

# The Moderating Role of Altruism Behavior and Intrinsic Motivation in Effect of Knowledge Psychological Ownership on Knowledge Hidden Behavior (Case Study: Teachers in Aran & Bidgol City)

**Fatemeh Sadat Hosseini**

MA, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran. Email: [f.sadat.hosseini1992@gmail.com](mailto:f.sadat.hosseini1992@gmail.com), Orcid: 0009-0007-8681-1427

**Hamid Rahimi**

\* Corresponding Author\*, Associate Professor, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran. Email: [dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir](mailto:dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir), Orcid: 0000-0001-5132-5874

## Abstract

**Purpose:** With extensive changes in educational environments, such as changes in students' needs, different teaching methods, changes in the characteristics of educational environments, and changes in teachers' demands, the need to acquire new knowledge is of great value and encourage teachers to actively participate in the yourself knowledge sharing process with colleagues seems essential, because acquiring new knowledge can have a positive effect on the level of learning, creativity, innovation, readiness for change and flexibility of teachers and increase their job success. But despite the many benefits inherent in knowledge sharing, many teachers refuse to share their knowledge with others. Hiding knowledge is a relatively common phenomenon in educational organizations and schools, which leaves destructive effects. Teachers for various reasons, may not share the knowledge related to their job with other colleagues and in some cases, hide the knowledge from them. Therefore, it is necessary to investigate the effective variables on reducing knowledge hiding in the organization. It is likely that variables such as psychological ownership of knowledge, altruistic behavior and intrinsic motivation are effective in increasing or decreasing knowledge hiding. Thus the purpose this research was the moderating role of altruism behavior and intrinsic motivation in effect of knowledge psychological ownership on knowledge hidden behavior in teachers.

**Methodology:** Type of research, descriptive correlation and statistical population including teachers in Aran & Bidgol City that sample size was obtained equal to 250 people through the Monte Carlo model. The research tool included four questionnaires of psychological ownership of knowledge, altruism, internal motivation and knowledge hidden. The validity of the questionnaires was confirmed as construct, convergent and divergent. The reliability of questionnaires was obtained through Cronbach's alpha for psychological ownership 0.74, altruism 0.77, intrinsic motivation 0.84 and knowledge hidden 0.71. The data analysis of the research was done at two levels of descriptive and inferential statistics by using SPSS version 26 and Smart PIs software.

**Results:** The results showed that the mean of variables of psychological ownership and knowledge hidden were lower than criterion score and altruism and internal motivation were higher than criterion score. The path coefficient of variables showed that psychological ownership with (Beta=0.24) has a positive & significant effect on knowledge hidden, altruism (Beta=-0.17) and intrinsic motivation (Beta=-0.16) has a negative & significant effect on knowledge hidden.

**Conclusion:** Considering the positive and significant effect of intrinsic motivation and altruistic behavior in reducing the negative effect of psychological ownership of knowledge in knowledge hidden behavior, it can be seen that the moderating role of intrinsic motivation and altruistic behavior in reducing knowledge hidden behavior is significant and confirmed. Because motivation theory emphasizes the motivations that lead people to exchange knowledge and broadly determines knowledge behaviors, and altruistic behaviors consist of helping colleagues in the performance of their duties. That is, if teachers who have a high sense of psychological ownership may hesitate to exchange and share knowledge when requested due to internal motivation and altruistic behavior. Thus, it can be said that hiding or sharing knowledge depends not only on the level of one's property relative to the purpose of ownership, but also on internal motivation and altruistic behavior. To prevent this phenomenon among teachers, the sense of collective ownership instead of individual ownership should be strengthened among teachers.

**Keywords:** Knowledge Psychological Ownership, Knowledge Hiding, Altruism, Intrinsic Motivation, Teachers

# نقش تعدیل‌گری رفتار نوع‌دوستی و انگیزش‌درونی در تأثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش (مورد مطالعه: معلمان شهرستان آران و بیدگل)

فاطمه سادات حسینی

کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. رایانامه: f.sadat.hosseini1992@gmail.com . شماره  
ارکید: 0009-0007-8681-1427

حمید رحیمی

\*نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. رایانامه: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir .  
شماره ارکید: 0000-0001-5132-5874

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

## چکیده

**هدف:** پنهان‌سازی دانش یک پدیده نسبتاً رایج در سازمان‌های آموزشی و مدارس است که آثار مخربی را بر جای می‌گذارد. 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 موثر بر کاهش پنهان‌سازی دانش در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تعدیل‌گری رفتار نوع‌دوستی و انگیزش‌درونی در تأثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان بود.

**روش:** نوع پژوهش، توصیفی همبستگی و جامعه آماری پژوهش شامل معلمان شهر آران و بیدگل بود که حجم نمونه از طریق الگوی مونت کارلو، ۲۵۰ نفر تعیین شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه مالکیت‌روانشناختی دانش، نوع‌دوستی، انگیزش‌درونی و پنهان‌سازی دانش بود. روایی پرسشنامه‌ها به صورت سازه، همگرا و واگرا تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای مالکیت‌روانشناختی دانش ۰/۷۴، رفتار نوع‌دوستی ۰/۷۷، انگیزش‌درونی ۰/۸۴ و پنهان‌سازی دانش ۰/۷۱ بدست آمد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد میانگین مالکیت‌روانشناختی دانش و پنهان‌سازی دانش پایین‌تر از نمره ملاک و نوع‌دوستی و انگیزش‌درونی بالاتر از نمره ملاک بود. ضریب مسیر متغیرها نشان داد مالکیت روان‌شناختی روی پنهان‌سازی دانش، تأثیر مثبت و معنادار، نوع‌دوستی روی پنهان‌سازی دانش و انگیزش‌درونی روی پنهان‌سازی دانش، تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیل‌کنندگی نوع‌دوستی و انگیزش‌درونی تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** طبق نتایج می‌توان گفت که پنهان کردن یا به اشتراک گذاشتن دانش نه تنها به سطح دارایی فرد نسبت به هدف مالکیت بلکه به انگیزه درونی و رفتار نوع‌دوستانه نیز بستگی دارد.

**واژگان کلیدی:** مالکیت‌روانشناختی دانش، پنهان‌سازی دانش، نوع‌دوستی، انگیزش‌درونی، معلمان

## مقدمه

در فرایند مدیریت دانش، تسهیم دانش به عنوان حیاتی‌ترین عنصر آن شناخته می‌شود و میزانی است که اعضای سازمان تمایل به تبادل، ارائه و اخذ دانش دارند (محمد و سادیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تسهیم دانش به برقراری ارتباط بین تمام انواع دانش‌های سازمانی اشاره دارد. این ارتباط شامل انواع ارتباطات صریح و ضمنی بوده که از طریق اجتماعی‌سازی، برقراری تعاملات و کنش‌های متقابل و آموزش کارکنان انجام می‌شود. تسهیم دانش به عنوان مبادله اطلاعات، تجارب و خبرگی مربوط به کار است تا به دیگران کمک شود که با هم همیاری کرده تا وظایف روزمره انجام، مسائل برطرف و ایده‌های جدید ارائه شوند (احمد و کریم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). سلامت و ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) تسهیم دانش را میزانی که افراد تمایل به توزیع دانش ضمنی و آشکار خود با سایر افراد دارند، در نظر می‌گیرند.

کینگ و مارکز<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) معتقدند تسهیم دانش برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از دانش خود برای دستیابی به منفعت و پیشرفت خود استفاده نمایند دارای اهمیت است. بنابراین شناخت عوامل تسهیل‌کننده و موانع رفتار تسهیم دانش در درون محیط‌های سازمانی به ویژه سازمان‌های آموزشی و در میان اعضا ضرورت دارد (ماتیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). با ایجاد تغییرات بسیار گسترده در محیط‌های آموزشی همچون تغییر در نیازهای دانش آموزان، 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 (زاتشی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). در این بین، پنهان‌سازی دانش در بین معلمان می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری را برای این معلمان، دانش‌آموزان و نظام آموزش و پرورش به همراه داشته باشد. پنهان‌سازی دانش یک پدیده نسبتاً رایج در سازمان‌های آموزشی و مدارس است که آثار مخربی مانند آسیب‌رساندن به روابط بین‌فردی (کانلی و زیگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵)، شکوفایی (ژیانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹) و کاهش خلاقیت معلمان و مدارس (چرن و همکاران، ۲۰۱۷) را بر جای می‌گذارد. معلمان ممکن است به دلایل مختلفی مانند رقابت، از دست ندادن جایگاه علمی، اقتدار و غیره (باری و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹) دانش مربوط به شغل‌شان را با دیگر همکاران به اشتراک نگذارند و در بعضی از موارد، دانش را از آنها پنهان کنند (اسلام و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). از این رو 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.

اگر معلمان حس مالکیت فردی روی دانش شخصی خود داشته باشند، به احتمال زیاد تمایل کمی برای تسهیم دانش دارند؛ زیرا طبق تحقیقات انجام شده، سازه مالکیت‌روانشناختی دانش به عنوان یک مانع برای رفتار تسهیم دانش شناخته

<sup>1</sup> Muhammad & Sadia

<sup>2</sup> Ahmad & Karim

<sup>3</sup> Selamat & Zhang

<sup>4</sup> King & Marks

<sup>5</sup> Mathew

<sup>6</sup> Zutshi et al

<sup>7</sup> Connelly & Zweig

<sup>8</sup> Jiang et al

<sup>9</sup> Bari et al

<sup>10</sup> Islam et al

شده است (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ باتاچاریا و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ وانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ ششادری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ بتول و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع می‌توان گفت که حس مالکیت روانشناختی افراد، بیشتر تمایل به پنهان‌سازی دانش دارد تا اشتراک دانش. زیرا مالکیت روانشناختی به نگرش‌هایی مربوط می‌شود که کارکنان نسبت به افشای اطلاعات یا داده‌ها اتخاذ می‌کنند و نسبت به اشتراک‌گذاری دانش، حساسیت دارند (هو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ براون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). احساس بالای مالکیت روانشناختی، کارکنان را ترغیب می‌کند که دانش را از همکاران خود پنهان کنند و این پنهان‌سازی دانش توسط افراد در سازمان‌ها به دلیل تأثیری که بر سازمان و همچنین اهداف مورد نظر آن دارد، موجب نگرانی است.

با توجه به تأثیر مالکیت روانشناختی در پنهان‌سازی دانش، متغیرها و سازه‌هایی وجود دارند که می‌تواند این تأثیرات را تعدیل کند. طبق تحقیقات، یکی از متغیرهای موثر بر تعدیل این اثرات، سازه نوع دوستی است (پی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ اوبرنویچ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ کاررا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸؛ سووانتی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). زیرا نوع دوستی مقدمه قصد اشتراک دانش بوده و به طور مثبت با نیت تداوم اشتراک دانش مرتبط است. این رفتار نوع دوستانه ممکن است در قالب رفتار عمدی و داوطلبانه با هدف بهبود وضعیت، مهارت یا دانش همکار دیگر بدون انتظار متقابل یا منفعت شخصی تعریف شود. نوع دوستی یک ویژگی رفتاری است که تعارض روابط را کاهش و فرآیندهای مشارکتی را تقویت می‌کند. این زمانی اهمیت زیادی دارد که به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک فرآیند ارتباطی ارائه شود، و قابلیت دوام آن با تمایل همه طرف‌ها برای تعامل و کمک به یکدیگر با توجه به حجم و کیفیت دانش، تعیین می‌شود (لو و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳).

طبق تحقیقات، یکی دیگر از متغیرهای موثر بر تعدیل این اثرات، در کنار سازه نوع دوستی، سازه انگیزش درونی است (گاگنه و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹؛ سینگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹؛ سان و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲). انگیزش درونی به این معنی است که کارکنان کار را به خودی خود یک پاداش می‌بینند و می‌توانند خودشان تصمیم بگیرند که چگونه می‌خواهند عمل کنند و انتخاب کنند که برای رسیدن به اهداف خود چه کاری می‌خواهند انجام دهند (چن و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). هنگامی که انگیزه درونی بالا باشد، کارکنان می‌توانند از فرآیند انجام وظایف کاری خود لذت ببرند و رفتار آنها کمتر توسط محیط کار بیرونی و بیشتر توسط رفتار شخصی آنها تعیین می‌شود (لوپیس و فاس<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۶). افراد دارای انگیزه درونی، تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن فعالانه دانش خود دارند و در فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش خود، شناخت و رضایت بیشتری کسب خواهند کرد (شن و چانگ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۸). یعنی حتی کارمندانی که مالکیت روانی بالایی دارند ممکن است در

<sup>1</sup> Li et al

<sup>2</sup> Bhattacharya & Sharma

<sup>3</sup> Wang

<sup>4</sup> Batool et al

<sup>5</sup> Huo et al

<sup>6</sup> Brown et al

<sup>7</sup> Pee

<sup>8</sup> Obrenovic et al

<sup>9</sup> Carrera et al

<sup>10</sup> Suwanti

<sup>11</sup> Lou et al

<sup>12</sup> Gagné et al

<sup>13</sup> Singh

<sup>14</sup> Sun et al

<sup>15</sup> Chen et al

<sup>16</sup> Llopis & Foss

<sup>17</sup> Shen & Chang

صورت درخواست، در تبادل دانش تردید کنند. با این حال، مالکیت روانی بالا ممکن است لزوماً به پنهان کردن دانش منجر نشود. اعضای گروه همچنین ممکن است این تفکر را ایجاد کنند که شغل به طور جمعی به آنها تعلق دارد و بنابراین احتمال کمتری دارد که دانش را پنهان کنند. بنابراین، می‌تواند استدلال شود که پنهان کردن یا به اشتراک گذاشتن دانش نه تنها به سطح دارایی فرد نسبت به هدف مالکیت بلکه به انگیزه نیز بستگی دارد. لذا انگیزش درونی هنگامی که انگیزه تسهیم دانش باشد به طور اجتناب‌ناپذیری مهم می‌شود (وانگ و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

با توجه به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تعدیل‌گری رفتار نوع‌دوستی و انگیزش درونی در تاثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش در معلمان شهرستان آران و بیدگل است.

### پیشینه پژوهش

عظیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که انگیزش کارکنان و ابعاد آن (پاداش‌سازمانی، مقابله به مثل و لذت) با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین متغیر سرمایه‌اجتماعی در رابطه بین انگیزش کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش، نقش تعدیل‌گری ندارد. یزدان‌شناس (۱۳۹۷) در پژوهشی دریافت که جوّ توسعه منابع انسانی، تاثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار تسهیم دانش دارد و مالکیت‌روانشناختی مثبت نیز در این رابطه نقش میانجی دارد؛ بنابراین، تأکید بر مولفه‌های هر یک از ابعاد جوّ توسعه منابع انسانی می‌تواند موجب شکل‌گیری احساس مالکیت‌روانشناختی مثبت در کارکنان شود و در نهایت رفتارهای مثبت‌گرایانه سازمانی از جمله رفتار تسهیم دانش را تقویت کند. وو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که اعتماد بین فردی ادراک شده کارکنان چه از طرف همکاران و چه از طرف سرپرست با رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش آنها در محیط کار ارتباط مثبتی دارد. همچنین ویژگی‌های نوع‌دوستی کارکنان، عاملی برای به اشتراک گذاشتن دانش در محیط کار است و ویژگی نوع‌دوستی نیز باعث کاهش ارتباط مثبت بین اعتماد همکاران و اشتراک دانش می‌شود. یک محیط تعامل اجتماعی سازمانی، ارتباط مثبت بین اعتماد همکاران و اشتراک دانش را تشدید می‌کند. ما و چان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که انگیزه دلبستگی آنلاین درک‌شده و تعهد رابطه آنلاین درک‌شده، اثرات مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر اشتراک دانش آنلاین دارند. علاوه بر این، زمانی که نوع‌دوستی در مدل معرفی شد، تأثیر مستقیم و معناداری بر اشتراک دانش آنلاین دارد. آگنله‌لا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داد که افزایش رهبری خدمت‌گزار از طریق مالکیت‌روانشناختی دانش می‌تواند تأثیر مثبتی بر نگرش کارکنان نسبت به پنهان کردن دانش داشته باشد و همچنین می‌تواند برای تشویق آنها به اشتراک‌گذاری دانش به کار رود. اوبرنووچ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که نوع‌دوستی تأثیر مستقیمی بر اشتراک‌دانش ضمنی دارد. همچنین رفتار تسهیم دانش هم تأثیر مستقیم بر اشتراک دانش ضمنی دارد و هم واسطه بین صفت نوع‌دوستی و اشتراک دانش ضمنی است. کیم و شین<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که مالکیت‌روانشناختی مبتنی بر سازمان و مالکیت‌روانشناختی مبتنی بر شغل می‌تواند دانش را از طریق هویت همکاران به اشتراک بگذارد. علاوه بر این رابطه بین مالکیت‌روانشناختی و تسهیم دانش، وابسته به هویت اجتماعی کارکنان

<sup>1</sup> Wang & Wang

<sup>2</sup> Wu et al

<sup>3</sup> Ma & Chan

<sup>4</sup> Ogunlela

<sup>5</sup> Obrenovic et al

<sup>6</sup> Kim & Shin

پیرامون اهداف مالکیت و شرایط تنوع است. ایلهالاما و اچدوم<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به بررسی آگاهی معلمان از رفتارهای تسهیم دانش و مدیریت دانش در مدارس نیجریه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سطح آگاهی معلمان در این باب مطلوب است و رهبران مدارس را موظف دانستند که سطح دانش و رفتار معلمان را در زمینه تسهیم دانش ارتقا بخشند. سان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر انگیزش درونی ادراک شده کارکنان بر تسهیم دانش و خودکارآمدی خلاق پرداختند. نتایج نشان داد که انگیزش درونی با چهار نوع گرایش به اشتراک دانش رابطه مثبت دارد. پاسخ خودکار ارتباط معنی داری با خودکارآمدی خلاق نداشت ولی تفکر منطقی با خودکارآمدی خلاق ارتباط مثبت داشت. یان و چنهوی<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی نشان دادند که مالکیت روانشناختی جمعی و مالکیت روانشناختی فردی، تأثیر مثبت معناداری بر اعتماد بین اعضای تیم کارآفرینی دارد و مالکیت روانشناختی جمعی می تواند از طریق نقش واسطه ای بر تمایل به اشتراک دانش در اعضای تیم، تأثیر مثبت بگذارد. اعضای تیم کارآفرین به هم اعتماد دارند و بر تمایل اعضا برای تسهیم دانش خارج از تیم، تأثیر منفی می گذارند. مالکیت روانشناختی فردی تنها می تواند بر تمایل به اشتراک دانش در عضو تیم از طریق نقش واسطه ای اعتماد در بین اعضای تیم کارآفرین تأثیر مثبت بگذارد و تأثیر بر تمایل به اشتراک دانش در خارج از تیم، معنی دار نیست. بتول و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که احساس قوی تر مالکیت روانشناختی هم به رفتار کاری مثبت یعنی اشتراک دانش و هم به رفتار کاری منفی یعنی پنهان سازی دانش منجر می شود. علاوه بر این، انگیزه رویکرد به طور مثبت رابطه مثبت بین مالکیت روانشناختی و اشتراک دانش را تعدیل می کند. چنگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) با توجه به اهمیت تسهیم دانش در بین معلمان، اظهار می دارند معلمانی که از قوه قضاوت خود بیشتر استفاده می کنند از تاثیرات بیان دیدگاه ها و نظرات خود و نتایج بالقوه عدم تسهیم دانش در سازمان آگاهند. یوان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) نشان دادند که مالکیت روانشناختی دانش شخصی به طور معناداری بر اشتراک دانش کارکنان تأثیر منفی می گذارد و بیگانگی اجتماعی، میانجی بین آنهاست. تاب آوری سازمانی تأثیر مثبت مالکیت روانشناختی دانش شخصی بر بیگانگی اجتماعی را به میزان قابل توجهی کاهش داده و همچنین نقش تعدیل کننده ای را در رابطه بین مالکیت روانشناختی دانش شخصی و اشتراک دانش کارکنان ایفا می کند. با بهبود تاب آوری منابع و تاب آوری فرهنگی، نقش واسطه ای بیگانگی اجتماعی بین مالکیت روانشناختی دانش شخصی و اشتراک دانش فرهنگی و خلاقانه، کمتر می شود.

همان طور که بررسی پیشینه پژوهشی نشان می دهد، مطالعات مربوط به تسهیم دانش یا پنهان سازی دانش با سازمان ها و اعضای آن گره خورده است و این همه در راستای تاثیری است که تسهیم دانش بر کیفیت کار و عملکرد کارکنان و سازمان ها دارد؛ سازمان هایی که مدام باید در حال تغییر و نوآوری بوده و خود را با شرایط محیط بیرونی تطبیق داده و پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. سازمان آموزش و پرورش هم از این قاعده مستثنی نیست و به دلیل بر عهده داشتن 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. سازه های پنهان سازی دانش، مالکیت روانشناختی دانش، رفتار نوع دوستانه و انگیزش درونی در تحقیقات مختلف و متعددی مورد بررسی قرار گرفته اند، اما این سازه ها در پژوهشی واحد، آن هم در سازمان آموزش و پرورش و روی جامعه معلمان مورد بررسی قرار نگرفته است؛ لذا از نوآوری لازم

<sup>1</sup> Ildhalama & Echedom

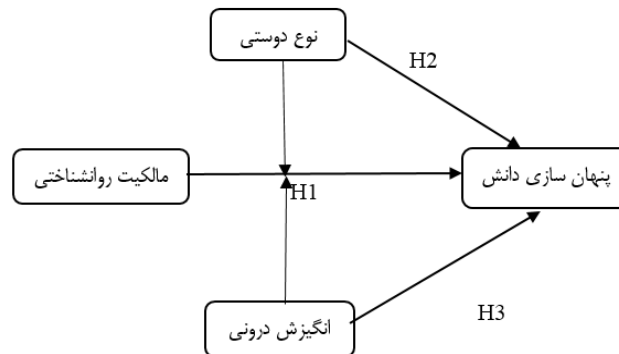
<sup>2</sup> Sun et al

<sup>3</sup> Yan & Chenhui

<sup>4</sup> Cheng et al

<sup>5</sup> Yuan et al

برخوردار بوده و ضرورت انجام آن، اجتناب‌ناپذیر است. با توجه به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر مالکیت‌روانشناختی بر پنهان‌سازی دانش معلمان با نقش تعدیل‌کنندگی انگیزش‌درونی و رفتار نوع‌دوستی است. شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (پژوهشگر ساخته، ۱۴۰۲)

بر اساس مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به شرح زیر است:

۱. مالکیت‌روانشناختی دانش با پنهان‌سازی دانش رابطه دارد.
۲. رفتار نوع‌دوستی در تاثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش، نقش تعدیل‌گری دارد.
۳. انگیزش‌درونی در تاثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش، نقش تعدیل‌گری دارد.

### روش تحقیق

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر اندازه‌گیری، کمی و از نظر اجرا، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل معلمان شهر آران و بیدگل در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ به تعداد ۱۶۱۰ نفر بود و حجم نمونه از طریق الگوی مونت کارلو و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۵۰ نفر برآورد شد. به منظور تعیین حجم نمونه پژوهش، مولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) از نسبت حجم نمونه به پارامترهای آزاد برای تخمین استفاده می‌کند. وی حداقل نسبت را ۵ به ۱، حد میانی را ۱۰ به ۱ و حد بالا را ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند. برای حجم نمونه در مدل‌های عاملی، لوهلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به بررسی پیچیدگی مدل با تاکید روی سه متغیر قابل مشاهده، تعداد سازه‌ها، تعداد معرف‌ها (مولفه یا گویه) و میزان اشتراک پرداخته است. در مدل‌های عاملی، اگر تعداد عامل‌ها کم و تعداد معرف‌ها زیاد باشد حجم نمونه ۱۰۰ نیز نتایج قابل اعتماد و پایایی به بار می‌آورد اما اگر تعداد عامل‌ها، زیاد و معرف‌ها کم باشد حجم نمونه، باید بین ۲۰۰ تا ۵۰۰ واحد افزایش یابد. بر همین اساس و با توجه به نظر مولر (۱۹۹۶)، در تحقیق حاضر با وجود ۲۵ گویه و رعایت نسبت ۱۰ به ۱، محقق ۲۵۰ نفر را به عنوان نمونه انتخاب نمود. حجم نمونه به دست آمده ۲۵۰ نفر بود که در این پژوهش ۲۳۵ پرسشنامه برگشت داده شد. با توجه به اینکه نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۰/۹۴ بود بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۲۳۵ آزمودنی انجام گرفت و توان آزمون آن برابر ۰/۹۰ برآورد شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه رفتار نوع‌دوستی پودساکوف و همکاران<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>. Mueller

<sup>۲</sup>.Loehlin

<sup>۳</sup> Podsakoff et al

(۱۹۹۰) در قالب پنج سؤال، انگیزش درونی تایرنی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در قالب پنج سؤال، مالکیت روانشناختی وین داین و پیرس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در شش سؤال و پرسشنامه پنهان سازی دانش پنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در قالب سه سؤال در طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود. روایی پرسشنامه‌ها به صورت صوری (تایید ده نفر از کارشناسان رشته های مدیریت و علوم تربیتی)، سازه (تحلیل عاملی تاییدی)، همگرا و واگرا تعیین شد.

جدول ۱. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	بار عاملی	نتایج	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
مالکیت روانشناختی	۰/۷۲-۰/۲۷	تایید	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۵۲	تایید
پنهان سازی دانش	۰/۸۵-۰/۶۳	تایید	۰/۷۱	۰/۸۰	۰/۵۷	تایید
نوع دوستی	۰/۷۶-۰/۶۵	تایید	۰/۷۷	۰/۸۳	۰/۵۱	تایید
انگیزش درونی	۰/۸۵-۰/۶۹	تایید	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۰	تایید

با توجه به نتایج جدول (۱)، شاخص های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر مالکیت روانشناختی، گویه پنجم (تمایلی ندارم اطلاعات مربوط به شغلم را با دیگران به اشتراک گذارم) با ۰/۷۲، در انگیزش درونی، گویه دوم (از ایجاد روش های جدید در انجام وظایف شغلی ام لذت می برم) با ۰/۸۵، در نوع دوستی، گویه چهارم (به همکاری که مشکلات کاری زیادی دارند با کمال میل کمک می کنم) با ۰/۷۶ و در پنهان سازی دانش، گویه سوم (تمایلی ندارم دانش شخصی خود را به دانش سازمانی تبدیل کنم) با ۰/۸۵ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول ۲. معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

شاخص ها	مالکیت روانشناختی	پنهان سازی دانش	نوع دوستی	انگیزش درونی
مالکیت روانشناختی	۰/۷۲			
پنهان سازی دانش	۰/۲۵	۰/۷۵		
نوع دوستی	-۰/۱۹	-۰/۲۱	۰/۷۱	
انگیزش درونی	-۰/۰۴	-۰/۱۸	۰/۴۸	۰/۷۷

معیار فورنل و لانکر اشاره به این مساله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های 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 مالکیت روانشناختی (۰/۷۲)، پنهان سازی دانش (۰/۷۵)، نوع دوستی (۰/۷۱) و انگیزش درونی (۰/۷۷) است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر است و نشان دهنده آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیصی و واگرایی مناسبی است.

پایایی پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای مالکیت روانشناختی دانش ۰/۷۴، رفتار نوع دوستی ۰/۷۷، انگیزش درونی ۰/۸۴ و پنهان سازی دانش ۰/۷۱ بدست آمد. تحلیل داده های پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و اسمارت PLS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از شاخص های فراوانی، درصد،

<sup>1</sup> Tierney et al

<sup>2</sup> Van Dyne & Pierce

<sup>3</sup> Peng et al



میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

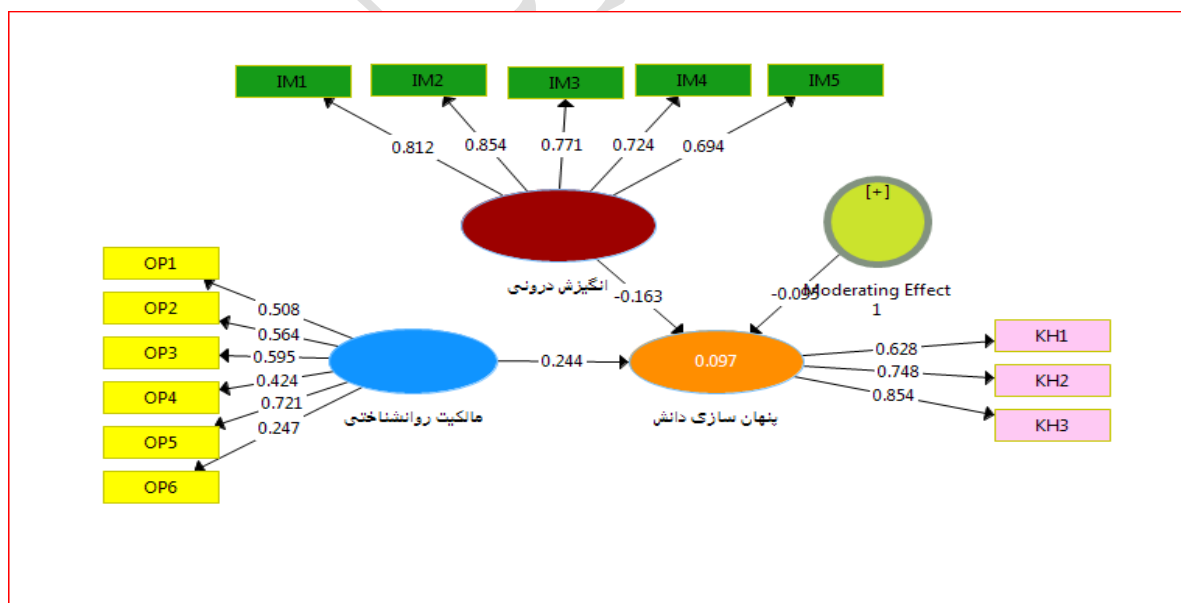
## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۴۰ درصد گروه نمونه (فراوانی ۹۴) معلمان مرد و ۶۰ درصد (فراوانی ۱۴۱) معلمان زن بودند. ۳۳ درصد (فراوانی ۷۸) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۲۶ درصد (فراوانی ۶۱) ۱۱ تا ۲۰ سال و ۴۱ درصد (فراوانی ۹۶) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. ۵۳ درصد (فراوانی ۱۲۵) در رشته‌های علوم انسانی، ۲۴ درصد (فراوانی ۵۶) در رشته‌های علوم پایه، ۹ درصد (فراوانی ۲۰) در رشته‌های فنی و ۱۴ درصد (فراوانی ۳۴) در سایر رشته‌ها بودند.

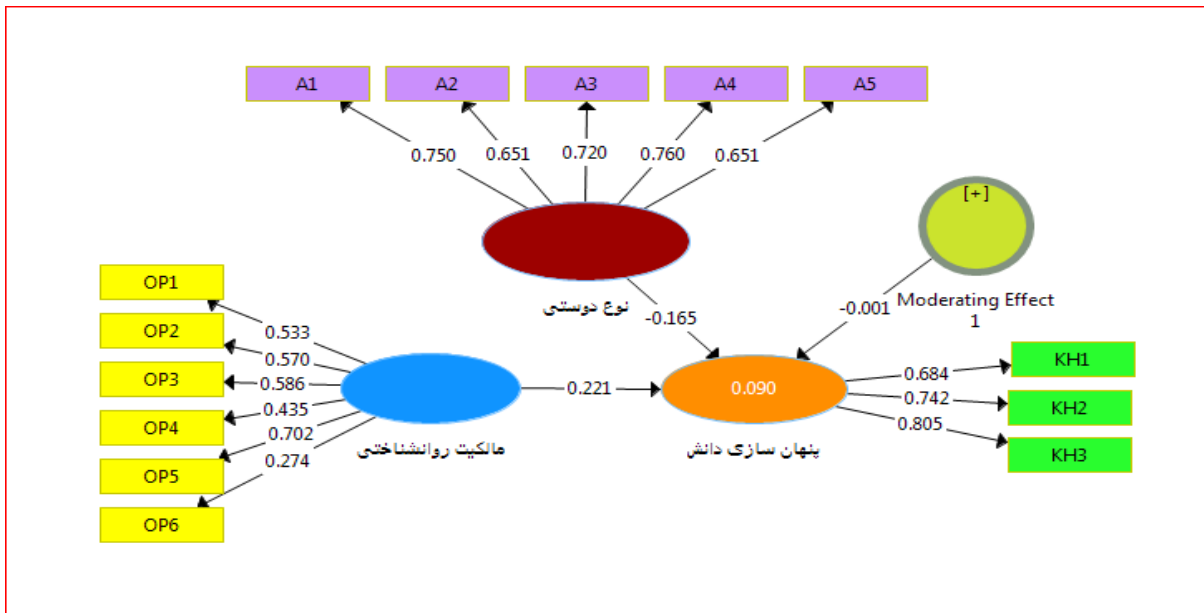
جدول ۳. تحلیل توصیفی و آزمون نرمالیتی با استفاده از مقدار چولگی و کشیدگی

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	چولگی	کشیدگی
مالکیت‌روانشناختی	۲۳۵	۱۰/۲۵±۲/۹	۱۸	۰/۹۵	-۰/۴۶
پنهان‌سازی دانش	۲۳۵	۵/۳۰±۲/۱	۹	۱/۴	۱/۸
نوع‌دوستی	۲۳۵	۲۱/۲۲±۲/۸	۱۵	-۰/۴۱۵	-۰/۴۲۲
انگیزش‌درونی	۲۳۵	۲۲/۵±۲/۸۳	۱۵	-۱/۶۶	-۱/۸

تحلیل جدول (۳) نشان داد میانگین مالکیت‌روانشناختی دانش و پنهان‌سازی دانش، پایین‌تر از نمره ملاک و نوع‌دوستی و انگیزش‌درونی بالاتر از نمره ملاک 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 تعدیل‌گری انگیزش درونی در تاثیر مالکیت‌روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش



شکل ۳. تحلیل مسیر نقش تعدیل‌گری نوع دوستی در تأثیر مالکیت روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش

جدول ۴. ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	خطای استاندارد	t	P
مالکیت روان شناختی و پنهان‌سازی دانش	۰/۲۴	۰/۰۴۷	۲/۷۲	۰/۰۰۵
نوع دوستی و پنهان‌سازی دانش	-۰/۱۷	۰/۰۵۶	۲/۱۹	۰/۰۱
انگیزش درونی و پنهان‌سازی دانش	-۰/۱۶	۰/۵	۲/۱۰	۰/۰۱۵

ضریب مسیر متغیرها نشان داد مالکیت روان‌شناختی روی پنهان‌سازی دانش، تأثیر مثبت و معنادار، نوع دوستی روی پنهان‌سازی دانش و انگیزش درونی روی پنهان‌سازی دانش، تأثیر منفی و معنادار دارد و نقش تعدیل‌کنندگی نوع دوستی و انگیزش درونی تأیید شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیقات گذشته مکرراً گزارش شده که سازمان‌ها علاوه بر اینکه دانش را به عنوان یک دارایی تاثیرگذار در مسیر مدیریت سودمند می‌بینند، باید خطرات دانش را نیز در نظر بگیرند. از جمله این خطرات شناسایی شده می‌توان به پنهان‌سازی دانش اشاره کرد. عوامل متعددی وجود دارند که می‌تواند در افزایش یا کاهش پنهان‌سازی دانش، موثر باشد. از این رو ضرورت دارد سازه‌های موثر بر کاهش پنهان‌سازی دانش در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش تعدیل‌گری رفتار نوع دوستی و انگیزش درونی در تأثیر مالکیت روانشناختی دانش بر رفتار پنهان‌سازی دانش معلمان بود.

طبق فرضیه اول پژوهش، نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان می‌دهد مالکیت روانشناختی دانش نزد معلمان با پنهان‌سازی دانش، رابطه مثبت، مستقیم و معنادار دارد. به عبارتی هر چه احساس مالکیت روانشناختی دانش معلمان بیشتر باشد به همان اندازه پنهان‌سازی دانش نیز بیشتر می‌شود. زیرا مفهوم روانشناختی یک فرد از مالکیت دانش می‌تواند او را برانگیزد تا به یک پنهان‌کننده دانش تبدیل شود، بنابراین آنها را از تسهیم دانش خلاق خود منصرف می‌کند (ششادری و

همکاران، ۲۰۲۱). نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق وانگ و همکاران (۲۰۱۹)، پنگ و پیرس (۲۰۱۵)، براون و همکاران (۲۰۱۴)، بتول و همکاران (۲۰۲۳) و یوان و همکاران (۲۰۲۳) همسویی و مطابقت دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با احساس مالکیت بالا به دنبال حفظ کنترل خود بر روی هدف مالکیت هستند و از تبادل دانش با دیگران خودداری می‌کنند (هو و همکاران، ۲۰۱۶). زیرا آنچه مالکیت روانی را ممکن می‌سازد، سرمایه‌گذاری زمان، انرژی و تلاش برای هدف مالکیت است و کارکنانی که منابع خود را در شغل سرمایه‌گذاری می‌کنند، نسبت به شغل مالکیت بیشتری پیدا می‌کنند و از این رو کمتر احتمال دارد که دانش خود را برای دیگران افشا کنند (پنگ، ۲۰۱۳). کارکنان با مالکیت‌روانشناختی بالا، دانش را برای خود نگه می‌دارند و فکر می‌کنند که دانش مورد درخواست، بخشی از خود و هویت گسترده آنهاست (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳). پیرس و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند همچنان که افراد احساس مالکیت‌روانشناختی دانش بیشتری دارند، ترس از دست دادن کنترل آن را نیز دارند. از آنجا که ممکن است از نظر روانی دچار تنش یا استرس شوند، تمایل به حفظ دانش دارند و تمایلی در به اشتراک گذاشتن آن با دیگران ندارند.

اما نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق پیتینو و همکاران (۲۰۱۸)، حمید و همکاران (۲۰۱۹) و یان و چنهوی (۲۰۲۲) همسویی و مطابقت ندارد. آنها بر این باورند که کارمندانی که مالکیت‌روانی بالایی دارند معمولاً به سمت رفتارهای کاری مثبت خودانگیزخته می‌شوند. مالکیت‌روانشناختی، یادگیری از یکدیگر، همکاری با یکدیگر برای حل نگرانی‌ها، پذیرش و ترویج اخلاق و ایده‌های سازمانی را تشویق می‌کند و همچنین اشتراک دانش را در بین افراد ترویج می‌کند (گوپتا و همکاران، ۲۰۲۱؛ سینگ، ۲۰۱۹). حمید و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند کارکنانی که احساسات قوی‌تری از مالکیت را تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به مبادله دانش دارند.

طبق فرضیه دوم پژوهش، نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد رفتار نوع‌دوستانه معلمان با پنهان‌سازی دانش، رابطه منفی، معکوس و معنادار دارد. به عبارتی هر چه رفتار نوع‌دوستانه معلمان بیشتر باشد به همان اندازه پنهان‌سازی دانش نیز کمتر می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق ما و چان (۲۰۱۴)، وانگ و هو (۲۰۱۵)، پی (۲۰۱۷)، کاررا و همکاران (۲۰۱۸)، سووانتی (۲۰۱۹) و اوبرنوویچ و همکاران (۲۰۲۰) همسویی و مطابقت دارد. زیرا روحیه نوع‌دوستی، تمایل افراد را برای افشای اطلاعات، تشویق به یادگیری دیگران، کمک به یکدیگر در حل مشکلات، تایید و انتشار ارزش‌ها و باورهای سازمانی و تسهیم دانش افزایش می‌دهد (وانگ و نو، ۲۰۱۰). رفتارهای نوع‌دوستانه یک رفتار داوطلبانه است که توسط هنجارهای درونی شده و همدردی برای رفاه دیگران انجام می‌شود. بر این اساس، نوع دوستی کارکنان ممکن است در قالب رفتار عمدی و داوطلبانه با هدف بهبود وضعیت، مهارت یا دانش همکار دیگر بدون انتظار متقابل یا منفعت شخصی تعریف شود. کارکنان نوع‌دوست، اغلب از مسئولیت‌های شغلی معمولی خود فراتر می‌روند و در رفتار شهروندی سازمانی مانند کمک به همکاران خود در انجام وظایف شغلی شرکت می‌کنند. داوپیورت و پروساک (۱۹۹۸) بر این باورند که تسهیم دانش ممکن است با تمایل به کمک به دیگران برانگیخته شود و به عنوان یک احساس رضایت و لذت از زمانی که عمل انجام گیرد، تجربه شود. در نتیجه، افراد نوع‌دوست وقتی درگیر رفتارهای کمکی می‌شوند، احساس رضایت می‌کنند.

طبق فرضیه سوم پژوهش، نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد انگیزش درونی معلمان با پنهان‌سازی دانش رابطه منفی، معکوس و معنادار دارد. به عبارتی هر چه انگیزش درونی معلمان بیشتر باشد به همان اندازه پنهان‌سازی دانش نیز کمتر می‌شود. زیرا معلمانانی که از تسهیم دانش خود به دیگران احساس خوشایندی پیدا می‌کنند، این احساس به عنوان یک انگیزش قوی درونی برای تسهیم دانش عمل می‌کند. در همین راستا گاگنه و همکاران (۲۰۱۹) و سان و همکاران

(۲۰۲۱) به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند. قابل تبیین است هنگامی که انگیزه درونی معلمان بالا باشد، معلمان می‌توانند از فرآیند انجام وظایف کاری خود لذت ببرند و رفتار آنها کمتر توسط محیط کار بیرونی و بیشتر توسط رفتار شخصی آنها تعیین می‌شود (لوپیس و فاس، ۲۰۱۶). انگیزش درونی باعث می‌شود که کارکنان کار را به خودی خود یک پاداش ببینند و بتوانند خودشان تصمیم بگیرند که چگونه می‌خواهند عمل کنند و انتخاب کنند که برای رسیدن به اهداف خود چه کاری می‌خواهند انجام دهند (چن و همکاران، ۲۰۱۸). افراد دارای انگیزه درونی تمایل بیشتری برای به تسهیم فعالانه دانش خود دارند و در فرآیند تسهیم آن دانش، شناخت و رضایت بیشتری کسب خواهند کرد (شن و چانگ، ۲۰۱۸).

با توجه به تاثیر مثبت و معنادار انگیزش درونی و رفتار نوع دوستانه در کاهش تاثیر منفی مالکیت روانشناختی دانش در رفتار پنهان سازی دانش، می‌توان دریافت که نقش تعدیل‌گری انگیزش درونی و رفتار نوع دوستانه در کاهش رفتار پنهان سازی دانش، معنادار بوده و تایید می‌شود. زیرا نظریه انگیزش، بر انگیزه‌هایی تأکید دارد که افراد را به تبادل دانش سوق می‌دهد و به طور گسترده رفتارهای دانش را تعیین می‌کند و رفتارهای نوع دوستانه عبارت است از کمک به همکاران در عملکرد مربوط به وظایف‌شان. یعنی اگر معلمانی که حس مالکیت روان شناختی بالایی دارند ممکن است در صورت درخواست به دلیل انگیزش درونی و داشتن رفتار نوع دوستانه، در تبادل و تسهیم دانش تردید کنند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که پنهان سازی یا تسهیم دانش نه تنها به سطح دارایی فرد نسبت به هدف مالکیت بلکه به انگیزه درونی و رفتار نوع دوستانه نیز بستگی دارد (استرلو و فری، ۲۰۰۰). برای جلوگیری از بروز این پدیده در بین معلمان، باید حس مالکیت جمعی به جای مالکیت فردی در بین معلمان تقویت شود. در کنار آن اگر انگیزش درونی و حس نوع دوستی معلمان نیز تقویت شود می‌تواند از بروز پدیده پنهان سازی دانش تا حد زیادی کاسته شود. لذا بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات می‌شود:

-سیستم آموزش و پرورش به صورت اعم و مدارس به صورت اخص می‌توانند با تلاش در راستای ایجاد جوی پویا و فاصله گرفتن از جوی ایستا، انگیزش افراد را در راستای ارتباطات بیشتر و تسهیم دانش افزایش دهند. به این منظور می‌توان در کنار جلساتی که به صورت رسمی برگزار می‌شود، جلسات بحث و گفتگوی دوستانه‌تر را نیز در دستور کار قرار دهند.

-حرکت از تمرکز به سمت و سوی عدم تمرکز و افزایش برنامه‌های مدرسه محور مانند طرح بوم در آموزش و پرورش می‌تواند باعث ارتقای اختیارات مدارس، مدیران آموزشی و معلمان شود. هنگامی که آنها حس توانمندی و انگیزه بیشتری کنند، جوی در مدرسه ایجاد می‌شود که ایده‌ها و تفکرات نو مورد استقبال قرار می‌گیرد و همکاری و تسهیم دانش افزایش یافته و رفتارهای نوآورانه مانند روش‌های مشارکتی تدریس گسترش می‌یابد. در بستر چنین برنامه‌هایی، هنگامی که معلمان آزادی عمل برای مشارکت در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی را می‌یابند، در مسیر مطالعه و پژوهش قرار گرفته و همین مسئله باعث گستردگی زاویه دید آنها، ارتباط مباحث مختلف و رفتارهای نوآورانه در حیطه تدریس، استفاده از رسانه‌های آموزشی، ارزشیابی و مدیریت کلاس درس می‌شود.

-فضای دانشی و اطلاعاتی مدرسه، تبادل و تسهیم دانش و ارتباطات شکل گرفته بین معلمان از ارکان اصلی یادگیری، رشد و توسعه معلمان می‌باشد، باید این فضا مدام از سوی مسئولان امر از طریق مدیریت مدرسه به عنوان سنجاق اتصال مورد بررسی قرار گیرد و راهکارهای انگیزشی لازم برای بهبود آن صورت گیرد. هرچه ارتباطات بیشتر و گفتگوی بیشتر بین معلمان صورت گیرد، شناخت بیشتری نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند و اعتماد متقابل‌شان افزایش می‌یابد، در نتیجه انگیزه و علاقه بیشتری به تسهیم دانش و تبدیل دانش ضمنی خود به دانش صریح در آنها شکل می‌گیرد. هنگامی که

فرایند گفتگو و اجتماعی سازی بین معلمان شکل می گیرد، هر یک به منبع یادگیری برای دیگری تبدیل می شود، انگیزه بیشتری برای مطالعه، یادگیری و سپس انتقال آن به جمع معلمان پیدا می کنند.

-با توجه به تاثیر مثبت رفتار نوع دوستانه در کاهش رفتار پنهان سازی دانش معلمان، ترویج و تشویق روحیه رفتار نوع دوستی بین معلمان ضرورت دارد زیرا یک محیط تعامل اجتماعی سازمانی، ارتباط مثبت بین اعتماد همکاران و اشتراک دانش را تشدید می کند.

-با توسعه فرهنگ اعتماد، همکاری و تعامل و در کنار آن توجه بیشتر به وجه غیر رسمی سازمان، می توان زمینه تسهیم دانش و تبادل اطلاعات را در بین معلمان افزایش داده و از طریق برنامه های آموزش سازمانی چه در بعد نگرش و چه در بعد افزایش مهارت های ارتباطی، این امر را بیشتر تسهیل نمود.

-با توجه تاثیر منفی مالکیت روانشناختی دانش در رفتار پنهان سازی دانش، می توان از طریق برنامه های آموزشی، مشاوره و مکانیزم های تشویقی و انگیزشی، فرایند و رفتار تسهیم دانش را ترویج داد.

-روش های مشارکتی تدریس مانند درس پژوهی باعث ارتقای همکاری و تسهیم دانش معلمان شده و معلمان تازه کار می توانند دانش خود را در این زمینه در اختیار معلمان با سابقه بالاتر قرار دهند و از طرف دیگر از تجربیات و دانش ضمنی شکل گرفته آنها در طی سالیان تدریس بهره برند.

## سپاسگزاری

مقاله حاضر، مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه کاشان (مصوب شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان به شماره نامه ۱۲۹۳۴۶۴) است. نویسندگان بر خود لازم می دانند از کلیه مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر آران و بیدگل که در این پژوهش ما را یاری نمودند تقدیر و تشکر به عمل آورند.

## منابع

-عظیم زاده، حوریه؛ حسن زاده، رقیه؛ حق خواه، داوود. (۱۳۹۴). رابطه بین انگیزش کارکنان با اشتراک دانش با توجه به نقش تعدیل گری سرمایه اجتماعی، *کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*، مشهد.

-یزدان شناس، مهدی. (۱۳۹۷). نقش میانجی مالکیت روانشناختی مثبت در تاثیرگذاری جو توسعه منابع انسانی بر رفتار تسهیم دانش، *پژوهش نامه روانشناسی مثبت*، ۱(۱۳): ۱-۱۸.

## References

- Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research, *Journal of Workplace Learning*, 31 (3); 207-230.
- Azimzadeh, H., Hasanzadeh, R. & Hagkhah, D. (2015). The relationship between employee motivation and knowledge sharing according to the moderating role of social capital, *International Conference on Management and Economics in the 21th century*, Iran, Mashhad. (In Persian).
- 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.

- Batool, U., Raziq, M. M., Obaid, A. (2023). Psychological ownership and knowledge behaviors during a pandemic: role of approach motivation. *Curr Psychol*, 42, 25089-25099.
- Bhattacharya, S., & Sharma, P. (2019). Dilemma between 'it's my or it's my organization's territory': antecedent to knowledge hiding in Indian knowledge base industry. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 15 (3); 24-44.
- Brown, G., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2014). Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: The critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology*, 67(2), 463-485.
- Carrera, J. S., Brown, P., Brody, J. G., & Morello-Frosch, R. (2018). Research altruism as a motivation for participation in community-centered environmental health research. *Soc. Sci. Med.* 196, 175-181. doi: 10.1016/j.socscimed.2017.11.028.
- 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.
- Chen, C. A., Chen, D. Y., & Xu, C. (2018). Applying self-determination theory to understand public employee's motivation for a public service career: an East Asian case (Taiwan). *Public Perform. Manag. Rev.* 41, 365-389.
- 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>.
- Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- 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.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Gupta, B., Wang, K. Y., & Cai, W. (2021). Interactional justice and willingness to share tacit knowledge: Perceived cost as a mediator, and respectful engagement as moderator. *Personnel Review*, 50(2), 478-497. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0436>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*, 48(3), 748-773. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.

- Ildhalama, O. U & Echedom, A. K. (2021). Teachers' awareness of knowledge management and knowledge sharing behaviour in Secondary Schools-Nigeria. *International Journal of Information Science and Management*, 19(1); 147-165.
- 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*. DOI 10.1108/MRR-06-2020-0348.
- 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, D. & Shin, J. (2021). The relationship between psychological ownership and knowledge sharing. *Academy of Management*, 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.11732>.
- King, W. R., & Marks, P. V., Jr. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36(1), 131-146.
- Li, J., Yuan, L., Ning, L. & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1146-1166.
- Llopis, O. & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: the moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *Eur. Manag. J.* 34, 135-144. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.009.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent Variable Models*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lou, J., Fang, Y., Lim, K. H., & Peng, J. Z. (2013). Contributing high quantity and quality knowledge to online Q&A communities. *J. Am. Soc. Inform. Sci. Techno* 64, 356-371. doi: 10.1002/asi.22750.
- Ma, W. W. K., & Chan, A. (2014). Knowledge sharing and social media: Altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment. *Computers in Human Behavior*, 39; 51-58.
- Mathew, V. (2010). Service delivery through knowledge management in higher education. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), 1-14.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles Modeling*, NY: Springer
- 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.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, MAS. & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Front. Psychol.* 11:1496.
- Ogunlela, G. O. (2018). Does psychological ownership of knowledge matter? Servant leadership and knowledge hiding in organizations: A proposed framework. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(1(J)); 78-85.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organ. Sci.* 11, 538-550.

- Pee, L. G. (2017). Altruistic knowledge sharing in online communities, *19th International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT), Pyeong Chang, Korea (South)*, pp. 844-846.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2); 151-168.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pittino, D. & Barroso Martínez, A., Chirico, F. & Sanguino Galván, R. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity, *Journal of Business Research*, 84; 312-326.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2); 107-142.
- Selamat, M. H. & Zhang, W. (2019). Organizational climate and knowledge sharing towards employees' innovative behavior in design industry. *International Journal of Business and Management*. 14(9); 76-90.
- Shen, H.Y., & Chang, R.X. (2018). Optimal make-to-order production scheduling with production consideration researching the relationship between leadership style and organization commitment by job satisfaction and work motivation. *Manag. Inform. Comput.* 7, 57-68. doi: 10.6285/MIC.201809-7(2).0005.
- Sheshadri, C., Ranjan, C., Alkis, T., & Demetris, V. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.
- Sun, Y., Hong, J. C. & Ye, J. H. (2022). The effects of employees' perceived intrinsic motivation on knowledge sharing and creative self-efficacy. *Front. Psychol.* 12:762994.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
- Suwanti, S. (2019). Intrinsic motivation, knowledge sharing, and employee creativity: a self-determination perspective. *Education*, 22, 53-57.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3); 591-620.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 439-439.



- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104 (2), 229.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wang, W. T., & Hou, Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Exp. Syst. Appl.* 39, 8899-8908. doi: 10.1016/j.eswa.2012.02.017.
- Wu, W., Lin, C., Hsu, B., & Yeh, R. (2009). Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(1); 83-94.
- Yan, Y. & Davison, R.M. (2013). Exploring behavioral transfer from knowledge seeking to knowledge contributing: the mediating role of intrinsic motivation", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 64 (6); 1144-1157.
- Yan, L. & Chenhui, Z. (2022). How does psychological ownership affect the willingness of the entrepreneurial team members to share knowledge? *Management Review*, 34(4): 185-193.
- Yazdanshenas, M. (2018). Mediating role of positive psychological ownership in the effect of human resource development climate on knowledge sharing behavior. *Positive Psychology Research*, 4(1), 1-18. (In Persian). doi: 10.22108/ppls.2018.104959.1164
- Yuan, D., Song, Z., Du, J. (2023). Analysis of the impact of personal psychological knowledge ownership on knowledge sharing among employees in Chinese Digital Creative Enterprises: a moderated mediating variable. *J Knowl Econ*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01355-0>
- 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.