



نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط

مرتضی رئیسی ^۱ علی رضائی ^{*۲} آمنه استوار ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۲۶ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۵ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲۳ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۶ فروردین ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: رئیسی، مرتضی، رضائی، علی، و استوار، آمنه. (۱۴۰۵). نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۵)، ۱۷-۱.
---	--	---

چکیده

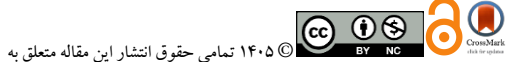
هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان فارس بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان فارس بود که از میان آنان ۲۴۹ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد بدینی سازمانی، پنهان‌سازی دانش و عملکرد شغلی گردآوری شد. روایی و پایایی ابزارها مورد تأیید قرار گرفت و برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که بدینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش دارد ($\beta=0.313, p=0.019$). همچنین پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد ($\beta=-0.721, p<0.001$). بررسی اثرات غیرمستقیم نیز نشان داد که پنهان‌سازی دانش نقش میانجی معناداری در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی ایفا می‌کند ($\beta=-0.226, p=0.036$). یافته‌ها بیانگر آن بود که اثر بدینی سازمانی بر عملکرد شغلی به‌طور کامل از طریق افزایش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منتقل می‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که بدینی سازمانی با تضعیف اعتماد و ایجاد نگرش‌های تدافعی، زمینه افزایش پنهان‌سازی دانش را فراهم می‌کند و این رفتار به کاهش عملکرد شغلی منجر می‌شود. بنابراین، کاهش بدینی سازمانی، ارتقای شفافیت، تقویت عدالت سازمانی و توسعه فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان ایفا کند.

واژگان کلیدی: بدینی سازمانی، پنهان‌سازی دانش، عملکرد شغلی، مدیریت دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری، نظریه حفاظت از منابع

مشخصات نویسندگان:

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، واحد آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، آباد، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، آباد، ایران

پست الکترونیکی: 1190491028@iau.ac.ir



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0

صورت گرفته است.



The Mediating Role of Knowledge Hiding in the Relationship Between Organizational Cynicism and Job Performance

Morteza Reisi ¹ Ali Rezaei ^{2*} Amene Ostovar ¹	Submit Date: 15 April 2026 Revise Date: 13 June 2026 Accept Date: 15 June 2026 Initial Publish: 16 June 2026 Final Publish: 22 December 2026	How to cite: Reisi, M., Rezaei, A., & Ostovar, A. (2026). The Mediating Role of Knowledge Hiding in the Relationship Between Organizational Cynicism and Job Performance. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(5), 1-17.
--	--	--

Abstract

This study aimed to investigate the mediating role of knowledge hiding in the relationship between organizational cynicism and job performance among employees of small and medium-sized manufacturing enterprises. This applied descriptive-survey study was conducted among employees of small and medium-sized manufacturing companies in Fars Province, Iran. A total of 249 valid questionnaires were collected using convenience sampling. Data were gathered through standardized measures of organizational cynicism, knowledge hiding, and job performance. The validity and reliability of the instruments were confirmed, and the proposed model was tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The structural model results revealed that organizational cynicism had a significant positive effect on knowledge hiding ($\beta = 0.313$, $p = 0.019$). Knowledge hiding, in turn, exerted a significant negative effect on job performance ($\beta = -0.721$, $p < 0.001$). Furthermore, the indirect effect of organizational cynicism on job performance through knowledge hiding was significant ($\beta = -0.226$, $p = 0.036$), confirming the mediating role of knowledge hiding. The findings indicated that organizational cynicism undermines employee performance primarily by increasing tendencies toward knowledge hiding behaviors. The findings suggest that organizational cynicism fosters defensive attitudes and reduces interpersonal trust, encouraging employees to conceal valuable knowledge. Such behaviors disrupt knowledge flows and ultimately diminish job performance. Managers should therefore focus on reducing organizational cynicism, enhancing transparency and fairness, and promoting a culture of knowledge sharing to improve employee effectiveness and organizational outcomes.

Keywords: *Organizational Cynicism, Knowledge Hiding, Job Performance, Knowledge Management, Structural Equation Modeling, Conservation of Resources Theory.*

Authors' Information:

1190491028@iau.ac.ir

1. Master of Business Administration, Department of Management, Aba.C., Islamic Azad University, Abadeh, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Aba.C., Islamic Azad University, Abadeh, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در اقتصاد دانش محور معاصر، دانش به عنوان یکی از مهم ترین منابع استراتژیک سازمان ها شناخته می شود و نقش اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می کند. سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند آن هستند که دانش موجود در میان کارکنان به صورت مؤثر خلق، ذخیره، انتقال و به اشتراک گذاشته شود. در این میان، اشتراک دانش به عنوان یکی از مهم ترین فرآیندهای مدیریت دانش، امکان بهره گیری از تجربیات، مهارت ها و توانایی های افراد را فراهم می کند و زمینه ساز افزایش بهره وری، خلاقیت و اثربخشی سازمانی می شود (Wang & Noe, 2010). با وجود این اهمیت، پژوهشگران در سال های اخیر توجه خود را از عوامل تسهیل کننده اشتراک دانش به سوی رفتارهای بازدارنده و مخرب معطوف کرده اند؛ رفتارهایی که مانع جریان آزاد دانش در سازمان می شوند و اثربخشی سیستم های مدیریت دانش را تهدید می کنند (Xiao & Cooke, 2018).

یکی از مهم ترین این رفتارها، پنهان سازی دانش است. پنهان سازی دانش به رفتار عمدی کارکنان در خودداری از ارائه اطلاعات، تجربیات یا دانش مورد نیاز همکاران اشاره دارد؛ رفتاری که با عدم اشتراک دانش تفاوت داشته و ماهیتی آگاهانه و هدفمند دارد (Xiao & Cooke, 2018). پژوهش ها نشان داده اند که پنهان سازی دانش نه تنها موجب کاهش کیفیت تعاملات کاری می شود، بلکه اعتماد بین فردی، همکاری تیمی، یادگیری سازمانی و نوآوری را نیز تضعیف می کند (Silva de Garcia et al., 2022). در نتیجه، این رفتار به عنوان یکی از چالش های اساسی سازمان های معاصر مطرح شده و به موضوعی مهم در ادبیات مدیریت دانش تبدیل شده است (Fauzi, 2023).

بررسی روند مطالعات انجام شده نشان می دهد که پژوهش درباره پنهان سازی دانش طی دهه اخیر رشد چشمگیری داشته است. مرورهای نظام مند و تحلیل های علم سنجی نشان داده اند که این حوزه به یکی از موضوعات اصلی مدیریت دانش تبدیل شده و پژوهشگران تلاش کرده اند عوامل فردی، گروهی و سازمانی مؤثر بر این رفتار را شناسایی کنند (Fauzi, 2022; Fauzi, 2023). در همین راستا، مطالعات مختلفی به بررسی نقش ویژگی های شخصیتی، سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی، جو روان شناختی و شرایط محیط کار در شکل گیری پنهان سازی دانش پرداخته اند (Jorjisi et al., 2024; Moghadsai et al., 2024).

در میان عوامل سازمانی مؤثر بر پنهان سازی دانش، نگرش های منفی کارکنان نسبت به سازمان جایگاه ویژه ای دارند. زمانی که کارکنان سازمان را محیطی غیرمنصفانه، غیرقابل اعتماد یا فاقد حمایت ادراک می کنند، تمایل بیشتری به رفتارهای تدافعی از خود نشان می دهند و دانش را به عنوان منبعی برای حفظ موقعیت و قدرت فردی نگه می دارند. یکی از مهم ترین این نگرش های منفی، بدبینی سازمانی است. بدبینی سازمانی به نگرشی اشاره دارد که در آن کارکنان نسبت به صداقت، عدالت و نیت های سازمان و مدیران خود تردید دارند و سازمان را فاقد یکپارچگی و حسن نیت می دانند. چنین نگرشی می تواند اعتماد را تضعیف کرده و رفتارهای غیرهمکارانه را افزایش دهد (Anand et al., 2022).

بر اساس نظریه حفاظت از منابع، افراد تلاش می‌کنند منابع ارزشمند خود را حفظ کنند و در شرایطی که احساس تهدید یا ناامنی داشته باشند، رفتارهای محافظتی از خود نشان می‌دهند. دانش نیز به عنوان یک منبع ارزشمند تلقی می‌شود و کارکنان ممکن است برای جلوگیری از دست دادن مزیت رقابتی یا جایگاه خود، از اشتراک آن خودداری کنند. بنابراین، زمانی که بدبینی نسبت به سازمان افزایش می‌یابد، احتمال ظهور رفتارهای پنهان‌سازی دانش نیز بیشتر می‌شود (Anand et al., 2022; Nguyen et al., 2022). پژوهش‌های تجربی نیز نشان داده‌اند که بدبینی و بی‌اعتمادی در محیط کار می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مهمی برای پنهان‌سازی دانش باشد (Anand et al., 2022).

مطالعات متعددی به بررسی پیشایندهای پنهان‌سازی دانش پرداخته‌اند. برای مثال، طرد سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در افزایش پنهان‌سازی دانش شناخته شده است. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند از سوی همکاران یا سازمان نادیده گرفته می‌شوند، احتمال بیشتری دارد که دانش خود را مخفی کنند (Bhatti et al., 2023; Rashidi et al., 2022; Wang et al., 2023). همچنین ادراک حاشیه‌نشینی در محیط کار، سوگیری رهبران و احساس بی‌عدالتی نیز از جمله عواملی هستند که می‌توانند کارکنان را به سمت پنهان‌سازی دانش سوق دهند (Du et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش بیش از آنکه صرفاً یک رفتار فردی باشد، ریشه در ادراکات و تجربیات سازمانی کارکنان دارد.

از سوی دیگر، عوامل ساختاری و مدیریتی نیز در شکل‌گیری این رفتار نقش مهمی ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شیوه‌های توسعه‌گرایانه مدیریت منابع انسانی، تعهد عاطفی سازمانی و جو مثبت کاری می‌توانند از میزان پنهان‌سازی دانش بکاهند (Yang et al., 2024). همچنین رفتارهای رهبری هم‌افزا، ایجاد صدای سازمانی و تقویت جو یادگیری حرفه‌ای موجب کاهش تمایل کارکنان به پنهان‌سازی دانش می‌شود (Mirghafouri et al., 2024). در مقابل، شرایطی مانند آنومی ادراک‌شده، سکوت سازمانی، بیگانگی شغلی و رفتارهای شهروندی اجباری می‌توانند زمینه‌ساز افزایش پنهان‌سازی دانش باشند (Sulphrey & Jasim, 2025).

پنهان‌سازی دانش صرفاً یک رفتار منفعلانه نیست، بلکه پیامدهای گسترده‌ای برای عملکرد فردی و سازمانی دارد. پژوهشگران نشان داده‌اند که این رفتار با کاهش خلاقیت، نوآوری و کیفیت تصمیم‌گیری همراه است (El-Kassar et al., 2022). همچنین پنهان‌سازی دانش می‌تواند منجر به نقض قرارداد روان‌شناختی، کاهش اعتماد، تضعیف روابط کاری و ایجاد چرخه‌ای از رفتارهای منفی در سازمان شود (Wen et al., 2022). در واقع، زمانی که کارکنان از اشتراک دانش خودداری می‌کنند، فرصت‌های یادگیری متقابل از بین می‌رود و سازمان بخشی از سرمایه فکری خود را از دست می‌دهد.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای پنهان‌سازی دانش، تأثیر آن بر عملکرد شغلی کارکنان است. عملکرد شغلی به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت سازمانی، متأثر از دسترسی کارکنان به اطلاعات، دانش و منابع موردنیاز برای انجام وظایف است. هنگامی که دانش در سازمان پنهان

می‌شود، فرآیندهای کاری دچار اختلال شده و توانایی کارکنان برای حل مسائل، تصمیم‌گیری و انجام اثربخش وظایف کاهش می‌یابد (El-El-Kassar et al., 2022). مطالعات مختلف نیز نشان داده‌اند که پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی مستقیمی بر عملکرد وظیفه‌ای، رفتارهای نوآورانه و بهره‌وری کارکنان دارد (Zhang & Min, 2021).

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به بررسی روابط پیچیده میان اشتراک دانش، پنهان‌سازی دانش و عملکرد سازمانی افزایش یافته است. برخی مطالعات نشان داده‌اند که اشتراک دانش و پنهان‌سازی دانش دو سازه مستقل اما مرتبط هستند و نمی‌توان آنها را دو سر یک پیوستار واحد دانست (Silva de Garcia et al., 2022). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند که ایمنی روان‌شناختی، جو ایمنی سازمانی و احساس امنیت در محیط کار می‌تواند از طریق کاهش پنهان‌سازی دانش، خلاقیت کارکنان را افزایش دهند (Li & Warewanich, 2024). علاوه بر این، رسانه‌های اجتماعی سازمانی و تعاملات دیجیتال نیز می‌توانند تحت تأثیر عوامل شناختی و هیجانی، الگوهای متفاوتی از اشتراک یا پنهان‌سازی دانش را شکل دهند (He et al., 2024).

در کنار مطالعات مربوط به پیامدهای درون‌سازمانی، برخی پژوهش‌ها به بررسی ابعاد بین‌فردی و حتی برون‌سازمانی پنهان‌سازی دانش پرداخته‌اند. برای مثال، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که کارکنان ممکن است حتی در تعامل با مشتریان نیز رفتارهای پنهان‌سازی دانش از خود نشان دهند و این رفتار می‌تواند بر کیفیت خدمات و روابط مشتری اثرگذار باشد (Tariq et al., 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که پنهان‌سازی دانش پدیده‌ای چندبعدی است که پیامدهای آن فراتر از مرزهای سازمان گسترش می‌یابد.

علی‌رغم رشد قابل توجه ادبیات پنهان‌سازی دانش، هنوز شکاف‌های پژوهشی مهمی وجود دارد. نخست آنکه بخش عمده‌ای از مطالعات بر پیشایندهای مستقیم یا پیامدهای مستقیم پنهان‌سازی دانش تمرکز کرده‌اند و کمتر به نقش میانجی این متغیر در تبیین روابط میان نگرش‌های سازمانی و عملکرد کارکنان پرداخته‌اند (Fauzi, 2022; Jorjisi et al., 2024). دوم آنکه بسیاری از پژوهش‌ها در بافت‌های آموزشی، خدماتی یا فناوری انجام شده‌اند و شواهد تجربی درباره شرکت‌های تولیدی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، همچنان محدود است (Fauzi, 2023). سوم آنکه اگرچه رابطه بدینی سازمانی و پنهان‌سازی دانش مورد توجه برخی پژوهشگران قرار گرفته است، سازوکار انتقال اثر بدینی بر عملکرد شغلی از طریق پنهان‌سازی دانش هنوز به اندازه کافی روشن نشده است (Anand et al., 2022; Nguyen et al., 2022).

با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت دانش، نقش تعیین‌کننده عملکرد شغلی در موفقیت سازمان‌ها، و ضرورت شناخت عوامل روان‌شناختی و رفتاری مؤثر بر جریان دانش در محیط کار، بررسی نقش پنهان‌سازی دانش به عنوان سازوکاری که می‌تواند اثر نگرش‌های منفی کارکنان را به پیامدهای عملکردی منتقل کند، از اهمیت نظری و عملی قابل توجهی برخوردار است.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط در استان فارس بود. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز برای تحلیل مدل‌های پیچیده، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از میان آن‌ها، ۲۴۹ پرسشنامه کامل و معتبر (با نرخ پاسخ ۸۳٪) برای تجزیه و تحلیل نهایی استفاده گردید. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای سنجش متغیر بدبینی سازمانی از پرسشنامه کیم و همکاران (۲۰۰۹)، برای متغیر پنهان‌سازی دانش از پرسشنامه کانلی و همکاران (۲۰۱۲) و برای متغیر عملکرد شغلی از پرسشنامه چیانگ و هسیه (۲۰۱۲) استفاده شد. روایی صوری و محتوای ابزارها توسط اساتید و خبرگان تأیید گردید. پایایی ابزارها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد که مقادیر بدست آمده برای تمام متغیرها بالاتر از ۷/۰ بود و نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌هاست.

به منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط بین متغیرها، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. این روش به دلیل عدم نیاز به فرض توزیع نرمال داده‌ها و قدرت بالا در ارزیابی مدل‌های پیچیده با متغیرهای چندبعدی، انتخاب مناسبی برای این پژوهش بود.

فرآیند تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام پذیرفت:

۱. ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی): در این مرحله، روایی همگرا (بر اساس بارهای عاملی و AVE)، روایی واگرا (بر اساس معیار HTMT) و پایایی سازه‌ها (بر اساس آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) مورد بررسی قرار گرفت.
۲. ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی): در این مرحله، ضرایب مسیر (β)، معناداری روابط (توسط آزمون T-Value و روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ زیرمجموعه) و قدرت پیش‌بینی مدل (R² و Q²) محاسبه گردید. همچنین برای تعیین نقش میانجی پنهان‌سازی دانش، اثرات غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته از طریق متغیر میانجی بررسی شد تا نوع میانجی‌گری (کامل یا جزئی) مشخص گردد.

یافته‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی برازش مدل مفهومی، داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۴۹ پرسشنامه معتبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرآیند تحلیل در دو مرحله شامل ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی) انجام پذیرفت. نتایج این بخش به تفکیک ارائه می‌شود.

در گام اول، روایی و پایایی سازه‌های بدینی سازمانی، پنهان‌سازی دانش و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفت. برای اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی^۱ و واریانس استخراج شده متوسط (AVE) محاسبه گردید. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای بدینی سازمانی (۰.۹۴۲)، پنهان‌سازی دانش (۰.۹۴۵) و عملکرد شغلی (۰.۹۲۵) بالاتر از حد استاندارد ۰.۷ است که نشان‌دهنده پایایی داخلی مطلوب پرسشنامه‌هاست. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌ها نیز بالاتر از ۰.۷ گزارش شد.

جدول ۱: شاخص‌های پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	واریانس استخراج شده (AVE)
بدینی سازمانی	۰.۹۴۲	۰.۹۵۰	۰.۶۳۵
پنهان‌سازی دانش	۰.۹۴۵	۰.۹۵۲	۰.۶۲۶
عملکرد شغلی	۰.۹۲۵	۰.۹۴۳	۰.۷۶۸

همچنین برای بررسی روایی همگرا در سطح عامل، مقادیر AVE محاسبه شدند. همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، تمامی مقادیر AVE برای متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰.۵ هستند که تأیید می‌کند حداقل ۵۰ درصد از واریانس شاخص‌ها توسط سازه مربوطه تبیین می‌شود. بنابراین، روایی همگرایی مدل مورد تأیید قرار گرفت.

بررسی روایی واگرا یا اعتبار ممیز نیز با استفاده از معیار HTMT^۲ انجام شد. طبق جدول ۲، تمامی مقادیر HTMT بین جفت‌متغیرها کمتر از ۰.۹۰ است که نشان می‌دهد سازه‌ها از یکدیگر متمایز بوده و همبستگی بالایی با یکدیگر ندارند.

جدول ۲: ماتریس مقادیر HTMT برای بررسی روایی واگرا

متغیرها	بدینی سازمانی	پنهان‌سازی دانش	عملکرد شغلی
بدینی سازمانی	-	-	-
پنهان‌سازی دانش	۰.۸۷۳	-	-
عملکرد شغلی	۰.۸۰۱	۰.۸۱۸	-

^۱ Composite Reliability

^۲ Heterotrait-Monotrait Ratio

پس از تأیید مدل اندازه گیری، مدل ساختاری برای آزمون فرضیه ها و بررسی روابط علی بین متغیرها تحلیل شد. شاخص های برازش کلی مدل شامل SRMR (ریشه میانگین مجذور باقیمانده استاندارد) برابر با ۰.۰۵۶ محاسبه گردید که کمتر از حد بحرانی ۰.۰۸ است و نشان دهنده برازش مناسب مدل با داده های تجربی می باشد.

قدرت پیش بینی مدل با استفاده از ضریب تعیین (R²) و توان پیش بینی (Q²) سنجیده شد. مقدار R² برای متغیر پنهان سازی دانش برابر با ۰.۶۲۶ و برای عملکرد شغلی برابر با ۰.۵۲۰ بود که نشان می دهد مدل حاضر به ترتیب ۶۲.۶٪ و ۵۲٪ از تغییرات متغیرهای وابسته را تبیین می کند. همچنین مقادیر Q² برای هر دو متغیر مثبت و بزرگ تر از صفر بودند که قدرت پیش بینی مدل را تأیید می کنند.

برای آزمون فرضیه ها، ضرایب مسیر (β)، مقدار T-Value و سطح معناداری (P-Value) از طریق روش بوت استرپ با ۵۰۰۰ زیرمجموعه محاسبه گردید. نتایج آزمون فرضیه ها در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

مسیر رابطه	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	مقدار P-Value	نتیجه آزمون
فرضیه ۱: بدینی سازمانی \rightarrow پنهان سازی دانش	۰.۳۱۳	۲.۳۳۵	۰.۰۱۹	تأیید
فرضیه ۲: پنهان سازی دانش \rightarrow عملکرد شغلی	-۰.۷۲۱	۸.۸۹۲	۰.۰۰۰	تأیید
فرضیه ۳: اثر غیر مستقیم (میانجی گری)	-۰.۲۲۶	۲.۱۰۰	۰.۰۳۶	تأیید

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، فرضیه اول تأیید شد؛ زیرا مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ است و ضریب مسیر مثبت می باشد. این یافته نشان می دهد که بدینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر افزایش رفتارهای پنهان سازی دانش دارد. به عبارت دیگر، هر چه کارکنان بدینیت بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند، تمایل بیشتری به پنهان کردن دانش خود از همکاران نشان می دهند.

فرضیه دوم نیز تأیید شد. نتایج نشان داد که پنهان سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی دارد ($\beta = -0.721$). این بدان معناست که هر چه میزان پنهان سازی دانش در سازمان بیشتر باشد، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می یابد. این کاهش عملکرد ناشی از اختلال در جریان اطلاعات، کاهش خلاقیت و تضعیف همکاری های تیمی است.

در نهایت، فرضیه سوم مبنی بر نقش میانجی پنهان سازی دانش در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که اثر غیر مستقیم بدینی سازمانی بر عملکرد شغلی از طریق پنهان سازی دانش معنادار است ($p = 0.000, \beta = -0.226$). با توجه به اینکه اثر مستقیم بدینی بر عملکرد شغلی در حضور متغیر میانجی غیر معنادار شد، پنهان سازی دانش نقش میانجی کامل ایفا می کند. این یعنی بدینی سازمانی تنها از طریق تشویق کارکنان به پنهان سازی دانش، منجر به افت عملکرد شغلی می شود و هیچ اثر مستقیم دیگری ندارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی پنهان سازی دانش در رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت های تولیدی کوچک و متوسط انجام شد. یافته های حاصل از مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان سازی دانش دارد، پنهان سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان می گذارد و در نهایت، پنهان سازی دانش نقش میانجی معناداری در رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی ایفا می کند. این نتایج نشان می دهد که نگرش های منفی کارکنان نسبت به سازمان می توانند از طریق شکل دهی رفتارهای دانشی مخرب، پیامدهای نامطلوبی برای عملکرد فردی و سازمانی ایجاد کنند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان سازی دانش دارد. این نتیجه از منظر نظریه حفاظت از منابع قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، افراد در شرایطی که احساس تهدید، ناامنی یا بی اعتمادی می کنند، تلاش دارند منابع ارزشمند خود را حفظ نمایند. دانش نیز یکی از مهم ترین منابع فردی در محیط کار محسوب می شود و کارکنان زمانی که سازمان را فاقد عدالت، صداقت یا حمایت کافی ادراک می کنند، تمایل بیشتری به محافظت از دانش خود نشان می دهند. در چنین شرایطی، دانش به ابزاری برای حفظ قدرت، منزلت و امنیت شغلی تبدیل می شود و کارکنان از اشتراک آن با دیگران اجتناب می کنند. این یافته با نتایج پژوهش آنانند و همکاران همسو است که نشان دادند بدبینی و رفتارهای منفی محیط کار به طور مستقیم موجب افزایش رفتارهای پنهان سازی دانش می شوند (Anand et al., 2022). همچنین نتایج پژوهش یانگ و همکاران نشان داد که ضعف در تعهد عاطفی سازمانی و کاهش احساس تعلق می تواند زمینه ساز افزایش پنهان سازی دانش شود (Yang et al., 2024). از سوی دیگر، پژوهش سولفی و جاسم نیز تأیید کرد که آنومی ادراک شده، سکوت سازمانی و بیگانگی شغلی از مهم ترین پیشایندهای پنهان سازی دانش هستند (Sulphay & Jasim, 2025). از آنجا که بدبینی سازمانی نیز نوعی بیگانگی شناختی و هیجانی نسبت به سازمان محسوب می شود، منطقی است که با افزایش آن، تمایل کارکنان به پنهان سازی دانش نیز افزایش یابد.

این نتیجه همچنین با مطالعاتی که بر نقش عوامل اجتماعی و روان شناختی در شکل گیری پنهان سازی دانش تأکید کرده اند همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش های انجام شده توسط باتی و همکاران، رشیدی و همکاران و وانگ و همکاران نشان داد که طردشدگی سازمانی و احساس محرومیت اجتماعی موجب افزایش پنهان سازی دانش می شود (Bhatti et al., 2023; Rashidi et al., 2022; Wang et al., 2023). بدبینی سازمانی نیز اغلب با کاهش اعتماد اجتماعی، افزایش فاصله روان شناختی و شکل گیری ادراکات منفی نسبت به سازمان همراه است؛ بنابراین می تواند همان سازوکارهای روان شناختی را فعال کرده و کارکنان را به سمت پنهان سازی دانش سوق دهد. همچنین یافته حاضر با نتایج پژوهش دو و همکاران مبنی بر تأثیر ادراک حاشیه نشینی ناشی از سوگیری رهبران بر پنهان سازی دانش همسو است (Du et al., 2022). به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان در قبال آنان منصفانه عمل نمی کند، انگیزه لازم برای همکاری و تسهیم دانش را از دست خواهند داد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. این نتیجه با بخش گسترده‌ای از ادبیات مدیریت دانش همسو است. دانش یکی از مهم‌ترین منابع لازم برای انجام اثربخش وظایف سازمانی است و زمانی که جریان دانش در سازمان مختل شود، کیفیت تصمیم‌گیری، حل مسئله، یادگیری و نوآوری نیز کاهش می‌یابد. وانگ و نوئه بیان می‌کنند که اشتراک دانش نقش حیاتی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی دارد و محدود شدن آن می‌تواند بهره‌وری کارکنان را کاهش دهد (Wang & Noe, 2010). از این منظر، پنهان‌سازی دانش نقطه مقابل یادگیری و همکاری مؤثر بوده و موجب تضعیف عملکرد شغلی می‌شود.

نتایج این پژوهش با یافته‌های الکسار و همکاران نیز همسو است. آنان نشان دادند که پنهان‌سازی دانش پیامدهای منفی متعددی برای خلاقیت، رفتارهای نوآورانه و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان به همراه دارد (El-Kassar et al., 2022). همچنین ژانگ و مین دریافتند که پنهان‌سازی دانش می‌تواند اثربخشی کارکنان را کاهش داده و دستیابی به اهداف عملکردی را دشوار کند (Zhang & Min, 2021). در محیط‌های تولیدی که انجام فعالیت‌ها مستلزم هماهنگی، همکاری و تبادل مستمر اطلاعات است، پنهان‌سازی دانش می‌تواند موجب افزایش خطاها، دوباره‌کاری، تأخیر در انجام وظایف و کاهش کیفیت محصولات شود. بنابراین، تأثیر منفی این رفتار بر عملکرد شغلی کارکنان امری قابل انتظار است.

از منظر روان‌شناختی نیز این یافته قابل تبیین است. پژوهش ون و همکاران نشان داد که پنهان‌سازی دانش با نقض قرارداد روان‌شناختی، کاهش اعتماد و شکل‌گیری نگرش‌های منفی در محیط کار همراه است (Wen et al., 2022). هنگامی که کارکنان متوجه می‌شوند همکاری‌شان از انتقال اطلاعات ضروری خودداری می‌کنند، احساس بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی افزایش یافته و همکاری‌های متقابل تضعیف می‌شود. در نتیجه، کیفیت روابط کاری کاهش یافته و عملکرد شغلی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همچنین یافته حاضر با نتایج مطالعات هه و همکاران در زمینه رفتارهای دانشی در شبکه‌های اجتماعی سازمانی و نیز پژوهش لی و واریوانیچ درباره نقش ایمنی روان‌شناختی و پنهان‌سازی دانش در خلاقیت کارکنان همخوانی دارد (He et al., 2024; Li & Warewanich, 2024).

مهم‌ترین و نوآورانه‌ترین یافته پژوهش حاضر مربوط به نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین بدینی سازمانی و عملکرد شغلی است. نتایج نشان داد که بدینی سازمانی از طریق افزایش رفتارهای پنهان‌سازی دانش منجر به کاهش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که تأثیر بدینی بر عملکرد، عمدتاً از طریق سازوکارهای رفتاری و دانشی اعمال می‌شود. به بیان دیگر، کارکنانی که نسبت به سازمان نگرش منفی دارند، مستقیماً عملکرد ضعیفی از خود نشان نمی‌دهند؛ بلکه ابتدا رفتارهای تدافعی همچون پنهان‌سازی دانش را در پیش می‌گیرند و سپس این رفتارها عملکرد آنان را تضعیف می‌کند.

این نتیجه با پژوهش‌های اخیر در حوزه پنهان‌سازی دانش مطابقت دارد. نگوین و همکاران نشان دادند که در شرایط بحران‌های سازمانی، پنهان‌سازی دانش می‌تواند به عنوان سازوکاری کلیدی میان عوامل سازمانی و پیامدهای عملکردی عمل کند (Nguyen et al., 2022). همچنین مرورهای

نظام‌مند انجام شده توسط فائوزی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات جدید، پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک متغیر میانجی مهم در روابط سازمانی معرفی کرده‌اند (Fauzi, 2022; Fauzi, 2023). یافته حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که برای درک پیامدهای نگرش‌های منفی کارکنان، توجه به رفتارهای دانشی آنان ضروری است.

از سوی دیگر، نتایج این پژوهش با مطالعاتی که بر نقش متغیرهای اجتماعی و فرهنگی در شکل‌گیری رفتارهای دانشی تأکید دارند نیز همخوانی دارد. پژوهش میرغفوری و همکاران نشان داد که جو یادگیری حرفه‌ای و صدای سازمانی می‌تواند پنهان‌سازی دانش را کاهش دهند (Mirghafouri et al., 2024). همچنین جورجیسی و همکاران در مرور ادبیات خود عوامل متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، رهبری، اعتماد و عدالت را به عنوان عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش معرفی کردند (Jorjisi et al., 2024). بنابراین می‌توان استدلال کرد که بدینی سازمانی از طریق تضعیف همین عوامل مثبت سازمانی، زمینه را برای گسترش پنهان‌سازی دانش فراهم می‌سازد.

نتایج پژوهش حاضر از منظر مدیریتی نیز دارای اهمیت فراوانی است. بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان بر آموزش، فناوری یا سیستم‌های ارزیابی عملکرد تمرکز می‌کنند؛ در حالی که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد نگرش کارکنان نسبت به سازمان و کیفیت روابط اجتماعی در محیط کار نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد دارند. اگر کارکنان نسبت به سازمان بدبین باشند، حتی در صورت برخورداری از مهارت و دانش کافی، ممکن است از اشتراک اطلاعات خودداری کنند و بدین ترتیب عملکرد فردی و سازمانی کاهش یابد. بنابراین، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، عدالت، حمایت سازمانی و ارتباطات شفاف می‌تواند از مهم‌ترین راهبردهای کاهش پنهان‌سازی دانش و بهبود عملکرد شغلی باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پنهان‌سازی دانش یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی است که از طریق آن نگرش‌های منفی کارکنان به پیامدهای عملکردی تبدیل می‌شود. بدینی سازمانی با ایجاد احساس ناامنی، بی‌اعتمادی و فاصله روان‌شناختی، کارکنان را به سمت پنهان‌سازی دانش سوق می‌دهد و این رفتار در نهایت موجب کاهش عملکرد شغلی می‌شود. بنابراین، سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای عملکرد کارکنان هستند، باید علاوه بر توسعه زیرساخت‌های دانشی، بر بهبود جو روان‌شناختی، افزایش اعتماد سازمانی و کاهش نگرش‌های منفی کارکنان نیز تمرکز کنند. این پژوهش همانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شد که احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. دوم، پژوهش به صورت مقطعی انجام شد و بنابراین امکان بررسی روابط علی در طول زمان محدود بود. سوم، جامعه آماری پژوهش تنها شامل کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط یک استان بود و تعمیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق جغرافیایی باید با احتیاط انجام شود. همچنین امکان وجود متغیرهای مداخله‌گر دیگری که در مدل پژوهش لحاظ نشده‌اند، وجود دارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی برای بررسی پویایی روابط میان بدینی سازمانی، پنهان‌سازی دانش و عملکرد شغلی استفاده کنند. همچنین بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر نظیر سبک‌های رهبری، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، ایمنی روان‌شناختی و فرهنگ سازمانی

می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. اجرای پژوهش در صنایع مختلف و مقایسه نتایج در بخش‌های تولیدی، خدماتی و دولتی نیز می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکارهای پنهان‌سازی دانش فراهم سازد. علاوه بر این، استفاده از روش‌های کیفی یا آمیخته می‌تواند به شناسایی ابعاد پنهان‌تر این پدیده کمک کند.

مدیران سازمان‌ها باید با افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت عدالت رویه‌ای و توزیعی، و فراهم کردن فرصت‌های مشارکت کارکنان در امور سازمانی، زمینه کاهش بدینی سازمانی را فراهم کنند. ایجاد فرهنگ اعتماد، حمایت از اشتراک دانش و طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر همکاری می‌تواند از گسترش رفتارهای پنهان‌سازی دانش جلوگیری کند. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت دانش، توسعه مهارت‌های ارتباطی و تقویت همکاری‌های بین‌واحدی نیز می‌تواند به بهبود جریان دانش در سازمان کمک نماید. همچنین مدیران باید سازوکارهای مؤثری برای دریافت بازخورد کارکنان و شناسایی نشانه‌های اولیه بدینی سازمانی طراحی کنند تا از تبدیل آن به رفتارهای مخرب جلوگیری شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In today's knowledge-based economy, organizational success increasingly depends on the effective creation, sharing, and utilization of knowledge. Knowledge has become one of the most valuable strategic resources that organizations possess, enabling innovation, adaptability, and sustainable competitive advantage. Consequently, knowledge management has emerged as a critical field of research and practice, emphasizing the importance of facilitating knowledge exchange among employees and organizational units. Knowledge sharing contributes significantly to organizational learning, creativity, problem-solving capabilities, and overall performance (Wang & Noe, 2010). However, despite substantial investments in knowledge

management systems and collaborative infrastructures, many organizations continue to experience difficulties in fostering effective knowledge exchange.

Recent scholarship has increasingly focused on the “dark side” of knowledge management, particularly on behaviors that inhibit the free flow of knowledge within organizations. Among these behaviors, knowledge hiding has attracted considerable scholarly attention. Knowledge hiding refers to an intentional attempt by employees to withhold or conceal requested knowledge from coworkers rather than openly sharing it (Xiao & Cooke, 2018). Unlike a simple absence of knowledge sharing, knowledge hiding is a deliberate and conscious behavior aimed at restricting access to information, expertise, or experience. Systematic reviews have shown that knowledge hiding has become one of the most rapidly growing research streams in knowledge management literature because of its widespread consequences for organizations (Fauzi, 2022; Fauzi, 2023). Researchers have identified numerous antecedents of knowledge hiding, including interpersonal conflicts, workplace incivility, organizational ostracism, leadership styles, psychological distress, and organizational culture (Anand et al., 2022; Bhatti et al., 2023; Du et al., 2022). Furthermore, literature reviews have emphasized the importance of organizational and contextual factors in shaping employees’ decisions to conceal or share knowledge (Jorjisi et al., 2024; Moghadsii et al., 2024). Studies have demonstrated that developmental human resource practices, affective organizational commitment, psychological safety, and supportive organizational climates can reduce knowledge hiding behaviors, whereas workplace alienation, organizational silence, anomie, and social exclusion tend to increase them (Li & Warewanich, 2024; Sulphrey & Jasim, 2025; Yang et al., 2024).

One organizational factor that has received growing attention in relation to knowledge behaviors is organizational cynicism. Organizational cynicism reflects employees’ negative attitudes toward their organization, characterized by distrust, skepticism regarding organizational integrity, and beliefs that organizational actions are motivated by self-interest rather than genuine concern for employees. Cynical employees are more likely to perceive organizational environments as unfair, unreliable, and threatening. Under such circumstances, employees may engage in defensive behaviors designed to protect their personal resources and interests. From the perspective of resource conservation, knowledge may be viewed as a valuable asset that enhances job security, status, and influence, thereby motivating employees to conceal it when organizational trust deteriorates (Anand et al., 2022; Nguyen et al., 2022).

The consequences of knowledge hiding extend far beyond interpersonal relationships. Prior studies have shown that knowledge hiding negatively influences creativity, innovation, psychological well-being, collaboration, and task performance (El-Kassar et al., 2022; Wen et al., 2022). Knowledge concealment disrupts communication channels, impairs collective learning, and reduces employees’ ability to access information necessary for effective decision-making and problem-solving. Consequently, knowledge hiding may represent a critical mechanism through which negative organizational attitudes affect employee outcomes.

Although previous studies have separately examined organizational cynicism, knowledge hiding, and performance-related outcomes, limited attention has been devoted to understanding how knowledge hiding mediates the relationship between organizational cynicism and job performance. Existing evidence suggests that knowledge hiding may function as a behavioral pathway through which adverse organizational conditions influence workplace outcomes (Nguyen et al., 2022). Moreover, recent research on workplace ostracism, psychological safety, social cognition, and organizational support has highlighted the central role of knowledge-related behaviors in explaining employee effectiveness (He et al., 2024; Silva de Garcia et al., 2022; Wang et al., 2023). Therefore, investigating the mediating role of knowledge hiding may contribute to a more comprehensive understanding of the mechanisms linking negative organizational attitudes to employee performance.

Accordingly, the present study aimed to examine the mediating role of knowledge hiding in the relationship between organizational cynicism and job performance among employees of small and medium-sized manufacturing enterprises.

Methods and Materials

This study employed an applied, descriptive-survey research design. The target population consisted of employees working in small and medium-sized manufacturing enterprises located in Fars Province, Iran. To ensure an adequate sample size for structural equation modeling, 300 questionnaires were distributed. A total of 249 completed and valid questionnaires were returned and included in the final analysis.

Data were collected using standardized instruments measuring organizational cynicism, knowledge hiding, and job performance. All questionnaire items were rated using a five-point Likert scale. The content validity and face validity of the instruments were confirmed by subject-matter experts. Reliability was assessed through Cronbach's alpha and composite reliability coefficients, while convergent and discriminant validity were evaluated through standard measurement model procedures.

Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The analytical procedure involved two stages. First, the measurement model was evaluated to assess reliability, convergent validity, and discriminant validity. Second, the structural model was examined to test the hypothesized relationships among organizational cynicism, knowledge hiding, and job performance. The mediating effect of knowledge hiding was assessed using bootstrapping procedures with 5,000 resamples.

Findings

The results indicated that all constructs demonstrated satisfactory reliability and validity. Cronbach's alpha coefficients exceeded the recommended threshold of 0.70 for organizational cynicism, knowledge hiding, and job performance. Composite reliability values also exceeded acceptable standards, confirming internal consistency. Convergent validity was supported as all average variance extracted (AVE) values were above 0.50. Discriminant validity was established through HTMT ratios below the critical threshold.

The structural model demonstrated adequate fit. The standardized root mean square residual (SRMR) value indicated satisfactory model fit. The coefficient of determination (R^2) showed that organizational cynicism explained a substantial proportion of variance in knowledge hiding, while organizational cynicism and knowledge hiding together explained a considerable proportion of variance in job performance.

Hypothesis testing revealed a significant positive relationship between organizational cynicism and knowledge hiding ($\beta = 0.313$, $p = 0.019$). Employees who reported higher levels of cynicism toward their organization were more likely to engage in knowledge hiding behaviors.

The results also revealed a significant negative relationship between knowledge hiding and job performance ($\beta = -0.721$, $p < 0.001$). Employees who engaged in greater knowledge hiding exhibited lower levels of job performance.

Furthermore, the indirect effect of organizational cynicism on job performance through knowledge hiding was statistically significant ($\beta = -0.226$, $p = 0.036$). The mediation analysis demonstrated that knowledge hiding served as a significant mediating mechanism linking organizational cynicism to reduced job performance. The findings indicated that cynical attitudes toward the organization increased the tendency to conceal knowledge, which subsequently diminished employee performance.

Overall, the results supported all proposed hypotheses and confirmed the central role of knowledge hiding as an explanatory mechanism in the relationship between organizational cynicism and job performance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide important insights into the behavioral mechanisms through which negative organizational attitudes influence employee effectiveness. The positive relationship between organizational cynicism and knowledge hiding suggests that employees who distrust organizational intentions are more likely to protect their knowledge resources rather than contribute them to collective organizational goals. When employees perceive their organization as unfair, unreliable, or lacking integrity, they become increasingly motivated to safeguard personal advantages and minimize perceived risks.

The negative association between knowledge hiding and job performance highlights the detrimental consequences of withholding information in organizational settings. Knowledge concealment disrupts collaboration, weakens communication networks, reduces opportunities for learning, and impairs the effective execution of work-related tasks. In manufacturing environments, where coordination and information exchange are essential for operational efficiency, knowledge hiding can significantly undermine employee productivity and organizational effectiveness.

Perhaps the most important contribution of the study is the identification of knowledge hiding as a mediating mechanism connecting organizational cynicism to job performance. The findings suggest that organizational cynicism does not necessarily reduce performance directly. Instead, cynical attitudes foster defensive knowledge behaviors, which subsequently impair employees' ability to perform effectively. This behavioral

pathway helps explain why organizations characterized by distrust and negative employee attitudes often experience declines in productivity and performance.

The study also highlights the strategic importance of managing organizational climate and employee perceptions. Efforts aimed solely at improving technical competencies or performance evaluation systems may be insufficient if underlying issues of distrust and cynicism remain unresolved. Organizations seeking to improve employee performance should therefore focus on cultivating transparent communication, procedural fairness, managerial credibility, and supportive interpersonal relationships.

Creating an organizational environment characterized by trust and psychological safety can reduce employees' incentives to conceal valuable knowledge. Encouraging collaboration, recognizing knowledge-sharing behaviors, and fostering positive leader–employee relationships may further contribute to reducing knowledge hiding and enhancing performance outcomes. By addressing the psychological conditions that promote knowledge concealment, organizations can unlock the full value of their intellectual capital and strengthen their long-term competitiveness.

In conclusion, the present study demonstrates that knowledge hiding serves as a crucial behavioral mechanism through which organizational cynicism negatively affects job performance. Reducing cynical attitudes and fostering a culture of openness and trust are essential prerequisites for promoting knowledge exchange, enhancing employee effectiveness, and achieving sustainable organizational success.

References

- Anand, A., Agarwal, U. A., & Offergelt, F. (2022). Why Should I Let Them Know? Effects of Workplace Incivility and Cynicism on Employee Knowledge Hiding Behavior under the Control of Ethical Leadership. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0248>
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485-505. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0223>
- Du, S., Xie, W., & Wang, J. (2022). How Leaders' Bias Tendency Affects Employees' Knowledge Hiding Behavior: The Mediating Role of Workplace Marginalization Perception. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965972>
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: the roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Fauzi, M. A. (2022). A Review of Knowledge Hiding in Team: Evaluation of Critical Research Streams. *Team Performance Management*, 28(5/6), 281-305. <https://doi.org/10.1108/tpm-01-2022-0009>
- Fauzi, M. A. (2023). Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 302-327. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0527>
- He, M., Yuan, Z., & She, W. (2024). Sharing or Hiding? Exploring the Influence of Social Cognition and Emotion on Employee Knowledge Behaviors Within Enterprise Social Media. *Behavioral Sciences*, 14(8), 653. <https://doi.org/10.3390/bs14080653>
- Jorjisi, F., Rasouli, S., & Moharrami, A. (2024). Identifying Organizational Factors Influencing Knowledge Hiding Among Employees: A Literature Review. Proceedings of the Eleventh International and National Conference on Management, Accounting, and Law, Tehran.
- Li, X., & Warewanich, T. (2024). A Casual Model to Understand Psychological Safety Affecting Employee Creativity: Role of Knowledge Sharing, Knowledge Hiding and Organizational Safety Climate. *International Journal of Religion*, 5(11), 5074-5092. <https://doi.org/10.61707/eztzn198>
- Mirghafouri, S., Aghazadeh Bafq, M., & Saffari Darbarzi, A. (2024). The Effect of Synergistic Leadership Behaviors on Knowledge Hiding of Kashan Teachers: The Mediating Role of Professional Learning Community and Organizational Voice. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(3), 11-20. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2024.1779>
- Moghadsji, G., Rezaei Khalidbari, H., & Doostar, M. (2024). A Phenomenological Study of Knowledge Hiding in the Engineering Company of Water and Wastewater.

- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Rashidi, M., Masoomi-Biland, Z., & Salehpour, M. (2022). Employee perceived ostracism and knowledge hiding: The moderating role of job stress and job autonomy (Case study: South Khorasan Customs Office). *Neshriye-e Elmi-e Management-e Danesh*, 5(3), 201-234.
- Silva de Garcia, P., Oliveira, M., & Brohman, K. (2022). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1774434>
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2025). Perceived Anomie, Organizational Silence, Compulsory Organization Citizenship Behavior, and Workplace Alienation as Antecedents of Knowledge Hiding. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.70001>
- Tariq, H., Almashayekhi, A. O., Burhan, M., Umrani, W. A., & Akram, Z. (2025). Customers' devaluation in hospitality organizations: A social learning perspective of customer-targeted knowledge hiding behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103960. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103960>
- Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). The Association between Workplace Ostracism and Knowledge-Sharing Behaviors among Chinese University Teachers: The Chain Mediating Model of Job Burnout and Job Satisfaction. *Frontiers in psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1030043>
- Wang, G., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wen, J., Zheng, J., & Ma, R. (2022). Impact of Knowledge Hiding Behaviors on Workplace Invincibility: Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Frontiers in psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.809683>
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2018). Why and When Knowledge Hiding in the Workplace Is Harmful: A Review of the Literature and Directions for Future Research in the Chinese Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>
- Yang, C., Tang, C., Xu, N., & Lai, Y. (2024). Unlocking the relationships between developmental human resource practices, psychological collectivism and knowledge hiding: the moderating role of affective organizational commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 561-580. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0297>
- Zhang, Z., & Min, M. (2021). Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies. *Management Decision*, 59(10), 2385-2404. <https://doi.org/10.1108/md-02-2020-0150>