‌سازی دانش و درگیری شغلی را تعدیل کند. بنابراین مطالعه حاضر مبتنی بر مبانی دانشی و پژوهشی موجود، رهبری اخلاقی را به‌عنوان پیش‌بین برای بهزیستی کارکنان شهرداری شهر شیراز در نظر گرفته و درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال اساسی است که آیا پنهان‌سازی دانش در رابطه رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان با نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های فردی (انگیزه‌های خود افزایی و درگیری شغلی) نقش میانجی را ایفا می‌کند؟ در ارتباط با جایگاه این پژوهش در میان پژوهش‌های داخلی و خارجی باید بیان نمود که با توجه به شواهد موجود مشخصاً کاری در این زمینه در شهرداری شهر شیراز انجام نگرفته است، در نتیجه انجام این پژوهش خلأ مطالعاتی در این زمینه را پوشش می‌دهد.

روش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی است چون در جهت توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. همچنین از نظر نوع گردآوری داده‌ها توصیفی- هم‌بستگی می‌باشد. زیرا ضمن بررسی وضعیت موجود از نظر پنهان‌سازی دانش، بهزیستی کارکنان، رهبری اخلاقی و ویژگی‌های فردی کارکنان به بررسی رابطه این متغیرها نیز می‌پردازد .جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری شیراز (نفر ۱۰۰) با توجه به تعداد محدود جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شده‌است. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از منابع اینترنتی استفاده شده‌است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از میان جامعه آماری پژوهش از روش میدانی و پرسشنامه استاندارد استفاده شده‌است. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر دارای دو بخش عمومی (جنسیت، سن، تحصیلات و میزان سابقه کاری) و تخصصی با طیف ۵ گزینه‌ای

لیکرت بود. روایی محتوایی پرسشنامه در این پژوهش به تأیید اساتید متخصصین مربوطه رسید و مقدار آلفای کرونباخ متغیرها بالای ۰/۷ بود، که حاکی از پایایی مورد قبول متغیرهای مورد پژوهش می‌باشد (جدول ۱).

Table 1.
Questionnaire information

Variable	Number of items	Cronbach's alpha
employee well-being	4	0.719
self-enhancement	6	0.851
job involvemen	6	0.822
ethical leadership	10	0.920
knowledge hiding	12	0.919

پرسشنامه خودافزایی: برای سنجش خودافزایی از شاخص Yun et al. (2007) استفاده شد که شامل شش گویه و تک مؤلفه‌ای است و پایایی آن در پژوهش Yun et al. (2007)، ۰/۸۱ به‌دست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ این سؤالات در پژوهش Agarawel et al. (2021)، ۰/۹۱ و در پژوهش Abdollahi and Rezaee (2019)، ۰/۸۰ به‌دست آمد. همچنین در این پژوهش ضریب پایایی برای این پرسشنامه ۰/۸۵ به‌دست آمد که نشان دهنده‌ی پایایی قابل قبول آن است. سؤالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. پرسشنامه‌ی اصلی به زبان انگلیسی بود که پژوهشگران این پژوهش آن را به فارسی ترجمه کردند. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۳ (پیوست) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی گویه های پرسشنامه خودافزایی (۰/۸۵۰—۰/٦۷۸) در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیرخودافزایی به‌درستی انتخاب شده‌اند. که نتایج مربوط به نیکویی برازش و بارهای عاملی در جدول ۳ بخش پیوست پژوهش ارائه شده است.

پرسشنامه رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از شاخص Brown et al. (2005) استفاده شد که شامل ده گویه وتک مؤلفه‌ای است. ضریب آلفای کرونباخ این سؤالات در پژوهش Agarawel et al. (2021)، ۰/۸۳ و در پژوهش Fallahi et al. (2014)، ۰/۸٦۵ به‌دست آمد. همچنین در این پژوهش ضریب پایایی برای این پرسشنامه ۰/۹۲ به‌دست آمد که نشان دهنده‌ی

پایایی قابل قبول آن است. سؤالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. پرسشنامه‌ی اصلی به زبان انگلیسی بود که پژوهشگران این پژوهش آن را به فارسی ترجمه کردند. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز با آزمون تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۳ (پیوست) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی گویه های پرسشنامه رهبری اخلاقی (۰/۵۲۸—۰/۸۹٤) در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیررهبری اخلاقی به‌درستی انتخاب شده‌اند.

پرسشنامه بهزیستی کارکنان: برای سنجش میزان بهزیستی کارکنان از شاخص Hills and Argyle (2002) استفاده شد که شامل چهار گویه وتک مؤلفه‌ای است البته این شاخص میزان شادکامی را می‌سنجد و یک مؤلفه آن، بهزیستی کارکنان است که در این پژوهش استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ این سؤالات در پژوهش Agarawel et al. (2021)، ۰/۷٤ و در پژوهش‌های مختلف فارسی مانند Mirzaee et al. (2021) (۰/۹۲) بیشتر از ۰/۷ به‌دست آمده است. همچنین در این پژوهش ضریب پایایی برای این پرسشنامه ۰/۷۱۹ به‌دست آمد که نشان دهنده‌ی پایایی قابل قبول آن است. سؤالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. پرسشنامهٔ اصلی به زبان انگلیسی بود که پژوهشگران این پژوهش آن را به فارسی ترجمه کردند. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۳ (پیوست) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه بهزیستی کارکنان (۰/۸۰۷—۰/٦٤٥) در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیر بهزیستی کارکنان به‌درستی انتخاب شده‌اند.

پرسشنامه پنهان‌سازی دانش: برای سنجش پنهان‌سازی دانش از شاخص Connelly et al. (2012) استفاده شد که شامل دوازده گویه و سه مؤلفه است. ضریب آلفای کرونباخ این سؤالات در پژوهش Agarawel et al. (2021)، ۰/۸٦ و در پژوهش Maharani Barzani et al. (2023)، ۰/۸۷ به‌دست آمد. همچنین در این پژوهش ضریب پایایی برای این پرسشنامه ۰/۹۱۹ به‌دست آمد که نشان دهنده‌ی پایایی قابل قبول آن است. سؤالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای

لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. پرسشنامهٔ اصلی به زبان انگلیسی بود که پژوهشگران این پژوهش آن را به فارسی ترجمه کردند. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۳ (پیوست) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی گویه های پرسشنامه پنهان‌سازی دانش (۰/۸۲۹—۰/۵۹۲) در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیر پنهان‌سازی دانش به‌درستی انتخاب شده‌اند.

پرسشنامه درگیری شغلی: برای سنجش درگیری شغلی از شاخص Lodahl and Kejnar (1965) استفاده شد که شامل چهار گویه است. ضریب آلفای کرونباخ این سؤالات در پژوهش Agarawel et al. (2021)، ۰/۸۲ و در پژوهش‌های فارسی بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمده است البته در پژوهش‌های فارسی از شاخص بیست گویه استفاده شده است. همچنین در این پژوهش ضریب پایایی برای این پرسشنامه ۰/۷۱۹ به‌دست آمد که نشان دهنده‌ی پایایی قابل قبول آن است. سؤالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) طراحی شد. پرسشنامه‌ی اصلی به زبان انگلیسی بود که پژوهشگران این پژوهش آن را به فارسی ترجمه کردند. روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. روایی سازه نیز با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۳ (پیوست) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی گویه های پرسشنامه درگیری شغلی (۰/۸۲۳—۰/۵۸۳) در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیر درگیری شغلی به‌درستی انتخاب شده‌اند.

در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت فرضیه‌ها و نوع متغیر از روش‌های موجود در آمار توصیفی نظیر جدول‌های توزیع فراوانی مطلق، میانگین جهت بررسی و مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و در بخش آمار استنباطی نیز از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است، که در نهایت برای تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری این آزمون‌ها از نرم‌افزار SPSS25 و SMARTPLS3 استفاده شده است.

یافته‌ها

از بین ۱۰۰ نفر پاسخ‌دهنده به پرسشنامه از نظر وضعیت جنسیت، بیشترین تعداد پاسخ‌گویان، مردان (٦٧ درصد)، از نظر وضعیت سنی، بیشترین تعداد پاسخ‌گویان دارای سنی بین ۳۰ تا ٤٠ سال (٤٣ درصد)، از نظر وضعیت تحصیلی، بیشترین تعداد پاسخ‌گویان دارای تحصیلات لیسانس (۵۹ درصد) و از نظر وضعیت سنوات خدمتی، بیشترین تعداد پاسخ‌گویان دارای سنوات خدمتی بین ١٦ تا ۲۰ سال (۳۰ درصد) بوده‌اند.

نتیجه تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای حاضر پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

Table 2.
Descriptive statistics of research variables

Variable	Mean	S.D	Skewedness	Kurtosis
employee well-being	3.732	0.562	0.138	0.036
self-enhancement	3.473	0.650	-0.125	-0.409
job involvemen	3.408	0.634	0.410	0.175
ethical leadership	3.511	0.750	-0.285	-0.497
knowledge hiding	2.985	0.756	-0.586	-0.085

در این جدول، برای هر یک از متغیرهای پژوهش، آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، مربوط به هر یک از این عوامل بیان شده است. میانگین و انحراف‌معیار متغیرهای پژوهش بیشتر از عدد متوسط ۳ متناسب با طیف لیکرت ۵ تایی بود که بر این اساس می‌توان ادعا نمود که متغیرهای پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارد از طرفی پنهان‌سازی دانش چون پنهان‌سازی دانش کمتر از ۳ به دست آمده است می‌توان این چنین اذعان داشت در سطح مطلوبی قرار دارد چون یک مفهومی با بار منفی است. با توجه به اینکه چولگی و کشیدگی متغیرها در بازه مطلوب (۲ و ۲-) قرار دارد، بنابراین توزیع متغیرهای پژوهش نرمال است.

مدل معادلات ساختاری به‌روش حداقل مربعات جزئی، ضمن آزمون فرضیات به بررسی روایی سازه‌ها نیز می‌پردازد. جدول ۳ (پیوست) که از خروجی نرم‌افزارSmart PLS به‌دست آمده است، جزئیات روایی هر یک از سازه‌ها را با توجه به مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد و معنی‌داری نشان‌می‌دهد که در قسمت پرسشنامه ها بصورت مجزا برای هر متغیر توضیح داده شد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی (۰/۵۲۸—۰/۸۹٤)

در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/٤ و در حالت آماره t، بزرگ‌تر از ۱/۹٦ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنی‌دار است و گویه‌های پرسشنامه برای متغیرها به‌درستی انتخاب شده‌اند. همچنین AVE همه متغیرها (۰/۵۹۵-۰/۵۳۱) بیشتر ار ۰/٤ به دست آمده است که روایی همگرای قابل قبول را نشان می دهد. شاخص قابلیت اطمینان مرکب (C.R) برای متغیرها، پایایی ترکیبی را نشان می دهد که نشان می دهد سؤال های هر سازه برای تبیین متغیرهای مختص به خود چه مقدار کفایت دارند. مقدار ۰/۷ را برای این معیار، ملاک می دانند. بر این اساس نتایج به دست آمده (۰/۸۲٦-۰/۹۳۵) نشان از برازش خوب مدل با داده‌ها دارد. کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقدارهای آنها در این جدول‌ها ارائه گردیده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل با داده ها می‌باشد.

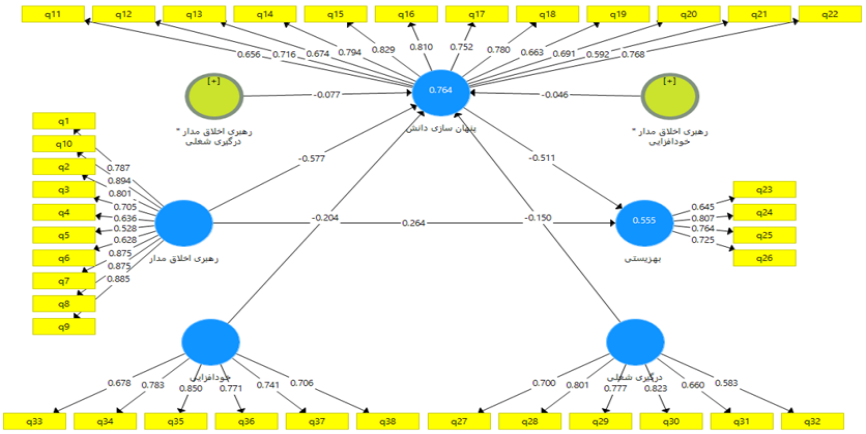
جدول ٤ مجذور ضریب هم‌بستگی چندگانه (ضریب تعیین) یا R2 برای متغیرهای وابسته در مدل را نشان‌می‌دهد. R2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان دهندۀ تأثیری است که هر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا نشان‌می‌دهد. مقدارهای R2 متغیرهای درون‌زا در مدل پژوهش تا چه اندازه قدرت پیش‌بینی‌کنندگی دارند. شایان ذکر است R2 فقط برای متغیرهای درون‌زای مدل محاسبه می‌گردد. Chin (1998) سه رقم ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/٦۷ را به‌ترتیب ملاک‌های مقدارهای ضعیف متوسط و قوی R2 معرفی می‌کند. با توجه به اینکه تمام مقدار مؤلفه‌ها از ۰/۳۳ بیشتر است می‌توان نتیجه گرفت معیار مذکور، برازش مدل را به‌خوبی تأیید می‌کند.

Table 4.
Squared multiple correlation coefficient (determination coefficient) and redundancy validity criterion

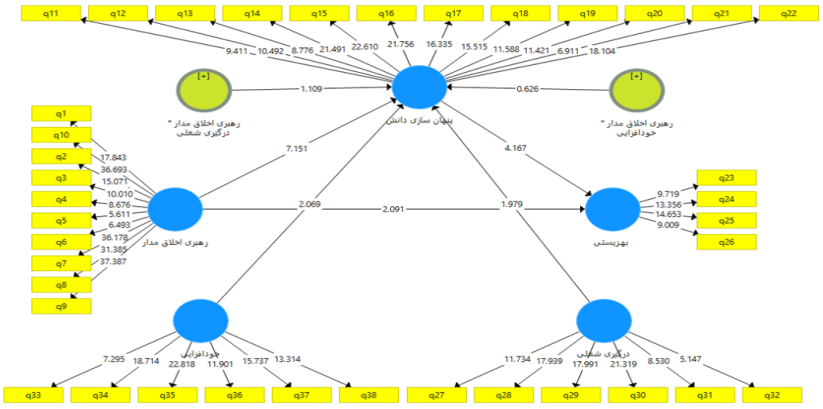
The dependent variable	Q2	R2	result
employee well-being	0.270	0.555	fit
knowledge hiding	0.385	0.764	

شاخص ارتباط پیش‌بین یا Q2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند بر این اساس مدل‌هایی که برازش بخش ساختاری قابل قبولی دارند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشد. Davari and Rezazadeh (2016) به نقل از هنسلر و همکاران، درباره شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازهای درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲ ، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را قدرت پیش‌بینی ضعیف، خوب و قوی تعیین نموده‌اند. در ادامه با استفاده از مدل معادلات ساختاری نمایش

داده شده در شکل‌های ۲ و ۳ به بررسی فرضیات فرعی پرداخته شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از ضریب مسیر توسط نرم‌افزار Smart_PLS



شکل ۳. بررسی معنی‌داری ضرایب مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مقدارهای تی-ولیو

همان طور که در جدول ۵ و شکل ۱ مشاهده می‌شود، رهبری اخلاقی به میزان ۰/۲٦٤ بر بهزیستی کارکنان تأثیر مثبت (مستقیم) دارد، رهبری اخلاقی به میزان ۰/۵۷۷- بر پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی (معکوس) دارد و پنهان‌سازی دانش به میزان ۰/۵۱۱- بر بهزیستی کارکنان تأثیر منفی (معکوس) دارد و با توجه به این‌که مقدارهای t خارج از بازه ۲/۵۸± قرار دارد (۲/۰۹۱ =t)، (۷/۱۵۱ =t)، (٤/١٦٧ =t)، این ضریب مسیرها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند و در نتیجه

این فرضیه‌ها با اطمینان ۹۹٪ تایید می‌شود. این نشان‌می‌دهد هر چه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد، بهزیستی کارکنان نیز بالاتر می‌باشد،. هر چه میزان رهبری اخلاقی بیشتر باشد، پنهان‌سازی دانش نیز پایین‌تر می‌باشد و هر چه میزان پنهان‌سازی دانش بیشتر باشد، بهزیستی کارکنان نیز پایین‌تر می‌باشد.

درگیری شغلی به میزان ۰/۰۷۷- رابطه بین رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش تعدیل می‌کند و خودافزایی به میزان ۰/۰٤٦- رابطه بین رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش تعدیل می‌کند،، ولی با توجه به این‌که مقدارهای t خارج از بازه ۱/۹٦± قرار ندارد (۱/۱۰۹ =t)، این ضریب مسیرها معنی‌دار نمی‌باشد و لذا این فرضیه‌ها رد می‌شوند. این رابطه‌ها نشان می‌دهند تعامل درگیری شغلی و خودافزایی با رهبری اخلاقی نمی‌تواند به‌طور معنی‌داری بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار باشد.

Table 5.
Hypothesis test results

Variable	β	t-value	result
ethical leadership & employee well-being	0.264	2.091	✓
ethical leadership & knowledge hiding	-0.577	7.151	✓
knowledge hiding & employee well-being	-0.511	4.167	✓
job involvement* ethical leadership & knowledge hiding	-0.077	1.109	×
self-enhancement * ethical leadership & knowledge hiding	-0.046	0.626	×

در خصوص تحلیل میانجی پنهان‌سازی دانش در تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان با استفاده از روش معروف Spring Boot ابتدا به تحلیل مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل (رهبری اخلاقی) وابسته (بهزیستی کارکنان) و میانجی (پنهان‌سازی دانش) مطابق شکل ۱ پرداخته شده‌است که نتایج حاصله در جدول ٦ مشاهده می‌شود.

Table 6.
Mediation analysis of knowledge hiding in the effect of ethical leadership on employee well-being

path	Path coefficient	t-value	p-value	comments
ethical leadership →knowledge hiding	-0.577	7.151	0.000	Meaningful
knowledge hiding (employee well-being	-0.511	4.167	0.000	Meaningful
ethical leadership →employee well-being	0.264	2.091	0.000	Meaningful
ethical leadership →knowledge hiding (employee well-being	0.294	3.860	0.000	Meaningful

نتایج به‌دست‌آمده نشان‌می‌دهد که اثر کامل بین متغیرهای رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان بدون حضور میانجی معنی‌دار است، اثر غیر مستقیم بین رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان با حضور میانجی معنی‌دار است و اثر مستقیم بین رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان با حضور میانجی معنی‌دار است، پنهان‌سازی دانش، اثر میانجی‌گری جزئی در تأثیر بین رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان را دارد. بدین مفهوم که بخشی از اثر متغیر پیش‌بین (رهبری اخلاقی) بر متغیر ملاک (بهزیستی کارکنان) از طریق متغیر پنهان‌سازی دانش انتقال پیدا می‌کند (جدول ۷).

Table 7.
Investigating the mediating role of knowledge hiding in the effect of ethical leadership on employee well-being

	Full effect without the presence of an intermediary	Sig.	Indirect effect with the presence of a mediator	Sig.	Direct effect with the presence of a mediator	Sig.	result
Ethical leadership (employee well-being)	0.558	0.000 Significant	0.294	0.000 Significant	0.264	0.000 Significant	partial mediation

همچنین در این پژوهش به‌جهت تأکید معنی‌داری میانجی‌گری متغیر پنهان‌سازی دانش از آزمون Sobel و مقدار Z-value استفاده شده‌است. که مقدار Z-Value را از رابطه زیر به‌دست می‌آوریم:

بنابر محاسبات انجام شده مقدار Z-Value حاصل از آزمون Sobel برابر با ۳/۵۲۸ شده است که به‌دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی پنهان‌سازی دانش در تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان، بررسی تعدیل کنندگی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش از طریق ویژگی‌های فردی (انگیزه‌های خود افزایی و درگیری شغلی) و میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش در تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان بوده است.

به نظر می‌رسد بازخورد سازنده و فرصت‌های رشدی که توسط یک رهبر اخلاقی فراهم می‌شود به کارکنان شهرداری شیراز کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را کشف کنند و منابع فکری

و ارتباطی خود را بسازند. وجود رهبری اخلاقی کارکنان را برای انجام کارها تشویق می‌کند و به آنها انگیزه می‌دهد. این عوامل باعث می‌شود کارکنان شهرداری شیراز احساس مثبتی به کار و سازمان داشته‌باشند و زمینه‌ساز بهزیستی کارکنان می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های Safari and Dehbozorgi (2021)، (Rahimi et al. (2021)،Agarwal et al. (2022) همسویی دارد. زیرا این مطالعات به نتایج مشابه دست یافته بودند و بیان می‌کردند رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر معکوس دارد، می‌توان گفت پنهان‌سازی دانش از نظر هنجاری رفتاری اشتباه است و برخلاف استانداردهای اخلاقی است. وجود رهبران اخلاق‌مدار در شهرداری شیراز با فراهم کردن یک محیط کاری سالم و منصفانه به کارکنان این سازمان کمک می‌کنند تا وقت و انرژی خود را حفظ کنند، اقدامات برون‌گرایانه را ایجاد می‌کنند، و رفتارهای زیان بخش را منع می‌کنند. رهبری اخلاق‌مدار در شهرداری شیراز همدلی و همکاری را بهبود بخشیده و سبب منع پنهان‌سازی دانش می‌شود. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های Imani et al. (2022)، Yadi et al. (2022) ، Agarwal et al. (2022) و Pham (2025) دارد. این مطالعات نشان داده بودند که وجود رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مستقیم و معکوس دارد و سبب کاهش بروز رفتار پنهان‌سازی دانش می‌شود.

پنهان‌سازی دانش بر بهزیستی کارکنان تأثیر معکوس دارد، پس می‌توان گفت از نظر کارکنان شهرداری شیراز نیز پنهان کردن دانش رفتاری منفی می‌باشد به‌طوری که از آن اجتناب می‌کنند. نتایج حاصل از داده‌ها میانگین بسیار کمی از پنهان کردن دانش توسط کارکنان شهرداری شیراز گزارش کردند. پنهان کردن دانش از همکاران به‌منظور نفع شخصی یا محافظت از خود در برابر یک تهدید خارجی، احساسات منفی مانند شرم، اضطراب، پشیمانی و گناه را به‌همراه خواهد داشت، افراد مضطرب می‌شوند و حس کاهش بهزیستی را تجربه می‌کنند. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش Agarwal et al. (2022) همسویی دارد، که نشان داد پنهان‌سازی دانش بر بهزیستی کارکنان تأثیر مستقیم و معکوس دارد در واقع سبب کاهش بهزیستی کارکنان می‌شود.

پنهان‌سازی دانش در تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان نقش میانجی دارد، پس می‌توان گفت رهبری اخلاقی در شهرداری شیراز انجام کارهای خوب را تشویق کند (و نه پنهان‌سازی دانش را) که به نوبه خود، عواطف مثبت و احساسات خوب مانند بهزیستی را ایجاد می‌کند. بدین ترتیب، رهبری اخلاقی به منع پنهان‌سازی دانش و افزایش بهزیستی کارمندان

شهرداری شیراز منجر می‌شود. بدین صورت که رهبری اخلاقی انگیزه‌های پنهان‌سازی دانش کارکنان را در این سازمان کاهش می‌دهد، که به نوبه خود روی بهزیستی کارمند تأثیر می‌گذارد. نتایج این فرضیه با پژوهش Agarwal et al. (2022) همسویی دارد، که نشان داد پنهان‌سازی دانش در تأثیر رهبری اخلاقی بر بهزیستی کارکنان نقش میانجی دارد.

در مطالعات قبلی (مانند Kwang & Swann, 2010 و Agarwal et al., 2022) بیان شده بود که وجود درگیری شغلی بالا باعث تقویت بیشتر منابعی می‌شود که کارکنان از رهبران اخلاقی تجربه می‌کنند و آنها پاسخ‌های پنهان‌سازی دانش کمتری را بروز خواهند داد. در مقابل، کارکنانی با درگیری شغلی پایین ممکن است رهبری اخلاقی را کمتر انگیزه بخش بدانند. آنها کمتر نگران کیفیت انجام و تکمیل وظیفه و سرمایه‌گذاری منابع هستند، پس نیاز درک شده آنها به کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش برای افزایش منابع مرتبط با رهبری اخلاق‌مدار ممکن است چندان زیاد نباشد. همان طور که نتایج نشان داد میزان درگیری شغلی رابطه بین رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش را تعدیل نمی‌کند یعنی درگیری شغلی کم یا زیاد در کارکنان شهرداری شیراز تأثیری بر شدت رابطه رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش ندارد. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش Agarwal et al. (2022) مغایرت دارد.

به‌بیان Agarwal et al. (2022) کارکنانی با انگیزه خودافزایی ضعیف‌تر، انگیزه کمتری دارند تا برای به‌دست آوردن منابع حاصل از سرپرستی اخلاق‌مدار، رفتارهای پنهان‌سازی دانش خود را کاهش دهند. بنابراین، برای کارکنانی با انگیزه خودافزایی پایین، رهبری اخلاقی تأثیر کمتری بر پنهان‌سازی دانش دارد. افراد با انگیزه‌های بالای خودافزایی به برداشت اجتماعی حساس هستند و شدیداً نیاز دارند تا در یک پرتو مثبت دیده شوند با این حال خودافزایی در شهرداری شیراز نقش تعدیل‌گری بر رابطه رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش ندارد و کاهش یا افزایش خودافزایی کارکنان شهرداری شیراز تأثیری بر شدت رابطه رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش ندارد. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش Agarwall et al. (2022) مغایرت دارد.

پنهان‌سازی دانش ممکن است تأثیر مخربی بر وضعیت روانی پنهان کننده دانش داشته باشد، از این رو سازمان‌ها باید تلاش‌ها، برای کاهش رفتارهای پنهان‌سازی دانش از طریق شیوه‌های مناسب منابع انسانی برای ترویج فرهنگ تسهیم دانش را در اولویت قرار دهند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، در جهت کاهش پنهان‌سازی دانش کارکنان شهرداری شیراز از طریق رهبری اخلاقی، بهبود رهبری اخلاقی از طریق بهبود صداقت مدیران در شهرداری

شیراز باید مدنظر باشد چرا که رفتار غیرصادقانه نوعی دروغ گفتن یا بیان نادرست واقعیت است. رفتار غیرصادقانه‌ی رهبری فضای بی‌اعتمادی را پدید می‌آورد و می‌تواند بی‌اعتمادی به رهبری را رقم بزند. کارکنان شهرداری شیراز اعتمادشان را به رهبر غیرصادق از دست خواهند داد؛ در نتیجه، رفتار صادقانه برای رهبران اخلاقی در شهرداری شیراز بسیار مهم است.

توسعه رهبری اخلاقی از طریق بهبود عدالت مدیران در شهرداری شیراز چرا که رهبران اخلاقی نگران مسائل عدالت و انصاف در شهرداری شیراز هستند. این نوع رهبران اولویت‌شان برخورد یکسان با همه و قرار دادن عدالت و انصاف در مرکز تصمیم‌گیری‌های گسترده‌تر است. آن‌ها قاعده‌ای را در نظر می‌گیرند که هرگز با کارکنان خاص برخورد متفاوتی نمی‌کنند، مگر در مواردی که به برقراری عدالت مربوط باشند.

توسعه رهبری اخلاقی از طریق بهبود شاخص احترام مدیران در شهرداری شیراز چرا که رهبرانی که به همتایان و کارفرمایان خود در شهرداری شیراز احترام می‌گذارند، به آن‌ها احساس ارزش ذاتی و فردیت می‌دهند. احترام به‌معنای گوش دادن دقیق به دیگران و تایید ارزش ذاتی آن‌هاست. رهبران هم‌چنین باید دیگران را راهنمایی کنند تا از اهداف، ارزش‌ها و نیازهای آن‌ها آگاه شوند تا این‌گونه خصوصیات اخلاقی مثبت در سازمان گسترش یابند.

توسعه رهبری اخلاقی از طریق بهبود ارتباطات در شهرداری شیراز چرا که رهبران اخلاقی باید ارتباطات درستی برقرار کنند. آن‌ها باید راحت در جمع صحبت کنند، جلسات را هدایت کنند و ارتباطاتی را برقرار کنند که آن‌چه را که می‌کوشند منتقل کنند، به وضوح بیان کنند. روابط خوب بین رهبران و تیم‌هایشان بر پایه‌ی انصاف، صداقت و اعتماد بنا شده‌اند. رهبران اخلاقی این روابط را با ارتباطات مؤثر بنا می‌کنند

شهرداری شیراز به فناوری‌های نوین و ارتقای سطح توانمندی کارکنان در جهت استفاده از آنها در شهرداری شهر شیراز تجهیز شود و از تجربیات شعب دیگر شهرداری‌های استان اصفهان و مشهد در استقرار زیرساخت مدیریت دانش از طریق ایجاد تعامل و ارتباط مناسب شهرداری شیراز با آنها استفاده شود.

ایجاد مکانیسم تشویق و پاداش از سوی مدیران شهرداری شیراز با تأکید بر تعامل و کار گروهی که انگیزه را برای تسهیم دانش در بین اعضا افزایش دهد.

قدردانی از کارمندان یکی از ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه‌هایی است که می‌تواند خودافزایی را به ارمغان آورد. برای این کار لازم است که مدیران بیش از پیش کارکنان شهرداری شیراز را بشناسند.

توسعه خودافزایی کارکنان از طریق گسترش ارتباطات از این طریق که برقراری ارتباط سالم و صادقانه را جزئی از فرهنگ سازمانی شهرداری شیراز شود.

توسعه خودافزایی کارکنان با در نظر گرفتن رشد و پیشرفت شخصی کارکنان از طریق برنامه جامعی برای آموزش مداوم کارمندان در شهرداری شیراز

جهت توسعه خودافزایی کارکنان بهتر است مدیران شهرداری شیراز به فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل توجه بیشتری مبذول نمایند؛ در این راستا برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و متناوب، با هدف افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های زندگی می‌تواند مفید باشد. البته نیازسنجی مؤثر در راستای نیازهای آموزشی از سرپرستان و به‌خصوص کارکنان شهرداری شیراز، به اثربخشی بیشتر این آموزش کمک می‌کند .

پیشنهاد می‌شود کارکنانی که در شهرداری شیراز که به‌نحو مطلوبی آموخته‌های خود را در حرفه خود به کار می‌بندند، به‌صورت مالی مورد تشویق قرارگیرند که این امر، رضایت از جبران خدمات مالی را نیز ارتقا می‌دهد.

آیین نامه جامع تشویق و تقدیر کارکنان در شهرداری شیراز تدوین شود و برای تشویق کارکنان ساعی و خلاق، برنامه ریزی مدون به عمل آید؛ زیرا بیشترین نارضایتی کارکنان در شهرداری شیراز در پاداش‌های غیرمالی از قدردانی در شغل بوده است. قدردانی از کارکنان، بیانگر احترام سازمان برای آنهاست و آنها را به ادامه تلاش خود، دلگرم می‌کند. این تقدیر برای تیم‌ها و یا واحدهای نمونه نیز اثربخش‌تر و به تقویت روحیه جمعی و تیمی کارکنان در شهرداری شیراز کمک می‌کند.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌های خاصی هم بوده است که می‌توان در تحقیقات آینده به آنها پرداخت. روش اندازه‌گیری متغیرهای این پژوهش بر اساس نظرسنجی و با ابزار پرسشنامه و مقطعی بوده است که در پژوهش‌های آینده محققان می‌توانند از روش‌های دیگر و به‌صورت تجربی برای تقویت روابط بررسی شده در این پژوهش استفاده‌کنند، زیرا روش مقطعی پژوهش حاضر زمینه‌ای برای استنتاج‌های علی فراهم نمی‌کند. این پژوهش محدود به شهرداری شیراز بوده است که برای تعمیم نتایج بهتر است در سازمان‌ها و گروه‌های مختلف انجام شود. همچنین در این پژوهش پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یک نیروی منفی در نظر گرفته شده‌است که محققان آینده می‌توانند مانند Wang et al. (2019) به بررسی اثر مثبت پنهان‌سازی دانش، پیامدهای روانی و سازمانی مربوط به آن بپردازند.

سهم مشارکت نویسندگان: در پژوهش حاضر نویسنده اول، به‌عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته و نویسنده دوم در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را برعهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به‌صورت مشترک و با بحث و تبادل‌نظر هر دو نفر انجام شد.

تضاد منافع: نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

منابع مالی: پژوهش حاضر از هیچ مؤسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

تشکر و قدردانی: پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین وسیله از کلیه مشارکت کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

References

Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 2403. doi:10.3389/fpsyg.2019.02403.

Abdollahi, B., & Rezaee, S. (2017). The effect of need for cognition, self-enhancement motive, and learning orientation on sale employees'

creativity. *Knowledge & Research in Applied Psychology, 15*(58), 58-68. https://sid.ir/paper/163875/fa [Persian]

Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research,* 141, 770-781. Doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.074.

Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q. and Zafar, R. (2020) 'Ethical leadership and innovative work behavior: the mediating role of individual attributes', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(3), 68. Doi: 10.3390/joitmc6030068.

Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management*. Doi:10.1108/JKM-10-2015-0401

Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal, 41*(5-6), 307-329. Doi: 10.1080/02642069.2020.1739657

Araban, S., Arshadi, N., Neisi, A., & Beshlideh, K. (2015). Designing and testing a model of some personal, job-related, and organizational variables as antecedents of organizational well-being in employees of National Iranian South Oil Company. *Psychological Achievements, 22*(2), 117-136. doi: 10.22055/psy.2016.12311[Persian]

Bahar, B., & Minga, R. (2019). The Impacts of Ethical Leadership on the Employee Psychological Well-being: The Mediating Role of Interactional Justice. *İzmir Iktisat Dergisi, 34*(3), 399-411. Doi: 10.24988/ije.2019343854

Bamel, U., Mendiratta, A., & Mohapatra, M. (2026). 'The dark side of ethical leadership': How Machiavellianism and moral licensing encourage knowledge hiding? *Global Business Review*. Doi: 10.1177/09721509251404238

Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The leadership quarterly, 29(*2), 322-332. Doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.006.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 134-117. Doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006) 'Ethical leadership: a review and future directions', *The Leadership Quarterly, 7*(6), 595–616. Doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research, 295*(2), 295-336. file:///C:/Users/NiC/Downloads/1998ThePartialLeastSquaresApproachtoSEMchapter.pdf

Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of*

Organizational Behavior, 40(7), 779-782. Doi: 10.1002/job.v40.710.1002/job.2407

Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal, 27*(2), 281-299. Doi: 10.1111/1748-8583.12132

Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 479-489. Doi: 10.1080/1359432X.2014.931325

Davari, A and Rezazadeh,A. (2016). Structural Equation Modeling with PLS, Tehran: University Jihad Publications[Persian]

Ejaz, T., Anjum, Z. U. Z., Rasheed, M., Waqas, M., & Hameed, A. A. (2022). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. *Middle East Journal of Management, 9*(3), 310-331. Doi: 10.1504/MEJM.2022.122577

Etges, M., & Coelho, A. (2023). Ethical Leadership in LTC: From Caregivers' Customer Orientation to Senior's Satisfaction and Well-Being. *Journal of Healthcare Leadership*, 297-311. Doi: 10.2147/JHL.S426602

Fallahi, K., Hasan Moradi, N., & Esmaili Rad, H. (2014). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Administrative Units of the Melli Bank in Tehran. *Educational Administration Research, 5*(20), 95-128. https://www.magiran.com/p2168054 [Persian]

Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior, 40*(7), 783-799. Doi: 10.1002/job. v40.710.1002/job.2364

Ghasemi, M. (2020). The relationship between ethical leadership and knowledge sharing among employees of Shiraz Municipality. *Industrial Engineering and Production Management Studies, 6*(14), 28-34. https://civilica.com/doc/1183809/ [Persian]

Hayat Bhatti, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: the mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *Sustainability, 12*(20), 8333. Doi: 10.3390/su12208333

Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences, 33*(7), 1073–1082. Doi: 10.1016/S0191-8869(01)00213-6

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324. Doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307

Imani, F., Eslami, G., & Bagheri, R. (2022). Investigating the effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledge Hiding with the mediating

role of Psychological safety and Meaningful work and the moderator role of Harmonious work passion. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, 5*(2). Doi: 10.47176/smok.2022.1415 [Persian]

Tran Pham, T. K. (2025). How does ethical leadership reduce knowledge-hiding behaviors? The roles of task conflict and relationship conflict. *International Journal of Ethics and Systems*, 1-16. Doi: 10.1108/IJOES-10-2024-0328

Khanbabaei, E., & Kazemi, F. (2018). The effect of ethical leadership on knowledge sharing with the mediating role of controlled motivation variables and employees' ethical identity Third National Conference on Modern Approaches to Education and Research, https://civilica.com/doc/830096 [Persian]

Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management, 26*(3), 574-591. Doi: 10.1108/JKM-02-2021-0091

Kukreja, P., Pandey, J., Singh, R., Iqbal, J., Ramkissoon, H., & Popat, N. (2025). Unraveling the effects of paradoxical leader behaviors on knowledge hiding: A time-lagged study. *Journal of Knowledge Management. Advance Online Publication*. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0448

Kwang, T., & Swann Jr, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *Personality and Social Psychology Review, 14*(3), 263-280. Doi: 10.1177/1088868310365876

Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., & Wu, L.-Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology, 98*(5), 832-840. Doi: 10.1037/a0032571

Maharani Barzani, M., Sadeghi de cheshmeh, M., & Rashidpour, A. (2023). The effect of organizational culture on knowledge concealment with the role of politeness in the work environment and rejection in the work environment. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems,* (), -. Doi: 10.22054/jks.2023.70348.1540 [Persian]

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology, 102*(3), 452. Doi: 10.1037/apl0000128

Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166, 461-472. Doi: 10.1007/s10551-018-4027-7

Mirzaeian, A. and Mehdad, A. (2017). Prediction of Work Efferst and Organizational Citizenship Behaviors Through Dimensions of Work Motivation. *Psychological Achievements, 24*(1), 111-126. Doi: 10.22055/psy.2017.18085.1557 [Persian]

Mirzaee, A., Nia, H. S., Dowran, B., Pasandideh, A., & Salimi, S. H. (2021). Psychometric properties of the Persian version of the oxford happiness questionnaire in a sample of the Iranian Military. *Journal of Military Medicine, 23*(3), 246-254. Doi: 10.30491/JMM.23.3.246

Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior, 40*(7), 819-833. Doi: 10.1002/job.v40.710.1002/job.2343 [Persian]

Rahimi, I., Yunsi, A., & Sadeghi Karvani, E. (2021). Investigating the effect of ethical leadership style of managers on organizational well-being with the mediation of social tolerance (Statistical Society of Social Security Employees of Khorramabad City) Ninth National Conference on Management Research and Humanities in Iran, https://civilica.com/doc/1178669 [Persian]

Razavi, S., & Sheikh al-Islami Kandolosi, N. (2020). Investigating the effect of ethical leadership on knowledge sharing with regard to the mediating role of moral identity (Case Study: Bank Eindeh Shahr, Tehran) National conference on improvement and rebuilding of Organization and Businesses, https://civilica.com/doc/1044731 [Persian]

Safari, K., & Dehbozorgi, M. (2021). The effect of ethical leadership on mental well-being (case study: General Department of Roads and Urban Development of Fars Province) 9th International Conference on Sustainable Development Techniques in Industrial Management and Engineering with the Approach of Recognizing Permanent Challenges, https://civilica.com/doc/1330981 [Persian]

Safari, P., & Homaei, R. (2023). Testing the Model of Psychological Well-Being Based on Moral Identity and Tolerance of Disturbance with the Mediation of Resilience in Female Students. *Psychological Achievements, 30*(2), 183-202. doi: 10.22055/psy.2022.40937.2857[Persian]

Saleem, A., Bhutta, M. K. S., Abrar, M., Bari, M. W., & Bashir, M. (2024). Leader's ethical behavior: A precursor to employees' well-being through emotions management. *Acta Psychologica*, 249, 104453. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104453

Shahid, H., Chaudhry, S. A., Abbas, F., Hassan, S. G., & Aslam, S. (2023). Do morality-based individual differences and relational climates matter? Ethical leadership and knowledge hiding: A multilevel framework. *SAGE Open, 13*(4). https://doi.org/10.1177/21582440231215569

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19. Doi: 10.1016/j.jbusres.2018.12.034

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107-139. Doi: 10.1080/02678373.2010.495262

Tang, P. M., Bavik, Y. L., Yifeng, N. C., & Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement. *In International Proceedings*

of Economics Development and Research (IPEDR), 84, 71-76. http://www.ipedr.com/vol84/010-E00013.pdf

Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite', *Human Relations, 56*(1), 5–37. DOI: 10.1177/0018726703056001448

Valikhani Dehaghani, M., & Mohammadi, A. (2022). A review of the relationship between psychological ownership of knowledge, knowledge hiding with the mediating role of trust and ethical leadership in this relationship. *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting, 6*(20), 2172-2188. https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1383

Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: Empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management, 23*(2), 279–296. Doi: 10.1108/JKM-04-2018-0245

Xie, Y., Qinghua X., Jianmin, S., Shuchuan, H., & Xiaolong, L. (2023). "How ethical leadership influences knowledge hiding? A sequential mediation model." *The Service Industries Journal,* 1-23. doi: 10.1080/02642069.2023.2245356

Yadi, E., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2022). Ethical Leadership And Knowledge Hiding Behavior: Mechanism Moral Identity. *Journal Manajemen, 26*(2), 240-258. Doi: 10.24912/jm.v26i2.858

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 745-756. Doi: /10.1037/0021-9010.92.3.745

Zahiri, A. , Arshadi, N. and Neisi, A. (2014). Designing and Testing a Model of Some Antecedents and Outcomes of Ethical Leadership in Employees of Karun Oil and Gas Producing Company. *Psychological Achievements, 21*(2), 105-124. https://psychac.scu.ac.ir/article_11863.html [Persian]

Zaim, H., Demir, A. & Budur, T. (2023). Ethical leadership, effectiveness and team performance: *an Islamic perspective, Middle East Journal of Management, 8*(1), 42–66. doi: 10.1504/MEJM.2021.10033656

Zandkarimi, M. (2019). Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Knowledge Sharing with the mediating role of Psychological Empowerment of Teachers. *Journal of School Psychology, 8*(1), 87-107. Doi: 10.22098/jsp.2019.798 [Persian]

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Mursing Management, 27*(2), 357-370. doi: 10.1111/jonm.12675

Table 3. Validity of construc

پیوست ۱

Variable	Item	Factor loading	t-value	AVE 0.4<	C.R >0.7
ethical leadership	Q1	0.787	843.17	0.595	935.0
	Q2	0.801	071.15		
	Q3	0.705	010.10		
	Q4	0.636	676.8		
	Q5	0.528	611.5		
	Q6	0.628	493.6		
	Q7	0.875	178.36		
	Q8	0.875	385.31		
	Q9	0.885	387.37		
	Q10	0.894	693.36		
knowledge hiding	Q11	0.656	411.9	0/544	0/932
	Q12	0.716	492.10		
	Q13	0.674	776.8		
	Q14	0.794	491.21		
	Q15	0.829	610.22		
	Q16	0.810	756.21		
	Q17	0.752	335.16		
	Q18	0.780	515.15		
	Q19	0.663	588.11		
	Q20	0.691	421.11		
	Q21	0.592	911.6		
	Q22	0.768	104.18		
employee well-being	Q23	0.645	719.9	0.534	0.826
	Q24	0.807	356.13		
	Q25	0.764	653.14		
	Q26	0.725	009.9		
job involvement	Q27	0.700	734.11	0.531	0.870
	Q28	0.801	939.17		
	Q29	0.777	991.17		
	Q30	0.823	319.21		
	Q31	0.660	530.8		
	Q32	0.583	147.5		
self-enhancement	Q33	0.678	295.7	0.573	0.889
	Q34	0.783	714.18		
	Q35	0.850	818.22		
	Q36	0.771	901.11		
	Q37	0.741	737.15		
	Q38	0.706	314.13		

© 2025 The Author (s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited