J. SLIS, 17(4): 1-20, Winter 2025 slis.scu.ac.ir

Shahid Chamran University of Ahvaz

Journal of Studies in Library and Information Science
(*JSLIS*)

https://doi.org/10.22055/slis.2026.52538.2022

Research Paper

Knowledge Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Hiding and the Moderating Role of Power Distance

Sahar Teimory[1], Ehsan Geraei[2*], Davood Mirzaeifar[3]

1. M.Sc. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
3. Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Article Info.

Received: September 3, 2025 **Accepted**: November 24, 2025

Abstract

Background and Objectives: Organizational performance is a central concern for universities because the quality and efficiency of their operations affect the services they provide to students, faculty members, and society. Leadership is especially important in shaping how employees learn, exchange knowledge, and contribute to institutional goals. Knowledge-oriented leadership supports individual and collective learning, encourages the creation and application of knowledge, and can establish a collaborative environment in which employees share their expertise. Its benefits, however, may be weakened by knowledge hiding, defined as an employee's intentional attempt to conceal or withhold knowledge requested by another person. This behavior can restrict communication, learning, creativity, and problem solving and may ultimately reduce organizational performance. Power distance may also be relevant because acceptance of unequal power distribution and rigid hierarchy can limit informal communication and employee participation and encourage knowledge hiding. Further evidence is needed regarding the mechanism through which knowledge-oriented leadership relates to organizational performance and the possible role of power distance in this process, particularly in universities. Accordingly, this study investigated the direct effect of knowledge-oriented leadership on organizational performance, its indirect effect through knowledge hiding, the effect of power distance on knowledge hiding, and the moderating role of power distance in the relationship between knowledge-oriented leadership and knowledge hiding among employees of Lorestan University.

Methodology: This applied study used a descriptive-correlational design and structural equation modeling. The statistical population comprised 383 formal, fixed-term, and contractual employees of Lorestan University. Using the Krejcie and Morgan table and stratified random sampling, 181 employees were selected. Data were collected using four instruments: Viitala's 29-item Knowledge Leadership Questionnaire, Ahmadi's 22-item Organizational Performance Questionnaire, Connelly et al.'s 12-item Knowledge Hiding Questionnaire, and Rafeiyee et al.'s 27-item Power Distance Questionnaire. Face and content validity were reviewed by specialists in educational management and information science and

knowledge studies, and the items were adapted to the research setting based on their comments. Reliability and convergent validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted; the reported values met the adopted thresholds. Descriptive statistics were calculated in SPSS, and the measurement and structural models were analyzed in SmartPLS. Factor loadings and t statistics were examined, direct and moderating paths were tested, and the indirect effect was additionally evaluated using the Sobel test.

Findings: Knowledge-oriented leadership had a significant positive direct effect on organizational performance (beta = 0.498, t = 6.863, p < 0.001) and a significant negative effect on knowledge hiding (beta = -0.305, t = 2.728, p = 0.007). Knowledge hiding had a significant negative effect on organizational performance (beta = -0.249, t = 3.113, p = 0.002). Power distance had a significant positive direct effect on knowledge hiding (beta = 0.322, t = 3.466, p = 0.001), indicating that higher power distance was associated with greater knowledge hiding. The indirect effect of knowledge-oriented leadership on organizational performance through knowledge hiding was significant (beta = 0.076, t = 2.070, p = 0.026); the Sobel statistic was also 2.070, supporting mediation. By contrast, the moderating effect of power distance on the relationship between knowledge-oriented leadership and knowledge hiding was not significant (beta = -0.099, t = 1.083, p = 0.379). Thus, five of the six tested hypotheses were supported.

Discussion: Knowledge-oriented leadership was associated with better organizational performance both directly and indirectly through lower knowledge hiding. Leaders who clarify organizational goals, support learning, respond constructively to errors, model knowledge sharing, and create opportunities for dialogue can help employees exchange and use knowledge more effectively. The negative association between knowledge hiding and performance indicates that deliberately withholding requested knowledge may obstruct collaboration, problem solving, innovation, and service quality. Power distance was directly associated with knowledge hiding, suggesting that hierarchical and highly formal relationships may create communication barriers and reduce employees' willingness to exchange knowledge. However, power distance did not significantly change the strength of the relationship between knowledge-oriented leadership and knowledge hiding in this sample. Thus, it may contribute to knowledge hiding without necessarily conditioning the influence of leadership on that behavior. The results support creating safe opportunities for expressing ideas, involving employees in goal setting, rewarding knowledge sharing, documenting experience in accessible repositories, establishing mentoring programs, strengthening informal communication, and reducing unnecessary hierarchical barriers. Overall, the findings highlight the value of combining knowledge-oriented leadership with organizational arrangements that discourage knowledge hiding and facilitate the circulation of employee knowledge to improve university performance.

Keywords: Knowledge-Oriented Leadership, Organizational Performance, Knowledge Hiding, Power Distance, Lorestan University.

***Corresponding author:** Email: geraei.e@lu.ac.ir

How to Cite: Teimory, S., Geraei, E., Mirzaeifar, D. (2025). Knowledge leadership and organizational performance: The mediating role of knowledge hiding and the moderating role of power distance. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 17(4), 1-20. https://doi.org/10.22055/slis.2026.52538.2022

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

فصلنامه
مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. سال ۱۷، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش و تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت

سحر تیموری[۱]، احسان گرایی[۲*]، داود میرزایی‌فر[۳]

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۲. عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲ **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۴/۰۹/۰۳

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش و تعدیل‌گری فاصله‌ی قدرت در دانشگاه لرستان است.

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش توصیفی - همبستگی از نوع معادلات ساختاری استفاده‌شده است. جامعه آماری پژوهش را شامل ۳۸۳ کارمند دانشگاه لرستان است. از میان آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۸۱ نفر انتخاب شد. گردآوری داده‌ها با پرسشنامه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری دانشی تأثیر معنادار مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد (β=0.498, t=6.863, P-Value≤0.05). براساس ضریب مسیر، می‌توان گفت که با افزایش یک واحد انحراف معیار در رهبری دانشی، عملکرد سازمانی به اندازهٔ 0.498 انحراف معیار افزایش می‌یابد. رهبری دانشی تأثیر معنادار معکوسی بر پنهان‌سازی دانش دارد (β=-0.305, t=2.728, P-Value≤0.05). با توجه به همبستگی منفی میان دو متغیر، می‌توان گفت که با افزایش یک واحد انحراف معیار در رهبری دانشی، عملکرد سازمانی به اندازهٔ 0.305 -انحراف معیار کاهش می‌یابد. پنهان‌سازی دانش تأثیر معنادار معکوسی بر عملکرد سازمانی (β=-0.249, t=3.113, P-Value≤0.05) دارد. فاصلهٔ قدرت تأثیر معنادار مستقیمی بر پنهان‌سازی دانش دارد (β=0.322, t=3.466, P-Value≤0.05).

نتیجه‌گیری: نتایج آزمون سوبل نشان داد که پنهان‌سازی دانش نقش میانجی را در رابطهٔ میان رهبری دانشی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. با این‌وجود، نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت در رابطهٔ بین رهبری دانشی و پنهان سازی دانش تأیید نشد.

کلیدواژه‌ها: *رهبری دانشی، عملکرد سازمانی، پنهان‌سازی دانش، فاصلهٔ قدرت، دانشگاه لرستان.*

*نویسنده مسئول
ایمیل: geraei.e@lu.ac.ir

مقدمه و بیان مسئله

عملکرد سازمانی همواره از مهم‌ترین سازه‌های مطالعاتی در عرصهٔ مدیریتی و از مهم‌ترین معیارهای سنجش موفقیت سازمان‌ها است (Ghorbani-Zadeh, 2021). بهبود مستمر عملکرد سازمانی در دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه عملکرد مطلوب این سازمان منتج به توسعه و کسب موفقیت و انجام تعهدات نسبت به ارباب‌رجوع و پیشرفت همه جانبهٔ سایر بخش‌های جامعه می‌شود؛ از این‌رو، مسألهٔ بهبود مستمر عملکرد برای دانشگاه‌ها به‌منظور کسب جایگاه بهتر ضرورتی دوچندان دارد (Razmtallab & Kahleghkhah, 2023). عملکرد در لغت به‌معنای حالت یا کیفیت کارکرد و عملکرد سازمانی به چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد سازمانی را می‌توان فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی در سازمان (Neely *et al.*, 2002) و شاخصی برای سنجش میزان دست‌یابی به اهداف سازمانی دانست (Suryaningtyas *et al.*, 2019).

عملکرد سازمان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی و اثرات متقابل آن‌ها بر یک‌دیگر است. یکی از این عوامل سبک رهبری است؛ به‌گونه‌ای که موفقیت هر سازمانی را تا حد بسیار زیادی به سبک و شایستگی رهبری آن نسبت می‌دهند (Silva de Garcia *et al.*, 2022). رهبران از تمام توانایی‌های خود برای ارتقای عملکرد کارکنان به‌منظور افزایش کارایی سازمان بهره می‌برند (Koay & Lim, 2022). مطالعات نشان می‌دهد که سبک رهبری و نحوهٔ تعامل آن‌ها با زیردستان نقش پر رنگی در عملکرد کارکنان سازمان دارد (Rajaei *et al.*, 2023; Muazza *et al.*, 2023; Thao *et al.*, 2024). برهمین اساس گزینش سبک رهبری که متناسب با شرایط محیط پیرامون باشد و بتوان از نیروی انسانی استفاده بهینه را در راستای ارتقای عملکرد ببرد، از چالش‌های جذاب مدیریتی است.

یکی از عوامل محیط مؤثر بر سبک رهبری، سیطرهٔ اطلاعات و دانش بر سازمان‌ها و تبدیل آن به منبع و سرمایه‌ای راهبردی است؛ به‌طوری‌که می‌توان ادعا کرد که سازمان‌های امروزی بدون دانش نمی‌توانند به شکلی پویا پاسخگوی تغییرات محیطی خود باشند (Peachey & Withnail, 2013). امروزه اکثر سازمان‌ها این واقعیت را پذیرفته‌اند که نیروی محرکهٔ اصلی آن‌ها دانش است و دانش مهم‌ترین ابزار جهت دست‌یابی به مزیت رقابتی است. در چنین شرایطی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به مدیران و کارکنانی نیاز دارند که از اندیشه و دانش جدید و نوآورانه برخوردار باشند؛ تا بتوانند سازمان را در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهایش یاری دهند (Ali, 2021). نگاهی به کشورهای توسعه‌یافته مؤید این است که این کشورها توجه بیشتری به رابطهٔ رهبری، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و تدوین و تلفیق سبک مناسب رهبری مناسب دارند؛ به‌گونه‌ای که مدیریت و رهبری صحیح دانش را عامل قدرتمندی در موفقیت سازمان‌ها می‌دانند (Aujirapongpan *et al.*, 2010). یکی از این رویکردهای نوین رهبری، رهبری دانشی است. رهبری دانشی فرایندی اجتماعی است که طی آن رهبران با آسان‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی در سازمان (Anser *et al.*, 2021) زمینهٔ تعامل میان اعضای سازمان و دست‌یابی به اهداف گروهی و سازمانی را فراهم می‌آورد (Zhang & Cheng, 2015). این سبک از رهبری، آموزش را در سازمان فراگیر می‌سازد و با پیروان خود مسیر توسعه را روشن می‌سازد و محیطی را می‌سازد که منجر به یادگیری و حمایت از فرایندهای یادگیری در سطح فردی و گروهی می‌شود. رهبری با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی همکارانه، زمینهٔ انتقال و اشتراک دانش را فراهم می‌سازد و به این صورت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Anser *et al.*, 2021). نتایج مطالعات پیشین نیز مؤید این است که رهبری دانشی علاوه بر این که تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد (Le & DO, 2024; Sahibzada *et al.*, 2024; Homayounfar & Arasteh,

2024; Babaee Farsani *et al.*, 2022; Zarei *et al.*, 2021) به کاهش معنادار پنهان‌سازی دانش نیز کمک می‌کند (Xia *et al.*, 2019; Donate *et al.*, 2022).

اگرچه رهبری دانشی از محرک‌های اصلی بهبود عملکرد تلقی می‌شود؛ امّا آگاهی از عوامل کاهندهٔ این اثربخشی همانند پدیده پنهان‌سازی دانش، به‌منظور مدیریت آن حائز اهمیت است (Connelly *et al.*, 2019). اشتراک دانش در سازمان زمانی رخ می‌دهد که افراد، دانش پنهان و نهادی را با همکاران خود به اشتراک می‌گذارند یا زمانی که با ذخیره کردن تجربیات خود در بانک‌های اطلاعاتی برای افزایش کارایی سازمان‌ها، دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند (Kaffashan Kakhki *et al.,* 2020). در همین راستا، رهبران دانشی، سازمان و اعضای آن را تشویق می‌کنند تا با خلق، اشتراک و کاربرد دانش زمینه‌ساز تبدیل دانش «من» به «ما» شده و پنهان‌سازی دانش را کاهش دهند (Xia *et al.,* 2019). پنهان‌سازی دانش را می‌توان تلاش یک کارمند برای پنهان کردن تمام یا قسمتی از دانشی درخواستی توسط کارمندی دیگر تعریف کرد (Connelly *et al.*, 2019). پنهان‌سازی دانش رفتاری منفی است که به خودداری آگاهانه از اشتراک دانش اشاره دارد و آثار مخربی همانند آسیب به روابط بین‌فردی، کاهش شکوفایی و خلاقیت و عملکرد فردی و سازمانی است (Zhao & Xia, 2019; Daneshvar *et al.*, 2023; Ghanbari *et al.*, 2022; Kurniawanti *et al.*, 2023; Andayesh, 2025). براساس مطالعهٔ لو و بابوک (Law & Du-Babcock, 2017) ضرر پنهان‌سازی دانش بالغ‌بر ۳۱/۵ میلیارد دلار در سال برای پانصد شرکت برتر امریکا هست؛ امّا باوجود اثرات بسیار مخرب پنهان‌سازی دانش این پدیده تا حد بسیار زیادی در سازمان‌ها به چشم می‌خورد (Zhao & Xia, 2020). به همین دلیل شناخت تأثیر این پدیده بر عملکرد سازمان مهم است.

یکی از عوامل اثرگذار بر پدیدهٔ پنهان‌سازی دانش، فاصلهٔ قدرت است. فاصلهٔ قدرت به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در مطالعات حوزهٔ روانشناسی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بررسی شده است (Botero, & Van Dyne, 2009; Wei *et al.*, 2017). فاصلهٔ قدرت یکی از پنج ارزش فرهنگی هافستد و نشان‌دهندهٔ میزانی است که کارکنان این حقیقت را پذیرفته‌اند که قدرت در آن سازمان به‌صورت نابرابر و ناعادلانه توزیع‌شده است. در سازمان‌هایی که فاصلهٔ قدرت کم است، توزیع برابر قدرت مورد تایید قرارگرفته است؛ در مقابل در سازمان‌هایی که فاصلهٔ قدرت زیاد است، سلسله‌مراتب مهم است و به این صورت روابط بین مدیران و کارکنان به‌طور کامل رسمی است (Pasban *et al.*, 2021). در شرایطی با فاصلهٔ قدرت کم، افراد بدون توجه به تفاوت جایگاه اجتماعی، با یک‌دیگر در ارتباط هستند و زیردستان تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها دارند و آزادانه می‌توانند انتقادهای خود را بیان نمایند. کارکنانی که دارای سطوح بالایی از فاصلهٔ قدرت هستند، احتمالاً از اشخاص مسئول فرمان‌برداری می¬کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا بدون مشارکت خود تصمیم¬گیری کنند (Adamovic, 2022)؛ به بیانی دیگر تمایلی به مشارکت و ابتکار عمل ندارند (Lam & Xu, 2018). زمانی که فاصلهٔ قدرت در یک سازمان کم است، پنهان‌سازی دانش کمتر اتفاق می‌افتد؛ زیرا این ساختار می‌تواند با ساختن محیط کاری که کارکنان را تشویق به تعامل می‌کند و با برگزاری جلسات غیررسمی موجب انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری آن شوند؛ بنابراین پنهان‌سازی دانش در سازمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات به‌راحتی به دلیل مرزبندی بین بخش‌ها و مدیران و کارکنان گردش پیدا نکند (Dargahi & Dastafkan, 2017). فاصلهٔ قدرت بالا، شکاف ارتباطی بین رهبران و کارمندان و حتی درون تیم‌ها را افزایش می‌دهد (Merkin,2018) و باعث ایجاد فاصله روانی بین کارکنان می‌شود. چنین محیطی، تعامل و همکاری کارکنان را کاهش می‌دهد(Chang-Luo, 2016). فاصله قدرت بالا در بین کارکنان، برداشتی از سلسله مراتب، قوانین و رویه‌های سفت و سخت ایجاد می‌کند که بر پنهان‌سازی دانش

تأثیر می‌گذارد. فاصله قدرت در بین کارکنان، حس سلسله مراتب را تقویت و عملکرد سازمان را تضعیف می‌کند (Vuong & Hieu, 2023). علاوه بر این، فقدان ارتباطات غیررسمی، به دلیل فاصله قدرت، اشتراک‌گذاری ایده‌ها و پیشنهادات جدید را محدود می‌کند (Lam & Xa, 2019). مطالعات مایوران و تاسیکا (Mayuran & Thasika, 2025)؛ اسلام و همکاران (Islam *et al.*, 2024) و فنگ و هکماران (Fang *et al.*, 2025) نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش در کارکنان را تأیید کرد. بر همین اساس، در این مطالعه، فاصلهٔ قدرت به‌عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته‌شده و هدف پژوهش آن است تا بررسی نماید آیا واردکردن این سازه می‌تواند بر رابطه بین رهبری دانشی با پنهان‌سازی دانش تأثیری داشته باشد.

تأملی بر فضای آموزش عالی بیان‌گر این است که پس از گذر دوران توسعهٔ کمّی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در دهه‌های گذشته، حال زمان توجه به توسعهٔ کیفی و توجه به شاخص‌های عملکردی آن‌هاست. دانشگاه لرستان به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های معین وزارت عتف با بیش از ۸۰۰۰ دانشجو در مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا، پذیرش دانشجویان بین‌المللی، حضور در رده‌بندی‌های جهانی، آزمایشگاه‌های پیشرفته، اعضای هیأت علمی توانمند و نیروی کار آموزش از این قاعده مستثنا نیست. بی‌شک یک از شروط ارتقای عملکرد گزینش سبک رهبری مناسب است. سبک رهبری دانشی با ایجاد فضایی مشارکتی زمینهٔ اشتراک دانش میان کارکنان و به دنبال آن ارائهٔ ایده‌ها جدید به‌منظور حل مشکلات، افزایش نوآوری و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد. عملکرد سازمانی مطلوب دانشگاه، بهره‌وری آن را افزایش داده و این امر به‌نوبه خود موجب ارتقای سطح خدمات آن سازمان و بهبود شرایط در سطح ملی می‌گردد. بدین‌جهت مطالعه حاضر به بررسی تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری پنهان‌سازی دانش و تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت در دانشگاه لرستان می‌پردازد و تلاش می‌کند فرضیه‌های زیر را بیازماید:

فرضیه ۱. رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
فرضیه ۲. رهبری دانشی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
فرضیه ۳. پنهان‌سازی دانشی بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد؛
فرضیه ۴. فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
فرضیه ۵. پنهان‌سازی دانش نقش میانجی معناداری در رابطهٔ بین رهبری دانشی و عملکرد سازمانی دارد و
فرضیه ۶. فاصلهٔ قدرت نقش تعدیل‌گری معناداری در رابطهٔ بین رهبری دانشی و پنهان‌سازی دانش دارد.

پیشینهٔ پژوهش

نقش محوری رهبری در تعیین عملکرد سازمان، چه از طریق مستقیم و چه غیرمستقیم، اثبات شده است. الگوهای رهبری مناسب سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی کارکنان کمک کند. یکی از مفروضه‌های مهم رهبری در سازمان تدارک فضایی برای خلق، اشتراک و بهره‌گیری از دانش است. رهبری دانشی با تمرکز بر کسب دانش از طریق یادگیری تجربی و ارائهٔ مشوق‌های متنوع به تسهیل فرایند خلق، اشتراک و استفاده از دانش در میان کارکنان و بهبود عملکرد کاری آن‌ها از طرق بروز رفتارهای کاری نوآورانه، خلاقیت، نوآوری باز کمک می‌کند و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد (Le & DO, 2024; Sahibzada *et al.*, 2024; Homayounfar & Arasteh, 2024; Babaee Farsani *et al.*, 2022; Zarei *et al.*, 2021). تأملی برمتون نیز بیان‌گر این است که پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان و سازمان دارد (Ghanbari *et al.*, 2022; Kurniawanti *et al.*, 2023; Andayesh, 2025).

فراتحلیل دانشور و همکاران (Daneshvar *et al.*, 2023) نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری بر پنهان‌سازی دانش اثرگذار است. در این میان تأثیر سبک رهبری دانشی بر کاهش پنهان‌سازی تأیید شده است (Xia *et al.*, 2019; Donate *et al.*, 2022). مطالعهٔ فاروق و تریپاتی (Farooq & Tripathi, 2024) با عنوان نقش تعدیلگری فاصلهٔ قدرت در ارتباط بین تبادلات رهبر-رهبر با به اشتراک¬گذار دانش نشان داد که ارتباطات رهبر-رهبر به‌طور مثبتی با اشتراک¬گذاری دانش در بین آنها ارتباط دارد. رفتار باخوردجویانه نیز نقش میانجیگری در این رابطه بازی می¬کند. به‌علاوه نقش تعدیلگری فاصلهٔ قدرت نیز در این رابطه مورد تائید قرار نگرفت. همچنین مطالعهٔ مایوران و تاسیکا (Mayuran & Thasika, 2025) نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش در کارکنان را تأیید کرد. فاصله قدرت به طور قابل توجهی رابطه بین نظارت سوءاستفاده‌گرایانه و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند. پژوهش اسلام و همکارن (Islam *et al.*, 2024) نیز نشان داد وقتی کارمندان شاغل در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، رهبران/سرپرستان خود را سوءاستفاده‌گر می‌دانند، از رویارویی اجتناب می‌کنند و در رفتار سکوت شرکت می‌کنند که به طور مثبت بر رفتار پنهان‌سازی دانش آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مطالعهٔ فنگ و همکاران (Fang *et al*., 2025) نیز مؤید همبستگی مثبت فاصلهٔ قدرت با پنهان‌سازی دانش است.

روش‌شناسی

مطالعهٔ حاضر ازنظر هدف کاربردی و ازنظر نحوه گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی - همبستگی و از نوع معادلات ساختاری است. جامعهٔ پژوهش شامل ۳۸۳ کارمند رسمی، پیمانی و قراردادی دانشگاه لرستان است؛ که با استفاده از جدول کرجسی – مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۸۱ نفر به‌عنوان نمونهٔ پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از این پرسشنامه‌ها استفاده شد: **الف**. پرسشنامهٔ رهبری دانشی ویتالا (Viitala, 2004): این پرسشنامه دارای ۲۹ گویه در قالب ۴ مؤلفهٔ جهت‌یابی یادگیری، ایجاد فضای حمایتی از یادگیری، حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی و عمل در نقش الگو هست؛ **ب.** پرسشنامهٔ سنجش عملکرد سازمانی احمدی (Ahmadi, 2013): این پرسشنامه دارای ۲۲ گویه در قالب ۴ مؤلفهٔ نوآوری، رضایت مشتریان، کیفیت خدمات و بهره‌وری تدوین‌شده است؛ **پ.** پرسشنامهٔ پنهان‌سازی دانش کانلی و همکاران (Connelly *et al.*, 2012) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ گویه در قالب ۳ مؤلفهٔ پنهان شدن گریزان، بازی گنگ و پنهان‌سازی منطقی تدوین‌شده است و **ت**. پرسشنامهٔ فاصلهٔ قدرت رفیعی و همکاران (Rafeiyee *et al.,* 2014) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۷ گویه در قالب ۷ مؤلفهٔ سلسله‌مراتب، پاداش، جوسازمانی، تصمیم‌گیری، ارتباط، یادگیری سازمانی و مدیریت است. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه‌ها با اصلاحات مدنظر متخصصان مدیریت آموزشی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی به‌منظور متناسب‌سازی گویه‌ها با محیط پژوهش انجام شد. برای سنجش پایایی متغیرها از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب (مقدار قابل‌قبول، حداقل ۰/۷) و روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده (مقدار قابل‌قبول، حداقل ۰/۵) استفاده شد (Mohsenin & Esfidani, 2014). نتایج شاخص‌های سه‌گانه بیان‌گر پایایی و روایی ابزار پژوهش است (جدول ۱). همچنین تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش با نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد.

جدول ۱. پایایی متغیرهای پژوهش

Table 1. Reliability and Validity of Research Variables

متغیر Variable	مؤلفه Component	تعداد گویه No. of Items	آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha	پایایی مرکب Composite Reliability	متوسط واریانس استخراج شده Avrage Variance Extracted (AVE)
رهبری دانشی Knowledge Leadership (KL)	جهت‌یابی یادگیری Orienteering of Learning	12	0.975	0.802	0.970
	ایجاد فضای حمایتی از یادگیری Creating Climate that Supports Learning	6	0.961	0.835	0.968
	حمایت از فرایندهای یادگیری در سطح فردی و گروهی Supporting Individual and Group Level Learning Processes	8	0.964	0.802	0.970
	عمل در نقش الگو Acting as a Role Model	3	0.926	0.871	0.953
عملکرد سازمانی Organizational Performance (op)	نوآوری Innovation	5	0.963	0.872	0.971
	رضایت Satisfaction	5	0.959	0.860	0.969
	کیفیت خدمات Service Quality	6	0.953	0.842	0.964
	بهره‌وری Productivity	6	0.938	0.837	0.951
پنهان‌سازی دانش Knowledge Hiding (KH)	پنهان شدن گریزان Evasive Hiding	4	0.936	0.838	0.954
	بازی گنگ Playing Dumb	4	0.952	0.873	0.965
	پنهان‌سازی منطقی Rationalized Hiding	4	0.938	0.844	0.956
فاصلهٔ قدرت Power Distance (PD)	سلسله‌مراتب Hierarchy	5	0.921	0.763	0.941
	پاداش Reward	3	0.938	0.889	0.960
	جوسازمانی Organizational Climate	4	0.924	0.815	0.946
	تصمیم‌گیری Decision Making	4	0.925	0.817	0.947
	ارتباط Communication	5	0.961	0.867	0.970
	یادگیری سازمانی Organizational Learning	3	0.844	0.769	0.907
	مدیریت Management	3	0.917	0.858	0.948

یافته‌ها

تجزیه‌وتحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۱۱۷ نفر (۶۴/۶ درصد) از پاسخگویان را مردان و ۶۴ نفر (۳۵/۴ درصد) از پاسخگویان را زنان تشکیل داده‌اند. ازنظر وضعیت استخدام ۸۹ نفر (۴۹/۱ درصد) پیمانی، ۸۳ نفر (۴۵/۹ درصد) قراردادی و ۹ نفر (۵ درصد) رسمی هستند. تحلیل شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است (جدول ۲).

جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

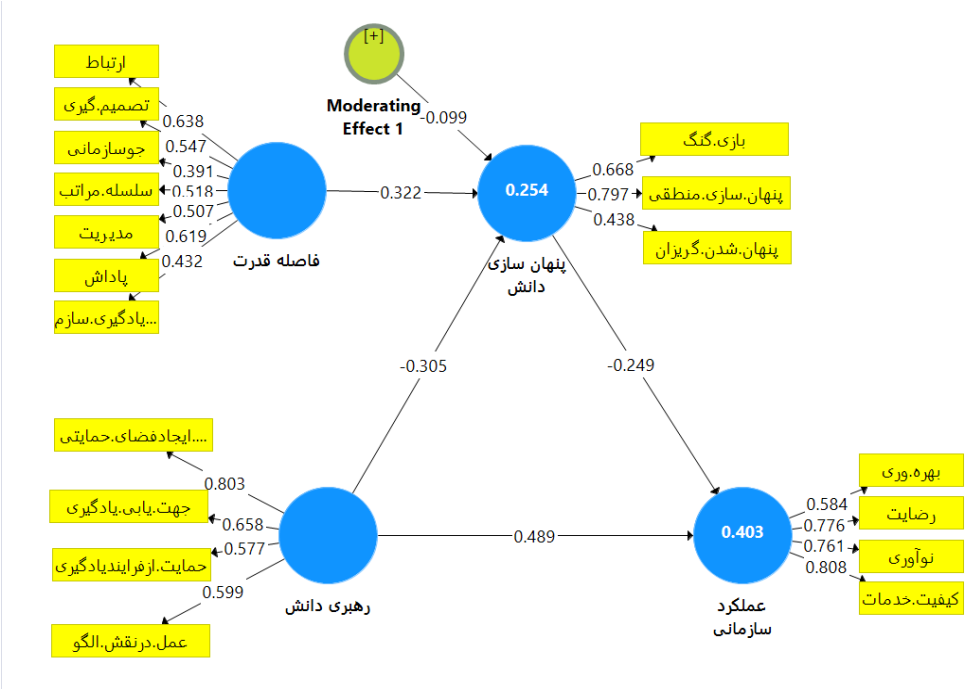
Table 2. Descriptive Statistics of Research Variables

متغیر Variable	مؤلفه Component	میانگین Mean	انحراف معیار Std. Deviation
رهبری دانشی Knowledge Leadership (KL)	جهت‌یابی یادگیری Orienteering of Learning	4.44	0.625
	ایجاد فضای حمایتی از یادگیری Creating Climate that Supports Learning	4.48	0.598
	حمایت از فرایندهای یادگیری در سطح فردی و گروهی Supporting Individual and Group Level Learning Processes	4.49	0.582
	عمل در نقش الگو Acting as a Role Model	4.41	0.414
	کل Total	4.46	0.593
عملکرد سازمانی Organizational Performance (op)	نوآوری Innovation	4.49	0.613
	رضایت Satisfaction	4.56	0.566
	کیفیت خدمات Service Quality	4.48	0.619
	بهره‌وری Productivity	4.35	0.661
	کل Total	4.46	0.579
پنهان‌سازی دانش Knowledge Hiding (KH)	پنهان شدن گریزان Evasive Hiding	4.31	0.655
	بازی گنگ Playing Dumb	4.38	0.655
	پنهان‌سازی منطقی Rationalized Hiding	4.41	0.617
	کل Total	4.37	0.619
فاصلهٔ قدرت Power Distance (PD)	سلسله‌مراتب Hierarchy	4.37	0.696
	پاداش Reward	4.47	0.646
	جوسازمانی Organizational Climate	4.27	0.653
	تصمیم‌گیری Decision Making	4.47	0.639
	ارتباط Communication	4.51	0.612
	یادگیری سازمانی Organizational Learning	4.41	0.602
	مدیریت Management	4.02	0.776
	کل Total	4.37	0.573

بررسی مدل ساختاری پژوهش و آزمون فرضیه‌ها

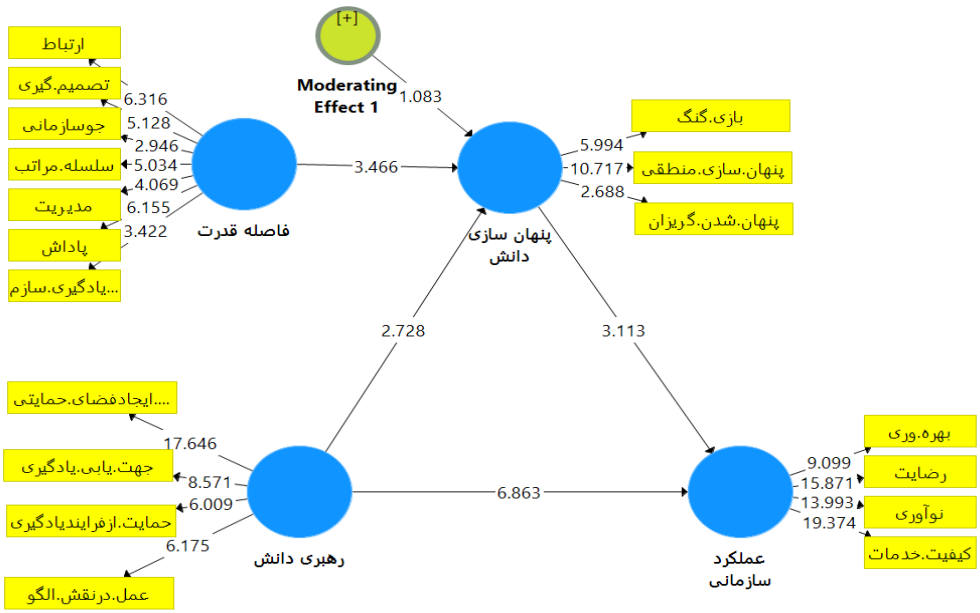
در این بخش با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS مدل ساختاری پژوهش و روابط میان متغیرهای پژوهش تحلیل و میزان اثرگذاری متغیرهای مستقل بر وابسته به تصویر مشخص شد. ضرایب مسیر در بازه‌ای بین ۱- و ۱+ قرار دارند و نشان‌دهندهٔ شدت و جهت رابطهٔ میان متغیرهاست. همچنین تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیش‌تر از ۰/۴ هستند که بیانگر کفایت مدل اندازه‌گیری و مناسب بودن همبستگی گویه‌ها با

متغیرهای مکنون است. نتایج آزمون آمارهٔ t نیز نشان داد که تمامی مقادیر به‌استثنای متغیر تعدیل‌گر، مقدار استاندارد بیش‌تر از ۱/۹۶ دارند که براساس آن می‌توان تأیید کرد روابط بین گویه‌ها و سازه‌های نهفته در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند (شکل ۱ و ۲).



شکل ۱. ضرایب استاندارد و بارهای عاملی مدل پژوهش

Figure 1. Standardized coefficients and factor loadings of the research model



شکل ۲. ضرایب استاندارد و آماره تی مدل پژوهش

Figure 2. Standard coefficients and t-statistics of the research model

برازش کلی مدل

جدول ۳. شاخص کلی برازش مدل پژوهش

Table 3. Overall fit index of the research model

R^2	Communalities	Variable متغیر
0.25	0.78	پنهان‌سازی دانش (KH)
-	0.76	رهبری دانشی (kL)
0.40	0.72	عملکرد سازمانی (OP)
-	0.66	فاصلهٔ قدرت (PD)
0.32	0.73	میانگین (Mean)
	0.48	GOF
	0.52	Gof **جذر**

در نرم‌افزار SmartPLS به‌منظور برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده می‌شود. مقدار استاندار برای این شاخص بین صفرتا یک است. هرچه مقدار نزدیک‌تر به یک باشد نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل است؛ بنابراین اگر مقدار برازش کلی برابر با ۰/۱ باشد نشان‌دهنده میزان برازش کم، اگر مقدار برازش کلی برابر با ۰/۲۵ باشد نشان‌دهنده میزان برازش متوسط و اگر مقدار برازش کلی بیشتر از ۰/۳۶ باشد نشان‌دهنده مقدار بالای برازش است (Wetzels *et al.*, 2009). ازآنجایی‌که Communality همان مقدار AVE است، با استفاده از میانگین AVE و میانگین $\overline{R^2}$ برازش کلی مدل بررسی شد (جدول ۳).

جدول ۴. خلاصهٔ نتایج فرضیه‌ها

Table 3. Summary of Hypotheses Results

نتیجه Result	P-Value	T-Statistics	β	**فرضیه** Hypothesis
تأیید Supported	0.000	6.863	0.498	فرضیه ۱. تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی H1: KL → OP
تأیید Supported	0.007	2.728	- 0.305	فرضیه ۲. تأثیر رهبری دانشی بر پنهان‌سازی دانش H2: KL → KH
تأیید Supported	0.002	3.113	- 0.249	فرضیه ۳. تأثیر پنهان‌سازی بر عملکرد سازمانی H3: KH → OP
تأیید Supported	0.001	3.466	0.322	فرضیه ۴. تأثیر فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش H4: PD → KH
تأیید Supported	0.026	2.07	0.076	فرضیه ۵. تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گیری پنهان‌سازی دانش H5: KL → KH → OP
عدم‌تأیید Not Supported	0.379	1.083	- 0.099	فرضیه ۶. تأثیر رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی با تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت H6: KL → PD → OP

تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری دانشی تأثیر معنادار مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد (β=0.498, t=6.863, P-Value≤0.05). بر اساس ضریب مسیر، می‌توان گفت که به ازای افزایش یک انحراف معیار در رهبری دانشی، عملکرد سازمانی به‌میزان ۰/۴۹۸ انحراف معیار افزایش می‌یابد. رهبری دانشی به‌صورت معنادار و معکوس بر پنهان‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد (β=-0.305, t=2.728, P-Value≤0.05). با توجه به همبستگی منفی میان دو متغیر، می‌توان گفت به ازای افزایش یک انحراف معیار در رهبری دانشی، پنهان‌سازی دانش به میزان ۰/۳۰۵ انحراف معیار کاهش می‌یابد. پنهان‌سازی دانش تأثیر معنادار معکوسی بر عملکرد سازمانی (β=-0.249, t=3.113, P-Value≤0.05). با توجه به همبستگی منفی میان دو متغیر، می‌توان گفت که به‌ازای افزایش یک انحراف معیار در پنهان‌سازی دانش، عملکرد سازمانی به‌اندازهٔ ۰/-۲۴۹ انحراف معیار کاهش می‌یابد.

فاصلهٔ قدرت تأثیر معنادار مثبتی بر پنهان‌سازی دانش دارد (β=0.322, t=3.466, P-Value≤0.05). براین اساس می‌توان گفت که به ازای افزایش یک واحد انحراف معیار در فاصلهٔ قدرت، پنهان‌سازی دانش به‌اندازهٔ ۰/۳۲۲ انحراف معیار افزایش می‌یابد. بر اساس اطلاعات ارائه‌شده نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت تأیید نشد. برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پرکاربرد به نام سوبل وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. این آزمون نیاز به داده‌های زیاد برای کسب یک نتیجه دقیق و معتبر دارد. نتیجه این آزمون برای فرضیه میانجی به‌صورت زیر است:

$$Z = \frac{-0.305 \times -0.249}{\sqrt{(0.305^2 \times 0.08^2) + (0.249^2 * 0.11^2) + (0.08^2 * 0.11^2)}} = 2.070$$

با توجه به اینکه آماره z آزمون سوبل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، درنتیجه فرضیه میانجیگری تائید می‌شود. پژوهش از اعتبار قابل قبولی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها تأثیر معنادار و مستقیم رهبری دانشی بر عملکرد سازمانی را تأیید کرد. به عبارتی، رهبری دانشی در سازمان می‌تواند به ارتقای عملکرد کمک کند. این یافته با مطالعات پیشین (Le & DO, 2024; Sahibzada *et al.*, 2024; Homayounfar & Arasteh, 2024; Babaee Farsani *et al.*, 2022; Zarei *et al.*, 2021) همخوانی دارد. رهبری دانشی زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران مشارکت فعالی داشته و متعهد به دانش پشتیبانی‌کننده و فعالیت‌های آموزشی در سازمان باشند (Sadeghi & Rad, 2018). رهبران می‌تواند به ایجاد سازمان یادگیرنده کمک می‌کند. سازمانی که در آن فرایند مدیریت دانش سازمانی از خلق، جذب، انتقال و اشتراک و به‌کارگیری دانش نقش اصلی را ایفا می‌کند. در چنین سازمانی در پرتو یادگیری مستمر کارکنان، رفتارهای نوآورانهٔ کاری آن‌ها پرورش‌یافته و عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. رهبری دانشی در سازمان‌ها هنگامی‌که کارکنان، رهبران را به‌طور فعالانه در حال مشارکت و پشتیبانی از فعالیت‌های مرتبط بادانش و یادگیری تصور می‌کنند، مؤثرتر خواهد بود. افزون بر این، رهبران دانش باید به‌جای ترغیب رفتارهای منفی که انتقال دانش را به خطر می‌اندازد باید چنین تلاش‌هایی را از سوی همکاران خود تشخیص داده و پاداش بدهند (Homayounfar & Arasteh, 2024).

در فرضیهٔ دوم تأثیر معکوس رهبری دانشی بر پنهان‌سازی دانش تأیید شد. به عبارتی، رهبری دانشی اثر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دارد و هر چه رهبری دانشی در سازمان بیشتر باشد، کارکنان کم‌تر دانش خود را پنهان می‌کنند. مطالعات پیشین (Xia *et al.*, 2019; Donate *et al.*, 2022; Daneshvar *et al.*, 2023) هم این اثر را تأیید کردند. دانش مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها است؛ ازا ین‌رو، لازم است که سازمان‌ها جهت حفظ و تداوم این مزیت رقابتی اقدام کنند. با توسعه مدیریت دانش و افزایش سازمان‌های دانش‌محور، تغییر در محیط رقابتی سازمان‌ها شدت گرفته است و محیط سازمان‌ها به سمت پویایی حرکت می‌کنند. امروزه مدیران مشتاق به مدیریت دانش سازمانی هستند تا بتوانند از نتایج مفید آن بهره‌مند شوند. بهره‌برداری از دانش و دارائی‌های فکری موضوعی است که در حال حاضر موردتوجه دانشمندان است. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آن‌ها انباشته‌شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق‌ترین سازمان‌ها از دارایی‌های ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند (Richardson, 2016). از نگاه سرنکو و بونتیس (Serenko & Bontis, 2016) اشتراک دانش درون‌سازمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان

داوطلبانه دانش ضمنی خود شامل تجربه و مهارت و دانش صریح شامل اسناد، فیلم‌ها و گزارش‌ها را در اختیار همکاران خود قرار دهند. از نگاه آن‌ها در دسترس بودن سیستم‌های مدیریت دانش و سیاست‌های دانشی در سازمان لزوماً تأثیر مثبت در کاهش پنهان‌سازی دانش درون‌سازمانی ندارد؛ لیکن وجود فرهنگ دانش مثبت و امنیت شغلی بر پنهان کردن دانش درون‌سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. به‌منظور کاهش رفتار نامطلوب پنهان‌سازی دانش، کارکنان باید به‌طور عینی تنبیهات مربوط به رفتارهای مخفی‌کاری خود و همکارانشان را از سوی سازمان ببینند. البته ممکن است کارکنان لزوماً پنهان‌سازی دانش را یک رفتار منفی نبینند بلکه گاهی به خاطر خلط این مبحث با مباحثی نظیر حفظ اسرار سازمانی و طبقه‌بندی اطلاعات، این رفتار را از خود بروز دهند و لذا باید با آموزش‌های لازم تفاوت بین زمان لزوم اشتراک‌گذاری دانش و زمان لزوم پنهان‌سازی دانش به کارکنان تفهیم گردد (Anser *et al.*, 2021).

همچنین نتایج مؤید تأثیر نشان داد که پنهان‌سازی دانش اثر منفی و معناداری بر عملکرد سازمانی کارکنان دارد و هر چه پنهان‌سازی دانش در کارکنان بیشتر باشد، عملکرد سازمانی آن‌ها نیز کاهش می‌یابد. این یافته با نتایج مطالعات پیشین (Ghanbari *et al.*, 2022; Kurniawanti *et al.*, 2023; Andayesh, 2025) هم‌راستا است. سازمان‌ها برای دستیابی به حداکثر مزیت رقابتی می‌بایست برای مدیریت دانش، استراتژی مناسب داشته باشند و پنهان کردن دانش می‌تواند روند توسعه و منابع هر سازمانی را با خطر جدی مواجه می‌کند. محیط سازمانی در تصمیم کارکنان به اینکه چه دانشی را منتقل کنند، تأثیرگذار است؛ به‌طوری‌که در شرایط مبهم بودن کار مطلوب، امکان تبعیت کارکنان از رفتار دیگران افزایش می‌یابد. پنهان کردن دانش فقدان اشتراک دانش نیست، بلکه تلاشی آگاهانه برای خودداری از ارائه دانش یا پنهان کردن آن به دیگران است. پنهان کردن دانش چالش اساسی برای یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بوده و همراه با رفتارهای دیگر که ممکن است همپوشانی داشته باشند، به وقوع می‌پیوندد. با توجه به اینکه سازمان‌ها عهده‌دار دارایی‌های فکری کارکنان نمی‌باشند، ازاین‌رو نمی‌توانند آن‌ها را وادار به انتقال دانش نمایند (Abdullah *et al.*, 2020). حفاظت از اطلاعات سازمانی مهم و کاربردی باید به‌گونه‌ای باشد که اطلاعات مرتبط باکار کارکنان ارائه داده شود. در غیر این صورت، پنهان‌کاری بیش‌ازاندازه موجب انزوای کارکنان خواهد شد. این مسئله اگر بررسی نشود، احساس طردشدگی به کارکنان دست خواهد داد و در مراتب بالاتر ممکن است کیفیت کاری و عملکرد کارکنان کاهش پیدا کند و درنتیجه به کاهش عملکرد سازمان منجر گردد. پنهان کردن دانش ممکن است با ترس کارکنان، بابت از دست دادن کنترل و قدرت بر دانش خود مرتبط باشد. علاوه بر این، برخی از کارکنان سعی می‌کنند از مزیت رقابتی خود در بین همکاران محافظت کنند. به‌علاوه، رهبری اخلاقی، رابطه بین مالکیت روان‌شناختی دانش و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند، به‌طوری‌که وقتی رهبران ازنظر اخلاقی کارکنان را رهبری می‌کنند و بالعکس، این رابطه ضعیف است. پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یک رفتار فردی می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی به همراه داشته باشد و پنهان شدن دانش به سازمان‌ها و عملکرد کارکنان آن‌ها آسیب می‌رساند؛ زیرا پنهان‌سازی دانش باعث می‌شود اعضای سازمان از مسائل و مشکلات سازمانی و ایده‌ها و تفکرات خلاقانه و نوآورانه‌ای که سایر کارکنان به همراه دارند ناآگاه باشند و درنتیجه در صورت عدم آگاهی نسبت به این‌گونه مسائل سازمان نسبت به رقبا به مزیت رقابتی خود دست نخواهد یافت (Richardson, 2016)؛ بنابراین می‌توان گفت پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد نوآورانه آثار مخربی بر اثربخشی سازمانی دارد (Zakariya & Bashir, 2021).

در فرضیهٔ پنجم تأثیر فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش تأیید شد. این یافته با نتایج مطالعات پیشین (Islam *et al.*, 2024; Hong *et al.*, 2026) همخوانی داشت. کارکنانی که در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا کار می‌کنند، در مواجهه با سرپرستان سوءاستفاده‌گر، به‌جای مواجهه مستقیم، رفتار سکوت پیشه کرده و این امر به‌طور مثبتی بر پنهان‌سازی دانش

آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Hong *et al.*, 2026). زمانی که ساختار سازمان دارای سلسله‌مراتب پیچیده باشد، تعاملات میان کارکنان بسیار رسمی خواهد بود و از روابط غیررسمی کاسته می‌شود. همین امر می‌تواند روابط بین کارکنان را مختل کند، به بی‌اعتمادی منجر شود و برای عملکرد فردی و سازمانی بسیار مضر است (Ghanbari *et al.*, 2022). در فرضیهٔ پنجم نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه رهبری دانشی و عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه لرستان تأیید شد. به‌عبارت‌دیگر، رهبری دانشی علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق پنهان‌سازی دانش نیز بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. باوجوداینکه برخی از مردم دانش را به‌عنوان قدرت در نظر می‌گیرند، به نظر می‌رسد که دانش به‌خودی‌خود قدرت نیست، بلکه قدرت از آن بخشی از دانش ناشی می‌شود که با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود. فعالیت‌های پنهان‌سازی دانش برای اعضای هر گروه چالش‌هایی را برای تبادل‌نظر و شرکت در فعالیت‌های مشترک ایجاد می‌کند و همین مسئله می‌تواند موجب کاهش کارایی عملکرد اعضا در سازمان گردد (Wang & Hu, 2020). رهبری دانشی، می‌تواند دربارهٔ برنامه‌های آتی سازمان با اعضای سازمان صحبت می‌کند، اهداف و مسیرهای آینده را برای آنان تشریح کند و به‌صورت مستمر به ارائه بازخورد عملکرد به اعضای سازمانی می‌پردازند. این نوع رهبران درباره‌ی دانش و مهارت‌های موردنیاز سازمان اطلاع کسب می‌کنند و آن‌ها را به اعضای سازمان منتقل می‌کنند. همچنین تلاش می‌کنند عملکرد را در محیط سازمان بهبود بخشند، برخورد سازنده با خطاها و مسائل داشته باشند و ضمن بیان آزادانه افکار و نگرش‌ها، از بیان انتقادات و پیشنهادها از سوی اعضای سازمان حمایت کنند. نتایج همچنین نشان داد که رهبری دانش‌محور از طریق توسعه و بهبود شبکه‌های ارتباطی درون‌سازمانی زمینه بحث و گفت‌وگو بین مدیران با اعضای سازمان در خصوص مسائل و برنامه و اهداف سازمانی فراهم می‌آورد و این مهم می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی گردد (Rafique *et al.*, 2018). وقتی رهبری دانشی در سازمانی برقرار است، کارکنان با یکدیگر همکاری می‌کنند و دانش را به اشتراک می‌گذارند، عملکرد و خلاقیت بالاتری را در کار به نمایش می‌گذارند؛ بنابراین به دلیل پنهان کردن عمدی اطلاعات از دیگران یا احمق بازی (گنگ بازی)، کارکنان ممکن است نتوانند وظایف مربوط به شغل خود را به‌درستی انجام دهند؛ درنتیجه در تولید ایده‌های خلاق ناتوان می‌شوند و درنهایت عملکرد کمتری را در سازمان ارائه می‌دهند (Ghanbari *et al.*, 2022). سطوح بالای رفتارهای منفی در سازمان مانند پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان به عملکرد سازمان لطمه میزند، به این صورت که به‌عنوان شاخصی از وجود مشکل با رهبری یا مدیریت سازمان تعبیر می‌شود، به روابط اجتماعی میان اعضای سازمان لطمه میزند، میان کارکنان و مدیریت رابطه بی‌اعتمادی را شدت می‌بخشد، به پیونده‌ای اجتماعی در سازمان آسیب وارد می‌کند، کانال‌های ارتباطی را مسدود می‌کند و موجب می‌شود گرایش به فرا رفتن از شرح وظایف و شرایط کمیته شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان به چشم نخورد و درنتیجه، ممکن است تعهد و عملکرد چنین سازمانی به‌شدت کاهش یابد (Al-Kurdi *et al.*, 2018).

در فرضیهٔ ششم نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت در رابطهٔ میان رهبری دانشی و پنهان‌سازی دانش رد شد. این یافته، با نتایج مطالعهٔ فاروق و تریپاتی (Farooq & Tripathi, 2024) هم‌راستا است. آن‌ها نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت در رابطهٔ میان تبادلات رهبر–رهبر و اشتراک دانش تأیید نکردند. این‌درحالی است که مطالعهٔ مایوران و تاسیکا (Mayuran & Thasika, 2025) نقش تعدیل‌گری فاصلهٔ قدرت بر پنهان‌سازی دانش در کارکنان را تأیید کرد. همچنین مطالعات اسلام و همکارن (Islam *et al.*, 2024) و فنگ و همکاران (Fang *et al.*, 2025) نیز مؤید همبستگی مثبت فاصلهٔ قدرت با پنهان‌سازی دانش است. تناقض در نتایج مطالعات مختلف را می‌توان در عواملی همانند تفاوت در بافت فرهنگی و فرهنگ‌سازمانی جوامع پژوهشی، تفاوت در متغیرهای وابسته مورد مطالعه، سبک‌های رهبری بررسی شده کندوکاو کرد. رهبری دانشی می‌تواند با انتشار دانش و اطلاعات لازم به اعضای سازمان قابلیت ایجاد راهکارهای نوآورانه را در

کارکنان فراهم می‌کند و می‌تواند به حل مسائل و مشکلات سازمانی کمک نماید. برای رسیدن به اهداف سازمان، نیاز است که مدیران به ایجاد رقابت بین کارکنان فکر کنند. ایجاد رقابت بین کارکنان سازمان باید اصولی و حرفه‌ای انجام گیرد. متأسفانه بسیاری از مدیران برای پیاده کردن این امر مهم استراتژی و برنامه خاصی ندارند. این مدیران نمی‌دانند رقابت سالم بین کارکنان تا چه اندازه می‌تواند مفید باشد (Ali, 2021). فاصله قدرت مستقیماً بر اعتماد بین افراد (نگرش‌ها، ادعاها و باورهای مشترک) و همچنین مکانیسم‌های هماهنگی (هزینه به اشتراک گذاشتن و خطر انتقال اطلاعات) تأثیرگذار است. با توجه به این ساختار روابط و سلسله‌مراتب در سازمان می‌توان اعتماد ایجاد کند و از تقلب جلوگیری نماید. در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش، هر چه اعتماد بیشتر باشد، میزان دانش به اشتراک گذاشته‌شده بیشتر است. با اعتماد بیشتر، ایجاد دانش و انتقال روان‌تر است (Adnanhasoon Alkhafaji *et al.*, 2023). بسیاری از مدیران از راه‌های نادرست و غیرعقلانی بین کارکنان رقابت ایجاد می‌کنند. این مدیران نمی‌دانند که با این کار تیشه به ریشه سازمان می‌زنند. ازآنجایی‌که بسیاری از سازمان‌های موفق می‌دانند که کار تیمی چه جایگاه و اهمیتی دارد؛ بنابراین نسبت به این موضوع به‌شدت حساس هستند؛ بنابراین مدیران موفق سعی می‌کنند از تأثیرات مثبت و منفی ایجاد راقبت بین کارکنان غافل نباشند. مدیران باهوش با ایجاد رقابت درست بین کارکنان به آن‌ها فرصت رشد کردن می‌دهند. درواقع رقابت ازاین‌جهت اهمیت دارد که کارکنان می‌دانند با هر باختی موفقیت فراهم می‌شود. اگر رقابت سالم باشد انگیزه کارکنان چند برابر می‌شود و متعاقباً تلاششان برای دستیابی به موفقیت بیشتر از قبل خواهد بود. به بیانی دیگر، زمانی که در سازمان فاصله قدرت کم باشد، کارکنان بدون در نظر داشتن تفاوت‌های جایگاه اجتماعی، با یکدیگر در ارتباط هستند و زیردستان تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها دارند و آزادانه می‌توانند انتقادهای خود را بیان نمایند. هر چه فاصله قدرت بین مدیران و کارکنان کمتر باشد رضایت شغلی بیشتر شده و پیامدهای مثبتی برای سازمان به بار خواهد آورد (Anser *et al.*, 2021). در سازمان‌ها و جوامعی بافاصله قدرت بالا، توزیع قدرت نابرابر است و سلسله مراتبی نامیده می‌شود و حالتی را که فاصله قدرت پایین است توزیع قدرت برابر بوده افراد تلاش می‌کنند توزیع قدرت را برابر نماید. در شرایطی بافاصله قدرت کم، افراد بدون در نظر داشتن تفاوت‌های جایگاه اجتماعی، با یکدیگر در ارتباط هستند و زیردستان تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها دارند و آزادانه می‌توانند انتقادهای خود را بیان نمایند. هر چه فاصله قدرت بین مدیران و کارکنان کمتر باشد رضایت شغلی بیشتر شده و پیامدهای مثبتی برای سازمان به بار خواهد آورد. کارکنانی که دارای سطوح بالایی از فاصله قدرت هستند، احتمالاً از اشخاص مسئول فرمان‌برداری می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا بدون مشارکت خود تصمیم‌گیری کنند (Adamovic, 2022). در پایان پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی در دانشگاه لرستان به موارد زیر توجه شود:

۱. فراهم‌سازی بستر برای ایده‌های جدید و تعیین اهداف با مشارکت کارکنان؛ افزایش تعامل کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم به‌منظور بهبود عملکرد.

۲. برگزاری جلسات طوفان ذهنی و ایجاد فضای امن برای بیان نظرات؛ نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محوری در تمام سازمان برای کاهش پنهان‌سازی دانش.

۳. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های تشویقی مبتنی بر اشتراک دانش به‌گونه‌ای که کارکنان در ازای به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود، مورد تقدیر و پاداش قرار گیرند تا بدین ترتیب انگیزه برای پنهان‌سازی کاهش یابد.

۴. ایجاد بانک دانش سازمانی و مستندسازی تجارب و آموخته‌های کارکنان در قالب پایگاه داده‌های قابل‌دسترس، به‌گونه‌ای که وابستگی به دانش افراد کاهش یافته و دانش در سطح سازمان نهادینه شود.

۵. طراحی برنامه‌های مربیگری و منتورینگ که در آن کارکنان باتجربه، دانش خود را به‌صورت ساختاریافته به کارکنان جدید منتقل کنند و این فرایند به‌عنوان بخشی از وظایف شغلی آن‌ها در نظر گرفته شود.

۶. با وجود رد فرضیه تعدیل‌گری، با توجه به تأیید تأثیر مستقیم فاصله قدرت بر پنهان‌سازی دانش، پیشنهاد می‌شود سازمان با کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و ایجاد ساختارهای مشارکتی، زمینه را برای کاهش پنهان‌سازی دانش فراهم آورد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

تشکر و قدردانی

از همکاران دانشگاه لرستان که در انجام این پژوهش کمک کردند، قدردانی می‌شود.

References

Abdullah, M. I. Dechun, H. Ali, M. & Usman, M. (2019). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking. Frontiers in Psychology, 25, 2410-2430. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403.

Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, *62*, 102437. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437.

Adnanhasoon Alkhafaji, A., Behboodi, O., & Moradi, M. (2023). Investigating the effect of organizational knowledge sharing on innovation performance with the mediating role of innovation capability and moderating scale of networking and communication power (case study of small and medium-sized companies in Iraq). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, *6*(1), 23-59. https://doi.org/10.47176/smok.2023.1568. [In Persian]

Ahmadi, H. (2013). *Investigating the relationship between distributed leadership and organizational performance of teachers in public elementary schools in Tehran*. Master's thesis. University of Tehran: Faculty of Psychology and Educational Sciences. [In Persian]

Ali, S. H. (2021). The moderating effect of ethical leadership between psychological ownership of knowledge and knowledge hiding: An empirical study on the public universities in Northern Iraq. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, *30*(2), 178.

Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129.

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), 93-112. 10.22067/infosci.2025.88771.1211. [In Persian]

Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, *41*(5-6), 307-329. https://doi.org/ 10.1080/02642069.2020.1739657.

Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. *Vine*, *40*(2), 183-203. https://doi.org/10.1108/03055721011050677.

Babaee Farsani, M., Moradi, M., & Fathollahi Chaloshtori, S. (2022). Analysis of relationship between knowledge-based leadership, quality of innovation, customer knowledge management and performance of small and medium enterprises operating in the food industry of Chaharmahal and Bakhtiari

Province. *Sciences and Techniques of Information Management*, *8*(4), 381-408. 10.22091/stim.2022.7984.1759. [In Persian]

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. Management Communication Quarterly, 23(1), 84-104. https://doi.org/10.1177/0893318909335415.

Chang-Luo, M. A. O. (2016). Employee silence: the cross-level interaction effects between leader power distance orientation and employee regulatory focus. *Journal of Psychological Science*, *39*(6), 1426-1433.

Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, *40*(7), 779-782. https://doi.org/10.1002/job.2407.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88. https://doi.org/10.1002/job.737.

Daneshvar, M., Karimi jafari, F., & Saberi, F. (2023). A systematic review of the impact of leadership styles on knowledge hiding: a meta-analysis approach. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, *6*(4), 49-78. 10.47176/smok.2023.1610. [In Persian]

Dargahi, H., & Dastafkan, A. (2017). A study of the relationship between organizational culture and individual knowledge hiding among clinical laboratories of the hospitals in Tehran University of Medical Sciences. *Laboratory and Diagnosis*, *9*(35), 24-39. http://labdiagnosis.ir/article-1-216-fa.html. [In Persian]

Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of business research*, 144, 572-586. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001.

Fang, Y., Sun, J., Qin, Q., Song, G., & Li S. (2025). Influence of competition perception, power distance, and leader-member exchange on the knowledge hiding of head nurses. *Journal of Bengbu Medical University*, 50(4), 539-543. https://10.13898/J.Cnki.Issn.2097-5252.2025.04.025.

Farooq, R., & Tripathi, N. (2024). Moderating role of power distance in the relationship between leader-leader exchange (LLX) and knowledge sharing: is feedback-seeking behavior a missing link? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *54*(1), 129-156. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2021-0154.

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. http://10.22108/jas.2022.133935.2297. [In Persian]

Ghorbani-Zadeh, V. (2021). *Organizational learning and learning organization with a view on knowledge management*. Tehran: Baztab Publications. [In Persian]

Homayounfar, M. and Arasteh, A. (2024). The role of knowledge-based leadership in the innovative performance of public sector. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, *11*(38), 117-146. 10.22054/jks.2022.60867.1439. [In Persian]

Hong, A., Xu, Y., & Wang, Y. (2026). Outcomes of knowledge hiding and global contingencies: a meta-analysis. Journal of Managerial Psychology, 41(4), 690-704. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2024-0693.

Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2024). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 804-822. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2021-0274.

Kaffashan Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N., & Asl, N. M. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership

empowerment. *Library & Information Science Research*, *42*(1), 100998. https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998.

Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, *26*(3), 574-591. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0091.

Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Examining the effect of knowledge hiding towards individual task performance: the moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 940-965. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0305.

Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, *68*(3), 513-546. https://doi.org/10.1111/apps.12170.

Law, K. K., & Du-Babcock, B. (2017). A Hierarchical Perspective of Employees' Knowledge Sharing Behaviors: A Two-Phase Study. *Global Advances in Business Communication*, *6*(1), 2.

Le, P. B., & Do, Y. H. (2024). Stimulating innovation performance through knowledge-oriented leadership and knowledge sharing: the moderating role of market turbulence. *International Journal of Innovation Science*, *16*(3), 527-549. https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0166.

Mayuran, L., & Thasika, T. (2025). The moderating role of power distance orientation on the relationship between abusive supervision and coworker-directed knowledge hiding In the Sri Lankan Information Technology Sector. In *14th International Conference on Management and Economics* (p. 701).

Merkin, R. S. (2017). Power distance, receiver facework, innovation, and superior-subordinate relationships. In *Saving face in business: Managing cross-cultural interactions* (pp. 165-195). New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59174-6_7.

Mohsenin, S., & Esfidani, M. R. (2014). *Structural equations based on the partial least squares approach using PLS-Smart software*. Tehran: Mehraban Book. [In Persian]

Muazza, M., Habibi, A., & Mukminin, A. (2023). The socially responsible human resources management and its impacts on the organizational legitimacy: the case of Indonesian employees. *Economic Studies*, *32*(3), 1623-177.

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success* (pp. 159-160). London: Prentice Hall Financial Times.

Pasban, M., Afsharzadeh, M., Shokraneh, M., Behrouz, A., & Shirforoosh, Masoud (2021). *Investigating the dimensions of Hofstede's culture model and its role in the cultural differences of organizations.* Seventh International Conference on Management, Accounting and Economic Development. https://civilica.com/doc/1310235/. [In Persian]

Peachey, A., & Withnail, G. (2013). A sociocultural perspective on negotiating digital identities in a community of learners. In *Digital identity and social media* (pp. 210-224). IGI Global Scientific Publishing.

Rafeiyee S, Pourreza A, & Rahimi A. (2014). Analysis of Power Distance and Its Consequences in Affiliated Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Hospital,* 13 (1), 25-33. http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5289-fa.html. [In Persian]

Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44-56. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0132.

Rajaei, Z., Banihashemi, S. A., & Kosari, Z. (2023). Investigating the effect of perceived strengths of the human resources system in the organization on support of change by employees with the mediating role

of accepting and reactions to change and moderator role of genuine leadership. *Public Management Researches*, *16*(61), 161-192. 10.22111/jmr.2023.39914.5599. [In Persian]

Razmtallab, N., & Kahleghkhah, A. (2023). Designing a model of organizational performance and knowledge management with the mediation of organizational learning. *Journal of Academic Management*, *2*(1), 122-99. 10.22034/jam.2023.62758. [In Persian]

Richardson, L. (2016). Sharing knowledge: Performing co-production in collaborative artistic work. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(11), 2256- 2271.

Sadeghi, A. & Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160. https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003.

Sahibzada, U. F., Janjua, N. A., Muavia, M., & Aamir, S. (2024). Knowledge-oriented leadership and organizational performance: modelling the mediating role of service innovation, knowledge sharing quality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(1), 69-89. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0296.

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. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203

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.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(2), 1-7.

Thao, P. K., Phuong, N. N. D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, *52*, 110029. https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110029.

Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(6), 528-544. https://doi.org/10.1108/01437730410556761.

Vuong, B.N. & Hieu, V.T. (2023). The effect of empowering leadership on job performance among frontline employees: does power distance orientation matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(3), 394-412. https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2021-0333.

Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. Technovation, 94, 102010.

Wei, C., Sun, X., Liu, J., Zhou, C., & Xue, G. (2017). High power distance enhances employees' preference for likable managers: a resource dependency perspective. Frontiers in Psychology, 7, 2066. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02066.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical Illustration1. *MIS quarterly*, *33*(1), 177-195. https://doi.org/10.2307/20650284.

Xia, Q. Yan, S. Zhang, Y. Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding. *Leadership and Organization Development Journal,* 40(6): 669-683. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0362.

Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE*: *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0031.

Zarei, Z., Pourshafei, H., & Asgari, A. (2021). The role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate. *Journal of Managing Education in Organization*, *10*(3), 33-50. http://journalieaa.ir/article-1-272-fa.html. [In Persian]

Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: the role of social capital. *Project Management Journal*, *46*(5), 111-124. https://doi.org/10.1002/pmj.21525.

Zhao, H. & Xia, Q. (2020). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: the moderating role of ethical leadership. Journal of nursing management, 27(2), 357-370. https://doi.org/10.1111/jonm.12675.