



Research Paper

Received:  
14 April 2023

Accepted:  
26 July 2023

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



## A systematic review of the impact of leadership styles on knowledge hiding: a meta-analysis approach

Maryam Daneshvar<sup>1</sup>| Fatemeh Karimi jafari<sup>2</sup>| Fatemeh Saberi<sup>3</sup>

### Abstract

Knowledge is always considered a valuable asset and strength for organizations, and its achievement is a competitive advantage for organizations. Just as sharing knowledge has positive consequences for the organization, knowledge hiding can have destructive effects on the organization's performance in various aspects. It is necessary to encourage the factors that reduce the knowledge hiding behavior of employees, and one of the strongest factors of this is the leadership in the organization. The aim of this study is to systematic review the impact of different leadership styles on knowledge hiding with a meta-analytical approach. From a total of 167 articles that were obtained in the initial search from reliable scientific information and citation databases, 24 articles were finally selected for meta-analysis based on the protocol clauses. The analyzes show that according to the heterogeneity of the reviewed studies in relation to the research hypotheses based on the random effect size, the effect of all leadership styles on knowledge hiding is confirmed. Also, the results of the fail-safe N test show the stability and immutability of the results of this research. The results of this research show that ethical, altruistic, knowledge, inclusive and empowering leadership styles have a negative effect on knowledge hiding and exploitative leadership style has a positive effect on knowledge hiding.

**Keywords:** Knowledge Hiding, Leadership Style, Systematic Review, Meta Analysis.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.2.9

1. Management Department, , Management and Finance Faculty, Khatam University, Tehran, Iran  
Email: m.daneshvar@khatam.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Finance, Khatam University, Tehran, Iran.  
Email: f.karimijafari@khatam.ac.ir
3. Department of Management, Faculty of Management and Finance, Khatam University, Tehran, Iran  
Email: f.sabery@khatam.ac.ir

**Publisher:** Imam Hussein University

© **Authors**



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



## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۲/۲۴  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۶/۰۴شاپا چاپی: ۴۶۴۵-۴۲۶۲  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۴۲

## مرور سیستماتیک تأثیر سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش: رویکرد فراتحلیل

مریم دانشور<sup>۱</sup> | فاطمه کریمی جعفری<sup>۲</sup> | فاطمه صابری<sup>۳</sup>

## چکیده

دانش همواره قدرت و دارایی ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و دستاورد آن یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است. همان‌گونه که به اشتراک‌گذاری دانش پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد، پنهان‌سازی دانش می‌تواند تأثیرات مخربی بر عملکرد سازمان از جنبه‌های گوناگون داشته باشد. تشویق عواملی که رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را کاهش می‌دهد، ضروری است و یکی از قوی‌ترین عوامل این امر، رهبری در سازمان است. هدف این مطالعه مرور سیستماتیک تأثیر سبک‌های رهبری مختلف بر پنهان‌سازی دانش با رویکرد فراتحلیل است. از مجموع ۱۶۷ مقاله که در جستجوی اولیه از پایگاه‌های استنادی و اطلاعات علمی داخلی و خارجی معتبر به دست آمد، در نهایت بر اساس بندهای پروتکل ۲۴ مقاله برای فراتحلیل انتخاب شدند. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که با توجه به ناهمگونی مطالعات بررسی شده در ارتباط با فرضیات تحقیق بر اساس اندازه اثر تصادفی تأثیر تمام سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش تأیید می‌شود. همچنین نتایج آزمون N ایمن از خطا، پایداری و غیرقابل تغییر بودن نتایج این تحقیق را نشان می‌دهد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد سبک‌های رهبری اخلاقی، نوع‌دوستانه، دانشی، تحول‌آفرین و توانمندساز بر پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و سبک رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت دارد.

**کلیدواژه‌ها:** پنهان‌سازی دانش، سبک رهبری، مرور سیستماتیک، فراتحلیل.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.2.9

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

Email: m.daneshvar@khatam.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

Email: f.karimijafari@khatam.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

Email: Fatemeh.saberi1990@gmail.com

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)



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

## مقدمه و بیان مسئله

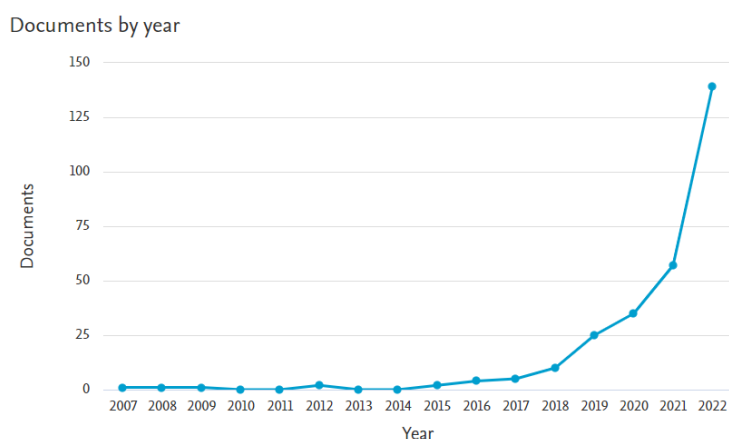
در عصر اقتصادهای مبتنی بر دانش، موفقیت یک شرکت در یک بازار رقابتی به کارایی شرکت در استفاده از دارایی‌های نامشهود مانند دانش بستگی دارد (Koay and Lim, 2022). اهمیت روزافزون اقتصاد مبتنی بر دانش نشان می‌دهد که دانش منبعی حیاتی برای توسعه سازمانی، موفقیت و عملکرد شرکت است (Tan, Hii and Cheong, 2022). زمانی که سازمان‌ها مالک دارایی‌های دانش فردی نباشند، لایه‌ای از پیچیدگی اضافه می‌شود که نشان می‌دهد افراد هیچ تعهدی برای انتقال دانش خود به سایر اعضا ندارند. این امر باعث ظهور پدیده‌ای به نام "پنهان‌سازی دانش" می‌شود (Tan, Hii and Cheong, 2022). پنهان‌سازی دانش به یک اقدام عمدی برای پنهان کردن یا مخفی کردن دانش که توسط دیگران درخواست می‌شود اشاره دارد، که می‌تواند آسیب جدی به افراد، سازمان‌ها و روابط وارد کند (Feng et al., 2022) و نه تنها بر عملکرد مالی و وظایف، بلکه بر فرهنگ سازمان نیز تأثیر می‌گذارد، زیرا به روابط آسیب می‌زند و ممکن است باعث بی‌اعتمادی میان کارکنان شود (Oubrich et al., 2021) و اثرات مخربی بر اثربخشی سازمانی در عصر اقتصاد دانش دارد (Guo, Cheng and Luo, 2021).

اگرچه پنهان‌سازی دانش به عنوان یک رفتار انحرافی در محل کار در نظر گرفته می‌شود، هم برای جوینده دانش و هم برای عملکرد کلی شرکت مضر است (Koay and Lim, 2022). با وجود این که اغلب پنهان‌سازی دانش با نیت منفی انجام می‌شود و در بیشتر مواقع درخواست‌کننده دانش برداشت منفی از آن دارد، گاهی اوقات این عمل با نیت خیر صورت می‌گیرد و نمی‌توان آن را تنها به عنوان یک استاندارد اخلاقی مورد قضاوت قرار داد (Noori et al., 2022).

پنهان‌سازی دانش شامل پنهان‌سازی گریزان<sup>۱</sup>، پنهان‌کاری خاموش<sup>۲</sup> و منطقی<sup>۳</sup> است (Tan, Hii and Cheong, 2022). زمانی که پنهان‌سازی دانش ماهیت «فریبنده» دارد، آسیب به نوآوری سازمانی بیشتر خواهد بود. زیرا فریب شامل پاسخی معکوس در برابر مشارکت جمعی موردنیاز برای توسعه قابلیت نوآوری از طریق اشتراک‌گذاری و یکپارچه‌سازی دانش است

1. Evasive hiding
2. Playing dumb
3. Rationalized hiding

(Donate *et al.*, 2022). گاهی اوقات، پنهان‌سازی دانش نباید فریبنده یا بدخواهانه تلقی شود زیرا "ممکن است برای محافظت از احساسات طرف مقابل، حفظ محرمانه بودن یا محافظت از منافع شخص ثالث تعیین شده باشد (Koay and Lim, 2022). در عین حال، پنهان‌سازی دانش اثرات مخربی بر نتایج کارکنان دارد و در عصر دانش کنونی، بررسی سوابق و نتایج آن بسیار مهم است. پنهان‌سازی دانش نه تنها جریان اطلاعات را در سازمان‌ها محدود می‌کند، بلکه بر نتایج فردی نیز تأثیر می‌گذارد (Feng *et al.*, 2022). پنهان‌سازی دانش به عنوان یک مشکل فراگیر در سازمان‌ها شناخته می‌شود. همچنین همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، این موضوع به دلیل اهمیت فراوان در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته است و بیشتر مقالات این حوزه در چهار سال اخیر (۲۰۱۸-۲۰۲۲) نوشته شده‌اند. بنابراین بررسی عواملی که بر این پدیده اثرگذار هستند، می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت آن کمک کند.



شکل ۱. نمودار مقالات منتشر شده در حوزه پنهان‌سازی دانش بر اساس پایگاه استنادی اسکوپس<sup>۱</sup>

توجه به عواملی که رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را کاهش می‌دهد، ضروری است و یکی از قوی‌ترین این عوامل، رهبری در سازمان است. سبک رهبری در تعیین نحوه رفتار کارکنان در محل کار بسیار مهم است. تحقیقات قبلی نشان داده است که یکی از مهم‌ترین عناصر در

1. Scopus

پنهان‌سازی دانش، عدم حمایت یا رهبری نامناسب از سوی مقامات ارشد سازمان است (AlHawamdeh, 2022).

با توجه به این که تعامل بین سرپرست و زیردستان در سطح دوتایی بیشتر در محل کار رایج است، درک این که چگونه رفتارهای رهبری بر پنهان‌سازی دانش پیروان تأثیر می‌گذارد، اهمیت زیادی دارد (Lin et al., 2020)، زیرا رهبران در موقعیت مناسبی قرار دارند تا بر رفتار و دیدگاه کارکنان تأثیر بگذارند (Tan, Hii and Cheong, 2022). در نتیجه، انتخاب رهبران واقعی و ایجاد رفتارهای رهبری برای جلوگیری از پنهان‌سازی دانش و بهبود قابلیت‌های نوآوری آن‌ها کمک می‌کند و مزیت‌های رقابتی در بلندمدت ایجاد می‌کند (Donate et al., 2022).

پیشینه نظری و تحقیقاتی پیرامون تاثیر رهبری بر پنهان‌سازی دانش و بررسی مقالات منتشر شده در این حوزه در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر ساینس دایرکت، امرالد، اسپرینگر و سیج و همچنین جستجو در پایگاه استنادی اسکوپس نشان می‌دهد مقالات اندکی در ارتباط با مرور سیستماتیک تاثیر رهبری بر پنهان‌سازی دانش با رویکرد فراتحلیل انجام شده است. این مقاله با جمع‌بندی مقالاتی که در این حوزه انجام شده است، بر اساس یک رویه نظام‌مند و علمی مرجعی برای تئوری‌سازی و عمل ارائه می‌دهد. بنابراین مسئله اصلی مطالعه حاضر بررسی این است که سبک‌های رهبری بر پنهان‌سازی دانش چه تاثیری می‌گذارند؟

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت دانش

دانش همواره قدرت و دارایی ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و دستاورد آن یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است. اگر دانش بین کارکنان به اشتراک گذاشته شود، دانش شخصی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود، در غیر این صورت، به مزیت رقابتی سازمان در آینده لطمه می‌زند زیرا دانش در سطح شخصی باقی می‌ماند. بنابراین، پنهان‌سازی دانش را می‌توان به‌عنوان پدیده‌ای توصیف کرد که می‌تواند برای کارکنان و سازمان دردسرساز باشد، زیرا مانع قابل توجهی برای اشتراک دانش بین همکاران در سازمان‌ها به‌وجود می‌آورد (Sheidaei et al., 2021).

پنهان‌سازی دانش به‌عنوان "تلاش عمدی یک فرد برای پنهان کردن یا مخفی کردن دانشی که توسط شخص دیگری درخواست شده است"، تعریف می‌شود (Al Hawamdeh, 2022). تعداد زیادی از عوامل موقعیتی و بین‌فردی شناسایی شده‌اند که به رفتارهای پنهان‌سازی دانش کمک می‌کنند. به‌ویژه، پیچیدگی دانش، فشار زمانی، مالکیت روانی پایین، جو اشتراک دانش پایین، بی‌اعتمادی بین‌فردی و طرد شدن در محل کار با رفتارهای پنهان‌سازی دانش مرتبط هستند. اگرچه موقعیت و عوامل فردی که رفتارهای پنهان‌سازی دانش را ترویج می‌کنند به خوبی مستند شده‌اند، ولی تنها توجه محدودی به نقش رهبران ناکارآمد در تأثیرگذاری بر رفتارهای پنهان‌سازی دانش شده است (Syed *et al.*, 2021).

علاوه بر پیشایندهای ذکر شده در مورد پنهان‌سازی دانش، محققان شروع به کشف این موضوع کرده‌اند که آیا رهبری ممکن است بر پنهان‌سازی دانش تأثیر بگذارد یا خیر؟ (Xia *et al.*, 2019). مفهوم رهبری توسط بسیاری از محققان در گذشته تعریف شده است. از نظر فیدلر (۱۹۶۷)، رهبری یک رابطه بین‌فردی است که در آن قدرت و نفوذ به‌طور نابرابر توزیع می‌شود و یک فرد رفتارهای دیگران را هدایت و کنترل می‌کند. در تعریفی دیگر، رهبری به‌عنوان یک رابطه قدرتی که بین رهبر و پیروان وجود دارد، تعریف شده است. اگرچه تعاریف متعددی از رهبری وجود دارد، اما اکثر تعاریف این شباهت را دارند که رهبری تلاشی برای تأثیرگذاری، قدرت تسلیم کردن زیردستان و یا تغییر سازمان است (Asrar-ul-Haq and Anwar, 2018). رهبری به‌مدت طولانی به‌عنوان یک عنصر مهم در کاهش موانع شناختی برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و یا اجتناب از پنهان‌سازی دانش در موقعیت‌های مدیریت دانش شناخته شده است (Nguyen, Malik and Budhwar, 2022).

در مطالعات گوناگون تأثیر سبک‌های رهبری مختلف بر پنهان‌سازی دانش بررسی شده است. مهم‌ترین سبک‌های رهبری که در پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه پنهان‌سازی دانش مورد توجه محققان بوده‌اند عبارتند از رهبری استثماری (Guo, Cheng and Luo, 2021; Syed *et al.*, 2021; Feng *et al.*, 2022) رهبری اخلاقی (Men *et al.*, 2020; Koay and Lim, 2021).

(Al Hawamdeh, 2022), رهبری نوع دوستانه (2022; Tan, Hii and Cheong, 2022), رهبری دانشی (Nguyen, 2022; Xia et al., 2019; Donate et al., 2022), رهبری تحول‌آفرین (Malik and Budhwar, 2022) و رهبری توانمندساز (Lin et al., 2020).

### رهبری استثماری و پنهان‌سازی دانش

رهبری استثماری یک رهبری بسیار خودمحور است که بر دستیابی به منافع شخصی به‌بهای از دست‌دادن منافع دیگران تمرکز دارد. رهبری استثماری تهدیدی برای احساس عزت نفسی است که افراد از طریق رفتار با احترام و کرامت به‌دست می‌آورند (Guo, Cheng and Luo, 2021). به‌عنوان یک نوع رهبری مخرب، رهبری استثماری یک عامل استرس‌زا منفی در محل کار است که به این معنی است که رهبری استثماری می‌تواند به‌عنوان رهبری تخلیه‌کننده منابع عمل کند (Guo, Cheng and Luo, 2021). رهبران استثماری به‌ندرت دستورالعمل‌ها و فرصت‌های یادگیری را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و در نتیجه مانع رشد و توسعه کارکنان می‌شوند. (Guo, Cheng and Luo, 2021). رهبری استثماری به‌عنوان یکی از عوامل مهم بین‌فردی که بر تصمیم‌کارمند برای پنهان کردن دانش از دیگران در محل کار تأثیر می‌گذارد، شناخته شده است (Syed et al., 2021). مطالعات اخیر نشان داده است که پنهان کردن دانش ممکن است به‌عنوان یک استراتژی مقابله‌ای برای جلوگیری از هدر رفتن منابع عمل کند، زیرا افراد باید زمان و انرژی اضافی (دو نوع منبع فردی) برای پاسخ دادن به درخواست‌های دیگران اختصاص دهند. براساس این منطق، کارکنان مورد استثمار ممکن است تمایلی به صرف وقت و انرژی خود برای درخواست‌های دیگران نداشته باشند و در نتیجه در مخفی کردن دانش شرکت کنند. علاوه بر این، دانش خود یک منبع فردی مهم است. با پیروی از این منطق، قربانیانی که رهبری استثمارگرانه را تجربه می‌کنند، ممکن است با مخفی کردن دانش سعی در کاهش دانش داشته باشند (Guo, Cheng and Luo, 2021). همچنین رهبران استثمارگر برای دستیابی به اهداف و تعیین ضرب‌الاجل‌های سخت، فشار زیادی بر پیروان وارد می‌کنند، پیروان ممکن است چنین رهبری را

به‌عنوان خطری برای رفاه خود ارزیابی کنند و ممکن است مکانیسم‌های محافظت از خود را در قالب رفتارهای پنهان‌سازی دانش استناد کنند (Syed et al., 2021). بر این اساس اولین فرضیه تحقیق مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تاثیر دارد.

### رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش

رهبری اخلاقی به‌عنوان "نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین‌فردی، و ارتقای چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری" تعریف می‌شود (Men et al., 2020).

رهبران اخلاقی از طریق رفتارهای خود می‌توانند محیط کاری ایجاد کنند که ارتباطات دوطرفه، تقویت رفتار صحیح و تصمیم‌گیری بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای شفاف و عینی را تقویت می‌کند (Tan, Hii and Cheong, 2022). سازمان‌هایی که سیاست‌های اخلاقی سازمانی مشخص و سیستم‌های پاداش منصفانه دارند و ارتباط دوطرفه بین رهبران و زیردستان را ترویج می‌کنند، کارکنان را تشویق می‌کنند تا احساس راحتی بیشتری داشته باشند و کمتر در معرض خطر برای به اشتراک گذاشتن دانش درخواستی همکاران باشند (Koay and Lim, 2022). به این معنا که رهبران اخلاقی ممکن است به کارکنانی که رفتارهای پرطرفدار اجتماعی مانند اشتراک دانش را نشان می‌دهند، پاداش دهند. در مقابل، رهبران اخلاقی ممکن است رفتارهای غیراخلاقی مانند پنهان کردن دانش را تنبیه کنند (Men et al., 2020). در مجموع، استدلال می‌شود که رهبری اخلاقی بر رفتارهای پنهان‌سازی دانش کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد، زیرا با رفتار اخلاقی و تنبیه رفتار نامناسب یا پاداش دادن به رفتارهای مناسب، برای کارکنان روشن می‌کند که کار درست در محیط کار باید انجام شود (Men et al., 2020). بنابراین فرضیه دوم عبارت است از:

فرضیه ۲: رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش تاثیر دارد.



## رهبری نوع‌دوستانه و پنهان‌سازی دانش

با توجه به این که سبک‌های رهبری خیرخواهانه، خدمتگزار، فداکارانه و نوع‌دوستانه به سبب شباهت از نظر اهداف، رویکرد، استراتژی‌های ارتباطی و کانون توجه بر پیروان شباهت‌های زیادی دارند، فراتحلیل تاثیر این سبک‌ها بر پنهان‌سازی دانش در قالب فرضیه سوم در نظر گرفته شده‌اند. از منظر هدف، همه این سبک‌های رهبری نیازهای دیگران را بر نیازهای رهبر اولویت می‌دهند. رهبران خدمتگزار بر تامین نیازهای پیروان خود تمرکز می‌کنند (Liden et al., 2008). به‌طور مشابه، رهبران خیرخواه نیز نمونه‌ای از اقدامات صمیمانه و واقعی در محل کار هستند که به نفع اطرافیان‌شان می‌باشد (Karakas and Sarigollu, 2012). رهبران نوع‌دوست نیز دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (Sosik, Jung and Dinger, 2009). در نهایت، رهبران فداکار تلاش می‌کنند تا نیازهای دیگران را بر نیازهای خود ترجیح دهند (Zhang and Ye, 2016). از منظر رویکرد، همه این سبک‌های رهبری، رویکردی مشارکتی و توانمندساز دارند که به دنبال جذب مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری است. رهبران خدمتگزار به پیروان خود قدرت می‌دهند و با آن‌ها همکاری می‌کنند (Liden et al., 2008). به‌طور مشابه، رهبری نوع‌دوستانه شامل همدلی و نگرانی برای دیگران است که منجر به همکاری می‌شود (Sosik, Jung and Dinger, 2009). رهبران خیرخواه از ارتباطات حمایتی برای ایجاد روابط و اعتماد استفاده می‌کنند (Karakas and Sarigollu, 2012) از نظر ارتباطات، عنصر مشترک همه‌ی این سبک‌های رهبری، ارتباط موثر است. رهبران خدمتگزار گوش‌دادن و برقراری ارتباط با پیروان را در اولویت قرار می‌دهند (Liden et al., 2008) به‌طور مشابه، رهبران خیرخواه از ارتباطات حمایتی برای ایجاد روابط و اعتماد استفاده می‌کنند (Karakas and Sarigollu, 2012). رهبران فداکار نیز از گوش‌دادن فعال و بازخورد برای تسهیل ارتباطات باز استفاده می‌کنند (Zhang and Ye, 2016). کانون توجه در این سبک‌های رهبری، ایجاد روابط قوی با پیروان و ایجاد یک محیط کاری مثبت است. رهبران خدمتگزار رفاه پیروان و رضایت شغلی را ارتقا می‌دهند (Liden et al., 2008). رهبری نوع‌دوستانه بر ارتقاء رفاه دیگران و ایجاد روابط قوی متمرکز است (Sosik, Jung and Dinger, 2009).

(2009). رهبری خیرخواهانه نیز بر ایجاد تغییرات مثبت یا درگیر شدن در اقداماتی متمرکز است که به نفع همه باشد (Karakas and Sarigollu, 2012). رهبران نوع دوستانه به تلاش‌ها و ایده‌های کارکنان خود ارزش می‌افزایند، که این امر اعتماد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، رهبران نوع دوست تمایل بیشتری برای استقبال از ایده‌های جدید و یادگیری از دیگران دارند، زیرا در مورد محدودیت‌های شان خود آگاه هستند. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد زمانی که کارکنان دانش زیادی را از رهبران خود به دست می‌آورند، ممکن است به احتمال زیاد آن دانش را به جای پنهان کردن آن با همکاران خود به اشتراک بگذارند (Al Hawamdeh, 2022). بر این اساس فرضیه سوم تحقیق شکل می‌گیرد:

فرضیه ۳: رهبری نوع دوستانه بر پنهان‌سازی دانش تاثیر دارد.

### رهبری دانشی، توانمندساز، تحول آفرین و پنهان‌سازی دانش

رهبری دانشی ابتدا برای بیان توسعه و نوآوری مداوم منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و دانش و شبکه‌های یادگیری مورد استفاده قرار گرفت. رهبری دانشی به عنوان "فرآیندی که به موجب آن فرد از سایر اعضای گروه در فرآیندهای یادگیری مورد نیاز برای دستیابی به اهداف گروهی یا سازمانی حمایت می‌کند"، تعریف می‌شود (Xia et al., 2019).

رابطه تبادل اجتماعی بین رهبر توانمندساز فردمحور و پیرو نشان می‌دهد که وقتی رهبر و همکاران اطلاعاتی را درخواست می‌کنند، رهبر عمداً دانش را پنهان یا مخفی نمی‌کند. هنگامی که رهبر مربی‌گری می‌کند و نگرانی نشان می‌دهد، پیرو انگیزه می‌گیرد تا فراتر از علاقه شخصی برود و انگیزه کمی برای پنهان کردن دانش یا اطلاعات ارزشمند دارد یا اصلاً انگیزه‌ای برای این کار ندارد. زمانی که رهبر پیرو را تشویق می‌کند تا در تصمیم‌گیری شرکت کند و به وی استقلال برای حل مشکلات می‌دهد، پیرو تمایل بیشتری برای پاسخ متقابل با حمایت از رهبر برای افزایش عملکرد تیم دارد. بر این اساس یک رهبر توانمندساز فردمحور، تأثیرات منفی بر پنهان‌سازی دانش پیروان دارد (Lin et al., 2020).

رهبری تحول‌آفرین در بحران‌های سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان متعهد شوند و در تسهیم دانش شرکت کنند، زیرا رهبری تحول‌آفرین شامل مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط با یکدیگر برای افزایش انگیزه، روحیه و عملکرد کارکنان است (Nguyen, Malik and Budhwar, 2022). این نوع رهبر از کاریزما و ارتباطات برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها در مورد اهداف سازمانی، ایجاد اعتماد و احساسات و ارائه بازی کامل به کارکنان برای خلاقیت، ملاحظه‌کاری و منصف بودن استفاده می‌کند (Oubrich et al., 2021). علاوه بر این، رابطه بین بدبینی و پنهان‌سازی دانش ممکن است توسط رهبری تحول‌آفرین تعدیل شود. زیرا سطح بالای رهبری تحول‌آفرین باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که نیازها و نگرانی‌های آن‌ها توسط مدیریت شناسایی شده است (Nguyen, Malik and Budhwar, 2022).

فرضیه ۴: رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین بر پنهان‌سازی دانش تاثیر دارد. سبک‌های رهبری مختلف را از منظر هدف، رویکرد، ارتباطات و کانون توجه می‌توان در قالب جدول ۱ با یکدیگر مقایسه کرد.

جدول ۱. مقایسه سبک‌های رهبری

سبک رهبری	هدف	رویکرد	نوع رابطه رهبر پیرو	کانون توجه
استثماری	منفعت شخصی	اقتدارگرا	یک‌طرفه	قدرت و کنترل
اخلاقی	درست بودن از نظر اخلاقی	منصفانه	باز و صادقانه	مسئولیت سازمانی
نوع‌دوستانه	منفعت دیگران	خدمتگزار	دوطرفه	مسئولیت اجتماعی
دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین	رشد و توسعه پیروان	همکاری	باز، شفاف و موثر	افراد

## پیشینه پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات مربوط به پنهان‌سازی دانش در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	(Valikhni Dehaghani and Mohammadi, 2022)	مروری بر رابطه مالکیت روانشناختی دانش، پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه	مطالعه مروری	رهبری اخلاقی رابطه بین مالکیت روانشناختی دانش و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند.
۲	(Ghanbari and Majooni, 2022)	بررسی رابطه رهبری استثماری با پنهان‌سازی دانش به‌واسطه نقش میانجی پریشانی روان‌شناختی	مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری استثماری به‌واسطه پریشانی روانشناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری با پنهان‌سازی دانش دارد.
۳	(Imani, Eslami and Bagheri, 2022)	بررسی تأثیر رهبری اخلاقی درک‌شده بر پنهان‌سازی دانش	مدل‌سازی معادلات ساختاری	وجود رهبران اخلاقی یکی از عوامل کاهش پنهان‌سازی دانش کارکنان در سازمان است.
۴	(Ghanbari, Majooni and Taajobi, 2023)	بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه به‌واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش	مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری استثماری به‌واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش رابطه غیرمستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد.
۵	(Al Hawamdeh, 2022)	آیا رهبری متواضعانه رفتار پنهان‌سازی دانش کارکنان را کاهش می‌دهد؟	مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری فروتنانه بر پنهان‌سازی گریزان و پنهان‌سازی خاموش تأثیر منفی، اما بر پنهان‌سازی منطقی تأثیر مثبت دارد.

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۶	(Nguyen, Malik and Budhwar, 2022)	پنهان‌سازی دانش در بحران سازمانی: نقش تعدیل‌کننده رهبری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	تعارض نقش، نامنی شغلی و بدبینی تأثیر مثبتی بر رفتار پنهان‌سازی دانش دارد. رهبری تحول‌آفرین تأثیر تعارض نقش را بر پنهان‌سازی دانش تعدیل می‌کند.
۷	(Donate et al., 2022)	مقابله با پنهان‌سازی دانش برای بهبود قابلیت‌های نوآوری در صنعت هتلداری: نقش رهبری دانش‌محور	مدل‌سازی معادلات ساختاری	پنهان‌سازی دانش فریبنده ناشی از تعارض مدیریت وظیفه، قابلیت‌های نوآورانه را از بین می‌برد. همچنین رهبری دانش‌محور، پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم مثبت و قوی بر تعارض مدیریت وظیفه، پنهان‌سازی دانش و قابلیت‌های نوآوری دارد.
۸	(Koay and Lim, 2022)	رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش: آزمایش مکانیسم‌های میانجی‌گر و تعدیل‌کننده	مدل‌سازی معادلات ساختاری	تعهد سازمانی رابطه منفی بین رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند، وقتی تعهد سازمانی بالا باشد، رابطه منفی قوی‌تر می‌شود.
۹	(Rashidi, Masoumi Bilondi and SalehPour, 2022)	ادراک طردشدگی کارکنان و پنهان‌سازی دانش	مدل‌سازی معادلات ساختاری	ادراک طردشدگی کارکنان باعث پنهان‌سازی دانش می‌شود و استقلال شغلی این تأثیر را تعدیل می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

مرور سیستماتیک نوعی بررسی است که از روش‌های تحلیلی تکرارپذیر برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه و تجزیه و تحلیل آن‌ها استفاده می‌کند. مرورهای سیستماتیک نوعی ترکیب شواهد است که سؤالات تحقیقی را که دامنه وسیع یا محدودی دارند، فرموله می‌کند و داده‌هایی را که مستقیماً با سؤال مرور سیستماتیک مرتبط است، شناسایی و ترکیب می‌کند. مرورهای سیستماتیک اغلب برای ارائه خلاصه‌ای جامع از شواهد فعلی مرتبط با یک سؤال تحقیق طراحی می‌شوند (Borenstein et al., 2010). یکی از روش‌های پرکاربرد در انجام تحقیقات مرور سیستماتیک، روش فراتحلیل است. ادغام کمی یافته‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای آماری را فراتحلیل گویند. با مرور ادبیات آکادمیک در مورد فراتحلیل و نگرش‌های نظام‌مند، دو تفسیر از فراتحلیل می‌توان یافت. از یک‌سو، فراتحلیل تنها به‌عنوان مجموعه‌ای از ابزارهای آماری کمی برای تجزیه و تحلیل و ادغام یافته‌های پژوهشی در بین مطالعات دیده می‌شود، که کلیدی برای یک بررسی سیستماتیک کامل است. از سوی دیگر، اصطلاح فراتحلیل در معنای گسترده‌تری به‌عنوان مترادف برای کل فرآیند مرورهای سیستماتیک یا ترکیب تحقیقاتی استفاده می‌شود. فراتحلیل یک طرح مطالعه کمی است که برای ارزیابی سیستماتیک مطالعات تحقیقاتی قبلی به‌منظور نتیجه‌گیری در مورد آن مجموعه از تحقیقات استفاده می‌شود. نتایج حاصل از فراتحلیل ممکن است شامل تخمین دقیق‌تری از پیامدها نسبت به هر مطالعه انفرادی باشد که به تجزیه و تحلیل تلفیقی کمک می‌کند (JONES, 2010).

بر اساس الگوی روش‌شناسی ساندرز (۲۰۰۹) در این مطالعه، فلسفه پژوهش، اثبات‌گرایی، رویکرد آن قیاسی و استراتژی پژوهش، مروری است. داده‌های موردنیاز پژوهش به‌روش کتابخانه‌ای گردآوری شده‌اند و روش پژوهش کمی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق، مقالات منتشرشده در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی می‌باشد که در ادامه به‌صورت کامل به آن‌ها اشاره شده است. پایایی شناسایی از طریق توافق محققان در انتخاب تحقیق‌ها بر مبنای بندهای پروتکل تحقیق مشخص شد. پایایی کدگذاری از طریق توافق محققان در مورد استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معنی‌داری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر به‌دست آمد. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی

هدفمند است. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای فراتحلیل از یک فرم کدگذاری استفاده شد. لازم به ذکر است که فرم کدگذاری حاوی اطلاعات هر مقاله از جمله محققان و سال انتشار، عنوان مقاله، عنوان مجله و انتشارات، حجم نمونه، روش تحلیل داده‌ها، ضریب مسیر یا ضریب رگرسیونی و مقدار معناداری آماره پژوهش می‌باشد.

هدف این تحقیق بررسی فراتحلیل تاثیر سبک رهبری بر پنهان‌سازی دانش است. بر این اساس جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر با ترکیب کلیدواژه‌های "Knowledge Hiding" و "Leadership" در پایگاه‌های لاتین و کلیدواژه‌های "رهبری" و "پنهان‌سازی" دانش در پایگاه‌های فارسی، در قسمت عنوان و کلمات کلیدی و با استفاده از عملگر AND انجام شد.

به منظور اجتناب از سوگیری در استناد و انتخاب، جستجو در ۶ پایگاه ساینس دایرکت، امرالد، اسپرینگر، وایلی، سیج و تیلوراندفرانسیس و همچنین پایگاه استنادی اسکوپس انجام گرفت، جهت اجتناب از سوگیری زبانی جستجو در پایگاه‌های اطلاعات فارسی مگیران، علم‌نت و پایگاه علمی جهاد دانشگاهی با کلیدواژه‌های "پنهان‌سازی دانش" و "رهبری" انجام شد. برای اجتناب از قضاوت محقق در انتخاب مطالعات، که کوک ۱۹۹۷ آن را وجه تمایز مرور روایتی و مرور نظام‌مند برمی‌شمارد، معیارهای انتخاب مطالعات تعریف شد و مطالعات به دست آمده در جستجوی پایگاه‌های معتبر علمی غربال شدند و از مجموع کل مطالعات حاصل از جستجو (۱۶۷ مقاله)، براساس این معیارها، ۲۴ مقاله در نهایت تحلیل شدند. شکل ۱ در ضمیمه مقاله، فرآیند انتخاب مقالات جهت فراتحلیل را نشان می‌دهد. معیارهای انتخاب این مطالعات عبارتند از:

- مقاله به زبان انگلیسی یا فارسی نوشته شده باشد.
- مقاله در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ میلادی چاپ شده باشد.
- مقاله در یکی از پایگاه‌های اطلاعات علمی ساینس دایرکت، امرالد، اسپرینگر، وایلی، سیج و تیلوراندفرانسیس، اسکوپس یا پایگاه‌های اطلاعات فارسی مگ‌ایران، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی و علم‌نت نمایه شده باشد.
- مقاله شامل فرضیه تاثیر سبک رهبری بر پنهان‌سازی دانش باشد.
- حجم نمونه در مقاله گزارش شده باشد.

- ضریب رگرسیون یا ضریب مسیر یا سایر آمار قابل اعتماد در مقاله گزارش شده باشد.
- پژوهش دارای شاخص‌های روایی و پایایی باشد.

### توصیف نمونه پژوهش

بر اساس معیارهای بیان شده در قسمت قبل در جستجوی اولیه از پایگاه‌های اطلاعاتی لاتین و فارسی تعداد ۱۶۷ سند علمی (۱۶۲ مقاله لاتین و ۵ مقاله فارسی) به دست آمد، که ۱۴۳ مقاله حذف شدند، زیرا ۳۵ مقاله دارای رویکرد کیفی بودند، ۱۰۴ مقاله با این که از روش کمی استفاده کرده بودند اما فاقد فرضیه موردنظر بودند، در یکی از مقالات رهبری متغیر تعدیل‌گر است و تاثیر مستقیم بررسی نشده است و در ۳ مقاله نیز تاثیر رهبری بر ابعاد پنهان‌سازی دانش بررسی شده است. در نهایت ۲۴ مقاله جهت انجام فراتحلیل انتخاب شدند. مرجع مقالات مربوط به هر فرضیه در جدول ۳ نشان داده شده است. مشخصات دقیق مقالات نیز در جدول ۱ ضمیمه مقاله آمده است.

جدول ۳. مرجع مقالات مربوط به هر فرضیه

فرضیه	مرجع مقالات مربوط به فرضیه
تاثیر رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش	(Guo, Cheng and Luo, 2021; Syed <i>et al.</i> , 2021; Feng <i>et al.</i> , 2022; Ghanbari and Majooni, 2022; Moin <i>et al.</i> , 2022; Ghanbari, Majooni and Taajobi, 2023)
تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش	(Belschak, Den Hartog and De Hoogh, 2018; Abdullah <i>et al.</i> , 2019; Men <i>et al.</i> , 2020; Anser <i>et al.</i> , 2021; Mohsin <i>et al.</i> , 2021; Agarwal, Gupta and Cooke, 2022; Imani, Eslami and Bagheri, 2022; Koay and Lim, 2022; Tan, Hii and Cheong, 2022)
تاثیر رهبری نوع‌دوستانه بر پنهان‌سازی دانش	(Abdillah, Wu and Anita, 2022; Anwaar and Jingwei, 2022; He and Wei, 2022; Sabrina <i>et al.</i> , 2022; Chhabra and Pandey, 2023)
تاثیر رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین بر پنهان‌سازی دانش	(Xia <i>et al.</i> , 2019; Lin <i>et al.</i> , 2020; Donate <i>et al.</i> , 2022; Haq <i>et al.</i> , 2022)



## یافته‌های پژوهش

هدف فراتحلیل، ترکیب و تجمیع داده‌های کمی مطالعات گوناگون براساس یک معیار مشترک است. این کار در فراتحلیل با محاسبه اندازه اثر انجام می‌شود. اندازه اثر معیار مشترکی است که به‌وسیله‌ی آن می‌توان مطالعات مختلف را با هم تجمیع کرد. تخمین مدل به‌منظور انجام فراتحلیل با دو روش انجام می‌گیرد: مدل با اثرات ثابت و مدل با اثرات تصادفی. در مدل اثرات ثابت فرض بر این است که همه مطالعات دارای اندازه اثر یکسانی هستند و تفاوت در مطالعات به‌دلیل نمونه‌گیری از مطالعات است (Moradi, 2022). در مدل اثرات ثابت، که در آن اندازه اثر ثابت و همگن است، وزن نسبت داده شده به هر مطالعه به‌طور کامل توسط محتوای اطلاعات مجموعه نمونه تعیین می‌شود (Chen et al., 2021). مدل اثرات تصادفی فرض می‌کند که اثر واقعی می‌تواند از مطالعه‌ای به مطالعه دیگر به دلیل تفاوت (ناهمگونی) بین مطالعات متفاوت باشد. برای مثال در پژوهش‌های مختلف به دلیل این که خصوصیات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در آن مطالعات، از پژوهشی به پژوهش دیگر متفاوت است، هر مطالعه ممکن است اندازه اثر متفاوتی داشته باشد (Dettori et al, 2021).

برای محاسبه اندازه اثر از نرم‌افزار CMA ورژن ۲ استفاده شده است. سه معیار برای اندازه اثر اولیه وجود دارد: ضرایب همبستگی  $r$ ، تفاوت‌های میانگین استاندارد شده ( $d$  کوهن)، و نسبت‌های شانس گزارش داده‌های گسسته (Borenstein et al., 2009). چون در این پژوهش مطالعاتی انتخاب شدند که ضریب رگرسیون یا ضریب مسیر یا سایر آمار قابل اعتماد را گزارش کرده باشند، از  $T$ -value،  $P$ -value و مقدار ضریب مسیر یا ضریب رگرسیون به‌عنوان متغیرهای متریک برای اندازه‌گیری اندازه اثر استفاده شد. سپس هر دو مدل اثر تصادفی و مدل اثر ثابت محاسبه شدند. جهت انتخاب مدل مناسب از میان مدل‌های اندازه اثر ثابت و تصادفی برای ترکیب و تجمیع داده‌های مطالعات گوناگون به‌منظور محاسبه اندازه اثر برآیند مطالعات، باید همگنی مطالعاتی که در فراتحلیل مورد بررسی قرار می‌گیرند، بررسی شود. در صورت وجود ناهمگنی بین مطالعات موجود در نمونه مدل "اثرات تصادفی" و در صورت همگن بودن مطالعات، مدل "اثرات ثابت" مورد استفاده قرار می‌گیرد. متداول‌ترین آزمون‌هایی که برای بررسی همگنی مطالعات در

فرا تحلیل استفاده می‌شوند، آزمون  $Q^2$  کوکران و آزمون  $I^2$  هیگینز هستند. آزمون  $Q^2$  کوکران براساس آزمون  $\chi^2$  است. فرضیه صفر بیان می‌کند که همگنی بین مطالعات موجود در نمونه وجود دارد، و هرگونه تغییر بین آن‌ها نتیجه خطای نمونه‌گیری است. فرضیه مقابل بیان می‌کند که بین مطالعات موجود در نمونه ناهمگونی وجود دارد (Sedgwick, 2015). مطابق جدول ۴ مقدار  $p$ -value آزمون  $Q^2$  برای فرضیه‌های اول، دوم و چهارم تحقیق برابر با ۰,۰۰۰ و برای فرضیه سوم ۰/۰۰۶ می‌باشد و به عبارتی فرضیه ناهمگنی برای مطالعات مربوط به تمامی فرضیه‌های تحقیق تایید می‌شود. همچنین مقادیر ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ برای آماره  $I^2$  به ترتیب نشان‌دهنده ناهمگنی کم، متوسط و زیاد مطالعات است (Higgins et al., 2003). با توجه به مقدار آماره  $I^2$  براساس این آماره نیز ناهمگنی مطالعات مربوط به فرضیه‌های اول، دوم و چهارم تحقیق بسیار بیشتر از ۰/۷۵ می‌باشد، و برای فرضیه سوم نیز نزدیک به حد بالای این آماره می‌باشد. بنابراین براساس آماره  $I^2$  نیز مطالعات مربوط به تمامی فرضیه‌های تحقیق ناهمگن می‌باشند.

جدول ۴. نتایج آزمون همگنی و سوگیری انتشار

فرضیات	تعداد مطالعات	N ایمن از خطا	آماره $Q^2$	آماره P	آماره $I^2$	آماره $Tau^2$
رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش	۶	۱۰۴۲	۱۹۰/۱۷۹	۰/۰۰۰	۹۷/۳۷۱	۰/۱۱۹
رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش	۹	۳۴۶	۱۱۸/۱۱۳	۰/۰۰۰	۹۳/۲۲۷	۰/۰۴۴
رهبری نوع‌دوستانه بر پنهان‌سازی دانش	۵	۱۲۷	۱۴/۴۹۴	۰/۰۰۶	۷۲/۴۰۲	۰/۰۰۷
رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین بر پنهان‌سازی دانش	۴	۱۳۰	۵۸/۷۰۵	۰/۰۰۰	۹۴/۸۹۰	۰/۰۵۹

هرچند نتایج دو آزمون بسیار پر کاربرد  $Q^2$  و  $I^2$  برای بررسی همگنی مطالعات نشان داد که مطالعات مربوط به تمامی فرضیات ناهمگن هستند، اما با توجه به حساسیت نتیجه آزمون همگنی مطالعات در انتخاب نوع مدل مربوط به تحلیل فرضیات، به منظور اطمینان از این موضوع آزمون دیگری نیز استفاده شد. این آزمون نیز که برای بررسی ناهمگنی مطالعات به کار می‌رود، مجذور تاو است. مقادیر این آماره با توجه به سه مقدار چین در سال ۲۰۱۰، ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ که به ترتیب همبستگی ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهند، بررسی می‌شود. مقادیر مجذور تاو برای تمامی فرضیه‌های تحقیق حتی از مقدار ضعیف ۰،۱۹ نیز بسیار کمتر می‌باشد، بنابراین نشان‌دهنده ناهمگنی مطالعات مربوط به تمامی فرضیه‌های تحقیق است. بنابراین این آزمون نیز در ادامه دو آزمون قبل ناهمگنی بین مطالعات مربوط به تمامی فرضیه‌های تحقیق را تایید می‌کند (Moradi and Miralmasi, 2020). نتایج آزمون‌های ناهمگنی نشان می‌دهد که مطالعات مربوط به هر چهار فرضیه کاملاً ناهمگون می‌باشند و مدل اثرات تصادفی برای بررسی اندازه اثر پاسخ درست‌تر و معتبرتری را در ارتباط با بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌کند. بنابراین در این تحقیق نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل اندازه اثر تصادفی تحلیل می‌شوند. نتایج مدل اثرات تصادفی در جدول ۵ نشان داده شده است. ستون اندازه اثر در این جدول نشان‌دهنده اندازه اثر مربوط به هر فرضیه است، حد پایین و حدبالا نیز فاصله اطمینان را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر محدوده‌ای را که اندازه اثر واقعی در آن قرار دارد، مشخص می‌کند. مقدار  $p$  و آماره  $Z$  نیز معناداری آماری مربوط به هر فرضیه را نشان می‌دهند.

جدول ۵. اندازه اثر تصادفی

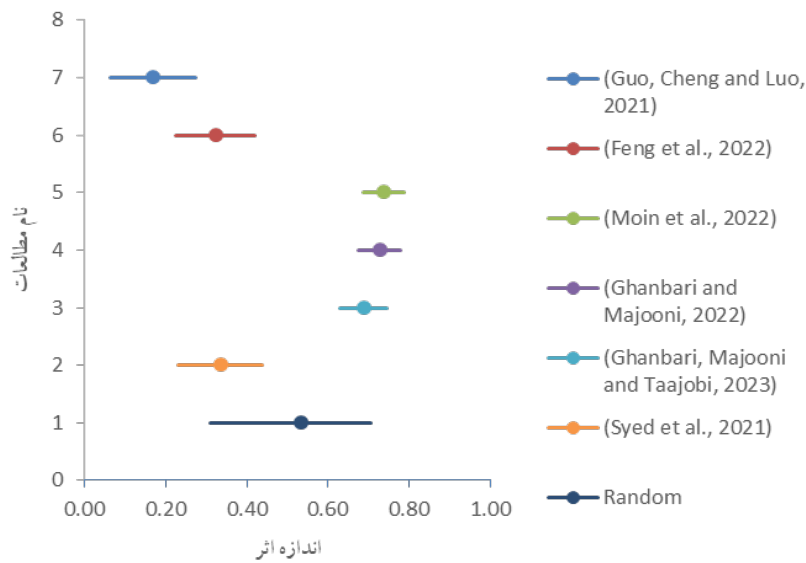
فرضیات	تعداد مطالعات	حجم نمونه کل	اندازه اثر	آماره Z	آماره P	حد پایین	حد بالا
رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش	۶	۱۸۸۴	۰/۵۳۶	۴/۱۸۹	۰/۰۰۰	۰/۳۰۸	۰/۷۰۶
رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش	۹	۲۸۹۰	-۰/۲۲۸	-۳/۱۹۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۵۸	-۰/۰۸۹
رهبری نوع‌دوستانه بر پنهان‌سازی دانش	۵	۱۷۸۸	-۰/۲۳۵	-۵/۲۶۳	۰/۰۰۰	-۰/۳۱۸	-۰/۱۴۹
رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین بر پنهان‌سازی دانش	۴	۱۳۵۸	-۰/۳۲۲	-۲/۶۶۲	۰/۰۰۸	-۰/۵۲۳	-۰/۰۸۸

بر اساس مدل اندازه اثر تصادفی با اندازه اثر برآیند  $0/536$  و با توجه به مقادیر  $p$  value و نیز  $z$  value که هر دو برای بررسی معناداری استفاده می‌شوند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، فرضیه اول پژوهش تایید می‌گردد. به عبارتی سبک رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تاثیر دارد و با توجه به علامت مثبت اندازه اثر این تاثیر از نوع مثبت و یا مستقیم است. به عبارتی سبک رهبری استثماری در سازمان موجب پنهان‌سازی دانش می‌شود. همچنین فرضیه دوم پژوهش با اندازه اثر برآیند  $0/228-$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید می‌گردد. به عبارتی به دلیل تاثیر منفی، سبک رهبری اخلاقی در سازمان پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد. فرضیه سوم پژوهش با اندازه اثر برآیند  $0/235-$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید می‌گردد. به دلیل تاثیر منفی می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری نوع دوستانه نیز در سازمان باعث کاهش پنهان‌سازی می‌شود. فرضیه چهارم پژوهش نیز با اندازه اثر برآیند  $0/322-$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید می‌گردد. یعنی سبک‌های رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین در سازمان پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد.

یکی از مفیدترین ابزارهای مورد استفاده در متاآنالیز، نمودار درختی است که تجزیه و تحلیل و یافته‌ها را در قالب نمودار به صورت خلاصه ارائه می‌دهد. نمودار درختی به صورت گرافیکی تخمین‌هایی از اندازه اثر و فواصل اطمینان متناظر را برای هر مطالعه، همراه با تخمین اندازه اثر کلی همه مطالعات وارد شده و فاصله اطمینان کلی متناظر را نشان می‌دهد. نقاط مرکزی در نمودار درختی اندازه اثر و نقاط طرفین حد بالا و پایین هر مطالعه را نشان می‌دهد. نقطه مرکزی آخرین خط هم، برآیند اندازه اثر همه مطالعات را نشان می‌دهد. هر چه نقطه مرکزی مطالعات به برآیند اندازه اثر کلی نزدیک‌تر باشد و انحراف کمتری از آن داشته باشد، نشان‌دهنده دقت بالای مطالعه و قوی بودن آن است و بالعکس (Moradi, 2022).

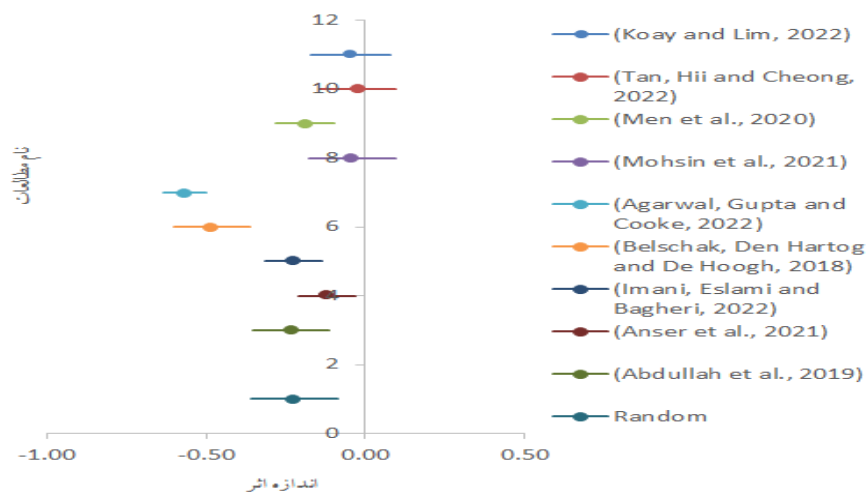
شکل ۲ نمودار درختی مربوط به فرضیه اول تحقیق می‌باشد. تحلیل نمودار درختی مربوط به فرضیه اول نشان می‌دهد در مطالعات مربوط به بررسی تاثیر رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش، پژوهش جیو و همکاران (۲۰۲۱) با اندازه اثر مرکزی  $0/170$  بیشترین انحراف را نسبت به برآیند اندازه اثرها در حالت تصادفی با مقدار  $0/535$  دارد و مطالعه قنبری و همکاران (۲۰۲۲) کمترین

خطا و انحراف را با این برآیند دارا است. بنابراین مطالعه جیوو همکاران (۲۰۲۱) به‌عنوان کوچک‌ترین و ضعیف‌ترین مطالعه و مطالعه قنبری و همکاران به دلیل همسویی بسیار با برآیند نتایج مطالعات جهان که دارای این فرضیه مشترک هستند، قوی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه خوانده می‌شود.



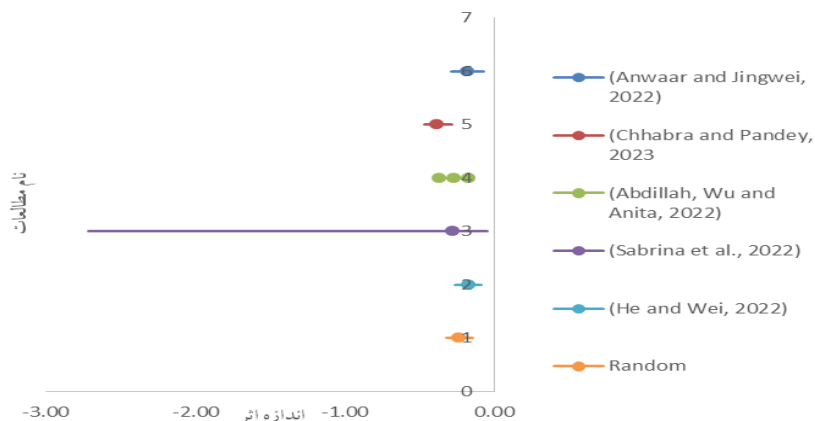
شکل ۲. نمودار درختی فرضیه اول

تحلیل نمودار درختی مربوط به فرضیه دوم (شکل شماره ۳) نشان می‌دهد در مطالعات مربوط به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش، پژوهش آگاروال و همکاران (۲۰۲۲) با اندازه اثر مرکزی ۰/۵۷۰- بیشترین انحراف را نسبت به برآیند اندازه اثرها در حالت تصادفی با مقدار ۰/۲۲۸- دارد و مطالعه ایمانی و همکاران (۲۰۲۲) کمترین خطا و انحراف را با این برآیند دارا است. بنابراین مطالعه آگاروال و همکاران به‌عنوان کوچک‌ترین و ضعیف‌ترین مطالعه و مطالعه ایمانی و همکاران به دلیل همسویی بسیار با برآیند نتایج مطالعات جهان که دارای این فرضیه مشترک هستند، قوی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه خوانده می‌شود.



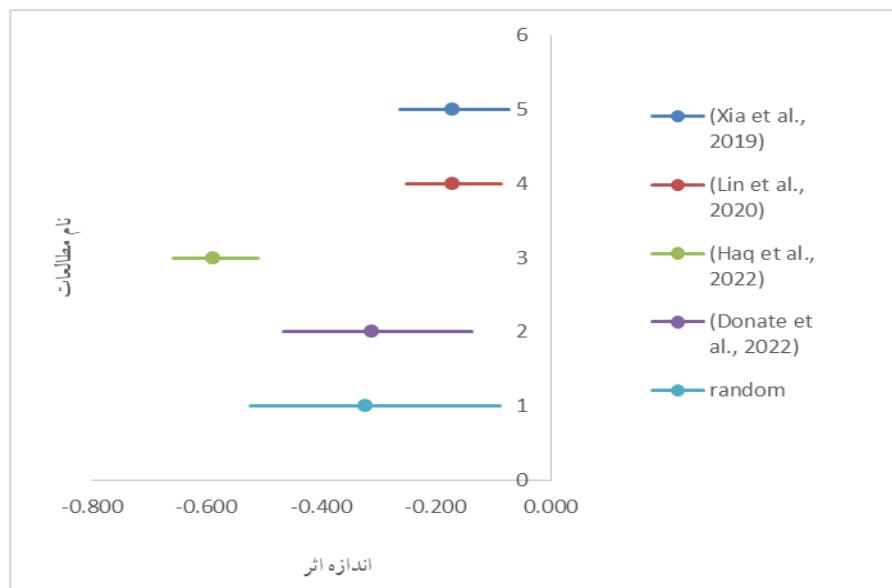
شکل ۳. نمودار درختی فرضیه دوم

تحلیل نمودار درختی مربوط به فرضیه سوم (شکل شماره ۴) نشان می‌دهد در مطالعات مربوط به بررسی تاثیر رهبری نوع دوستانه بر پنهان‌سازی دانش، پژوهش چهاربار و پندی (۲۰۲۳) با اندازه اثر مرکزی  $-0.380$  - بیشترین انحراف را نسبت به برآیند اندازه اثرها در حالت تصادفی با مقدار  $-0.235$  دارد و مطالعه عیبداله و همکاران (۲۰۲۲) کمترین خطا و انحراف را با این برآیند دارا است. بنابراین مطالعه چهاربار و پندی (۲۰۲۳) به‌عنوان کوچک‌ترین و ضعیف‌ترین مطالعه و مطالعه عیبداله و همکاران (۲۰۲۲) به دلیل همسویی بسیار با برآیند نتایج مطالعات جهان که دارای این فرضیه مشترک هستند، قوی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه خوانده می‌شود.



شکل ۴. نمودار درختی فرضیه سوم

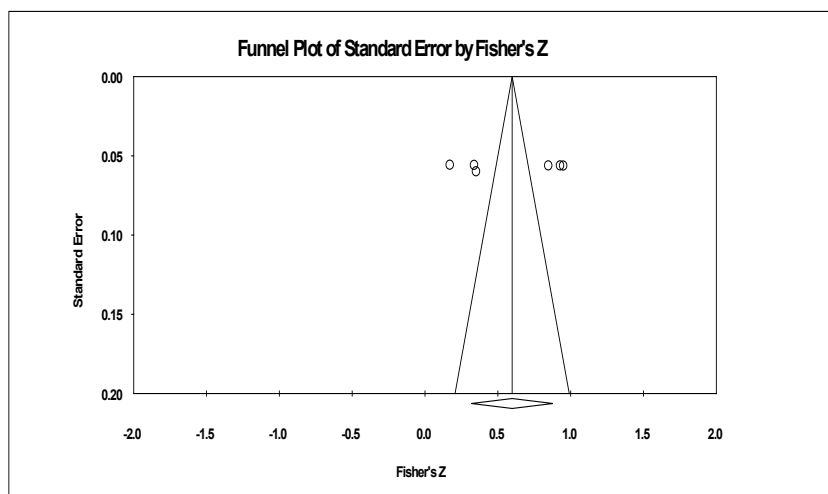
تحلیل نمودار درختی مربوط به فرضیه چهارم (شکل ۵) نشان می‌دهد در مطالعات مربوط به بررسی تاثیر رهبری دانشی، توانمندساز و تحول‌آفرین بر پنهان‌سازی دانش، پژوهش هاگ و همکاران (۲۰۲۲) با اندازه اثر مرکزی  $0/589$  - بیشترین انحراف را نسبت به برآیند اندازه اثرها در حالت تصادفی با مقدار  $0/322$  - دارد و مطالعه دونیت و همکاران (۲۰۲۲) کمترین خطا و انحراف را با این برآیند دارا است. بنابراین مطالعه هاگ و همکاران (۲۰۲۲) به‌عنوان کوچک‌ترین و ضعیف‌ترین مطالعه و مطالعه دونیت و همکاران (۲۰۲۲) به دلیل همسویی بسیار با برآیند نتایج مطالعات جهان که دارای این فرضیه مشترک هستند، قوی‌ترین و بزرگ‌ترین مطالعه خوانده می‌شود.



شکل ۵. نمودار درختی فرضیه چهارم

سوگیری انتشار یک تهدید برای هر تحقیقی است که سعی در استفاده از ادبیات منتشر شده دارد و حضور بالقوه آن شاید بزرگ‌ترین تهدید برای اعتبار یک فراتحلیل باشد. دلیل وجود سوگیری انتشار این است که تحقیقات با نتایج آماری معنی‌دار به‌طور بالقوه بیشتر از کارهایی با نتایج غیرمعنی‌دار ارسال و منتشر می‌شوند، و این می‌تواند منجر به نمایش بیش از حد نتایج مثبت

در ادبیات شود (Lin and Chu, 2018). در این مقاله برای بررسی سوگیری انتشار از نمودار کیفی و آزمون N ایمن از خطا استفاده شده است. نمودار کیفی یک تکنیک گرافیکی ساده و مؤثر برای بررسی سوگیری انتشار است. نمودار کیفی برحسب اندازه‌ی اثر در برابر اندازه نمونه یا خطای استاندارد و یا سایر معیارهای دیگر دقت برآورد ترسیم می‌شود. نمونه‌ای با سوگیری انتشار فاقد تقارن خواهد بود زیرا مطالعات مبتنی بر نمونه‌های کوچکی که اثرات کوچکی را نشان می‌دهند، نسبت به مطالعات مبتنی بر نمونه‌های هم اندازه که اثرات بزرگ‌تری را نشان داده‌اند، احتمال انتشار کمتری دارند. بنابراین وجود تقارن در نمودار کیفی نشان‌دهنده عدم سوگیری انتشار است (Field and Gillett, 2010). به دلیل تجمع کارهای قوی در ناحیه‌ای کوچک در بالای قیف این قرینگی در بالای قیف با سادگی بیشتری رخ می‌دهد. بنابراین اگر مطالعه‌ی گمشده وجود داشته باشد با احتمال بالا در پایین قیف و در بین کارهای با خطای بالا مشاهده خواهد شد. البته این قرینگی همیشه از این الگو تبعیت نمی‌کند. اما تجمع تعداد زیاد مطالعات در بالای قیف احتمال رخداد این پدیده را بالا می‌برد (Moradi, 2022).



شکل ۶. نمودار کیفی فرضیه اول

بررسی نمودار کیفی مربوط به فرضیه‌های ۱ تا ۴ نشان داد می‌دهد که تقارن بین مطالعات و تجمع مطالعات در بالای نمودار دیده می‌شود و این نشان‌دهنده عدم سوگیری انتشار در مطالعات موردبررسی برای تمام فرضیات می‌باشد. شکل ۶ نمودار کیفی مربوط به فرضیه اول تحقیق را نشان می‌دهد. نمودار کیفی مربوط به فرضیه‌های ۲ تا ۴ در ضمیمه مقاله موجود می‌باشند.



به‌منظور اطمینان از ثبات و پایداری نتایج فراتحلیل، نتایج آزمون  $N$  ایمن از خطا نیز بررسی شده است. این آزمون تعداد مطالعاتی را که دارای فرضیه موردنظر می‌باشند و تاکنون منتشر نشده‌اند را نشان می‌دهد که می‌توانند نتیجه این مطالعه را تغییر دهند. تعداد این مطالعات ممکن است در برخی زمینه‌ها صدها و در برخی دیگر فقط تعداد کمی باشد. مقدار  $N$  ایمن از خطا باید متناسب با تعداد مطالعات منتشر شده ( $K$ ) در نظر گرفته شود. روزنتال پیشنهاد می‌دهد اگر مقدار  $N$  از سطح تولرانس  $5K+10$  بیشتر باشد، نتایج فراتحلیل از پایداری و ثبات بالایی برخوردار است و در صورت کمتر بودن مقدار  $N$  از این مقدار اعتبار فراتحلیل مورد تردید قرار می‌گیرد (Sutton et al., 2000). مقدار  $N$  ایمن از خطا در جدول شماره ۴ نشان داده است. با توجه به تعداد مطالعات مورد بررسی برای فرضیه اول تحقیق ( $K$ ) که برابر با عدد ۶ می‌باشد و نیز سطح تولرانس  $5k+10$ ، مقدار  $N$  (۱۰۴۲) برای فرضیه اول بسیار بیشتر از سطح تولرانس (۴۰) است و در نتیجه نتایج فراتحلیل از ثبات و پایداری بسیار بالایی برخوردار است. همچنین بر مبنای نظر روزنبرگ (۲۰۰۵) نیز مقدار  $N$  ایمن از خطا اگر بالای ۱۰ عدد باشد، مطالعه قابل قبول است و نتیجه فراتحلیل سال‌ها پابرجا خواهد بود و اگر این تعداد بالای ۱۰۰۰ مطالعه باشد، نتیجه تغییری نخواهد کرد (Moradi, 2022). در پژوهش حاضر این تعداد برای فرضیه اول ۱۰۴۲ مطالعه است که عددی بسیار بالاست و نشان می‌دهد در مقایسه با اعداد پیشنهادی روزنبرگ این مقدار بالای ۱۰۰۰ است، در نتیجه نتایج فراتحلیل پایدار و غیرقابل تغییر است. یعنی به عبارتی ۱۰۴۲ مطالعه که شرایط پروتکل را داشته باشند، منتشر شود و نتیجه آن‌ها بر خلاف نتیجه فراتحلیل حاضر باشد تا نتیجه این فراتحلیل تغییر کند.

در ارتباط با فرضیه دوم تعداد مطالعات مورد بررسی ( $K$ ) برابر با ۹ می‌باشد. با توجه به این عدد سطح تولرانس ( $5k+10$ ) برابر با ۵۵ است و مقدار  $N$  ایمن از خطا برای فرضیه دوم بر اساس جدول ۶ برابر با ۳۴۶ است که بسیار از سطح تولرانس بالاتر است، در نتیجه نتایج فراتحلیل از ثبات و پایداری بسیار بالایی برخوردار است. همچنین در مقایسه با اعداد پیشنهادی روزنبرگ نیز این مقدار بالای ۱۰ است، در نتیجه نتایج فراتحلیل از پایداری قابل قبولی برخوردار است.

تعداد مطالعات مورد بررسی ( $K$ ) در فرضیه سوم برابر با ۵ می‌باشد. با توجه به این عدد سطح تولرانس ( $5k+10$ ) برابر با ۳۵ است و مقدار  $N$  ایمن از خطا برای این فرضیه بر اساس جدول ۶ برابر با ۱۲۷ است که بسیار از سطح تولرانس بالاتر است، در نتیجه نتایج فراتحلیل از ثبات و پایداری بسیار بالایی برخوردار است. همچنین در مقایسه با اعداد پیشنهادی روزنبرگ نیز این مقدار بسیار بالاتر از ۱۰ است، در نتیجه نتایج فراتحلیل از پایداری قابل قبولی برخوردار است.

در نهایت در فرضیه چهارم تعداد مطالعات مورد بررسی (K) برابر با ۴ می‌باشد. با توجه به این عدد سطح تولرانس  $(5k+10)$  برابر با ۳۰ است و مقدار N ایمن از خطا برای این فرضیه بر اساس جدول ۶ برابر با ۱۳۰ است که بسیار از سطح تولرانس بالاتر است، در نتیجه نتایج فراتحلیل از ثبات و پایداری بسیار بالایی برخوردار است. همچنین در مقایسه با اعداد پیشنهادی روزنبرگ نیز این مقدار بسیار بالاتر از ۱۰ است، در نتیجه نتایج فراتحلیل پایداری بسیار بالایی دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پنهان‌سازی دانش، که به‌عنوان تلاشی عمده جهت پنهان‌سازی دانش توسط افراد در سازمان‌ها تعریف می‌شود، اثرات منفی بر نتایج مختلف سازمانی دارد. در سال‌های اخیر، محققان تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد فردی و سازمانی، رفاه کارکنان و نوآوری را بررسی کرده‌اند. ادبیات موجود نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش اثرات منفی بر پیامدهای مختلف سازمانی، از جمله رضایت شغلی و مشارکت کارکنان، عملکرد و نوآوری تیم، اعتماد بین همکاران و یادگیری سازمانی دارد. بنابراین شناسایی عواملی که بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارند، به کنترل این پدیده در سازمان کمک می‌کند. بررسی پایگاه استنادی اسکوپس و گوگل اسکالر نشان می‌دهد که تحقیقاتی که تاکنون با رویکرد فراتحلیل در حوزه پنهان‌سازی دانش انجام شده است، عوامل موثر بر این پدیده یا پیامدهای آن را به‌صورت کلی بررسی کرده‌اند. مقاله حاضر اولین مقاله‌ای است که رویکرد فراتحلیل را برای بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مختلف بر پنهان‌سازی دانش مورد استفاده قرار داده است تا از این طریق علاوه بر جمع‌بندی و ترکیب مطالعات این حوزه به توسعه ادبیات نظری و ارائه رهنمودهایی برای مدیران سازمان‌ها در کنترل این پدیده یاری رساند.

این فراتحلیل شواهدی را ارائه می‌دهد که سبک‌های رهبری به‌طور قابل توجهی بر رفتار پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری اخلاقی، نوع‌دوستانه، دانشی، تحول‌آفرین و توانمندساز بر پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی دارند، در حالی که سبک رهبری استثماری بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت دارد. این یافته‌ها پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری با هدف کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش در بین کارکنان دارد.

رهبری اخلاقی با تعهد به ارزش‌ها و اصول اخلاقی یک محیط کاری شفاف و صادقانه ایجاد می‌کند. کارکنان وقتی به رهبران خود اعتماد دارند و آن‌ها را اخلاقی می‌دانند، تمایل بیشتری برای

به اشتراک گذاشتن دانش خود دارند. رهبران نوع‌دوست، یک محیط کاری حامی و همدلانه را پرورش می‌دهند، جایی که کارکنان احساس راحتی می‌کنند تا دانش خود را بدون ترس از قضاوت یا تلافی به اشتراک بگذارند. رهبران دانشی به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری را تشویق می‌کنند که می‌تواند منجر به افزایش نوآوری و رضایت شغلی شود. رهبران تحول‌آفرین که ویژگی‌های دگرگون‌کننده مانند الهام‌بخشی، تحریک فکری و توجه فردی را نشان می‌دهند، محیطی را ایجاد می‌کنند که اعتماد، گشودگی و به اشتراک‌گذاری دانش را در بین کارکنان ترویج می‌کند. رهبران توانمندساز نیز یک محیط کاری مثبت ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت می‌کنند، که آن‌ها را تشویق می‌کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و مالکیت کار خود را در دست بگیرند. در مقابل رهبری استثماری به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ی قابل‌توجهی از پیامدهای منفی در سازمان‌ها، از جمله کاهش رضایت شغلی، افزایش قصد جابجایی و کاهش تعهد سازمانی شناسایی شده است. یک توضیح احتمالی برای ارتباط بین رهبری استثماری و پنهان‌سازی دانش این است که کارکنانی که احساس می‌کنند توسط رهبرانشان مورد استثمار قرار گرفته‌اند، ممکن است کمتر تمایل داشته باشند که زمان و تلاش خود را برای به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود با دیگران صرف کنند.

بر اساس نتایج این مطالعه می‌توان پیشنهادات کاربردی را نیز برای سازمان‌ها ارائه کرد. با توجه به این که رهبری استثماری باعث افزایش پنهان‌سازی دانش می‌شود، سازمان‌ها باید وقوع رهبری استثماری را به حداقل برسانند. به‌عنوان مثال، هنگام انتخاب و ارتقاء مدیران، سازمان‌ها باید نامزدهای رهبری را که تمایلات خودخواهانه و ویژگی‌های شخصیتی تاریک کمتری (مانند خودشیفتگی و ماکیاولیسم) دارند را ترجیح دهند. همچنین بر مبنای کاهش پنهان‌سازی دانش بر اثر رهبری اخلاقی توصیه می‌شود رهبران اقداماتی را در راستای افزایش امنیت روانی کارکنان انجام دهند، کارکنانی که امنیت روانی بالایی دارند، کمتر درگیر پنهان‌سازی دانش هستند. به‌منظور ارتقاء سطح رهبری اخلاقی، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی برای پرورش حساسیت اخلاقی رهبران ارائه دهند، یا نمونه‌هایی از رفتار اخلاقی را ارائه دهند که رهبران باید در سیاست‌های مدیریتی و رفتار روزانه خود نشان دهند و برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی را تنظیم کنند. در راستای این یافته که رهبری نوع‌دوستانه نقش اساسی در به حداقل رساندن پنهان‌سازی دانش دارد، انتخاب رهبرانی که دارای نگرش و رفتار نوع‌دوستانه هستند و ترویج رفتار نوع‌دوستانه باید در نظر گرفته شود. ترویج چنین رفتاری توسط سازمان‌ها یک چالش برای سازمان‌ها است، زیرا توسعه ویژگی‌های رهبران، مانند برنامه‌های توسعه رهبری، زمان می‌برد. با این

حال، زمانی که سازمان‌ها تمایل به کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش در میان زیردستان دارند، چنین برنامه‌هایی باید اولویت اصلی باشند. ترویج رفتار نوع‌دوستانه توسط سازمان‌ها نیز معقول است، زیرا یکی از دلایل شکست رهبران در رهبری خود به دلیل "ویژگی‌های شخصیتی تاریک" آن‌ها، یعنی خودخواهی است. یافته‌ها ارزش رهبری دانشی را در کاهش پنهان‌سازی دانش اثبات می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها باید رهبران را تشویق و به پرورش مهارت‌های رهبری دانشی و مدیریت مناسب کمک کنند، که هر دو برای ارتقاء یادگیری و توسعه تیم و کمک به کارکنان در توسعه اعتماد و همکاری متقابل، و در نتیجه کاهش رفتارهای کارکنان درگیر در پنهان‌سازی دانش مهم هستند. رهبران تحول‌آفرین باید کارکنان را تشویق کنند تا درک کنند که موفقیت در هدف و شغل‌شان و چشم‌انداز شرکت ارتباط نزدیکی با اشتراک‌گذاری دانش دارد، با درک این‌که پنهان‌سازی دانش منجر به پیامدهای منفی برای توسعه سازمان خواهد شد. در چنین مواردی، کارکنان انگیزه بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش و کاهش رفتار پنهان‌سازی دانش خواهند داشت. رهبران توانمندساز به‌منظور توانمندسازی اعضای خود باید یک رویکرد مشارکتی متمرکز بر اهداف تیمی اتخاذ کنند. رهبران باید ارزیابی عملکرد مرتبط با نتایج تیم را جایگزین ارزیابی عملکرد کارکنان براساس نتایج فردی کنند. با تمرکز بر اهداف جمعی به جای اهداف فردی، رهبران می‌توانند هماهنگی بین فردی را در تیم حفظ کنند و تضاد رابطه بین اعضای تیم را به حداقل برسانند، زیرا تنش و درگیری در بین اعضای تیم همواره منجر به پنهان‌سازی اطلاعات خواهد شد.

## References

- Abdillah, M. R., Wu, W. and Anita, R. (2022) 'Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms', *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), pp. 352–366. doi: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>.
- Abdullah, M. I. et al. (2019) 'Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking', *Frontiers in Psychology*, 10, p. 2403. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>.
- Agarwal, U. A., Gupta, M. and Cooke, F. L. (2022) 'Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement', *Journal of Business Research*, 141, pp. 770–781. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.074>.
- Anser, M. K. et al. (2021) 'Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis', *The Service Industries Journal*, 41(5–6), pp. 307–329. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1739657>.
- Anwaar, S. and Jingwei, L. (2022) 'Knowledge hiding in teachers of moral education degree programs in Pakistan: The role of servant leadership, psychological ownership, and

- perceived coworker support', *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 1–12. doi: 0.3389/fpsyg.2022.860405.
- Asrar-ul-Haq, M. and Anwar, S. (2018) 'The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature', *Future Business Journal*, 4(2). doi: 10.1016/j.fbj.2018.06.002.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. and De Hoogh, A. H. B. (2018) 'Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors', *Frontiers in psychology*, 9, p. 1082.
- Borenstein, M. et al. (2009) 'Effect sizes for continuous data', *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2, pp. 221–235.
- Borenstein, M. et al. (2010) 'A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis.', *Research synthesis methods*, 1(2), pp. 97–111. doi: 10.1002/jrsm.12.
- Chen, L. et al. (2021) 'Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis', *International Journal of Production Economics*, 235, p. 108082. doi: 10.1016/J.IJPE.2021.108082.
- Chhabra, B. and Pandey, P. (2023) 'Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: a moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership', *Journal of Knowledge Management*, 27(3), pp. 632–654. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0403>.
- Donate, M. J. et al. (2022) 'Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership', *Journal of Business Research*, 144, pp. 572–586.
- Feng, Y. et al. (2022) 'I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader–member exchange quality and knowledge hiding', *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), pp. 558–579. Available at: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2021-0127>.
- Field, A. P. and Gillett, R. (2010) 'How to do a meta-analysis', *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), pp. 665–694. doi: 10.1348/000711010X502733.
- Ghanbari, S. and Majooni, H. (2022) 'Investigating the relationship between exploitative leadership and knowledge hiding through the mediating role of psychological distress', *Journal of Modern Psychological Researches*, 17(66), pp. 239–249. doi: 10.22034/jmpr.2022.15269. (In Persian)
- 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), pp. 123–144. doi: 10.22108/jas.2022.133935.2297. (In Persian)
- Guo, L., Cheng, K. and Luo, J. (2021) 'The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective', *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), pp. 83–98. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0085>.
- Haq, I. U. et al. (2022) 'Modeling the turnover intentions of Thai health-care personnel in pandemic times: moderating role of Covid-19 burnout', *Leadership in Health Services*, 35(3), pp. 409–427. doi: <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0090>.
- Al Hawamdeh, N. (2022) 'Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader', *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>.

- He, Y. and Wei, X. (2022) 'Preventing knowledge hiding behaviors through workplace friendship and altruistic leadership, and mediating role of positive emotions', *Frontiers in Psychology*, 13, pp. 1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.905890.
- Higgins, J. P. T. et al. (2003) 'Measuring inconsistency in meta-analyses', *BMJ*, 327(7414), pp. 557–560. doi: 10.1136/BMJ.327.7414.557.
- Imani, F., Eslami, G. and Bagheri, R. (2022) 'Investigating the Effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledge Hiding A Case Study on an Automobile Factory', *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(2), pp. 143–180. Available at: [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_207434.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_207434.html). (In Persian)
- JONES, H. E. (2010) 'Introduction to meta-analysis'. Wiley Online Library.
- Karakas, F. and Sarigollu, E. (2012) 'Benevolent leadership: Conceptualization and construct development', *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 537–553.
- Koay, K. Y. and Lim, P. K. (2022) 'Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms', *Journal of Knowledge Management*, 26(3), pp. 574–591. Available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091>.
- Liden, R. C. et al. (2008) 'Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment', *The leadership quarterly*, 19(2), pp. 161–177.
- Lin, L. and Chu, H. (2018) 'Quantifying publication bias in meta-analysis', *Biometrics*, 74(3), pp. 785–794. doi: 10.1111/BIOM.12817.
- Lin, M. et al. (2020) 'To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding', *International Journal of Hospitality Management*, 89, p. 102540.
- Men, C. et al. (2020) 'Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate', *Journal of Business Ethics*, 166, pp. 461–472. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>.
- Mohsin, M. et al. (2021) 'The empirical investigation between ethical leadership and knowledge-hiding behavior in financial service sector: a moderated-mediated model', *Frontiers in Psychology*, 12, p. 5900. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798631>.
- Moin, M. F. et al. (2022) 'A moderated mediation model of knowledge hiding', *The Service Industries Journal*, pp. 1–13.
- Moradi, M. (2022) 'Meta Analysis Course'. Tehran: School of quantitative and qualitative research. Available at: <https://analysisacademy.com/>. (In Persian)
- Moradi, M. and Miralmasi, A. (2020) *Pragmatic research method*. Edited by F. Seydi. Tehran: Tehran: School of quantitative and qualitative research. Available at: <https://analysisacademy.com>. (In Persian)
- Nguyen, T. M., Malik, A. and Budhwar, P. (2022) 'Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership', *Journal of Business Research*, 139, pp. 161–172. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.09.026.
- Noori, M. et al. (2022) 'A literature review: Knowledge Hoarding and comparing it with Knowledge Hiding', *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(2), pp. 181–226. Available at: [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_207433.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_207433.html). (In Persian)
- Oubrich, M. et al. (2021) 'Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment', *Journal of Business Research*, 137, pp. 488–499.
- Rashidi, M., Masoumi Bilondi, Z. and SalehPour, M. (2022) 'The Perception of Employee Exclusion and Knowledge Concealment: The Moderating Role of Job Stress and Job Independence', *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(3), pp. 201–234. Available at: [https://jkm.ihu.ac.ir/article\\_207551.html](https://jkm.ihu.ac.ir/article_207551.html). (In Persian)

- Sabrina, R. et al. (2022) 'How Does Self-Sacrificial Leadership Affect Knowledge Sharing and Knowledge Hiding?: Organization's Cultural Prospective', *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 9(2), pp. 96–120. doi: 10.29333/ejecs/1165.
- Sedgwick, P. (2015) 'Meta-analyses: what is heterogeneity?', *BMJ*, 350. doi: 10.1136/BMJ.H1435.
- Sheidaei, S. et al. (2021) 'Antecedents and Consequences of Knowledge Hiding: A Literature Review', in *European Conference on Knowledge Management*. Academic Conferences International Limited, pp. 692–704.
- Sosik, J. J., Jung, D. and Dinger, S. L. (2009) 'Values in authentic action: Examining the roots and rewards of altruistic leadership', *Group & Organization Management*, 34(4), pp. 395–431.
- Sutton, A. J. et al. (2000) 'Modelling publication bias in meta-analysis: a review', *Statistical Methods in Medical Research*, 9(5), pp. 421–445. doi: 10.1177/096228020000900503.
- Syed, F. et al. (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), pp. 2067–2087. Available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0611>.
- Tan, K.-L., Hii, I. S. H. and Cheong, K. C.-K. (2022) 'Knowledge "hiding and seeking" during the pandemic: who really wins in the new normal?', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (ahead-of-print). Available at: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2022-0123>.
- Valikhni Dehaghani, M. and Mohammadi, A. (2022) 'Rview of the relationship between psychological knowledge ownership, knowledge hiding and the mediating role of trust and ethical leadership', *Scientific Journal of New Management and Accounting Research Approaches*, 6(20), pp. 2172–2188. Available at: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1383>. (In Persian)
- Xia, Q. et al. (2019) 'The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding: the moderating role of psychological ownership', *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), pp. 669–683. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0362>.
- Zhang, H. and Ye, M. (2016) 'A literature review of self-sacrificial leadership', *Psychology*, 7(9), pp. 1205–1210.

