



<https://jas.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Applied Sociology**

E-ISSN: 2322-343X

Vol. 33, Issue 4, No.88, Winter 2023, pp. 123-144

Received: 06.06.2022 Accepted: 08.11.2022

**Research Paper**

**Investigating the Relationship between Exploitative Leadership and Innovative Performance due to the Mediating Role of Knowledge Hiding**

**Siroos Ghanbari\*** 

Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
Iran.s.ghanbari@basu.ac.ir

**Hosein Mojooni**

Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran  
hosinmojooni@gmail.com

**Mahmoud Taajobi**

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran  
m.taajobi@basu.ac.ir

**Introduction**

Today, organizations in various fields are facing huge challenges. The common focus of all of them is the development of knowledge, technology and innovation. To quickly adapt to these challenges and changing needs, organizations need to improve their employees' innovations and creativities. Educational organizations as the most prominent, most influential, and most extensive organizations are responsible for people's formal education and training in the society, as well as providing human resources to other organizations. They have an important and extraordinary impact on sustainability, social, economic, and cultural aspects of every country. As the most important members and architects of educational organizations and schools, teachers are considered the main element of competence of any educational system. The importance and unique role of creativity and innovative performance of teachers as a strategic source and designer and implementer of organizational systems and products have now found a far higher position in education than in the past. Since the majority of human resources working in the education system are teachers, addressing the current state of creativity, as well as the factors affecting their innovative performance in schools, is of double importance. Based on the findings of previous researches, leadership styles are one of the factors influencing teachers' innovative performance. Exploitative leadership as a very self-interested leadership style has many negative effects. It leads to a decrease in job satisfaction and emotional commitment, an increase in the intention to leave the job, job burnout, deviant behaviors in the workplace, hiding knowledge, and reducing the employees' productivity and innovative performance. Hiding knowledge as another factor affecting innovative performance has destructive effects on organizational effectiveness in the current era. As a negative behavior that includes a conscious refusal to provide knowledge and is requested by another person it can disrupt the relationships between employees, lead to mistrust, and be very harmful to individual and organizational performance. Considering that exploitative leaders play an important role in teachers' attitudes and behaviors and the exploitative leadership style as one of the new leadership styles has not been investigated and studied in the country so far, we decided to fill this research gap by examining the consequences and results of this leadership style in schools and find out the answer to this question: How do exploitative leaders in schools reduce teachers' innovative performance by hiding knowledge?

**Materials & Methods**

The current research was based on an applied goal and with a descriptive-correlation method. The research population

included all the teachers of two districts of Shiraz (1945 people). The sample size (319 teachers) was determined based on the simple random sampling method and Cochran's

\* Corresponding author

Ghanbari, S., Majooni, H., and Taajobi, M. (2023). Investigating the relationship between exploitative leadership and innovative performance due to the mediating role of knowledge hiding. *Journal of Applied Sociology*, 33(4), 123-144.

2322-343x / © 2023

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<https://doi.org/10.22108/jas.2022.133935.2297>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1401.33.4.6.5>

formula. The questionnaires of Schmid and colleagues (2019) for exploitative leadership with 15 items with 5 subscales of showing selfish behaviors (Questions 1 to 3), applying pressure (Questions 4 to 6), undermining employees' developments (Questions 7 to 9), gaining credibility (Questions 10 to 12), and hypocrisy (Questions 13 to 15), questionnaires Connelly and Zweig (2015) for concealment of knowledge with 12 items and 3 subscales of evasive concealment (Questions 1 to 4), logical concealment (Questions 5 to 8), and dumbing down (Questions 9 to 12), and questionnaires of Huang and Li (2018) for innovative performance with 7 items and 2 subscales of executive innovation (Questions 1 to 4) and technical innovation (Questions 5 to 7) were used in the 5-point Likert scale to collect the data.

### Discussion of Results & Conclusions

The aim of this research was to investigate the relationship between exploitative leadership and innovative performance

through the mediating role of knowledge hiding. The results of the research showed that the leadership variable had a direct, negative, and significant relationship with the teachers' innovative performance at the level of 0.05; hiding knowledge had a direct, negative, and significant relationship with their innovative performance at the level of 0.05; and exploitative leadership had an indirect, negative, and significant relationship with their innovative performance at the level of 0.05. To improve teachers' creativities, it is suggested that education officials and school administrators exchange information and knowledge by studying and recognizing the undesirable characteristics of exploitative leadership and the destructive consequences that this leadership style can have on the performance of teachers and schools and thus try to induce creative performance in teachers.

**Keywords:** Exploitative Leadership, Knowledge Hiding, Innovative Performance



## مقاله پژوهشی

# بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش

سیروس قنبری\* ID، استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

siroosghanbari@yahoo.com

حسین معجونى، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان،

ایران

hosinmajooni@gmail.com

محمود تعجبی، استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

m.tajobi@basu.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه، به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش است. جامعه پژوهش را معلمان ناحیه دو شیراز به تعداد ۱۹۴۵ نفر تشکیل می‌دهند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران، نمونه‌ای به حجم ۳۱۹ معلم از این جامعه انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری استثماری اشمید و همکاران (۲۰۱۹)، پنهان‌سازی دانش کانلی و زویگ (۲۰۱۵) و عملکرد نوآورانه هوانگ و لی (۲۰۱۸) استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۴ و ۰/۹۲ به دست آمد. روایی سازه پرسشنامه‌ها نیز به وسیله تحلیل عاملی تأییدی تعیین شد. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار Spss و lisrel انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری استثماری رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه در سطح ۰/۰۵ دارد؛ پنهان‌سازی دانش نیز رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه در سطح ۰/۰۵ دارد؛ رهبری استثماری به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش رابطه غیرمستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد. در نهایت برای ارتقای خلاقیت و عملکرد نوآورانه، به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با انجام مصاحبه دقیق و تخصصی و همچنین بررسی رزومه کاری افراد متقاضی مدیریت مدارس، اطمینان حاصل کنند برای مدارس مدیری انتخاب می‌شود که خصایص رهبری استثماری را نداشته باشد و مدیران مدارس نیز با برقراری ارتباطات باز و تعامل صمیمانه با معلمان خود، احساس امنیت را برای به اشتراک گذاشتن دانش در آنها ایجاد کنند.

واژه‌های کلیدی: رهبری استثماری، پنهان‌سازی دانش، عملکرد نوآورانه.

\* نویسنده مسئول

قنبری، س.؛ معجونى، ح. و تعجبی، م. (۱۴۰۱). «بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش». جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۳(۴)، ۱۲۳-۱۴۴.



## مقدمه و بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف با چالش‌های عظیمی مواجه‌اند که محوریت مشترک تمامی آنان توسعه دانش، فناوری و نوآوری است. برای انطباق سریع با این چالش‌ها و نیازهای در حال تغییر، سازمان‌ها باید قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان خود را ارتقا بخشند؛ زیرا خلاقیت کارکنان نقش مهمی در بهبود عملکرد نوآورانه<sup>۱</sup> سازمان‌ها ایفا می‌کند. عملکرد نوآورانه و خلاقیت کارکنان، عموماً به‌عنوان خلق محصولات و خدمات جدید و مفید و همچنین ایده‌ها و روش‌های نوآورانه تعریف می‌شود (Amabile, 2011; Wadei, 2021). که برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان ضروری است (Chen, 2020) و سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا از توانایی‌های نوآورانه کارکنان خود استفاده کنند (Shaheen, Waheed & Hashmi, 2020). عملکرد نوآورانه در سال‌های اخیر، به موضوع مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران تبدیل شده است (Fulgence et al., 2022; AlMazrouei, 2021; Wadei, Lu & Wu, 2021; Zhang & Zhao, 2020; Mutonyi, Slåtten & Lien, 2021).

سازمان‌های آموزشی به‌عنوان برجسته‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌های عهده‌دار تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه و همچنین تأمین‌کننده منابع انسانی دیگر سازمان‌ها (رحیمیان، ۱۳۹۵: ۵۳)، تأثیر مهم و فوق‌العاده‌ای در پایداری اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشوری دارند (González, 2020: 17). معلمان به‌عنوان مهم‌ترین عضو و معمار سازمان‌های آموزشی و مدارس، عنصر اصلی شایستگی هر نظام آموزشی به حساب می‌آیند. اهمیت و نقش منحصر به فرد خلاقیت و عملکرد نوآورانه معلمان، به‌منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فرآورده‌های سازمانی، جایگاهی به‌مراتب بالاتر از گذشته در آموزش و پرورش یافته است تا جایی که در تفکر آموزش و پرورش پیشرفته، از

<sup>1</sup> innovative performance

خلاقیت معلمان به‌مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان آموزش و پرورش و مدارس یاد می‌شود (کزازی و همکاران، ۱۳۹۹). به عبارت دیگر خلاقیت و عملکرد نوآورانه در سازمان‌های آموزشی، موقعیت ممتازی دارد و وظایف و مأموریت‌های دشوار و حساس آموزش و پرورش، در پرتو داشتن معلمانی خلاق و نوآور تسهیل می‌شود و امکان تحقق می‌یابد (مهری و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸۹). سازمان‌های آموزشی مادامی که معلمان خلاق داشته باشند، می‌توانند زنده بمانند، رشد کنند و با دیگر سازمان‌ها رقابت کنند (Ali et al., 2019). نظر به اینکه بیشترین نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش را معلمان تشکیل می‌دهند، بررسی وضعیت کنونی خلاقیت و همچنین عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه آنها در مدارس، از اهمیت دوچندانی برخوردار است.

براساس یافته‌های تحقیقات پیشین، سبک‌های رهبری یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه معلمان است (Afsar et al., 2017; Li, Castaño & Li, 2018; Mahmood, Uddin & Fan, 2019). با وجود پژوهش‌هایی که بر اهمیت نقش مثبت رهبران در ایجاد یک محیط سازنده با حفظ شأن و منزلت کارکنان تأکید دارند، به‌تازگی با افزایش مطالعات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان‌ها، حجم عظیمی از تحقیقات، جنبه‌های منفی رهبری را مانند سرپرست سوء استفاده‌کننده<sup>۲</sup> (Rani, Shah, Umrani, Syed & Afshan, 2021; Agarwal, Avey & Wu, 2022)، رهبری مستبد<sup>۳</sup> (Albashiti, Hamid & Aboramadan, 2021; Nauman, Zheng & Basit, 2020) و رهبری توهین‌آمیز<sup>۴</sup> (اسکندپور، زارع و نظری، ۱۴۰۰؛ کاظمی و زارع، ۱۳۹۸؛ Sadler-Smith, Robinson, Akstinaite & Wray, 2018) و رهبری مخرب<sup>۵</sup> (فرهادی‌نژاد و قیصری، ۱۴۰۰؛ Tavanti & Tait, 2021; Karabati, 2021; Metin-Orta, 2021) بررسی کرده‌اند. با این حال، رهبری استثماری به‌عنوان یک سبک رهبری رایج و

<sup>2</sup> abusive supervision<sup>3</sup> despotic leadership<sup>4</sup> hubristic leadership<sup>5</sup> destructive leadership

جایگاه علمی، اقتدار و... (Huo et al., 2016; Bari et al., 2019) دانش مربوط به شغلشان را با دیگر همکاران به اشتراک نگذارند و در بعضی از موارد، دانش را از آنها پنهان کنند (Connelly et al., 2012; Connelly et al., 2019; Anand, Centobelli & Cerchione, 2020; Islam, Ahmed, Usman & Ali, 2021)؛ 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.

آموزش و پرورش به‌عنوان مهم‌ترین سازمان اجتماعی که وظیفه خطیر تأمین نیروی انسانی کارآمد را برای دیگر سازمان‌ها بر عهده دارد، به رهبران توانمندی در رأس مدارس خود نیاز دارد که بتوانند به بهترین نحو ممکن باعث ارتقا و بهبود عملکرد نوآورانه معلمان و مدارس شوند. در کنار وجود مدیران خوب، به‌روز و موفق در مدارس کشورمان، در بعضی مدارس شاهد حضور مدیران و رهبران خودخواه و منفعت‌طلبی از جنس رهبران استثماری‌ایم؛ از این رو لازم است در انتخاب رهبران مدارس دقت و حساسیت لازم صورت گیرد؛ زیرا مطابق یافته‌های پیرچر وردورفر، بلشاک و بابیو<sup>۱</sup> (2019)، اشمید و همکاران<sup>۲</sup> (2018) و وو و همکاران<sup>۳</sup> (2021)، به‌نظر می‌رسد این سبک رهبری با نهادینه‌کردن رفتارهای مخربی همچون جاه‌طلبی، خودکامگی، نفاق‌افکنی و اعمال فشار بیش از حد، آثار جبران‌ناپذیری بر مدارس و معلمان وارد می‌کند. نظر به اینکه رهبران استثماری نقش مهمی در نگرش و رفتارهای معلمان ایفا می‌کنند و تاکنون در هیچ پژوهشی در داخل کشور، سبک رهبری استثماری به‌عنوان یکی از سبک‌های جدید رهبری بررسی و مطالعه نشده است، بنابراین در این تحقیق بر آن شدیم تا ضمن

بسیار منفعت‌طلبانه که عصاره ویژگی‌های انواع مختلف سبک‌های منفی رهبری است، تاکنون در سازمان‌ها مورد مطالعه زیادی قرار نگرفته است (Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2018; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2019). رهبری استثماری به پیشبرد منافع شخصی خود از طریق بهره‌برداری، استثمار (Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2018) و نادیده‌گرفتن منافع پیروان تمرکز دارد (1426: 2019). رهبری استثماری آثار منفی زیادی به‌همراه دارد، از جمله کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی، افزایش قصد ترک شغل، فرسودگی شغلی، رفتارهای انحرافی در محل کار (Pircher Verdorfer, Belschak & Bobbio, 2019; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2018). پنهان‌سازی دانش (Connelly, Zweig, Webster & Trougkos, 2012) و کاهش بهره‌وری و عملکرد نوآورانه کارکنان (Wu, Sun, Ye, Kwan & Yang, 2021).

پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر عملکرد نوآورانه (Zakariya & Bashir, 2021)، آثار مخربی بر اثربخشی سازمانی در عصر کنونی دارد (Connelly, Černe, 2019; Dysvik & Škerlavaj). پنهان‌سازی دانش یک رفتار منفی و شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که توسط فرد دیگری خواسته شده است (Farooq & Sultana, 2021) که می‌تواند روابط بین کارکنان را مختل کند، به بی‌اعتمادی منجر شود و برای عملکرد فردی و سازمانی بسیار مضر باشد (Hernaus, Černe, Connelly, Vokic & Škerlavaj, 2021; Butt, Ahmad & Shah, 2019). پنهان‌سازی دانش یک پدیده نسبتاً رایج در سازمان‌های آموزشی و مدارس است که آثار مخربی مانند آسیب‌رساندن به روابط بین فردی (Connelly & Zweig, 2015)، شکوفایی (Jiang, Hu, Wang & Jiang, 2019) و کاهش خلاقیت (سعیدپور سرچشمه و همکاران، ۱۴۰۰؛ Černe et al., 2017) معلمان و مدارس را بر جای می‌گذارد. معلمان ممکن است به دلایل مختلفی مانند رقابت، از دست ندادن

<sup>1</sup> Pircher Verdorfer Belschak & Bobbio

<sup>2</sup> Schmid et al.

<sup>3</sup> Wu et al.

مطابق تئوری حفاظت از منابع<sup>۱</sup> (COR)، کارکنان از خود در برابر از دست دادن بیشتر منابع در هنگام مواجهه با تهدیدات یا کاهش واقعی منافع حفاظت می‌کنند. به عبارت دیگر کارکنان در چنین مواردی حالت تدافعی پیدا می‌کنند و سعی می‌کنند از منابع و منافع باقی‌مانده محافظت کنند (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018).

براساس این تئوری و با توجه به اینکه یک رهبر استثماری، نوعی عامل استرس‌زای برجسته در محیط کار است (Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2019; Pircher Verdorfer, Belschak & Bobbio, 2019)، کارکنانی که احساس می‌کنند توسط رهبرانشان مورد استثمار قرار گرفته‌اند، ممکن است سعی کنند با پنهان کردن دانش خود، از دست دادن منابع را کاهش دهند (Guo, Cheng & Luo, 2020: 84). دانش، یک منبع استراتژیک و دارای با ارزشی است (Liu, Zhu & Lam, 2020; Peng, Zhong, Liu, Zhou & Ke, 2021) که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و توسعه پایدار از آن استفاده می‌کنند (Chin, Wang & Rowley, 2021; Papa, Chierici, Ballestra, Meissner & Orhan, 2021). سازمان‌ها تلاش زیادی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان خود انجام می‌دهند؛ زیرا اشتراک دانش کلید موفقیت سازمان است (Connelly et al., 2012). اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان تمایل کارکنان برای تسهیم و در اختیار قرار دادن دانش (ایده‌ها، تجربه‌ها، اطلاعات، فرآیندها) خود با دیگر کارکنان (Wang, Noe & Wang, 2014)، نتایج مثبتی را برای افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، از جمله رفتار کاری نوآورانه (شهابی‌نسب، بهرامی، پیرزاد و حجت‌دوست، ۱۴۰۰؛ Vandavasi, McConville, Uen & Yepuru, 2020; Usmanova, Yang, Sumarliah, Khan & Khan, 2020; Malik, 2022)، خلاقیت و عملکرد خلاقانه کارکنان (مطلبی و رکانی، مظاهری و عالی‌پور، ۱۳۹۷؛ Dong, Bartol, Zhang & Li, 2017; Islam, Chaudhary, Jamil & Ali, 2022; Ullah, Ullah & Men, Fong, Jan, 2021) و خلاقیت تیمی (عالی و زاهدی، ۱۳۹۸؛ Luo, Zhong & Huo, 2019; Zhang, Li & Wang, 2020;

برکردن این خلأ پژوهشی، با بررسی پیامدها و نتایج این سبک رهبری در مدارس، پاسخ این سؤال را دریابیم که رهبران استثماری در مدارس چگونه به‌واسطه پنهان‌سازی دانش، موجب کاهش عملکرد نوآورانه معلمان و مدرسه می‌شوند؟

## مبانی نظری

اشمید و همکاران (2019) به‌عنوان پدیدآورندگان مفهوم رهبری استثماری، این جنبه از رهبری را شامل پنج بُعد رفتارهای خودخواهانه، کسب اعتبار، اعمال فشار، تضعیف توسعه پیروان و نفاق‌افکنی می‌دانند. رفتارهای خودخواهانه به سوءاستفاده از قدرت برای دستیابی به منافع شخصی اشاره دارد. کسب اعتبار نشان‌دهنده آن است که رهبران برای کار سخت یا موفقیت زیردستان خود اعتبار درخور توجهی قائل نیستند و از آن برای منافع خود استفاده می‌کنند. اعمال فشار، به در تنگنا قرار دادن بی‌دلیل و بیش از حد کارکنان در انجام وظایف اشاره دارد. تضعیف توسعه پیروان نیز نشان‌دهنده آن است که رهبران به‌طور مداوم وظایف ملال‌آور و خسته‌کننده به پیروان می‌دهند و مانع پیشرفت شغلی آنها می‌شوند و در نهایت، نفاق‌افکنی توصیف می‌کند که رهبران برای منافع خود، پیروان را در برابر یکدیگر قرار می‌دهند و در بین آنها اختلاف ایجاد می‌کنند. نتایج مطالعات انجام‌شده در ارتباط با رهبری استثماری، راهنمایی‌های خوبی را در اختیار مدیران مدارس قرار می‌دهد تا با آثار منفی این سبک رهبری بیشتر آشنا شوند (Bajaba, Bajaba & Fuller, 2022; Costa, Aleksic & Bortoluzzi, 2021; Wang, Sun & Cai, 2020) و راهکارهایی را برای کاهش چنین سبکی در مدیریتشان اتخاذ کنند (Guo, Cheng & Luo, 2020: 83).

یکی از آثار منفی رهبری استثماری، پنهان‌سازی دانش کارکنان است (Connelly, Černe, Dysvik & Škerlavaj, 2019).

<sup>1</sup> conservation of resources

اهتمام ویژه‌ای در این زمینه شده است (پراز و حیدری‌فرد، ۱۳۹۹؛ Zhang, Sun, & Jia, 2021; Rehman et al., 2021; Kül & Sönmez, 2021; AlMazrouei, 2021; Wadei, 2021; Lu & Wu, 2021). برای توضیح و تبیین نقش مضری که رهبری استثماری بر عملکرد خلاقانه کارکنان دارد، از نظریه ارزیابی شناختی استرس و مقابله (Lazarus, 1991) استفاده می‌کنیم. نظریه ارزیابی شناختی استرس و مقابله، یکی از چارچوب‌های اصلی در تحقیقات استرس است. این نظریه تعامل بین محیط و افراد را در موقعیت‌های استرس‌زا و فرآیندهای مقابله‌ای، که برای مواجهه با چنین موقعیت‌هایی استفاده می‌شود، توضیح می‌دهد (Lazarus, 1991). در این نظریه دو فرایند ارزیابی اولیه و ثانویه مطرح می‌شود (Smith & Lazarus, 1993). ارزیابی اولیه حاکی از آن است که هرگاه فردی در معرض یک موقعیت تهدیدآمیز قرار می‌گیرد، ابتدا به صورت شناختی آن رویداد را یک چالش یا مانع تفسیر می‌کند. هنگامی که فرد تشخیص داد که آیا موقعیت استرس‌زا باعث ضرر یا منفعت او شده است، در فرآیند ارزیابی ثانویه، راهبردهای مقابله‌ای و تکنیک‌های بقای خاصی را برای مواجهه با چنین موقعیتی طراحی می‌کند. ارزیابی ثانویه همراه با ارزیابی اولیه یک فرد، نتایج ایجادشده را تعیین می‌کند (Griner & Smith, 2000). مطابق این نظریه، وقتی کارکنان با یک رهبر استثماری مواجه می‌شوند که به صورت متکبرانه و نفاق‌افکنانه عمل می‌کند، او را خودخواه ارزیابی می‌کنند و از تعامل با چنین رهبری، که باعث ناتوانی و ناکارآمدی‌شان در ارتباط با انجام وظایف با خلق ایده‌های جدید می‌شوند، اجتناب می‌کنند (Syed et al., 2021: 2070). نظر به اینکه رهبران استثماری وظایف خسته‌کننده و ملال‌آوری را به کارکنان محول می‌کنند (Schmid et al., 2019)، ممکن است کارکنان به انجام کارهای معمولی عادت کنند و این عادت، آنها را برای خلق و به‌کارگیری ایده‌های جدید و نوآور در محل کار ناتوان می‌کند (Syed et al., 2021: 2070). از طرفی

(Mehmood, Jian, Akram, Akram & Tanveer, 2021) به همراه دارد. علی‌رغم مزایای اشتراک دانش، برخی از کارکنان در مواجهه با درخواست‌های همکارانشان، عمداً دانش خود را ارائه نمی‌دهند (Connelly et al., 2012)؛ از این پدیده به‌عنوان پنهان‌سازی دانش یاد می‌شود (Zhao & Liu, 2021). پنهان‌سازی دانش سه بُعد گنگ‌بازی<sup>۱</sup>، پنهان‌کاری گریزان<sup>۲</sup> و پنهان‌کاری منطقی<sup>۳</sup> دارد (Connelly et al., 2012). گنگ‌بازی زمانی به وجود می‌آید که یک کارمند نشان دهد از اطلاعات درخواست‌شده بی‌اطلاع است. پنهان‌کاری گریزان زمانی اتفاق می‌افتد که فرد عمداً اطلاعات نادرستی به طرف مقابل می‌دهد یا اطمینانی کاذب برای کمک به طرف مقابل ارائه می‌کند، در حالی که درواقع هیچ قصدی برای پاسخگویی و کمک ندارد. پنهان‌سازی منطقی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد توضیح می‌دهد که نمی‌تواند اطلاعات درخواستی را به دلیل ماهیت محرمانه آن ارائه دهد یا به این دلیل که سرپرست به او اجازه نداده است، این اطلاعات را به اشتراک بگذارد (Černe, HERNANDEZ, 2017; Syed, Naseer, Akhtar, Husnain & Kashif, 2021).

یکی دیگر از آثار منفی رهبری استثماری، کاهش عملکرد نوآورانه کارکنان است. ژانگ و همکاران<sup>۴</sup> (2020) عملکرد نوآورانه را شامل فعالیت‌هایی می‌دانند که فراتر از وظایف معمول شغل، برای ارائه رفتارها و نتایج جدید و مفید انجام می‌شود و به‌عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین مزیت رقابتی (Shin, 2021; Yuan & Zhou, 2017; Cui & Yu, 2021)، برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان‌ها ضروری‌اند (Chen, 2020). سازمان‌هایی که کارکنانشان درگیر چنین رفتارهایی نمی‌شوند، با خطر بیشتری برای شکست روبه‌رویند (Oldham & Cummings, 1996). توجه روزافزون محققان به رفتارها و عملکردهای نوآورانه کارکنان، باعث انجام مطالعات فراوان و

<sup>1</sup> Playing dumb

<sup>2</sup> Evasive hiding

<sup>3</sup> Rationalized hiding

<sup>4</sup> Zhang et al.

می‌گذارد.

عبدالمحسن، ذاکر و اسد<sup>۵</sup> (2021) در تحقیقی با بررسی «تأثیر رهبری استثماری بر فرآیندهای مدیریت دانش، به‌واسطه نقش تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی» دریافتند که رهبری استثماری تأثیر منفی درخور توجهی بر فرایندهای مدیریت دانش با نقش تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی دارد. نتایج پژوهش اسلام و همکاران (2021) نشان داد بین سرپرست سوء استفاده کننده و پنهان‌سازی دانش کارکنان، یک رابطه مثبت وجود دارد.

### الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب مطرح‌شده در مقدمه، مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.

رهبران استثماری با اعمال فشارهای غیرضروری، وظایف اضافی و زیادی را به کارکنان تحمیل می‌کنند (Schmid et al., 2018). در چنین شرایطی، کارکنان نه تنها دچار فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور می‌شوند، یک ایده را بدون در نظر گرفتن کاربرد عملی و عملکردی آن برای سازمان بیان می‌کنند که تازگی و همچنین ارزش کمی خواهد داشت.

در ادامه به تعدادی از تحقیقاتی اشاره می‌شود که ارتباط بین متغیرهای پژوهش حاضر را بررسی کرده‌اند.

نتایج مطالعات سعیدپور سرچشمه و همکاران (۱۴۰۰)، زکریا و بشیر<sup>۱</sup> (2021)، باری، غفار و احمد<sup>۲</sup> (2020)، باری و همکاران (2019)، وانگ و همکاران<sup>۳</sup> (2018) و بگیلوویچ، سرن و اسکرلاواج<sup>۴</sup> (2017) حاکی از آن بود که پنهان‌سازی دانش، ارتباط منفی و معکوسی با خلاقیت فردی و رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد. به عبارت دیگر، پنهان‌سازی دانش به کاهش خلاقیت و عملکرد نوآورانه کارکنان منجر می‌شود.

محسنی کبیر و موسوی کاشی (۱۴۰۰) در پژوهشی نشان دادند که سرپرست توهین‌آمیز به‌واسطه پنهان‌سازی دانش، تأثیر زیادی در رفتار کاری ضد تولید کارکنان دارد. نتایج مطالعات فاروق و سلطانا (2021) و آگروال، آوی و وو (2022) نشان داد سرپرست سوء استفاده کننده می‌تواند با تأثیر منفی بر اعتماد و ایمنی روان‌شناختی کارکنان، باعث پنهان‌سازی بیشتر دانش آنها شود. وو و همکاران (2021) در مطالعاتشان دریافتند که رهبران استثماری با خصوصیات و رفتارهای منفی و غیرسازنده، به کاهش عملکرد مثبت کارکنان منجر می‌شوند. نتایج تحقیق سید و همکاران (2021) حاکی از آن بود که رهبری استثماری از طریق رفتارهای پنهان‌سازی دانش، بر عملکرد و قصد جابه‌جایی کارکنان تأثیر منفی

<sup>1</sup> Zakariya & Bashir

<sup>2</sup> Bari, Ghaffar & Ahmad

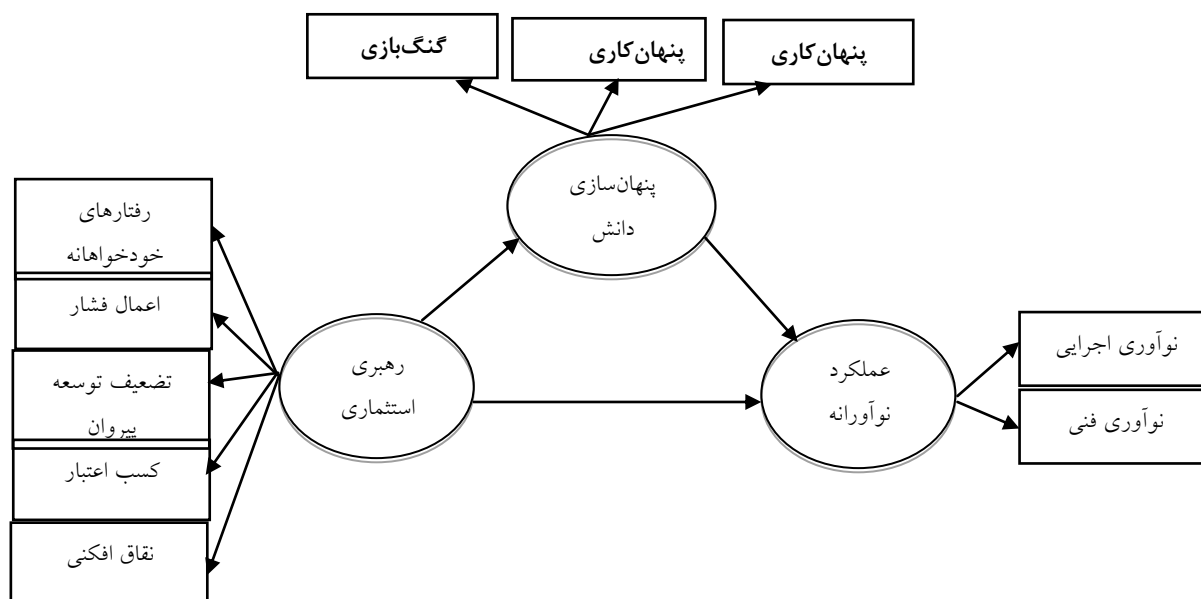
<sup>3</sup> Wang et al.

<sup>4</sup> Bogilović, Černe & Škerlavaj

<sup>5</sup> Abdulmuhsin, Zaker & Asad







شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Fig 1- Conceptual model of research

### فرضیات پژوهش

۱۳ تا ۱۵)؛ پنهان‌سازی دانش کانلی و زویگ (2015)، دارای ۱۲ گویه و ۳ خرده‌مقیاس پنهان‌سازی گریزان (سؤالات ۱ تا ۴)، پنهان‌سازی منطقی (سؤالات ۵ تا ۸) و گنگ‌بازی (سؤالات ۹ تا ۱۲) و عملکرد نوآورانه هوانگ و لی<sup>۱</sup> (2018)، دارای ۷ گویه و ۲ خرده‌مقیاس نوآوری اجرایی (سؤالات ۱ تا ۴) و نوآوری فنی (سؤالات ۵ تا ۷) در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

۱. رهبری استثماری تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآورانه معلمان دارد؛
۲. پنهان‌سازی دانش تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآورانه معلمان دارد؛
۳. رهبری استثماری به‌واسطه پنهان‌سازی دانش، اثر غیرمستقیم و معناداری بر عملکرد نوآورانه معلمان دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه پژوهش کلیه معلمان ناحیه دو شیراز به تعداد ۱۹۴۵ نفر بودند، حجم نمونه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران ۳۱۹ معلم تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری استثماری اشمید و همکاران (2019)، دارای ۱۵ گویه و ۵ خرده‌مقیاس رفتارهای خودخواهانه (سؤالات ۱ تا ۳)، اعمال فشار (سؤالات ۴ تا ۶)، تضعیف توسعه کارکنان (سؤالات ۷ تا ۹)، کسب اعتبار (سؤالات ۱۰ تا ۱۲) و نفاق‌افکنی (سؤالات

<sup>1</sup> Huang & Li

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزار پژوهش

Table 1- Reliability coefficients of research tools

متغیرها	تعداد	شماره سؤالات	آلفای کراباخ
رهبری استثماری	۱۵	۱-۱۵	۰/۹۷
پنهان‌سازی دانش	۱۲	۱-۱۲	۰/۹۴
عملکرد نوآورانه	۷	۱-۷	۰/۹۲

پایایی مناسب برخوردار است. برای تعیین روایی ابزار، از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، نظر به اینکه ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۲ تا ۰/۹۷ قرار دارد، می‌توان گفت ابزار از ویژگی

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ابزار پژوهش

Table 2 - Fitness indices of first-order confirmatory factor analysis of research tools

شاخص	ملاک	رهبری استثماری	پنهان‌سازی دانش	عملکرد نوآورانه
۱ خی دو	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۳۶/۳۲	۲۷/۶۴	۱۶/۵۳
۲ درجه آزادی	-	۲۰	۱۵	۹
۳ نسبت	۲ و کمتر	۱/۸۱	۱/۸۴	۱/۸۳
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۳	۰/۰۴۶	۰/۰۴۵
۵ CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۸
۶ GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۶

در جدول ۴ شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند. با توجه به اینکه میزان چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش در دامنه (۲- و ۲) است، بنابراین پیش‌فرض مدل‌یابی علی، یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش، می‌توان گفت تمامی پرسشنامه‌های پژوهش برازش مناسب و پذیرفتنی (روایی) دارند.

## یافته‌ها

جدول ۳- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

Table 3- Descriptive study of the status of research variables

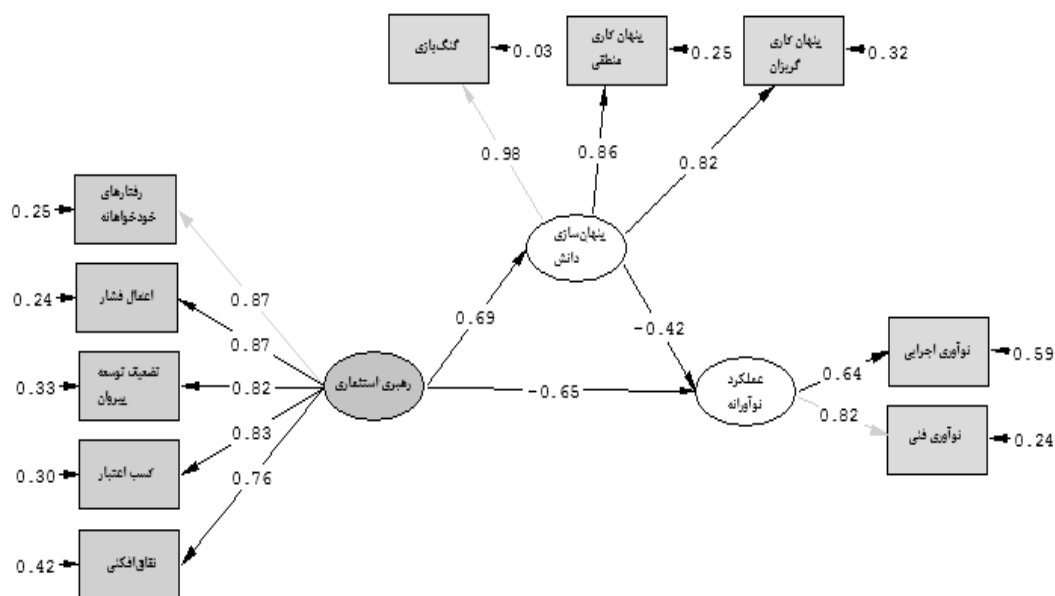
متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری استثماری	۳۱۹	۳/۲۶	۰/۶۱۷	-۰/۴۹۸	۰/۱۲۲
پنهان‌سازی دانش	۳۱۹	۳/۶۴	۰/۷۹۰	-۰/۴۰۴	-۰/۳۵۸
عملکرد نوآورانه	۳۱۹	۳/۰۵	۰/۷۸۷	۰/۱۴۶	-۰/۱۲۵

جدول ۴- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش (\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01)

Table 4- Correlation matrix of research variables

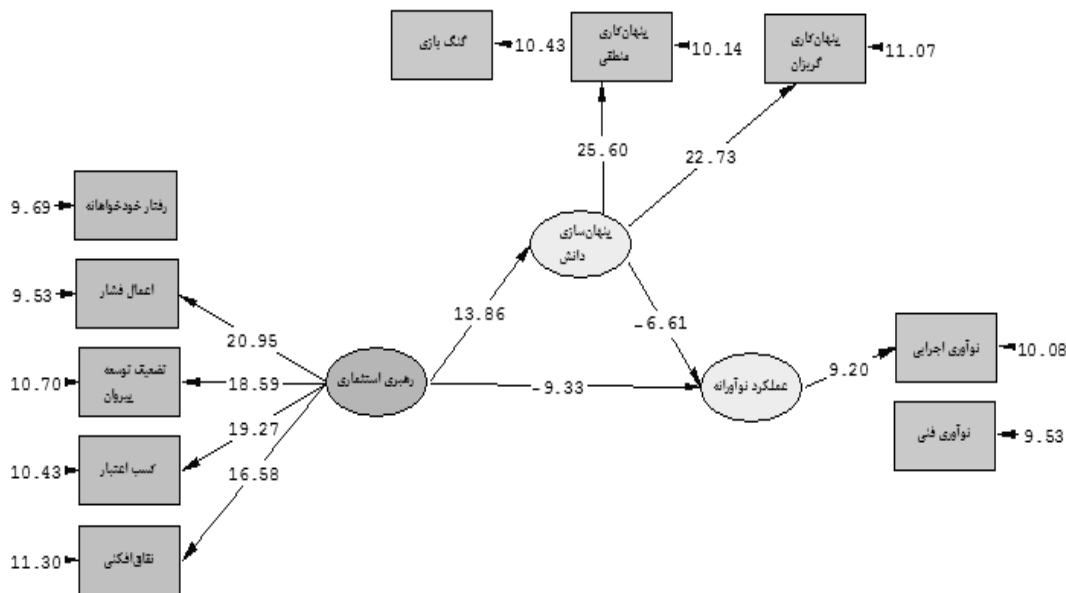
	۱	۲	۳
۱ رهبری استثماری	-		
۲ پنهان‌سازی دانش	* ۰/۶۵۴	-	
۳ عملکرد نوآورانه	* -۰/۴۴۸	* -۰/۳۱۰	-

با توجه به نتایج جدول ۴، بین همه متغیرهای پژوهش همبستگی معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.



Chi-Square=58.21, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

شکل ۲- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت استاندارد  
 Fig 2- Tested research model in standard mode



Chi-Square=58.21, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

شکل ۳- الگوی آزمون‌شده پژوهش در حالت معنی‌داری  
 Fig 3- Tested pattern of research in a significant way

مطابق اطلاعات به‌دست‌آمده از شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت رهبری استثماری با ضریب مسیر مستقیم (-۰/۶۵) و مقدار تی (-۹/۳۳)، دارای اثر مستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد نوآورانه و پنهان‌سازی دانش با ضریب مسیر مستقیم (-۰/۴۲) و مقدار تی (-۶/۶۱)، دارای اثر مستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد نوآورانه است.

جدول ۵- مسیرهای مستقیم آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

Table 5- Direct paths tested in structural equation modeling

سطح معنی داری	T	مسیر استاندارد	مسیرهای مستقیم
۰/۰۵	-۹/۳۳	-۰/۶۵	عملکرد نوآورانه ← رهبری استثماری
۰/۰۵	-۶/۶۱	-۰/۴۲	عملکرد نوآورانه ← پنهان‌سازی دانش

مطابق نتایج جدول ۵، می‌توان گفت رهبری استثماری و پنهان‌سازی دانش اثر مستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد نوآورانه در سطح ۰/۰۵ دارند.

جدول ۶- مسیرهای غیرمستقیم آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

Table 6- Indirect paths tested in the structural equation model

سطح معنی داری	T	اثر غیرمستقیم	مسیرهای غیرمستقیم
۰/۰۵	-۵/۹۷	-۰/۲۸۹	عملکرد نوآورانه ← پنهان‌سازی دانش ← رهبری استثماری

براساس نتایج جدول ۴، رهبری استثماری به‌واسطه پنهان‌سازی دانش اثر غیرمستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد نوآورانه در سطح ۰/۰۵ دارد؛ بنابراین می‌توان گفت پنهان‌سازی دانش نقش میانجی در ارتباط بین رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه ایفا می‌کند.

جدول ۷- شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون‌شده پژوهش

Table 7- Goodness indicators of fitting the tested research model

برآورد	ملاک	شاخص
۵۸/۲۱	۰/۰۰۰	خی دو
۳۲	-	درجه آزادی
۱/۸۱	۲ و کمتر	نسب خی دو بر درجه آزادی
۰/۰۴۵	۰/۰۵ و پایین‌تر	RMSEA
۰/۹۶	حداقل ۰/۹	CFI
۰/۹۴	حداقل ۰/۹	GFI
۰/۹۲	حداقل ۰/۹	AGFI

ملاک‌های پذیرش‌شدنی برای برازش مناسب الگو و مدل آزمون‌شده، مطلوب و پذیرفتنی ارزیابی می‌شود که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل ساختاری این پژوهش است. با توجه به نتایج این جدول، می‌توان گفت رهبری استثماری به‌واسطه

مطابق نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۷، مقادیر اندازه‌گیری‌شده شاخص‌های خی دو (۵۸/۲۱)، درجه آزادی (۳۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۱)، RMSA (۰/۰۴۵)، CFI (۰/۹۶)، GFI (۰/۹۴)، AGFI (۰/۹۲) نسبت به

وظایف تکراری و خسته‌کننده به معلمان (Schmid et al., 2019) آنها را در ایجاد و به‌کارگیری ایده‌های بدیع و نوآور ناتوان می‌کنند. از طرفی رهبران استثماری با اعمال فشارهای غیرضروری، وظایف فراتر از وظیفه و فراوانی را به معلمان تحمیل می‌کنند (Schmid et al., 2018)؛ در چنین شرایطی، معلمان برای خارج شدن از فشار رهبران استثماری، وظایف محوله را بدون خلاقیت و در نظر گرفتن کاربرد عملی و عملکردی آن برای آموزش و پرورش و مدرسه انجام می‌دهند که تازگی و همچنین ارزش کمی خواهد داشت.

دومین یافته پژوهش نشان داد پنهان‌سازی دانش، رابطه مستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه معلمان دارد. در واقع پنهان‌سازی دانش باعث کاهش شکوفایی، عملکرد شغلی و رفتارهای خلاقانه معلمان می‌شود (Škerlavaj et al., 2019; Xiao & Cooke, 2018). این یافته با نتایج مطالعات سعیدپور سرچشمه و همکاران (۱۴۰۰)، زکریا و بشیر (2021)، باری، غفار و احمد (2020)، باری و همکاران (2019)، وانگ و همکاران (2018) و بگیلوویچ و همکاران (2017) هم‌جهت است. سازمان‌های امروزی مدیریت دانش را یک استراتژی مهم و حیاتی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار در نظر می‌گیرند. در واقع دانش یک دارایی گران‌بها و باارزش و منبعی استراتژیک است که در صورت مدیریت مؤثر می‌تواند ظرفیت‌های سازمان، مانند یادگیری و نوآوری را توسعه دهد و در نتیجه به بهبود عملکرد نوآورانه و موفقیت سازمان منجر شود (Abdulmuhsin & Tarhini, 2021; Chen et al., 2020). همسو با این یافته بگیلوویچ و همکاران (2017) معتقدند کارکنانی که آگاهانه جریان اطلاعات را با گنگ‌بازی عامدانه پنهان می‌کنند، به‌طور مستقیم پایگاه دانش دیگر کارکنان را برای خلق ایده‌های جدید و مرتبط برای حل مشکلات و در نتیجه خلاقیت کلی را کاهش می‌دهند. از طرفی، زمانی که یک کارمند عمداً به دیگران اطلاعات نادرست و یا وعده‌های جعلی را برای کمک به آنها در آینده می‌دهد، در حالی که چنین نیتی ندارد (پنهان‌کردن فراری) (Connelly et al., 2012)،

پنهان‌سازی دانش موجب کاهش عملکرد نوآورانه معلمان و مدرسه می‌شود. در واقع وجود رهبران استثماری به‌عنوان یک منبع تخلیه‌کننده انرژی و انگیزه معلمان در مدارس، تهدیدی برای احساس عزت نفسی است که افراد از طریق رفتار با احترام و کرامت به دست آورده‌اند. علاوه بر این، قرارگرفتن مداوم در معرض استثمار رهبران، باعث می‌شود معلمان نوعی از دست دادن منافع را در ازای کنترل شغل و استقلال شخصی درک کنند؛ زیرا رهبران استثماری فشار کاری بیش از حد و تقاضاهای شغلی بالایی را به آنها تحمیل می‌کنند. مطابق تئوری حفاظت از منابع، معلمان در چنین شرایطی، در حفاظت از منابع و منافع باقی‌مانده خود می‌کوشند؛ بنابراین معلمانی که احساس می‌کنند مورد استثمار رهبرانشان قرار گرفته‌اند، با پنهان‌کردن دانش و اطلاعات از دیگر همکاران، از دست دادن منابع را کاهش می‌دهند. در نهایت با کاهش جریان رد و بدل دانش و اطلاعات بین معلمان، خلاقیت کاهش می‌یابد و در نتیجه عملکرد مولد و نوآورانه معلمان و مدرسه تنزل پیدا خواهد کرد.

## نتیجه

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه، به‌واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش است. اولین یافته پژوهش نشان داد رهبری استثماری رابطه مستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات وو و همکاران (2021) و سید و همکاران (2021) همخوانی دارد. براساس نظریه ارزیابی شناختی استرس و مقابله (Lazarus, 1991)، معلمان در برخورد با یک رهبر استثمارگر در رأس مدرسه، که رفتار مستبدانه و منفعت‌طلبانه‌ای دارد، او را یک رهبر جاه‌طلب در نظر می‌گیرند و از همکاری و ارتباط نزدیک با چنین رهبری دوری می‌کنند (Syed et al., 2021). این رهبران با خودکامگی و نادیده‌گرفتن منافع پیروان، استرس و اضطراب زیادی را به زیردستان وارد (Guo, Cheng & Luo, 2020) و با محول‌کردن

خلاقیات بالاتری را در کار به نمایش می‌گذارند (Chua et al., 2012)؛ بنابراین، به دلیل پنهان کردن عمدی اطلاعات از دیگران با احمق بازی (گنگ‌بازی)، معلمان ممکن است نتوانند وظایف مربوط به شغل خود را به درستی انجام دهند، بالتبع در تولید ایده‌های خلاق ناتوان می‌شوند و در نهایت عملکردهای نوآورانه کمتری را انجام می‌دهند.

هر دانش نظری و پژوهشی در صورتی می‌تواند به دانشی مفید و مؤثر تبدیل شود که در تعبیر و تعمیم آن دانش به محدودیت‌های موجود آنها توجه شود، از جمله این محدودیت‌ها، به استفاده صرف از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها و مسئله اعتبار بیرونی پژوهش اشاره می‌شود؛ زیرا این پژوهش در میان معلمان ناحیه دو شهر شیراز انجام شده است و در تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌های دیگر، باید جوانب احتیاط را رعایت کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که چون مقوله عملکرد نوآورانه در معلمان می‌تواند تحت تأثیر عوامل مداخله‌کننده‌ای مانند فرهنگ و جو سازمانی، استرس شغلی، خودکارآمدی و هوش شناختی باشد، در این پژوهش این عوامل بررسی نشده است و بنابراین قابلیت تعمیم‌پذیری را کاهش می‌دهد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه برای دیگر مشاغل و جوامع نیز اجرا شود و متغیرهایی نظیر فرهنگ و جو سازمانی، استرس شغلی، خودکارآمدی و هوش شناختی نیز به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه، در نظر گرفته شود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر را می‌توان به مسئولان ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس ارائه کرد:

- دعوت از صاحب‌نظران و استادان رشته مدیریت آموزشی برای آشنایی مدیران مدارس، با خصوصیات و ویژگی‌های نامطلوب رهبران استثماری و پیامدهای مخربی که این سبک رهبری می‌تواند بر عملکرد معلمان و مدارس بگذارد؛

این کار باعث ایجاد بی‌اعتمادی بین مدیر و کارکنان می‌شود، در چنین شرایطی کارکنان با نشان دادن سطوح پایین خلاقیت در کار، با چنین فضایی مقابله می‌کنند. به همین ترتیب، هنگامی که کارمندی توجیه می‌کند که نمی‌تواند اطلاعات را به دلیل نگرانی‌های حفظ حریم خصوصی به اشتراک بگذارد یا سرپرست به آنها اجازه به اشتراک‌گذاری چنین اطلاعاتی را نداده است (پنهان‌سازی منطقی)، دیگر کارمندان به دلیل کمبود اطلاعات و همچنین تبادل دانش کم، قادر به ایجاد ایده‌های بدیع و ارزشمندی نخواهند بود که عملکرد نوآورانه را افزایش دهد (Syed et al., 2021: 2072). در سازمان‌های آموزشی و مدارس نیز وقتی معلمان به‌طور هدفمند اطلاعاتی را از همکاران خود با گفتن اینکه این اطلاعات محرمانه است (پنهان‌سازی منطقی) یا با قول الکی دادن برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات (پنهان کردن گریزان) پنهان می‌کنند، به علت جریان کم دانش و اطلاعاتی که بینشان رد و بدل می‌شود، خلاقیتشان کاهش می‌یابد و در نتیجه عملکرد مولد و نوآورانه کمتری از خود نشان می‌دهند.

سومین یافته پژوهش نشان داد رهبری استثماری به‌واسطه پنهان‌سازی دانش رابطه غیرمستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات سید و همکاران (2021) هم‌سو و هم‌جهت است. در تبیین این یافته می‌توان گفت از آنجایی که رهبران استثماری فشار زیادی بر معلمان برای دستیابی به اهداف وارد و ضرب‌الاجل‌های سختی را تعیین می‌کنند، معلمان ممکن است چنین رهبرانی را خطری برای رفاه خود ارزیابی کنند و مکانیسم‌های محافظت را از خود در قالب پنهان‌سازی زیاد دانش انجام دهند. پنهان کردن دانش مهم از دیگران، گرچه ممکن است در کوتاه‌مدت به آنها کمک کند، در ادامه بر عملکرد مرتبط با وظایف، رفتارهای خلاقانه و اهداف آنها برای ماندن در سازمان تأثیر منفی می‌گذارد (Syed et al., 2021: 2071). براساس مطالعات پیشین، وقتی افراد با یکدیگر همکاری می‌کنند و دانش را به اشتراک می‌گذارند، عملکرد و

کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق پنهان‌کردن دانش و نقش تعدیل‌گر تعهد حرفه‌ای»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۰(۱)، ۷۷-۹۰.

شهابی‌نسب، ع.؛ بهرامی، م.؛ پیرزاد، ع. و حجت دوست، س. (۱۴۰۰). «تأثیر مهارت‌های کوانتومی مدیریت در شکل‌گیری رفتار کاری نوآورانه با اتکا به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش: مطالعه موردی»، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۴(۳۸)، ۸۸-۹۹.

عالی، الف. و زاهدی، ش. (۱۳۹۸). «مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۴۱-۷۰.

عظیم‌پور، الف و جلیلیان، س. (۱۳۹۸). «مدل علی تأثیر سرسختی شغلی بر اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی رفتارهای کاری نوآورانه»، پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری، ۴(۳۱)، ۲۱-۴۲.

فرهادی‌نژاد، م. و قیصری، م. (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر رهبری مخرب بر سلامت روانی کارکنان با نقش میانجی استقلال و خودکارآمدی (مورد مطالعه: پالایشگاه ششم مجتمع گاز پارس جنوبی)»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۴۹)، ۲۳۹-۲۶۲.

کاظمی، ف. و زارع، الف. (۱۳۹۸). «رابطه سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی سازمانی: تبیین نقش میانجی‌گر ادراک کارکنان از عدالت تعاملی»، دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴۰)، ۲۱۰-۲۳۳.

کزازی، ز.؛ ابراهیمی، ص.؛ سیفی، ع. و اصفهانی‌زاده، الف. (۱۳۹۹). «رابطه خلاقیت معلمان با اثربخشی تدریس ریاضی پایه ششم دوره ابتدایی»، پوشش در آموزش علوم پایه، ۶(۲۰)، ۲۰-۳۵.

- انجام مصاحبه دقیق و تخصصی و همچنین بررسی رزومه کاری افراد متقاضی مدیریت مدارس؛
- ایجاد سامانه و راه‌های ارتباطی محرمانه برای معلمان، به‌منظور اینکه بتوانند بی‌طرفانه و منصفانه هرگونه رفتار خودخواهانه و فریبکارانه رهبران را اطلاع دهند؛
- برقراری ارتباطات باز و تعامل صمیمانه با معلمان، جهت احساس امنیت برای به اشتراک گذاشتن دانش؛
- ایجاد کانال‌های اختصاصی در فضای مجازی در ارتباط با تبادل تجارب و اطلاعات و تشویق معلمان به استفاده از مطالب ارزشمند رد و بدل شده؛
- دقت فراوان در انتخاب رهبران شایسته برای مدارس که به‌جای استفاده از معلمان به‌عنوان نردبانی برای پیشرفت و ارتقای خود، با اتخاذ برنامه‌های تشویقی مناسب، شرایط خوبی را برای قدردانی از معلمان فراهم کنند؛
- ایجاد یک جو دوستانه و توفیق‌طلبانه بین معلمان، برای کسب و اشتراک دانش و اطلاعات با یکدیگر و درنهایت خلق ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه.

## منابع فارسی

اسکندرپور، ب.؛ زارع، الف. و نظری، ی. (۱۴۰۰). «تحلیل رابطه رهبری غیراخلاقی سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی»، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۶(۲)، ۹۹-۱۰۷.

پراز، م. ر. و حیدری فرد، ر. (۱۳۹۹). «تأثیر ساختار سازمانی مدارس بر میزان بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان با میانجی‌گری نقش کیفیت زندگی کاری»، مدیریت مدرسه، ۸(۴)، ۲۹۷-۳۱۷.

رحیمیان، ح. (۱۳۹۵). «کاوشی در اثربخشی مدارس علامه تهران، در چارچوب پژوهش مدارس اثربخش». پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۸)، ۵۱-۶۹.

سعیدپور سرچشمه، م.؛ حاجی‌انزهایی، ز.؛ نیک‌آیین، ز. و زارعی، ع. (۱۴۰۰). «تأثیر سیاست سازمانی بر خلاقیت

- on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564-3584.
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., and Albort-Morant, G. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, 561-573.
- AlMazrouei, H. (2021). Empowerment leadership as a predictor of expatriates learning goal orientation and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.
- Anand, A., Centobelli, P., and Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.
- Azimpour, E. and Jalilian, S. (2019). Causal model of the effect of job hardiness on teachers' job motivation with the mediating role of innovative work behaviors. *Recent Advances in Behavioral Sciences*, 4(31), 21-42. (In Persian)
- Bajaba, S., Bajaba, A., and Fuller, B. (2022). Enduring exploitative leaders at work: the buffering role of proactive personality on employee job strain. *Organization Management Journal*, 19(2), 60-71.
- Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., and Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of perceived mastery motivational climate. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., and Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.
- Bogilović, S., Černe, M., and Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Butt, A. S., Ahmad, A. B., and Shah, S. H. H. (2021). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: a dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1(2), 1-19.
- Černe, M., Hernalaus, T., Dysvik, A., and 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* محسنی کبیر، ز. و موسوی کاشی، ز. (۱۴۰۰). «تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتار کاری ضد تولید کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و پنهان‌سازی دانش با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۰(۱)، ۱۷۹-۲۲۲.
- مطلبی ورکانی، الف؛ مظاهری، س. و عالی‌پور، ع. (۱۳۹۷). «ترسیم مدل ساختاری برای تبیین تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان با تأکید بر نقش مدیریت دانش»، *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۵(۳)، ۴۱۱-۴۳۲.
- مهری، د.؛ ابوالقاسمی، م.؛ محبوب‌عشرت‌آبادی، ح. و مهدوی نیک، م. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پل دختر»، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۳(۳)، ۱۸۷-۲۰۹.

## References

- Aali, A., and Zahedi, S. (2019). A comparison of the impact of transformational and shared leadership styles on team creativity with a mediating role of knowledge sharing. *Public Administration Perspaective*, 10(2), 41-70. (In Persian).
- Abdulmuhsin, A. A., and Tarhini, A. (2021). Impact of knowledge leadership on the challenges and innovative performance of virtual teams: an empirical examination in oil sector companies. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 12(1), 1-33.
- Abdulmuhsin, A. A., Zaker, R. A., and Asad, M. M. (2021). How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 529-561.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., and Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Agarwal, U. A., Avey, J., and Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209-231.
- Albashiti, B., Hamid, Z., and Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of despotic leadership



- health of employees with the mediating role of independence and self-efficacy (Case study: Sixth refinery of South Pars Gas Complex). *Strategic studies in the Oil and Energy Industry*, 13(49), 239-262. (In Persian).
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731.
- Fulgence, B. E., Hu, X., Larbi-Siaw, O., Tuo, S. J., and Gnahe, F. E. (2022). Impact of knowledge absorptive capacity on innovative performance in SMEs: mediating effect of cluster environment. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.librarylogin-cupey.uagm.edu/10.1108/K-03-2022-0373>
- González, E. C. (2020). *A Comparison of Demographic Profiles and Academic Outcomes of Charter Schools and Traditional Public Schools in Fresno, Kings, Madera, and Tulare Counties* (Doctoral dissertation, California State University, Fresno).
- Griner, L. A., & Smith, C. A. (2000). Contributions of motivational orientation to appraisal and emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(6), 727-740.
- Guo, L., Cheng, K., and Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Vokic, N. P., and Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- Huang, J. W., and Li, Y. H. (2018). How resource alignment moderates the relationship between environmental innovation strategy and green innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 316-324.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., and 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.
- Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., and Mahmood, K. (2021). Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic. *Journal*, 27(2), 281-299.
- Chen, B. (2020). Enhance creative performance via exposure to examples: The role of cognitive thinking style. *Personality and Individual Differences*, 154, 109663.
- Chen, X., Wei, S., and Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111, 106421.
- Chin, T., Wang, S., and Rowley, C. (2021). Polychronic knowledge creation in cross-border business models: a sea-like heuristic metaphor. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 1-22.
- Chua, R. Y., Morris, M. W., and Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.
- Connelly, C. E., and Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., and Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., and Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Costa, G. G., Aleksić, D., and Bortoluzzi, G. (2021). The power of balance: interplay effects of exploitative leadership style, work-family balance and family-friendly workplace practices on innovation implementation. *European Journal of Innovation Management*, 2(4), 231-247.
- Cui, Y., and Yu, G. (2021). A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO theory perspective. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1257-1278.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., and Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
- Eskanderpour, B., Zare, A., and Nazari, Y. (2021). Analysis of the Relationship between Unethical Abusive Supervision Leadership & Organizational Citizenship Behavior. *Ethics in science and Technology*, 16(2), 99-107. (In Persian).
- Farhadinejad, M. and Gheisari M. (2021). Investigating the impact of destructive leadership on mental



- 764.
- Malik, S. (2022). Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 650-669..
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., and Tanveer, Y. (2021). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*. DOI 10.1108/PR-07-2020-0517.
- Mehri, D., Abolghasemi, M., Mahboub Eshratbadi, H., and MahdaviNik, M. (2014). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Administrators and Teachers Creativity in Elementary Schools of Poldokhtar. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 3(3), 187-209. (In Persian).
- Men, C., Fong, P. S., Luo, J., Zhong, J., and Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807-824.
- Metin-Orta, I. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Followers' Well-being. In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 3(2), 101-115.
- Mohsenikabir, Z., and MosaviKashi, Z. (2021). The influence of abusive supervision on employees counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior, and knowledge hiding: The mediating role of organizational justice. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(1), 179-222. (In Persian).
- Motallebi Varkani, A., Mazaheri, S., and Aalipour, A. (2018). Drawing Structural Model for Explaining the Impact of Social Capital on Creativity of Employees with Emphasis on Knowledge Management. *Social Capital Management*, 5(3), 411-432. (In Persian).
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., and Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- Nauman, S., Zheng, C., and Basit, A. A. (2020). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 1-16.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., and Orhan, M. A. (2021). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: an empirical and learning goal orientation. *Management Decision*, 59(2), 205-222.
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., and Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 44(12), 1565-1582.
- Islam, T., Chaudhary, A., Jamil, S., and Ali, H. F. (2022). Unleashing the mechanism between affect-based trust and employee creativity: a knowledge sharing perspective. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(6), 509-528.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., and Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- Karabati, S. (2021). Organizational Outcomes of Destructive Leadership: Summary and Evaluation, Camgöz, S.M. and Ekmekci, Ö.T. (Ed.) *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 2(1), 117-127.
- Kazazi, Z., Ebrahimi, S., Seifi, A., and Esfahanizadeh, A. (2020). Relationship between teachers' creativity and the effectiveness of sixth-grade math teaching. *Scanning in Basic Science Education*, 6(20), 20-35. (In Persian).
- Kazemi, F. and Zare, A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: Explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justice. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 210-233. (In Persian).
- Kül, S., and Sönmez, B. (2021). The effect of nurse managers' servant leadership on nurses' innovative behaviors and job performances. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1168-1184.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352- 367.
- Li, Y., Castaño, G., and Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433-452.
- Liu, Y., Zhu, J. N., and Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: a study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 347-359.
- Mahmood, M., Uddin, M. A., and Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741-



- management: A case study. *Journal of Accounting and Management Vision*, 4(38), 88-99. (In Persian)
- Shaheen, K., Waheed, A., and Hashmi, W. H. (2020). Extrinsic rewards and creative performance syndrome: The mediating mechanism and interacting effects. *Thinking Skills and Creativity*, 38, 100713.
- Shin, S. J., Yuan, F., and Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68-86.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., and Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of knowledge management*, 22(7), 1489-1509.
- Smith, C. A., and Lazarus, R. S. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition & emotion*, 7(3-4), 233-269.
- Syed, F., Naseer, S., Akhtar, M. W., Husnain, M., and Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2067-2087.
- Tavanti, M., and Tait, A. (2021). The Dark Side of Nonprofit Leadership: Cases, Causes, and Consequences. *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, 5(2), 255-279.
- Ullah, Y., Ullah, H., and Jan, S. (2021). The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: empirical evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Management Research Review*, 45(1), 86-100.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., and Khan, S. Z. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515-532.
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., and Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233.
- Wadei, K. A., Lu, C., and Wu, W. (2021). Unpacking the chain mediation process between transformational leadership and knowledge worker creative performance: evidence from China. *Chinese Management Studies*, 15(2), 483-498.
- Wang, S., Noe, R. A., and Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1000.
- verification in Europe. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 669-692.
- Paraz, M. R. and Heidarifard, R. (2021). The effect of organizational structure of schools on the incidence of innovative activities of teachers mediated by the role of quality of working life. *Journal of School Administration*, 8(4), 297-317. (In Persian).
- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., and Ke, N. (2021). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*, 1(2), 3-19.
- Pircher Verdorfer, A., Belschak, F. D., and Bobbio, A. (2019). Felt or thought? Examining distinct mechanisms of exploitative leadership and abusive supervision. *In Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 18348.
- Rahimian, H. (2016). A study of the effectiveness of Allameh High and Middle Schools in Tehran based on the "Effective Schools" framework. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(8), 51-69. (In Persian).
- Rani, H., Shah, S. M. M., Umrani, W. A., Syed, J., and Afshan, G. (2021). Employee state paranoia: linking abusive supervision with employee voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1053-1070.
- Rehman, S., Elrehail, H., Alsaad, A., and Bhatti, A. (2022). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 998-1024.
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V., and Wray, T. (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics*, 48(2), 8-18.
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzahaei, Z., Nikaeen, Z., and Zarei, A. (2021). The Impact of Organizational Policy on the Creativity of Ministry of Sports and Youth Employees by Concealing Knowledge and the Modifying Role of Professional Commitment. *Applied Research in Sports Management*, 10(1), 77-90. (In Persian)
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., and Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., and Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology*, 9, 1289.
- Shahabi Nasab, A., Bahrami, M., Pirzad, A., and Hojatdoost, S. (2021). The effect of quantum management skills on the formation of innovative work behavior based on the mediating role of psychological empowerment and knowledge

- professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.
- Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., and Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 42(1), 23-42.
- Zhang, M., and Zhao, Y. (2021). Job characteristics and millennial employees' creative performance: a dual-process model. *Chinese Management Studies*, 15(4), 876-900.
- Zhang, S., Sun, W., Ji, H., and Jia, J. (2021). The antecedents and outcomes of transformational leadership: leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1037-1052.
- Zhang, Y., Li, G., and Wang, M. (2020). Designing creative teams from creative members: the role of reward interdependence and knowledge sharing. *Nankai Business Review International*, 11(4), 617-634.
- Zhao, H., and Liu, W. (2021). Employee perceptions of corporate hypocrisy and knowledge hiding: roles of moral identity and organization-based self-esteem. *Journal of Knowledge Management*. 26(8), 1945-1967.
- 1009.
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., and Hampson, D. P. (2018). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279-296.
- Wang, Z., Sun, C., and Cai, S. (2020). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: the mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 233-248.
- Wu, L. Z., Sun, Z., Ye, Y., Kwan, H. K., and Yang, M. (2021). The impact of exploitative leadership on frontline hospitality employees' service performance: A social exchange perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102954.
- Xiao, M., and Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502.
- Zakariya, R., and Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT

## پیوست‌ها

پرسشنامه رهبری استثماری						
ردیف	گویه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	رهبر می‌تواند از کار من به نفع شخصی خودش استفاده کند.					
۲	رهبر، کارکنان را وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف شخصی خود می‌بیند.					
۳	رهبر، دستیابی به اهداف خود را بر نیازهای کارکنان ترجیح می‌دهد.					
۴	رهبر مرا تحت فشار قرار می‌دهد تا به اهدافش برسد.					
۵	رهبر بدون در نظر گرفتن نیازهایم، حجم کارم را افزایش می‌دهد تا به اهدافش برسد.					
۶	رهبر وظایف مشخص شده و تعیین شده من را در نظر نمی‌گیرد.					
۷	رهبر وظایف اصلی و سودمند را خودش انجام می‌دهد و وظایف و کارهای کسل‌کننده و کم‌ارزشی به من می‌دهد.					
۸	رهبر به من فرصتی برای پیشرفت حرفه‌ای نمی‌دهد؛ زیرا اهداف خودش اولویت دارد.					
۹	رهبر، کارهایی که می‌تواند از آن منفعتی داشته باشد، خودش انجام می‌دهد و کارهای تکراری خسته‌کننده را به من می‌دهد.					
۱۰	رهبر از کار من برای جلب توجه خود استفاده می‌کند.					
۱۱	رهبر کار تیمی کارکنانش را به نام خود تمام می‌کند.					
۱۲	رهبر از کار من برای منافع شخصی خود استفاده می‌کند.					
۱۳	رهبر برای رسیدن به اهدافش، من و همکارانم را در مقابل هم قرار می‌دهد.					
۱۴	رهبر، کارکنان را برای رسیدن به اهدافش فریب می‌دهد.					
۱۵	رهبر از فریب‌دادن کارکنان برای رسیدن به اهدافش ابایی ندارد.					
پرسشنامه پنهان‌سازی دانش						
۱	همکارم موافقت می‌کند که به من کمک کند، اما هرگز قصد این کار را ندارد.					
۲	همکارم موافقت می‌کند که به من کمک کند، اما در عوض اطلاعاتی متفاوت از آنچه می‌خواهم به من می‌دهد.					
۳	همکارم می‌گوید که بعداً به من کمک خواهد کرد، اما تا آنجا که ممکن است لفتش می‌دهد.					
۴	همکارم به‌جای آنچه واقعاً می‌خواهم، اطلاعات دیگری به من ارائه می‌دهد.					
۵	همکارم توضیح می‌دهد که مایل است اطلاعات را به من بدهد، اما این کار را انجام نمی‌دهد.					
۶	همکارم توضیح می‌دهد که اطلاعات محرمانه است و فقط در دسترس افراد در یک پروژه خاص قرار می‌گیرد.					
۷	همکارم می‌گوید که مدیر اجازه نمی‌دهد کسی این دانش را به اشتراک بگذارد.					
۸	همکارم می‌گوید که به سؤالات شما پاسخ نمی‌دهم.					
۹	همکارم وانمود می‌کند که اطلاعات را نمی‌داند.					
۱۰	همکارم می‌گوید در این باره چیزی نمی‌دانم، با وجود اینکه می‌داند.					
۱۱	همکارم وانمود می‌کند که نمی‌داند من درباره چه چیزی صحبت می‌کنم.					
۱۲	همکارم می‌گوید درباره موضوع اطلاع چندانی ندارم.					
پرسشنامه عملکرد نوآورانه						
۱	این سازمان آموزشی به تغییرات محیطی به شکل انعطاف‌پذیری پاسخ می‌دهد.					
۲	این سازمان آموزشی در فرآیندهای برنامه‌ریزی و اداری، از روش‌های مدیریت نوآورانه‌ای استفاده می‌کند.					

					این سازمان آموزشی در زمینه سیستم‌های کنترل فرآیند، از روش‌های مدیریت نوآورانه‌ای استفاده می‌کند.	۳
					این سازمان آموزشی در زمینه یکپارچه‌سازی اجزا و مکانیزم‌های اداری، از روش‌های مدیریت نوآورانه‌ای استفاده می‌کند.	۴
					این سازمان آموزشی توسعه فناوری‌های جدید را بهبود بخشیده است.	۵
					این سازمان آموزشی فناوری را با محصولات جدید آمیخته است.	۶
					این سازمان آموزشی استفاده از فرایندهای جدید را به منظور بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها تسهیل کرده است.	۷