

The Impact of Knowledge Hiding on Performance: The Mediating Role of Individual Creativity (A case study on employees of public library institutions)

Seifallah Andayesh 

Assistant Proffesor, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. Email: andayesh.s@pgu.ac.ir

Recieved: 2024-07-01	Revised: 2024-09-05	Accepted: 2025-02-04	Published: 2025-02-26
Citation: Andayesh, S. (2025). The Impact of Knowledge Hiding on Performance: The Mediating Role of Individual Creativity(A case study on employees of public library institutions). Library and Information Science Research, 15(1),. doi: 10.22067/infosci.2025.88771.1211			

Abstract

Introduction: Knowledge management activities, encompassing knowledge acquisition, encoding, storage, transfer, application, and dissemination, are pivotal for organizational success and sustainability. Among these, knowledge sharing is paramount in cultivating creativity and attaining sustainable competitive advantages. Nevertheless, a considerable obstacle within knowledge management is knowledge concealment, a deliberate act of withholding valuable knowledge from colleagues. This behavior disrupts collaboration, innovation, and organizational performance, ultimately jeopardizing organizational success. The literature consistently underscores the negative correlation between knowledge hiding and employee creativity, as it impedes the mutual exchange of knowledge and weakens workplace collaboration. Despite concerted efforts to foster knowledge sharing, knowledge hiding persists, creating a vicious cycle of distrust and diminished knowledge flow, which consequently diminishes individual, team, and organizational performance. The detrimental effects of knowledge hiding on interpersonal relationships, attitudes, and performance are well-documented, emphasizing the critical need for a comprehensive understanding of this phenomenon.

This study aims to address a significant research gap within the field of knowledge management by examining the influence of knowledge hiding on individual performance, with a particular focus on the mediating role of creativity. The research is situated within the context of the public library system in Iran. Four hypotheses are tested: (1) a positive association exists between individual creativity and individual performance; (2) knowledge hiding exerts a positive influence on individual performance; (3) knowledge hiding positively impacts individual creativity; and (4) individual creativity mediates the relationship between knowledge hiding and performance. By investigating these relationships, this research seeks to contribute to a more profound understanding of the dynamics of knowledge hiding, illuminating its implications for creativity and performance within organizational settings.

Methodology: This applied research employs a descriptive-correlational design with a quantitative approach to examine the relationship between knowledge hiding and performance, mediated by individual creativity. The study population encompasses managers, administrative staff, county heads, and officials employed in public libraries throughout Iran. Owing to the logistical constraints of accessing this geographically



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

dispersed population, a cluster sampling technique was utilized. Provinces were initially clustered based on the number of libraries, and subsequently, one province was randomly selected from each cluster: West Azerbaijan, Isfahan, Fars, South Khorasan, Bushehr, Sistan and Baluchestan, and Tehran (given its central geographical location). A total of 215 participants were surveyed. Data collection utilized standardized questionnaires: Serenko and Bontis (2016) to assess knowledge hiding (12 items encompassing evasive hiding, playing dumb, and rationalized hiding), Kurniawanti et al. (2023) to measure individual creativity (5 items), and Babakus et al. (2009) to evaluate performance (4 items). Of the 215 questionnaires distributed, 210 were returned, with seven discarded due to incomplete responses, yielding 203 valid responses. A five-point Likert scale was employed for all measures. Convergent and discriminant validity of the instruments was confirmed. This study contributes valuable insights into the interplay between knowledge hiding, creativity, and performance within the context of public libraries.

Findings: This study sought to investigate the mediating influence of individual creativity on the association between knowledge hiding and individual performance through the application of structural equation modeling (SEM). The Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) demonstrated an acceptable model fit ($SRMR < 0.08$). The Sobel test results provided evidence for a significant mediating effect, with Z-values exceeding 1.96 at the 95% confidence level ($P \leq 0.05$). The Variance Accounted For (VAF) value of 0.579 indicates a partial mediation effect.

Path analysis demonstrated a significant positive relationship between individual creativity and individual performance ($\beta = 0.505$, $t = 4.861$, $p \leq 0.05$). This suggests that a one-standard-deviation increase in individual creativity is associated with a 0.505-standard-deviation increase in individual performance. Conversely, knowledge hiding exhibited a significant negative impact on individual performance ($\beta = -0.282$, $t = 2.654$, $p \leq 0.05$), indicating that a one-standard-deviation increase in knowledge hiding is associated with a 0.282-standard-deviation decrease in individual performance. Furthermore, knowledge hiding significantly and negatively influenced individual creativity ($\beta = -0.769$, $t = 17.500$, $p \leq 0.05$), suggesting that a one-standard-deviation increase in knowledge hiding is associated with a 0.769-standard-deviation decrease in creativity. These findings collectively support the hypothesis that individual creativity partially mediates the negative relationship between knowledge hiding and individual performance.

Discussion & conclusion: This research sought to validate the dimensionality and indicators of knowledge hiding through confirmatory factor analysis while investigating its detrimental impact on organizational performance within a specific cultural context. The findings unequivocally demonstrate a significant and negative correlation between knowledge hiding and performance, corroborating the conclusions of previous research (e.g., Singh, 2019; Kurniawanti et al., 2023). By obstructing the dissemination of crucial information, knowledge hiding impedes effective decision-making, fostering misunderstandings, eroding trust, and ultimately diminishing productivity. Furthermore, the study revealed a significant negative impact of knowledge hiding on individual creativity, aligning with the findings of Malik et al. (2019) and Connelly et al. (2019). These findings underscore that knowledge hiding disrupts the seamless flow of essential knowledge, thereby impeding creative processes and stifling innovation within the organizational framework.

Moreover, the study reveals a substantial positive correlation between individual creativity and performance, emphasizing the pivotal role of creativity in augmenting organizational

achievements. Individual creativity acts as a mediator in the relationship between knowledge concealment and performance, attenuating the detrimental effects of knowledge concealment on organizational performance. The findings imply that cultivating a knowledge-sharing culture, underpinned by trust, transparency, and collaborative tools, can enhance creativity and improve performance. Organizations are encouraged to implement incentive structures, knowledge-sharing platforms, and educational programs to foster knowledge sharing and minimize knowledge concealment, thereby maximizing the potential for creativity and achieving sustainable success.

Originality: This research will make a significant contribution to the existing body of literature on knowledge hiding. The findings of these studies underscore existing research gaps in our comprehension of the relationship between knowledge hiding and performance.

Keywords: knowledge hiding, task performance, individual creativity, evasive hiding, playing dumb, rational hiding



دسترسی آزاد

پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی

<https://infosci.um.ac.ir>

مقاله پژوهشی



بررسی تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد: متغیر میانجی خلاقیت فردی (نمونه پژوهی: کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور)

سیف‌اله اندایش ^{ID}

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. Andayesh.s@pgu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶	تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸
استناد: اندایش، سیف‌اله. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد: متغیر میانجی خلاقیت فردی (نمونه پژوهی: کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور). پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۵(۱). doi: 10.22067/infosci.2025.88771.1211			

چکیده

مقدمه و اهداف: هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد با نقش میانجی خلاقیت فردی در بین کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است.

روش‌ها: روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و براساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بوده و نمونه پژوهش شامل ۲۱۵ نفر که به‌روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش برای سنجش پنهان‌سازی دانش از پرسشنامه سرنکو و بونتیس، داده‌های مورد نیاز پنهان‌سازی دانش از پرسشنامه‌ای حاوی ۱۲ گویه، در سه بخش پنهان‌سازی طفره‌آمیز، گنگ بازی کردن، و پنهان‌سازی منطقی استفاده شد. همچنین جهت سنجش خلاقیت فردی از پرسشنامه کرنیاوانتی و همکاران و برای سنجش عملکرد از پرسشنامه باباکاس و همکاران استفاده شد که پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ و از روایی ابزار تحت‌عنوان روایی همگرا و روایی واگرا برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی همچون توزیع فراوانی و آمار استنباطی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با Smart PLS انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد پنهان‌سازی دانش با عملکرد رابطه منفی دارد. همچنین پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معنی‌دار بر خلاقیت فردی دارد. خلاقیت فردی ارتباط مثبت و معنی‌داری با عملکرد دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد خلاقیت فردی به‌عنوان یک میانجی در رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد عمل می‌کند.

اصالت: این پژوهش به‌طور قابل توجهی به ادبیات پنهان‌سازی دانش کمک خواهد کرد. یافته‌های این پژوهش، وجود شکاف‌های پژوهشی در درک رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد را برجسته می‌کند.

کلیدواژه‌ها: پنهان‌سازی دانش، خلاقیت فردی، پنهان‌سازی طفره‌آمیز، پنهان‌سازی منطقی، گنگ بازی کردن

مقدمه

فعالیت‌های مدیریت دانش شامل تهیه دانش، رمزگذاری، ذخیره، انتقال، کاربرد و به اشتراک‌گذاری دانش است (Deng & Lu, 2022)، که نقش اصلی در موفقیت سازمان‌ها (Zhou & Li, 2012) و عنصر حیاتی برای بقای سازمان‌ها است (Islam et al., 2021). موفقیت اقدامات مدیریت دانش (Cabrera & Cabrera, 2005) و توسعه مزیت رقابتی پایدار به‌طور قابل توجهی به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان وابسته است (Mehmood et al., 2022). چالش اساسی در مدیریت دانش، تسهیم دانش است و نه تولید آن. دانشی که به اشتراک گذاشته نشود، ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند (FatemyNassab & Mahmoudzadeh, 2017). وجود سامانه مؤثر اشتراک دانش درون سازمان، می‌تواند به‌عنوان ابزار کلیدی برای بهبود ارتباطات انسانی (Edwards et al., 2017)، افزایش دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، کاهش زمان مورد نیاز برای حل مسائل (Kmieciak, 2021)، کاهش هزینه‌های تولید دانش، و تضمین ارائه بهترین روش‌های کاری در سازمان عمل کند (Wang & Wang, 2012). در حال حاضر، سازمان‌ها به‌شدت به دانش و خلاقیت کارکنان خود برای کسب مزیت رقابتی متکی هستند. باین‌حال، نگرانی فزاینده، شیوع رفتار پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان است که در آن افراد عمداً دانش ارزشمند را از دیگران پنهان می‌کنند. این رفتار می‌تواند اثرات مخربی بر افراد و سازمان‌ها داشته باشد و مانع همکاری، نوآوری و عملکرد کلی شود (Kurniawanti et al., 2023). با پنهان‌سازی دانش، اغلب دستیابی به نتایج رضایت‌بخش در مدیریت دانش چالش‌برانگیز است (Connelly & Kevin Kelloway, 2003). پنهان‌سازی دانش به معنای امتناع عمدی از ارائه اطلاعات مرتبط با کار، ایده‌ها، تخصص، مشاوره و درس‌های آموخته‌شده (Sergeeva & Andreeva, 2016) در پاسخ به درخواست‌های همکاران در محیط کار است (Connelly et al., 2012). دانشی که در سطح فردی نگهداری و مدیریت می‌شود، اغلب از کنترل سازمان خارج است (de Geofroy & Evans, 2017)، زیرا تضمین اینکه افراد دانش خود را به اشتراک بگذارند همیشه ممکن نیست (Kelloway & Barling, 2000).

تولید ایده‌های خلاقانه به‌شدت به تبادل دیدگاه‌ها و رویکردها از طریق تعاملات اجتماعی وابسته است (Černe et al., 2014). همچنین، بیان شده است که افرادی که به میزان زیادی به پنهان‌سازی دانش می‌پردازند، کاهش سطح خلاقیت را تجربه می‌کنند (Connelly & Zweig, 2015). استدلال می‌شود که اشتراک‌گذاری دانش باعث تقویت خلاقیت می‌شود و زمانی که کارکنان تصمیم به پنهان‌سازی دانش خود می‌گیرند، این فرآیند متقابل را مختل می‌کند، به‌طوری‌که همکاران احساس تشویق به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و اطلاعات خود نمی‌کنند (Černe et al., 2014). ادبیات موجود به‌طور مداوم نشان می‌دهد که بین پنهان‌سازی دانش و خلاقیت کارکنان رابطه منفی وجود دارد (Kurniawanti et al., 2023). پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان سازمان تأثیر مخربی بر خلاقیت فردی دارد و در نهایت عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین این امر محیط همکاری درون سازمان

را تضعیف کرده و منجر به عملکرد ضعیف کلی می‌شود و ممکن است موفقیت سازمان را به خطر بیندازد (Hameed et al., 2020).

پنهان‌سازی دانش فرآیندی دوجانبه است که شامل دو طرف می‌شود، یعنی جویندگان دانش و ارائه‌دهندگان دانش (Škerlavaj et al., 2018). اثرات متقابل در این تعاملات دوجانبه نمی‌توانند نادیده گرفته شوند. پنهان‌سازی دانش به‌طور گسترده به‌عنوان رفتاری مخرب در محیط کار شناخته می‌شود که خلاقیت کارکنان را کاهش داده و عملکرد را تنزل می‌دهد. باوجود تلاش‌های سازمانی برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، کارکنان هم به‌صورت ضمنی و هم به‌صورت صریح تمایل به پنهان‌سازی دانش خود دارند (Xiong et al., 2021). هنگامی که پنهان‌سازی دانش رخ می‌دهد، جوینده دانش درخواست دانش را دریافت نمی‌کند یا آن را به شکلی نامطلوب (ناقص، با تأخیر) دریافت می‌کند (Kurniawanti et al., 2023). این ناامیدی ممکن است در تعاملات بعدی باقی بماند و چرخه معیوب پنهان‌سازی بیشتر دانش بین قربانیان این رفتار را تقویت کند (Losada-Otálora et al., 2020). پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهند که رفتارهای منفی تأثیر منفی بیشتری دارند و ماندگارتر هستند و به تشدید پنهان‌سازی دانش کمک می‌کنند (Xiong et al., 2021). رفتار پنهان‌سازی دانش می‌تواند برای افراد در کوتاه‌مدت مزایایی به‌همراه داشته باشد (Venz & Nesher Shoshan, 2022)، اما به‌عنوان رفتار نامطلوب برای سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود (Waring et al., 2018). پنهان‌سازی دانش اثرات زیان‌باری برای افراد و سازمان‌ها از نظر روابط (Connelly & Zweig, 2015)، نگرش‌ها (Offergelt & Venz, 2023) و عملکرد (Singh, 2019) داشته، همچنین جریان دانش را کاهش داده (Serenko & Bontis, 2016) و در نتیجه عملکرد بین‌فردی و سازمانی را تضعیف می‌کنند (Evans et al., 2015).

برای درک جامع پویایی دانش در سازمان‌ها، توجه به پنهان‌سازی دانش در کنار اشتراک‌گذاری دانش ضروری است (Losada-Otálora et al., 2020; Peng et al., 2019). گزارش شده است که شرکت‌های فورچون ۵۰۰ سالانه حداقل ۳۱/۵ میلیارد دلار به‌دلیل عدم به اشتراک‌گذاری دانش از دست می‌دهند (Bock et al., 2005). در نظرسنجی اخیری که در ایالات‌متحده انجام شد، ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتراف کردند که یک بار دانش را پنهان کرده‌اند (Connelly et al., 2012). به‌طور مشابه، ۴۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در یک نظرسنجی در چین گزارش دادند که یک بار در محیط کار پنهان‌سازی دانش انجام داده‌اند (Peng, 2013). باوجود افزایش شناخت پنهان‌سازی دانش به‌عنوان پدیده‌ای مهم، پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام نشده است (Kurniawanti et al., 2023). حوزه مدیریت دانش عمدتاً بر اشتراک‌گذاری دانش تمرکز دارد و پنهان‌سازی دانش به‌عنوان مفهومی به نسبت جدید باقی مانده است. در پژوهش‌های داخلی تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد با نقش میانجی خلاقیت فردی انجام نگرفته است؛ بنابراین پرداختن به این خلأ پژوهشی، می‌تواند به‌طور قابل توجهی درک ما را از پنهان‌سازی دانش و تأثیر آن بر عملکرد را بهبود بخشد. لذا پژوهش حاضر به دنبال این است که به چهار

فرضیه پاسخ دهد که شامل:

۱. خلاقیت فردی بر عملکرد فردی کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران تأثیر مثبت دارد.
۲. پنهان‌سازی دانش بر عملکرد فردی کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران تأثیر مثبت دارد.
۳. پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت فردی کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران تأثیر مثبت دارد.
۴. خلاقیت فردی، نقش میانجی معناداری در رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد دارد.

پیشینه

نتایج پژوهش سعیدپور سرچشمه و همکاران ([Saeidpour Sarcheshmeh et al., 2021](#)) نشان داد که سیاست سازمانی اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد؛ و پنهان‌سازی دانش اثر منفی و معناداری بر خلاقیت دارد. قنبری و همکاران ([Ghanbari et al., 2022](#)) به این نتیجه رسیدند که رهبری استثماری رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد؛ پنهان‌سازی دانش نیز رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد. نتایج پژوهش ایمانی و همکاران ([Imani et al., 2022](#)) نشان داد که رهبری اخلاقی درک‌شده بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مستقیم و منفی دارد. نقش مثبت امنیت روانشناختی و کار معنادار به‌عنوان میانجی‌ها و نقش اشتیاق برای کار همدلانه به‌عنوان تعدیلگر نیز مورد تأیید قرار گرفت. نارویی و ناستی‌زایی ([Naroei & Nastiezaie, 2024](#)) به این نتیجه رسیدند که رهبری ستمگرانه بر پنهان‌سازی دانش سازمانی اثر مثبت و معناداری داشت. شارعی و ابوالحسینی ([Sharei & Abolhoseini, 2024](#)) به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی، پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد و علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم هم، به‌زیستی کارکنان را تقویت می‌کند.

نتایج پژوهش سینگ ([Singh, 2019](#)) نشان داد که حاکمیت و پنهان‌سازی دانش بر عملکرد وظیفه تأثیر منفی و بر انحراف در محیط کار (یعنی انحراف بین فردی و سازمانی) تأثیر مثبتی دارند. همچنین پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی حاکمیت بر عملکرد وظیفه و انحراف در محیط کار را واسطه می‌کند. نتایج پژوهش چن و همکاران ([Chen et al., 2020](#)) نشان داد که اشتراک‌گذاری دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت دارد، درحالی‌که پنهان‌سازی دانش با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. نتایج پژوهش شیا و لی ([Xia & Li, 2023](#)) نشان داد که پنهان‌سازی اجتنابی تأثیر واسطه‌ای مثبت بر خلاقیت واسطه‌ها دارد، درحالی‌که تظاهر به نادانی و پنهان‌سازی معقول تأثیرات منفی دارند. نتایج پژوهش بشیر و همکاران ([Bashir et al., 2023](#)) نشان داد که پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی بر خلاقیت تیمی داشت. همچنین تأثیر تعدیلی ساختار پاداش معنادار بود. نتایج پژوهش لیاو و همکاران ([Liao et al., 2024](#)) نشان داد که اختلافات در کیفیت رابطه رهبر پیرو در سطح تیم به‌طور منفی با خلاقیت

کارکنان مرتبط است، پنهان‌سازی دانش به‌طور منفی با خلاقیت کارکنان مرتبط است. نتایج پژوهش نعمان و همکاران (Nauman et al., 2024) نشان داد که نقش‌های واسطه‌ای طرد شدن توسط سرپرست به‌صورت ادراک‌شده توسط کارکنان و رفتار پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان به‌طور منفی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد.

پژوهش‌های پیشین عمدتاً به بررسی رابطه بین پنهان‌سازی دانش و پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای آن پرداخته و همچنین عوامل مختلف سازمانی که ممکن است این رابطه را میانجی‌گری یا تعدیل کنند را بررسی کرده‌اند. با توجه به طبیعت نوپای پنهان‌سازی دانش کورنیوانتی و همکاران (Kurniawanti et al., 2023) به‌عنوان یک مفهوم، فضای زیادی برای پژوهش در مورد جنبه‌های مختلفی که پیامدهای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند و از پیش‌زمینه‌های آن تأثیر می‌پذیرند وجود دارد. بنابراین، پژوهش در این ابعاد به‌طور قابل توجهی به ادبیات مدیریت دانش کمک خواهد کرد. یافته‌های این مطالعات، وجود شکاف‌های پژوهشی در درک رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد را برجسته می‌کند. برای تعیین اینکه آیا عملکرد می‌تواند به‌عنوان پیامد پنهان‌سازی دانش در نظر گرفته شود، لازم است پژوهش‌های بیشتری در مورد ارتباط خاص بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد انجام شود (Kurniawanti et al., 2023). در نتیجه، محققان می‌توانند شکاف‌های موجود در دانش را پر کرده و درک جامع‌تری از تأثیر پنهان‌سازی دانش بر نتایج عملکرد ارائه دهند.

روش‌ها

پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی همبستگی است که در آن از رویکرد پژوهشی کمی برای بررسی رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد با نقش میانجی خلاقیت فردی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مجموعه مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها و مسئولان شاغل در کتابخانه‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بودند که با توجه به محدودیت دسترسی به این افراد در سراسر کشور و به‌منظور دسترسی به نظرات آن‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بدین‌صورت که استان‌های کل کشور در ابتدا برحسب تعداد کتابخانه از بیشترین تا کمترین تعداد کتابخانه خوشه‌بندی شد، و از هر خوشه یک استان به‌صورت تصادفی انتخاب شد. در خوشه اول استان آذربایجان غربی، در خوشه دوم اصفهان، در خوشه سوم استان فارس، در خوشه چهارم خراسان جنوبی در خوشه پنجم بوشهر، در خوشه ششم سیستان و بلوچستان به‌صورت تصادفی انتخاب گردید، همچنین استان تهران به‌علت مرکزیت از خوشه نخست انتخاب گردید که ۲۱۵ نفر به کار گرفته شد.

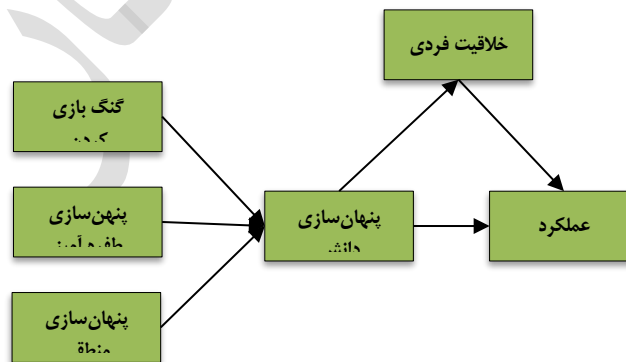
در بخش کمی پژوهش، به‌منظور بررسی پنهان‌سازی دانش و عملکرد: نقش خلاقیت فردی به‌عنوان میانجی از پرسشنامه استاندارد جهت جمع‌آوری داده استفاده شد. جهت سنجش پنهان‌سازی دانش از پرسشنامه سرنکو و بونتیس (Serenko & Bontis, 2016)، که حاوی ۱۲ گویه در سه بخش پنهان‌سازی

طفره‌آمیز^۱، گنگ‌بازی کردن^۲، و پنهان‌سازی منطقی^۳ استفاده شد. همچنین جهت سنجش خلاقیت فردی از پرسشنامه کرنیاوانتی و همکاران (Kurniawanti et al., 2023) که حاوی ۵ گویه، و برای سنجش عملکرد از پرسشنامه باباکاس و همکاران (Babakus et al., 2009) که حاوی ۴ گویه بود، استفاده شد. در این پژوهش تعداد ۲۱۵ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۲۱۰ پرسشنامه برگشت داده شد. همچنین ۷ مورد به دلیل نقص در تکمیل و بی‌اعتباری حذف گردید و در نهایت تعداد ۲۰۳ پرسشنامه قابل قبول، مبنای انجام پژوهش قرار گرفت؛ و برای اندازه‌گیری شاخص‌ها در پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم استفاده شد. از روایی همگرا و روایی واگرا برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است.

جدول ۱. متغیرهای پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	منبع
پنهان‌سازی دانش	۱۲-۱	۰/۸۴	(Serenko & Bontis, 2016)
خلاقیت فردی	۱۷-۱۳	۰/۸۶	(Kurniawanti et al., 2023)
عملکرد	۲۱-۱۸	۰/۸۲	(Babakus et al., 2009)

برای آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش، از تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده Smart PLS بود. Smart PLS به عنوان نرم‌افزار قدرتمند مدل‌سازی ساختاری مورد توجه است، چراکه مهم‌ترین ویژگی آن فراهم کردن امکانات خود برای حل طیف گسترده‌ای از مدل‌ها برای تجزیه و تحلیل متغیرهای پنهان (LVS) است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. evasive hiding
2. playing dumb
3. rational hiding

یافته‌ها

همان‌طور که نتایج آمار توصیفی در جدول (۲) نشان می‌دهد، ۲۰۳ آزمودنی در پژوهش حاضر شرکت داشتند، ۵۶٪ درصد مرد و ۴۴٪ درصد زن بودند. همچنین ۵۲٪ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بودند و به لحاظ سطح تحصیلات ۴۶٪ درصد دارای مدرک کارشناسی، و ۴۳٪ درصد دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بودند. در جدول (۲) هرکدام از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به‌طور کامل نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی

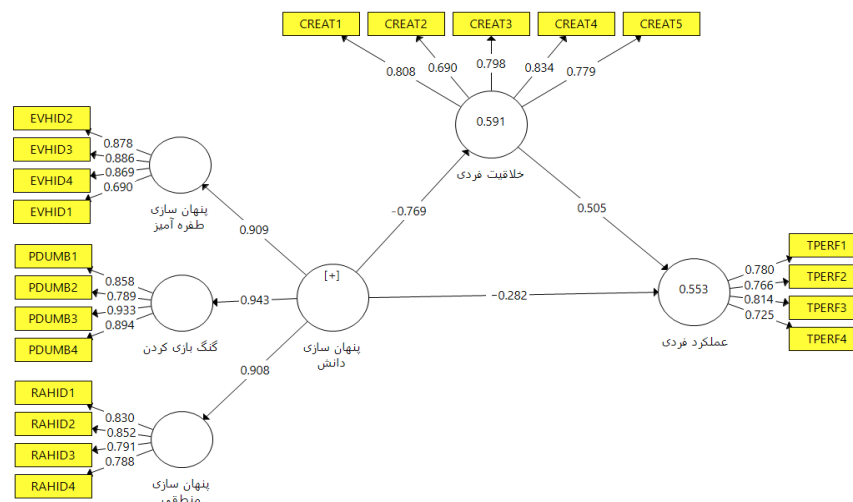
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۱
	زن	۸۲
رده سنی	۳۰-۴۰	۵۲
	۴۰-۵۰	۱۱۲
	۵۰ به بالا	۵۱
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۰۱
	کارشناسی ارشد	۸۶
	دکتری	۲۸
سابقه کاری	۵-۱۰	۹۳
	۱۰-۲۰	۶۹
	۲۰-۳۰	۵۳
حیطه تخصصی	علوم انسانی	۱۰۹
	علوم پایه	۷۴
	سایر حوزه‌های علمی	۳۲

در تحلیل عاملی تأییدی پیش‌فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش‌فرض معینی داشته باشد، ولی درعین حال پژوهشگر می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد کند. برای ارزیابی اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول (۳) می‌توان ادعا کرد که مدل اندازه‌گیری از شرایط مناسب و مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا

منبع	حد مجاز	شاخص
(Joseph, et al, 2016)	• پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ باشند.	پایایی
	• بارهای عاملی باید معنادار باشند ($t > 1.96$)	روایی همگرا
	• بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از ۰/۴ باشد.	
	• $CR > AVE$	
	• $AVE > 0/5$	
	• $Rho_A > 0/7$	
	• $AVE > MSV$	روایی واگرا
	• $GOF > 0/36$	شاخص‌های برازش
	• $SRMR < 0/1$	مدل

AVE: Average variance Extracted, CR: Construct Reliability, MSV: Maximum Shared Squared variance, GOF; Goodness of fit



شکل ۲. نمودار مقادیر بارهای عاملی و ضرایب مسیر استاندارد

شکل (۲) با عنوان نمودار ضرایب مسیر، به بررسی ضریب مسیر متغیرها و میزان تأثیر هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌پردازد. مقدار ضریب مسیر در بازه ۱- و ۱ قرار دارد. همچنین همان‌طور که شکل (۲) نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. بر این اساس مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۱/۹۶ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود.

شکل (۲) با عنوان نمودار ضرایب مسیر، به بررسی ضریب مسیر متغیرها و میزان تأثیر هریک از

متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌پردازد. مقدار ضریب مسیر در بازه ۱- و ۱ قرار دارد. هر چه این مقدار به صورت مثبت بیشتر باشد، نشان‌دهنده تأثیرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

جدول ۴. آزمون فورنل و لارکر، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده

	خلاقیت فردی	عملکرد	پنهان‌سازی دانش	آلفای کرونباخ	پایایی همگون	پایایی مرکب	AVE
خلاقیت فردی	۰/۷۸۳			۰/۸۴	۰/۸۴۴	۰/۸۶۳	۰/۶۱۳
عملکرد فردی	۰/۷۲۲	۰/۸۳۴		۰/۸۶	۰/۷۷۳	۰/۷۷۶	۰/۶۹۶
پنهان‌سازی دانش	۰/۷۶۹	۰/۶۷۰	۰/۷۷۳	۰/۸۲	۰/۹۳۸	۰/۹۴۱	۰/۵۹۸

همان‌طور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج‌شده متغیرهای پنهان پژوهش نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰/۵ به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت: روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده، تأیید شد. نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول (۴) نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰/۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد.

بر این اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۵)، جذر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل و لارکر تأیید شد.

جدول ۵. آزمون روایی یگانه-دوگانه (htmt)

عملکرد فردی	خلاقیت فردی	عملکرد فردی
	۰/۸۷۰	
۰/۷۸۴	۰/۸۴۰	پنهان‌سازی دانش

شاخص روایی یگانه-دوگانه (HTMT) روشی برای سنجش میزان روایی واگرا یا افتراق میان گویه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از سازه‌های مدل است. اگر مقدار HTMT کمتر از مقدار بحرانی ۰/۹ باشد اعتبار واگرا وجود دارد. نتایج در جدول (۵) نشان داد که روایی واگرا با استفاده از شاخص روایی یگانه-دوگانه (HTMT) تأیید شده است.

جدول ۶. ضریب تعیین و اندازه اثر

عملکرد فردی	خلاقیت فردی		ضریب تعیین تعدیل‌شده	ضریب تعیین	
۰/۲۳۴		خلاقیت فردی	۰/۵۹۰	۰/۵۹۱	خلاقیت فردی
۰/۰۷۳	۱/۴۴۷	پنهان‌سازی دانش	۰/۵۵۱	۰/۵۵۳	عملکرد فردی

ضریب تعیین تعدیل‌شده عملکرد فردی ۰/۵۵۱ است که این عدد بیان می‌کند که ۵۵ درصد از تغییرات عملکرد فردی تحت‌تأثیر متغیرهای پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

جدول ۷. توان پیش‌بینی مدل

$-SSE/SSO)1Q^2(=$	SSE	SSO	
۰/۳۲۹	۱/۱۱۱۲۱۳	۱/۶۵۵۰۰۰	خلاقیت فردی
۰/۳۰۵	۹۲۰/۶۰۳	۱/۳۲۴۰۰۰	عملکرد فردی

معیار دیگر بررسی مدل ساختاری اندازه اثر است. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و بیشتر ۰/۳۵ را به‌ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی کرده‌اند. نتایج بررسی مقادیر اندازه اثر در جدول (۷) نشان داد که این مقدار برای اثرات ضعیف تا قوی گزارش شد.

برازش مدل: مدل‌هایی که با رویکرد واریانس‌محور از طریق نرم‌افزارهای واریانس‌محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به‌صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کواریانس‌محور وجود ندارد. اما در پژوهش‌های مختلف در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF که می‌توان به‌جای شاخص‌های برازشی که در رویکردهای کواریانس‌محور وجود دارد، استفاده نمود. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به‌صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص به‌صورت میانگین R^2 و میانگین مقادیر اشتراکی به‌صورت دستی محاسبه می‌شود.

این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین است. ازآنجا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۳۵ و ۰/۳۶ را به‌ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف؛ متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

جدول ۸. نتایج برازش مدل کلی

نتیجه برازش	GOF	مقادیر اشتراکی	ضریب تعیین	ضریب تعیین	
تأیید	۰/۳۶۳	۰/۶۳۴	۰/۶۱۳	۰/۵۹۱	خلاقیت فردی
			۰/۵۹۶	۰/۵۵۳	عملکرد فردی
			۰/۵۹۸		پنهان‌سازی دانش

مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۳۶۳ بوده که نزدیک به مقدار پیشنهادی ورتلس و همکاران (Wetzels et al., 2009) یعنی ۰/۳۶ که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد، است و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۹. شاخص‌های برازش رویکرد حداقل مربعات جزئی

نتیجه برازش	مدل تخمینی	مدل اشباع‌شده	
تأیید	۰/۰۷۱	۰/۰۷۱	SRMR
تأیید	۰/۶۸۸	۰/۶۸۸	d_ULS
تأیید	۰/۴۱۴	۰/۴۱۴	d_G
تأیید	۷۳۵/۸۶۵	۷۳۵/۸۶۵	Chi-Square
تأیید	۰/۸۰۰	۰/۸۰۰	NFI

SRMR یا همان شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد، به‌عنوان تفاوت میان میزان همبستگی مشاهده‌شده و ماتریس همبستگی مدل ساختاری است. اگر میزان این شاخص از ۰/۸ کوچک‌تر بود نشان از برازش مناسب و صحیح مدل است. از این شاخص می‌توان به‌عنوان جایگزین معیار نیکویی برازش (GOF) استفاده کرد. مقدار برازش شاخص‌های مدل تخمینی هم برابر با مدل اشباع شده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب شاخص‌های مدل ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی است. برای بررسی معناداری اثر میانجی به نتایج آزمون سوبل استناد شد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

با توجه به اینکه مقادیر Z-value به‌دست‌آمده بالاتر از ۱/۹۶ است، لذا نقش میانجی خلاقیت فردی در رابطه میان پنهان‌سازی دانش و عملکرد فردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است $P - Value \leq$ بر این اساس فرض پژوهش تأیید می‌شود. برای بررسی میزان و شدت میانجی‌گری خلاقیت فردی، مقدار VAF محاسبه شد. اگر مقدار VAF کمتر از ۲۰ درصد بود می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰ درصد باشد، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بین ۲۰ تا ۸۰ درصد باشد، به‌عنوان میانجی‌گری جزئی تشریح می‌شود. با توجه به مقدار به‌دست‌آمده از آماره VAF که برابر با ۰/۵۷۹ است می‌توان گفت که میانجی‌گری جزئی صورت گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضریب مسیر در مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که خلاقیت فردی بر عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد، $(\beta = ۰/۵۰۵, t = ۴/۸۶۱, P - Value \leq ۰/۰۵)$. لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی رابطه مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد و براساس ضریب مسیر (β) می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در خلاقیت فردی، عملکرد فردی معادل ۰/۵۰۵ انحراف استاندارد افزایش پیدا می‌کند.

همچنین پنهان‌سازی دانش بر عملکرد فردی تأثیر معنی‌داری دارد، ($t = 2/654, P\text{-Value} \leq 0/05$)، $\beta = -0/282$ ، لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. با توجه به منفی بودن ضریب همبستگی رابطه معکوس بین این دو متغیر وجود دارد و براساس ضریب مسیر (β) می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در پنهان‌سازی دانش، عملکرد فردی معادل ۰/۲۸۲ انحراف استاندارد کاهش پیدا می‌کند.

در نهایت مشخص شد پنهان‌سازی دانش بر خلاقیت فردی تأثیر معنی‌داری دارد، ($P\text{-Value} \leq 0/05$)، $t = 17/500, \beta = -0/769$ ، لذا فرضیه پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. با توجه به منفی بودن ضریب همبستگی رابطه معکوس بین این دو متغیر وجود دارد و براساس ضریب مسیر (β) می‌توان گفت به ازای یک واحد افزایش در پنهان‌سازی دانش، خلاقیت فردی معادل ۰/۷۶۹ انحراف استاندارد کاهش پیدا می‌کند.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۳/۴۳۵	۰/۵۷۹				پنهان‌سازی دانش -> خلاقیت فردی -> عملکرد فردی
			۰/۰۰۸	۲/۶۵۴	-۰/۲۸۲	اثر مستقیم
			۰/۰۰۰	۴/۴۱۲	-۰/۳۸۹	اثر غیرمستقیم
			۰/۰۰۰	۷/۴۰۳	-۰/۶۷۱	اثر کل
تأیید			۰/۰۰۰	۴/۸۶۱	۰/۵۰۵	خلاقیت فردی -> عملکرد فردی
تأیید			۰/۰۰۸	۲/۶۵۴	-۰/۲۸۲	پنهان‌سازی دانش -> عملکرد فردی
تأیید			۰/۰۰۰	۱۷/۵۰۰	-۰/۶۷۹	پنهان‌سازی دانش -> خلاقیت فردی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی و اعتبارسنجی شاخص‌ها و ابعاد پنهان‌سازی دانش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. با پرداختن به این شکاف پژوهشی، این پژوهش قصد دارد بینش‌های ارزشمندی در مورد تأثیر پنهان‌سازی دانش بر عملکرد در یک بخش کلیدی از فرهنگ‌سازمانی ارائه دهد. شایان ذکر است که تأکید بر هماهنگی بین فردی و حفظ روابط مثبت در فرهنگ ایران ممکن است منجر به تردید در افشای دانش و پنهان‌سازی آن در محل کار شود.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش با عملکرد رابطه منفی دارد. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش سینگ (Singh, 2019)، کورنیوانتی و همکاران (Kurniawanti et al., 2023) است که تأثیر منفی پنهان‌سازی دانش بر عملکرد را بررسی کرده و شواهدی از این رابطه منفی ارائه داده است. پنهان‌سازی در عملکرد تأثیر منفی دارد، زیرا وقتی اطلاعات یا داده‌های حیاتی از فرآیندها یا افراد پنهان

می‌شود، تصمیم‌گیری‌ها براساس اطلاعات ناقص صورت می‌گیرد. این موضوع می‌تواند منجر به سوء تفاهم، کاهش اعتماد بین اعضای تیم و در نهایت کاهش بهره‌وری کلی شود. همچنین، نبود شفافیت می‌تواند موجب ایجاد ناهماهنگی و کندی در روند حل مشکلات شود، زیرا اعضای تیم یا سازمان از تمام ابعاد مسئله آگاه نیستند.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معنی‌دار بر خلاقیت فردی دارد، که هم‌راستا با پژوهش مالیک و همکاران (Malik et al., 2019) است. پنهان‌سازی دانش به‌عنوان رفتاری تلقی می‌شود که خلاقیت و نوآوری فردی را در سازمان‌ها مختل می‌کند (Connelly et al., 2019). برای اینکه فرآیندهای خلاقانه فردی در سازمان‌ها به‌خوبی پیش برود، دانش لازم برای پشتیبانی از این فرآیندها باید به‌راحتی در دسترس باشد. زمانی که افراد درگیر پنهان‌سازی دانش شده و اطلاعات را مخفی یا از دیگران دریغ می‌کنند، جریان دانش ضروری مختل می‌شود. در نتیجه، خلاقیت فردی دچار مشکل شده و نمی‌تواند به حداکثر پتانسیل خود برسد. با شناخت تأثیرات نامطلوب پنهان‌سازی دانش بر فرآیندهای خلاقیت فردی، سازمان‌ها می‌توانند ارزش ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش برای تقویت خلاقیت و نوآوری را بهتر ارزیابی کنند.

علاوه بر این، خلاقیت فردی ارتباط مثبت و معنی‌داری با عملکرد دارد که اهمیت خلاقیت در بهبود عملکرد کلی درون سازمان‌ها را برجسته می‌سازد. این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که خلاقیت فردی به‌عنوان یک میانجی در رابطه بین پنهان‌سازی دانش و عملکرد عمل می‌کند. به‌طور کلی، خلاقیت فردی مانند پلی عمل می‌کند که اثرات منفی پنهان‌سازی دانش را به کاهش عملکرد تبدیل می‌کند. درک ارتباط پیچیده بین این عوامل برای سازمان‌هایی که می‌خواهند عملکرد خود را بهبود بخشند و فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و شفافیت را برای افزایش خلاقیت و نوآوری ترویج دهند، ضروری است (Kurniawanti et al., 2023). این یافته‌ها با پژوهش سیمدو و همکاران (Semedo et al., 2016)، کورنیوانتی و همکاران (Kurniawanti et al., 2023)، وو و همکاران (Wu et al., 2012) هم‌راستا است. سازمان‌ها باید به اهمیت شناخت و مدیریت ابعاد مختلف پنهان‌سازی دانش توجه ویژه‌ای داشته باشند. سازمان‌هایی که راهکارهایی برای مقابله با پنهان‌سازی دانش و تقویت فرهنگ شفافیت و اعتماد ایجاد می‌کنند، می‌توانند از ظرفیت‌های خلاقیت فردی بهره‌برداری بهتری کنند و به بهبود مستمر عملکرد خود دست یابند. همچنین، این یافته‌ها بیانگر این هستند که خلاقیت فردی، به‌ویژه وقتی به‌درستی هدایت و حمایت شود، می‌تواند به‌عنوان عامل تسریع‌کننده برای رشد و ارتقای عملکرد سازمانی عمل کند. بنابراین، تمرکز بر ایجاد محیط‌هایی که اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کرده و موانع پنهان‌سازی را کاهش می‌دهند، برای موفقیت در بلندمدت بسیار حیاتی است.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که پنهان‌سازی دانش نه‌تنها عملکرد را به‌صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد (Singh, 2019)، بلکه تأثیر منفی بر خلاقیت نیز دارد (Malik et al., 2019). از

سوی دیگر، خلاقیت به‌طور مثبت عملکرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Semedo et al., 2016). نبود دسترسی به دانش ضروری به‌دلیل پنهان‌سازی یا جلوگیری از دسترسی توسط افرادی که دانش را پنهان می‌کنند، می‌تواند تولید خلاقیت را مختل کرده و در نتیجه باعث تأخیر در تکمیل عملکرد شود. این یافته‌ها به مجموعه دانش موجود کمک می‌کنند و اهمیت خلاقیت فردی در بهبود عملکرد را برجسته می‌سازند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان باید فرهنگ‌سازمانی را به‌گونه‌ای شکل دهد که اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان تشویق شود. این کار می‌تواند با ایجاد سامانه‌های پاداش‌دهی و شناسایی افراد مشارکت‌کننده در اشتراک‌گذاری دانش انجام شود. سازمان‌ها می‌توانند از زیرساخت‌های مدیریت دانش پیشرفته مانند اینترنت‌ها، ویکی‌ها، و نرم‌افزارهای همکاری تیمی استفاده کنند تا دسترسی به دانش و اطلاعات را تسهیل کنند. این ابزارها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا به‌راحتی دانش خود را مستند کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند. برنامه‌های آموزشی در سازمان برگزار شود که اهمیت اشتراک‌گذاری دانش و تأثیرات منفی پنهان‌سازی آن را به کارکنان نشان داده شود. تیم‌های کاری متنوع ایجاد شود که این کار می‌تواند تبادل دانش را افزایش دهد و از پنهان‌سازی آن جلوگیری کند.

References

- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Pradhan, S. (2023). The role of institutional and individual factors in knowledge hiding and team creativity. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1095-1108. doi:<https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2155593>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87-111. doi:<https://doi.org/10.2307/25148669>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management journal*, 57(1), 172-192. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chen, X., Wei, S., & 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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106421>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.

- doi:<https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. doi:<https://doi.org/10.1002/job.737>
- de Geofroy, Z., & Evans, M. M. (2017). Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? *Knowledge and Process Management*, 24(2), 81-95. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/kpm.1532>
- Deng, P., & Lu, H. (2022). Transnational knowledge transfer or indigenous knowledge transfer: which channel has more benefits for China's high-tech enterprises? *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 433-453. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0269>
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J., & Wu, Q. (2017). Ambassadors of knowledge sharing: Co-produced travel information through tourist-local social media exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 690-708. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0607>
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the Ace: The Individual- and Unit-Level Performance Effects of Self-Reported and Perceived Knowledge Hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0945>
- FatemyNassab, S. A., & Mahmoudzadeh, I. (2017). The Effect of Organizational Communication on Knowledge Sharing in the Islamic Republic of Iran Railway Company. *National Defense Strategic Management Studies*, 1(1), 72-109. doi:https://issk.sndu.ac.ir/article_37_c049bd46ac3043c1a4ee5e239facf4fc.pdf
- Ghanbari, S., Majooni, H., & Taajobi, M. (2022). 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. doi:<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1401.33.4.6.5>
- Hameed, A. A., Anwar, F., Waqas, M., & Umar, M. (2020). Effect of knowledge hiding on employees creativity. *Paradigms(S1)*, 144-152. doi:<http://10.24312/20000121>
- Imani, F., Eslami, G., & Bagheri, R. (2022). Investigating the Effect of Perceived Ethical Leadership on Knowledge Hiding A Case Study on an Automobile Factory. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(2), 143-180. doi:<https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1401.5.2.6.2>
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 44(12), 1565-1582. doi:10.1108/MRR-06-2020-0348
- Joseph, M., Kearns, M., Morgenstern, J. H., & Roth, A. (2016). Fairness in learning: Classic and contextual bandits. *Advances in neural information processing systems*, 29.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-304. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- Kmiecik, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical

- evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11), e21035. doi:10.1016/j.heliyon.2023.e21035
- Liao, G., Li, M., Li, Y., & Yin, J. (2024). How does knowledge hiding play a role in the relationship between leader-member exchange differentiation and employee creativity? A cross-level model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 69-84. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0046>
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63-90. doi:<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0517>
- Naroie, K. N. D., & Nastiezaie, N. (2024). The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference. *Applied educational leadership*, 5(1), 213-229. doi:<http://10.22098/ael.2023.13993.1368>
- Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A. (2024). Supervisor knowledge Hiding's impact on employee creativity: implications for thriving at work and future career. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12. doi:<https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2334455>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2019). Does Self-Serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-Path Model. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 419-433. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3799-0>
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzehaei, Z., Nikaeen, Z., & 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. *Quarterly Journal Applied Research of Sport Management*, 10(1), 77-90. doi:<https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7987>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>

- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research: Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240-261. doi:<https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- sharei, z., & Abolhoseini, H. (2024). Ethical leadership and employee well-being By moderating individual characteristics and mediating knowledge Hiding. *Psychological achievements*, -. doi:<http://10.22055/psy.2024.44540.3101>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & 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. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Venz, L., & Nesher Shoshan, H. (2022). Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain. *Human Relations*, 75(1), 113-138. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726721990438>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Waring, S., Alison, L., Carter, G., Barrett-Pink, C., Humann, M., Swan, L., & Zilinsky, T. (2018). Information sharing in interteam responses to disaster. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 591-619. doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12217>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Wu, C. S., Lee, C. J., & Tsai, L. F. (2012). Influence of creativity and knowledge sharing on performance. *Journal of Technology Management in China*, 7(1), 64-77. doi:<https://doi.org/10.1108/17468771211207358>
- Xia, C., & Li, C. (2023). Art of saying no: linking trust structural hole to knowledge hiding and creativity. *Asia Pacific Journal of Management*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-023-09888-3>
- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., & Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, 128, 799-811. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.009>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.1959>