

公平知覺對知識分享及知識藏私的影響 —以組織支持知覺為中介

方妙玲

南臺科技大學企業管理系

melody@stust.edu.tw

摘要

本研究主要在探討員工的公平知覺及組織支持知覺對其知識分享意願及知識藏私意圖的影響。以問卷調查法收集資料，獲得 265 個有效樣本，主要發現包含：員工的分配公平知覺以及互動公平知覺皆會正向影響其組織支持知覺；員工的組織支持知覺會正向影響知識分享意願以及負向影響知識藏私的意圖；員工的程序公平知覺及互動公平知覺是以組織支持知覺為中介，影響知識分享的意願；員工的程序公平知覺及互動公平知覺皆會以組織支持知覺為中介，影響知識藏私的意圖。研究結果可作為企業組織在設計知識管理制度上的參考。

關鍵詞：公平知覺、組織支持知覺、知識分享、知識藏私

The Investigation of Perceived Justice in Knowledge Withholding and Knowledge Sharing: Perceived Organizational Support as a Mediator

Miao-Ling Fang

Department of Business Administration, Southern Taiwan University of Science and Technology

Abstract

The purpose of the study is to explore the intentions of knowledge sharing and knowledge withholding affected by the cognitive organizational justice of the employees. Organizational justice includes distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The study investigates that the utility of perceived organizational support as a factor capable of mediating the relationship between organizational justice and knowledge sharing, as well as the relationship between organizational justice and knowledge withholding. Employees' distributional equity perception and interactional fairness perception influence positively their organizational support. Employees' organizational support positively affects the intention of knowledge sharing and negatively affects the intention of knowledge withholding. Employees' perceived organizational support transmits the effect of their procedural fairness perception and interactive fairness perception on the intention of knowledge sharing. Moreover, employees' perceived organizational support transmits the effect of their procedural fairness perception and interactive fairness perception on the intention of knowledge withholding. Results were discussed in terms of their implications for the knowledge development and management strategy.

Keywords: Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing, Knowledge Withholding

Received: Sep. 23, 2019; first revised: Feb. 21, 2020; second revised: Apr. 16, 2020; accepted: Jun., 2020.

Corresponding author: M-L. Fang, Department of Business Administration, Southern Taiwan University of Science and Technology, 710301 Tainan, Taiwan.

壹、研究動機與目的

當今是個「知識型社會」，個人或組織皆處於社會迅速變化的時代，唯有不斷地累積、轉換、傳遞知識並進行創新方能維持競爭優勢（宋狄威，2013；唐永泰，2006）。因而許多企業組織建置機制進行知識管理，致力於保留、傳承及發展知識，化知識為企業競爭性資產。知識管理（knowledge management; KM）一詞，在 Google 網站的學術社群可搜尋到三百八十餘萬筆結果；在學術期刊資料庫 Pro-Quest，也可蒐集到近兩百六十萬篇學術文章，顯見其普遍性，也意謂著知識管理受到重視的程度。

知識管理的範疇包含知識產出、分享以及應用，其中又以知識分享（knowledge sharing; KS）為其核心議題，也是影響組織推動知識管理成敗的關鍵（吳盛、林東清，2007），組織成員相互分享知識，是組織累積知識並創新知識的首要關鍵步驟，因此在管理上，組織莫不致力於鼓勵成員進行知識分享。儘管組織重視知識管理並推行知識分享，但不願分享者仍不在少數，學者也開始探討知識不願分享的現象，例如 Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt, and Sitkin（2008）研究發現，儘管組織嘗試以各種方式去要求員工落實知識分享的理念，多數員工仍不願意與同事分享知識與技能；吳信儀、鄭淑勻（2014）以餐飲業為研究對象，發現廚師對於技術與知識的傳承普遍存在著「留一手」的問題。Hsiao（2008）認為擁有知識的專業人士可能不願意分享他們的知識，因為他們擔心知識會被他人盜用，且擔心組織內不公平的知識貢獻獎勵制度下，他們將會失去個人影響力；Ardichvili and Wentling（2003）指出知識分享的障礙可能是人們總是不清楚哪些是該分享的資訊；Renzi（2008）認為失去知識權力的恐懼和知識囤積之間的負面關係，反映知識擁有者擔心提供了有價值的知識，但同時得到的利益很少。

員工不願意進行知識分享，這種現象稱為知識藏私（knowledge withholding, KW），屬於員工負面行為，與知識分享兩者看似對立面的行為，但其實是會並存的。針對知識藏私的研究，陸續有學者進行探討，例如，Lin and Huang（2010）以專案團隊為研究對象，從社會認知與社會交換的角色切入，進行影響成員之間知識藏私意圖的研究；Tsay, Lin, Yoon, and Huang（2014）針團體成員的決策時，從規範一致性、情感契合、理性抉擇、以及社會認知的角度切入，探討成員間知識藏私意圖；Wang, Lin, Li, and Lin（2014）調查台灣管理學院的學生，探討何種因素會影響學生知識藏私的意願；Serenko and Bontis（2016）探討組織內影響員工知識藏私的前因與造成的結果。上述這些研究多數是聚焦在知識藏私的前因或後果，本研究則進一步細究這些因素如何影響藏私意圖，進而發展能夠讓員工降低知識藏私意圖的對策，畢竟知識藏私是組織內的負面行為，有礙組織發展，在管理上應做有效控制。知識管理的成功基礎建立在員工的「慷慨」上，這包含願意分享以及不藏私兩個概念，組織要求員工進行知識分享時，也要設法排除員工進行分享的障礙，換言之，欲周延了解組織內知識管理的面向，需要同時從知識分享以及知識藏私兩個角度做深究。

文獻呈現員工對組織的公平知覺以及員工感受到組織的支持程度皆會影響員工的行為，例如鄭仁偉、黎士群（2001）實證員工的公平知覺會影響對組織的信任感，進而影響其知識分享行為，Bartol, Liu, Zeng, and Wu（2009）發現擁有穩定工作的員工，其組織支持知覺及知識分享行為有高度相關，Nielsen, Rasmussen, Chiang, Han, and Chuang（2011）亦實證組織支持知覺與知識分享行為的正向關係。然公平與否或是支持與否，往往是主觀的感受，學者指出人的認知與行為會影響組織知識管理的成功或失敗（邱漢誠，2015），因此本研究試圖探討員工的公平知覺以及組織支持知覺這兩個主觀感受，對知識分享及知識藏私的影響，企盼掌握其影響關係，進而發展可以增加員工知識分享意願及降低知識藏私意圖的途徑。相信研究結果對知識分享及知識藏私的影響因素之理論具有實證效果，並可提供給主管人員制定知識分享措施時之參考。

貳、文獻探討

一、知識分享與知識藏私

Senge (1997) 定義知識分享為協助他人發展有效的行動能力。顯然分享知識與他人，不僅要具備善的意願，也涉及分享的內容及分享的方式，內容不外乎是外顯知識 (explicit knowledge) 及內隱知識 (tacit knowledge)，這兩種知識皆可透過文書、口語及示範進行傳遞，然而，在效率上，內隱知識的分享遠不及外顯知識。個人從日常生活或工作職場中，透過許多解決實務問題的經驗過程來累積內隱知識 (Sternberg & Kaufman, 1998)，這些隨著人生歷練所累積的知識，具有個體性、情境性並且無法量化的特質。基於此，知識分享的挑戰在於內隱知識的傳承，其有效性需要分享者及被分享者雙方在時間上的質量互動。

早期關於知識方面的研究多以正向的為主，例如：知識管理、知識分享、知識流通、知識創新...等，其中又以知識管理及知識分享為研究主流 (Webster et al., 2008)。最常見的知識分類為外顯知識以及內隱知識兩大類型，維基百科定義外顯知識為：可用文字、圖樣、聲音的方式儲存在特定媒體的知識，而內隱知識則包括難以明確公式化的技能或手藝，即所謂的「秘訣 (know-how)」，以及個人的心智模式。外顯知識是屬於比較容易取得並進行分享的知識，然而，內隱知識可能潛藏於員工的經驗而不容易察覺 (Rotsios, Sklavounos, & Hajidimitriou, 2014)，此類知識易於員工進行知識藏私。Kidwell and Bennett (1993) 定義知識藏私為：員工在工作的過程中，不願與同伴分享其個人成果的個人行為；Lin and Huang (2010) 定義知識藏私為：在組織中，個人貢獻知識的程度比自己原本所能給予的程度更少；Connelly, Zweig, Webster, and Trougakos (2012) 則認為知識藏私是組織中員工面對其他個體特意做出知識上的保留或是隱藏的行為。

從上述各學者對知識藏私的定義中可看出，知識藏私不只是缺乏共享行為而已，還有企圖隱瞞以及掩飾的情況。Connelly et al. (2012) 將知識藏私行為畫分成三種類型，分別是合理隱藏、裝傻、迴避或拖延，合理隱藏意指不將自己所透知道的相關訊息透漏給請求者；裝傻指得是假裝不理解請求者的問題而無法提供知識訊息；而迴避或拖延則是表面上展現願意分享，但實際上卻利用迴避或拖延的行為而不去執行分享的承諾。基於知識藏私的多元行為，Connelly et al. (2012) 認為知識藏私與知識分享不完全是兩個完全對立關係的行為，知識分享的相反是「沒有知識分享」，而知識藏私的對立則是「沒有知識藏私」，知識分享與知識藏私是可以並存的。換言之，同一個員工可能有知識分享意願，也同時會產生知識藏私意圖。

相對於知識分享，知識藏私被歸類為員工的負面行為，違反知識管理的理念，但根據一些學者的研究，知識藏私行為並非都會產生負面影響，也不見得都會使組織受損或者是傷害到組織內的成員，其有時可能內含一些正向的因素，例如：保密、保護組織及其成員 (Connelly et al., 2012)、或者是一個善意的謊言 (Saxe, 1991)。但畢竟以經驗及知識傳承的觀點，企業組織對於知識藏私自然會抱持不歡迎的觀感 (Connelly et al., 2012)，本研究也因應此觀點，將知識藏私視為影響組織的負面因素，探索可以降低員工知識藏私意圖的因素。

二、公平知覺

公平知覺 (perceived organizational justice) 指員工對組織內部管理實務與相關決策的公平感受程度 (Greenberg, 1990)，許多學者研究員工的公平知覺與組織績效相關因子之關聯性，也大多將組織公平劃分為三個層面，即分配公平 (distributive justice)、程序公平 (procedural justice) 與互動公平 (interactional justice)。Greenberg (1990) 認為分配公平是個人投入與所獲得報酬之比例的公平感受；程序公平則是對分配的準則及過程之公平感受；互動公平著重在組織與成員間、上司與下屬之間是否公平對待，Colquitt (2001) 進一步將互動公平細分為兩個層面，一為人際面公平 (interpersonal justice)，指組織在進行分配時，主管對部屬的態度是否公平、禮貌尊重等，另外則是資訊面公平 (informational justice)，意指組織對個人在分配程序及分配結果提供相關訊息的程度。

知覺 (perception) 是人們解釋及認識週遭環境的過程，而公平與否是個人主觀上的知覺 (Kreitner & Kinicki, 2001)。根據社會交換理論，員工會去感受自己是否被組織公平對待，並據以修正他們的行為 (Rupp

& Cropanzano, 2002)。J. Stacy Adams 於 1960 年代提出公平理論 (equity theory)，該理論歸納出員工感受到不公平待遇可能產生的六種反應：(1) 調整自己的付出；(2) 調整自己的產出；(3) 扭曲對自己的付出或產出之認知；(4) 扭曲對比較對象的付出或產出之認知；(5) 選擇不同的參考對象；(6) 離職 (Robbins & Judge, 2017)。

許多學者研究公平知覺與個人工作態度及行為的關聯性，Robbins (2001) 認為員工的工作態度是建構在公平的對待認知上，若員工認知到公平則會更信賴公司，更願意為公司付出，Tekleab, Takeuchi, and Taylor (2005) 的研究亦呼應該論點。許多實證研究指出員工的不公平感受會負向影響他們的行為，例如看到付出較少的員工卻得到與自己相同的獎勵，因而產生氣、困惑、無助以及失望等負面情緒 (Adams, 1963、Reis, 1984、Mikula, 1986)，甚至採取報復行為。另外，也有許多研究發現公平知覺能有效預測組織公民行為 (例如 Moorman, 1991、Niehoff & Moorman, 1993、Konovsky & Pugh, 1994、Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998、Wong et al., 2006、林淑姬, 1992)，研究結果顯現公平知覺負向影響組織公民行為。知識分享的前提是員工具備分享的善意念，而知識藏私則是員工以某種形式阻礙分享，兩者亦屬組織公民行為範疇。Skarlicki and Folger (1997) 以及 Hopkins and Weathington (2006) 的研究結果顯示，員工的不公平知覺會促使員工進行知識藏私。基於以上論述，本研究認為員工的公平知覺與知識分享意願以及知識藏私意圖是有關連的，當員工知覺不公平，則知識分享的意願會降低而知識藏私的意圖會增加。

三、組織支持知覺

組織支持知覺 (perceived organizational support) 若依字面理解，乃個人感受到來自組織給予的支持程度，Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) 則有更詳細的描述，認為組織支持知覺是員工對組織如何看待他們的貢獻並關心他們的利益的整體知覺，此包含兩個層面，一為員工感受組織對員工貢獻的重視程度，另一為員工感受組織對員工福利的重視程度。對上述觀點，McMillin (1997) 將其歸納為尊重支持及福利支持兩個部分，並主張除了這兩項支持外，應再加入工具性支持。工具性支持意指員工執行任務所需要的基本支援，包含信息、資源、工具設備及培訓等。McMillin (1997) 研究發現，員工缺乏工具性支持，會負向影響其工作績效，進而產生氣憤和挫折感。

依據 McMillin (1997) 對組織支持知覺的定義，影響員工組織支持知覺的因素，大致可歸納涵蓋兩大部分，一為主管對部屬工作表現的回饋方式，Eisenberger et al. (1986) 及 Shanock and Eisenberger (2006) 的研究皆強調主管人員影響組織支持知覺的重要性，員工若認為自己的貢獻有得到主管的注意及肯定，自然感到欣慰。另一個因素在於攸關資源分配的組織制度或系統設計，例如績效評估、升遷、獎勵制度，以及業務執行的支援系統等。以社會交換觀點，員工期望自己的貢獻可以獲得應有的報酬，因此會關心考績如何評定？是否有升遷機會？薪資獎金如何計算等，而這些受注目的議題，員工關心的不僅是自己獲得多少，也在乎制度是否合理，包含了分配公平以及程序公平兩個層面。Moorman, Blakely, and Niehoff (1998) 的研究指出組織公平性會正向影響員工的組織支持知覺。許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀 (2016) 以旅館員工為研究對象，實證員工的組織支持知覺會干擾組織信任對知識分享意願之影響關係，而員工對組織的信任通常建立於公平知覺上。關於組織公平與組織支持的關聯性，本研究建立的研究假設如下：

假設 1a：員工的分配公平知覺會正向影響其組織支持知覺。

假設 1b：員工的程序公平知覺會正向影響其組織支持知覺。

假設 1c：員工的互動公平知覺會正向影響其組織支持知覺。

Eisenberger et al. (1986) 的研究顯示，當員工具有比較高的組織支持知覺，他們會傾向正向看待組織，對組織的制度及政策的滿意度較高，也會正向影響員工的組織承諾、忠誠度以及工作投入，反之，當員工感受到自己的貢獻及福利不被組織重視，則其組織情感性承諾會下降，進而影響工作表現，甚至掛冠求去。上述現象可視為員工的互惠原則，許多研究亦顯示類似的結果，例如 Rhoades and Eisenberger (2002) 及 Allen, Shore, and Griffeth (2003) 研究指出員工的組織支持知覺會正向影響員工的付出及留任意願，

Byrne and Hochwarter (2007) 及 Webster and Adams (2010) 實證組織支持對員工工作績效有正向影響關係。Murphy, Wayne, Liden, and Erdogan (2003) 持交易關係觀點 (exchange relationship), 認為員工會根據所感受到的組織支持程度, 來增加或縮小其對組織付出。Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, and Adis (2017) 實證組織支持知覺程度高的員工, 對工作的付出較多, 不僅是對份內工作 (in-role job), 對角色外工作 (extra-role job) 亦是如此, 例如知識分享。

知識的擁有與運用通常會決定個人在組織內的價值, 尤其是擁有獨門絕技, 更能使自己立於不被取代之地位, 若進行知識分享, 恐損其權益 (Hendriks, 1999)。Davenport and Prusak (1999) 的研究, 發現組織提供報酬, 個體才願意進行知識分享。因此, 要增加員工進行知識分享的意願以及降低知識藏私的情況, 需要提供足夠的誘因, 以彌補員工的潛在損失, 甚至是因進行分享而獲得更大的報酬。員工於組織內進行知識分享可獲得報酬, 反映組織對員工這項貢獻的態度及做法, 據此, 可推論員工的組織支持知覺會影響其知識分享與否的意願。韓志翔、江旭新、楊敦程 (2009) 以及 Chiang, Han, and Chuang (2011) 的研究結果皆發現類似的效果。基於此, 在組織支持知覺與知識分享及知識藏私的關聯性上, 建立研究假設如下:

假設 2a: 員工的組織支持知覺會正向影響其知識分享意願。

假設 2b: 員工的組織支持知覺會負向影響其知識藏私意圖。

Shore and Shore (1995) 指出組織公平性愈高, 則員工認知的組織支持愈高, 進而正向影響員工對組織的支持及投入, 而薪資、福利及升遷措施是展現公平性的具體作法, 因此他們建議組織應明確訂定獎勵措施以具體展現對員工工作績效的重視, 進而滿足員工的社會情感需求。Fasolo (1995) 亦發現程序公平性與組織支持知覺有正相關, 此可說明公平知覺可能是影響組織支持知覺的因素之一。Moorman et al. (1998) 的研究結果顯示程序公平知覺會以組織支持知覺為中介, 影響員工的角色外行為以及組織績效。基於此, 本研究推論員工的公平知覺會以組織支持知覺為中介, 進而影響其行為意向或行為, 而本研究關心員工的知識分享及知識藏私兩項行為傾向。根據以上論述, 建立研究假設如下:

假設 3a: 員工的分配公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。

假設 3b: 員工的程序公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。

假設 3c: 員工的互動公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。

假設 4a: 員工的分配公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。

假設 4b: 員工的程序公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。

假設 4c: 員工的互動公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。

參、研究方法

一、研究架構

研究架構如圖 1 所示, 以員工的公平知覺為自變項, 包含分配公平知覺、程序公平知覺以及互動公平知覺, 此三個變項以組織支持知覺為中介, 影響知識分享意願及知識藏私意圖。

二、研究對象與抽樣

本研究以一般企業組織的工作者為研究對象, 採用便利抽樣方式選取受測者, 抽樣期間為 2017 年九月至 2017 年十月。有關樣本規模, 依據 Nunnally and Berstein (1994) 的建議, 樣本數應為量表題項總數之 5 倍以上, 本問卷題數為 53 題, 有效問卷應至少為 265 筆, 而實際回收的有效問卷有 272 份。

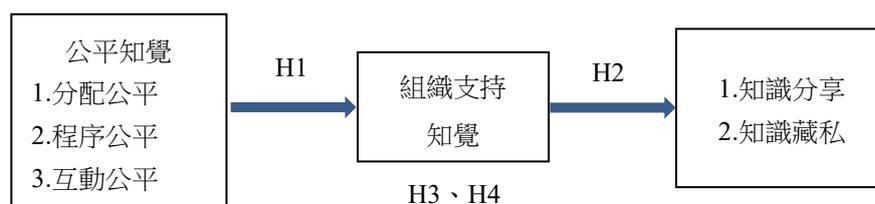


圖 1 研究架構

三、變項的定義與衡量

(一) 公平知覺

組織公平包含分配公平、程序公平以及互動公平三個層面。分配公平知覺意指員工對組織的資源分配結果感到公平的程度；程序公平知覺意指員工對於組織在進行資源分配所採取的方式及決策過程感到公平的程度；互動公平知覺則是員工在組織進行溝通時感到被尊重的程度。對於公平知覺的衡量，本研究採用黃玲雯、廖主民、楊証惠（2013）的「運動員公平知覺量表」，該量表係源自 Colquitt（2001）以及 Niehoff and Moorman（1993）的公平知覺量表，經由在國內進行中文化與本土化的檢測後編製完成。黃玲雯等（2013）的量表是以運動員為研究對象，基於研究對象的特性及情境不同，本研究有做用字遣詞的調整，例如分配公平的「基於我的運動表現，我得到合理的結果」調整為「基於我的工作表現，我有得到合理的報酬」；程序公平的「教練會考量到所有隊員的需求」調整為「主管會考量到所有部屬的需求」；互動公平的「教練用尊重的方式對待我」調整為「主管通常會用尊重的態度對待我」。分配公平、程序公平以及互動公平三個量表，題項分別為 5 題、8 題以及 13 題，皆採用七點量表，分數由 1 至 7 分別代表非常不同意至非常同意，各層面的量表其分數愈高，代表該層面的公平知覺程度愈高。

(二) 組織支持知覺

參考 Eisenberger, Armell, Rexwinkel, Lunch, and Rhoades（2001）對組織支持知覺的定義與衡量，本研究將組織支持知覺定義為，員工對組織如何看待他們的貢獻並關心他們的利益的總體知覺和信念，即員工所感受到來自組織方面的支持。衡量題目有 5 題，採用七點量表，分數由 1 至 7 分別代表非常不同意至非常同意，分數愈高代表組織支持知覺的程度愈高。

(三) 知識分享

本研究採用 Senge（1997）的定義，認為知識分享為協助他人發展有效的行動能力。對知識分享意願的衡量則採用鄭仁偉與黎士群（2001）編製的量表，衡量構面包含分享個人知識、分享學習機會以及促進學習動機三個層面，題項分別為 5 題、3 題以及 2 題。採七點評量，分數由 1 至 7 分別代表非常不同意至非常同意，分數愈高代表知識分享意願的傾向愈高。

(四) 知識藏私

採用 Connelly, Zweig, Webster, and Trougakos（2012）對於知識藏私的定義及衡量，本研究定義知識藏私為個人對上司或同事的知識請求，蓄意進行保留、隱藏或者拒絕給予。知識藏私意圖量表包含三個構面：「裝傻（playing dumb）」、「推託隱藏（evasive hiding）」、「合理化隱藏（rationalized hiding）」，三個構面各 4 個題項，共計 12 個題項。採用七點量表，分數由 1 至 7 分別代表非常不同意至非常同意，分數愈高代表知識藏私的意圖愈高。

四、量表信效度分析

本研究以結構式問卷收集量化資料，量表的設計係根據文獻並參考之前學者所使用的量表，再依據本研究所需進行調整，為確保量表之內容效度（content validity），委請數位學術相關研究領域的學者以及

業界的專業經理人，分別針對理論及工作職場實務觀點給予意見，並針對量表題項的問題陳述、措辭、長度等檢視適當性。量表之建構效度（construct validity）檢測結果分析如下：

以項目分析檢測題項的鑑別度，求出所有的量表之個別題項的決斷值，將未達顯著水準的題項刪除。決斷值的計算是將受試者的量表得分總和依高低排序，以總分最高的 27%及最低的 27%為分組界限，分為高分組及低分組，再以 t-test 考驗兩組在每個題項的差異，若 t 值達顯著，表示題項具有鑑別度，可鑑別出不同受試者的反應程度。

量表各構面題項採用主成份分析法及正交轉軸萃取 eigenvalue 大於 1 之構面，因素分析結果列於表 1。分配公平的因素分析之抽樣適當性量數 KMO 值為 0.67，Bartlett's 球形考驗的 X^2 值為 1473.40 (df=10)；程序公平的因素分析經正交轉軸萃取出兩個因素，分別命名為公平對待及參與機會，其 KMO 值為 0.76， X^2 值為 2580.54 (df=28)；互動公平的因素分析經正交轉軸萃取出兩個因素，分別命名為溝通態度及員工需求，其 KMO 值為 0.80， X^2 值為 6209.48 (df=78)；組織支持之 KMO 值為 0.82， X^2 值為 1367.85 (df=10)；知識分享的三個構面（分享個人知識、分享學習機會及促進學習動機），其 KMO 值分別為 0.82、0.58、0.50， X^2 值分別為 1115.88 (df=10)、406.92 (df=3)、20.341 (df=1)；知識藏私的三個構面（裝傻、推託隱藏、合理化隱藏），其 KMO 值分別為 0.84、0.70、0.64， X^2 值分別為 1526.44 (df=6)、708.73 (df=6)、407.87 (df=6)。上述各 KMO 值皆大於 0.5，而所有 X^2 值皆達顯著水準，表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此適合進行因素分析。以因素負荷量大於 0.5 為題目保留之依據，所有進入因素分析的題項皆受到保留。

因素分析完成後，繼續進行各構面的信度考驗。本研究以 Cronbach α 係數來檢定量表題項在衡量變項時的內部一致性程度，即量表的可靠性或穩定性。一般能接受的 Cronbach α 值為大於 0.7 (Hair et al., 1998)。分配公平、程序公平、互動公平、組織支持、知識分享以及知識藏私各量表的 Cronbach α 係數分別為 0.91、0.91、0.97、0.94、0.94、0.79，介於 0.79 至 0.97 之間，代表本研究的量表具有一定程度的信度。

表 1 各構面之因素分析結果

構面	題目代號	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
分配公平	JD3	0.929	3.738	74.76%
	JD5	0.921		
	JD2	0.849		
	JD1	0.814		
	JD4	0.802		
公平對待	JP6	0.859	3.589	44.86%
	JP7	0.928		
	JP8	0.653		
	JP9	0.761		
	JP10	0.892		
參與機會	JP11	0.978	3.094	38.67%
	JP12	0.966		
	JP13	0.866		
溝通態度	JI14	0.937	7.053	54.26%
	JI22	0.899		
	JI23	0.889		
	JI21	0.865		
	JI26	0.840		
	JI15	0.837		
	JI16	0.831		
	JI25	0.824		
JI20	0.680			

(下頁續)

構面	題目代號	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
員工需求	J119	0.886	3.781	29.08%
	J118	0.877		
	J117	0.763		
	J124	0.752		
組織支持	S1	0.963	3.956	79.12%
	S2	0.933		
	S3	0.882		
	S4	0.875		
	S5	0.784		
分享個人知識	KS5	0.947	3.782	75.63%
	KS2	0.887		
	KS1	0.879		
	KS3	0.814		
	KS4	0.814		
分享學習機會	KS8	0.939	2.169	72.32%
	KS6	0.900		
	KS7	0.691		
促進學習動機	KS9	0.797	1.270	63.48%
	KS10	0.797		
裝傻	KWp3	0.975	3.567	89.18%
	KWp4	0.974		
	KWp1	0.930		
	KWp2	0.895		
推託隱藏	KWe6	0.898	2.911	72.77%
	KWe7	0.893		
	KWe5	0.886		
	KWe8	0.723		
合理化隱藏	KWr9	0.929	2.371	59.28%
	KWr10	0.869		
	KWr12	0.662		
	KWr11	0.562		

肆、研究結果

一、樣本屬性

272 份的有效樣本，女性及男性之佔比分別為 51.1%及 48.9%；未婚及已婚之佔比分別為 48.9%及 51.5%；教育程度皆在學士以上，16.5%為碩士，83.5%為學士；職位以非主管人員佔多數（61.8%），主管人員佔比 38.2%；年齡範圍在 22 歲至 52 歲之間，平均為 35.49 歲；年資範圍在五個月至 16 年之間，平均 3.19 年。

二、相關分析

研究變項相互之間的相關性詳列於表 2。分配公平與組織支持呈現顯著正相關 ($r=0.54, p<0.01$)，與知識藏私呈現顯著負相關 ($r=-0.39, p<0.01$)，與知識分享則無顯著相關；程序公平與組織支持呈現顯著正相關 ($r=0.68, p<0.01$)，與知識藏私呈現顯著負相關 ($r=-0.61, p<0.01$)，與知識分享則為顯著正相關 ($r=0.45,$

$p < 0.01$)；互動公平與組織支持呈現顯著正相關 ($r = 0.78, p < 0.01$)，與知識藏私呈現顯著負相關 ($r = -0.69, p < 0.01$)，與知識分享則為顯著正相關 ($r = 0.53, p < 0.01$)；組織支持與知識藏私呈現顯著負相關 ($r = -0.79, p < 0.01$)，與知識分享則為顯著正相關 ($r = 0.76, p < 0.01$)。

表 2 研究變項之相關矩陣

	DJ	PJ	IJ	POS	KS	KW
分配公平 DJ	1					
程序公平 PJ	0.69*	1				
互動公平 IJ	0.70*	0.81*	1			
組織支持 POS	0.54*	0.68*	0.78*	1		
知識分享 KS	0.10	0.45*	0.53*	0.76*	1	
知識藏私 KW	-0.39*	-0.61*	-0.69*	-0.79*	-0.63*	1

* $p < 0.01$

三、假設驗證

(一) 公平知覺與組織支持知覺

假設 1a、假設 1b 及假設 1c 驗證三種類型的員工公平知覺對組織支持知覺的影響，以多元迴歸分析進行驗證，根據彙整於表 3 的多元迴歸分析結果，對於組織支持知覺的預測值，分配公平知覺的標準化迴歸係數為 0.13 ($p < 0.05$)，達顯著水準，因此假設 1a 獲得支持；程序公平知覺的標準化迴歸係數為 0.06 ($p = 0.35$)，未達顯著水準，因此假設 1b 未獲得支持；互動公平的標準化迴歸係數為 0.64 ($p < 0.01$)，達顯著水準，因此假設 1c 獲得支持。

表 3 公平知覺對組織支持知覺、知識分享及知識藏私之迴歸分析^a

預測變項		依變項	組織支持知覺	知識分享	知識藏私
控制變項	性別		0.12**	0.24**	-0.02
	婚姻		-0.05	-0.03	0.15**
	教育程度		-0.12**	-0.08	-0.11*
	年齡		0.11	0.33**	0.19**
	職務		-0.17**	-0.14**	-0.46**
	年資		-0.40**	-0.62**	0.01
主要效果	分配公平知覺		0.13*	-0.41**	0.10
	程序公平知覺		0.06	0.24**	-0.18*
	互動公平知覺		0.64**	0.66**	-0.58**
F		74.65**	83.21**	65.07**	
R ²		0.719	0.741	0.691	
Adj.R ²		0.710	0.732	0.680	

^a N = 272 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

(二) 組織支持知覺與知識分享及知識藏私

假設 2a 驗證組織支持知覺對知識分享意願的影響，而假設 2b 則驗證組織支持知覺對知識藏私意願的影響，多元迴歸分析結果彙整於表 4。如表 4 所示，組織支持知覺對知識分享的標準化迴歸係數為 0.58 ($p < 0.01$)，達顯著水準，因此假設 2a 獲得支持；組織支持知覺對知識藏私的標準化迴歸係數為 -0.75 ($p < 0.01$)，達顯著水準，因此假設 2b 獲得支持。

表4 組織支持知覺對知識分享及知識藏私之迴歸分析^a

預測變項		依變項	知識分享	知識藏私
控制變項	性別		0.20**	0.06*
	婚姻		0.00	0.11**
	教育程度		0.06	-0.23*
	年齡		0.16**	0.32**
	職務		-0.11**	-0.55**
	年資		-0.51**	-0.23**
主要效果	組織支持知覺		0.58**	-0.75**
F			129.23**	179.86**
R ²			0.774	0.827
Adj.R ²			0.768	0.822

a N = 272 *p<0.05 **p<0.01

(三) 組織支持知覺對公平知覺影響知識分享及知識藏私的中介效果

假設 3 驗證員工的公平知覺對其知識分享意願及知識藏私意圖的影響，是否以員工的組織支持知覺為中介。驗證程序參照 Baron and Kenny (1986) 以及 Turnley and Feldman (2000) 的方式，以階層迴歸進行分析。組織支持知覺為中介變項必須符合三個條件，首先，獨立變項（分配公平知覺、程序公平知覺、互動公平知覺）以及中介變項（組織支持知覺）必須個別與依變項（知識分享、知識藏私）有顯著相關，第二個條件是獨立變項與中介變項有顯著相關，第三個條件是當中介變項進入迴歸方程時，獨立變項與依變項兩者之相關性減弱或呈現無顯著相關，相關性減弱代表中介變項為部分中介影響，無顯著相關則是完全中介影響。

以階層式迴歸分析檢驗中介效果，其步驟為第一步將背景變項及獨立變項（公平知覺）輸入迴歸方程，第二步輸入背景變項及中介變項（組織支持知覺），第三步則引進背景變項、公平知覺以及組織支持知覺，以知識分享為依變項的迴歸分析結果彙整於表 3，以知識藏私為依變項的迴歸分析結果彙整於表 4。

如表 2 相關矩陣所示，分配公平知覺與知識分享不具顯著相關性 ($r=0.10$)，沒有符合第一個條件，因此不支持假設 3a 的成立。程序公平知覺與知識分享，以及組織支持知覺與知識分享的相關性分別為 0.45 ($p<0.01$) 及 0.76 ($p<0.01$)，皆達顯著相關，具備第一個條件，程序公平與組織支持知覺的相關性為 0.68 ($p<0.01$)，達顯著相關，亦具備第二個條件，再依據表 5 之數據顯示，當組織支持進入迴歸方程後，

表5 公平知覺對知識分享之階層迴歸分析^a

Step	M1			M2			M3		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
性別	0.32**	0.20**	0.17**	0.32**	0.20**	0.20**	0.25**	0.20**	0.20**
婚姻	0.15**	0.00	0.06	0.09*	0.00	0.01	-0.04	0.00	-0.01
教育	0.11*	0.06	0.08*	0.06	0.06	0.06	-0.03	0.06	0.04
年齡	0.07	0.19**	0.15**	0.18**	0.19**	0.18**	0.27**	0.19**	0.20**
職務	-0.24**	-0.11**	-0.06	-0.19**	-0.11**	-0.11**	-0.20**	-0.11**	-0.12**
年資	-0.70**	-0.51**	-0.36**	-0.65**	-0.51**	-0.51**	-0.73**	-0.51**	-0.53**
分配公平	0.15**		-0.28**						
程序公平				0.34**		-0.01			
互動公平							0.49**		0.06
組織支持		0.58**	0.77**		0.58**	0.58**		0.58**	0.54**
F	51.55**	129.23**	141.66**	65.09**	129.23**	112.66**	84.67**	129.23**	113.27**
Adj.R ²	0.566	0.768	0.806	0.623	0.768	0.767	0.684	0.768	0.768
R ² 增加		0.202	0.041		0.145	-0.001		0.084	0

a N = 272 * p<0.05 ** p<0.01

程序公平知覺的標準化迴歸係數由 0.34 ($p<0.01$) 降為-0.01 ($p=0.885$)，且未達顯著水準，顯示組織支持在程序知覺公平對知識分享的影響中，具有完全中介效果，因此假設 3b 獲得支持。

互動公平知覺與知識分享，以及組織支持知覺與知識分享的相關性分別為 0.53 ($p<0.01$) 及 0.76 ($p<0.01$)，皆達顯著相關，具備第一個條件，互動公平知覺與組織支持知覺的相關性為 0.78 ($p<0.01$)，亦具備第二個條件，當組織支持進入迴歸方程後，互動公平知覺的標準化迴歸係數由 0.49 ($p<0.01$) 降為 0.06 ($p=0.291$)，且未達顯著水準，顯示互動知覺公平對知識分享的影響，組織支持具有完全中介效果，因此假設 3c 獲得支持。

如表 2 相關矩陣所示，分配公平知覺與知識藏私呈顯著相關 ($r=-0.39, p<0.01$)，組織支持知覺與知識藏私亦呈現顯著相關 ($r=-0.79, p<0.01$)，符合第一個條件，分配公平知覺與組織支持知覺呈顯著相關 ($r=0.54, p<0.01$)，符合第二個條件，再依據表 6 之資料顯示，當組織支持進入迴歸方程後，分配公平知覺的標準化迴歸係數由-0.37 ($p<0.01$) 減緩為 0.08 ($p<0.05$)，達顯著水準，若依循中介效果檢驗程序，顯示組織支持在分配公平知覺對知識藏私的影響中具有部分中介效果，但檢視分配公平知覺的標準化迴歸係數為正，代表分配公平知覺對知識藏私有正向影響關係，不符合理論邏輯，因此保留假設 4a 獲得支持的判定。

表 6 公平知覺對知識藏私之階層迴歸分析^a

Step	M1			M2			M3		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
性別	-0.08	0.06*	0.07*	-0.10*	0.06*	0.06*	-0.01	0.06*	0.06*
婚姻	-0.01	0.12**	0.09**	0.01	0.11**	0.11**	0.16**	0.11**	0.12**
教育	-0.27**	-0.23*	-0.23**	-0.21**	-0.23*	-0.22**	-0.11*	-0.23*	-0.21**
年齡	0.41**	0.32**	0.33**	0.31**	0.32**	0.30**	0.21**	0.32**	0.30**
職務	-0.38**	-0.55**	-0.57**	-0.45**	-0.55**	-0.55**	-0.44**	-0.55**	-0.55**
年資	0.08	-0.23**	-0.28**	-0.04	-0.23**	-0.22**	0.06	-0.23**	-0.21**
分配公平	-0.37**		0.08*						
程序公平				-0.48*		-0.05			
互動公平							-0.63**		-0.06
組織支持		-0.75**	-0.81**		-0.75**	-0.72**		-0.75**	-0.71**
F	50.47**	179.86**	160.42**	59.80**	179.86**	158.06**	81.11**	179.86**	157.82**
Adj.R ²	0.561	0.822	0.825	0.603	0.822	0.823	0.674	0.822	0.822
R ² 增加		0.261	0.003		0.219	0.001		0.175	0

a N = 272 * $p<0.05$ ** $p<0.01$

程序公平知覺與知識藏私，以及組織支持知覺與知識藏私的相關性分別為-0.61 ($p<0.01$) 及-0.79 ($p<0.01$)，皆達顯著相關，故具備第一個條件，程序公平知覺與組織支持知覺呈顯著相關 ($r=0.68, p<0.01$)，符合第二個條件，再依據表 6 之數據，當組織支持進入迴歸方程後，程序公平知覺的標準化迴歸係數由-0.45 ($p<0.01$) 降為-0.05 ($p=0.184$)，且未達顯著水準，顯示分配公平知覺對知識藏私的影響，組織支持具有完全中介效果，因此假設 4b 獲得支持。互動公平知覺與知識藏私，以及組織支持知覺與知識藏私的相關性分別為-0.69 ($p<0.01$) 及-0.79 ($p<0.01$)，皆達顯著相關，故具備第一個條件，互動公平知覺與組織支持知覺呈顯著相關 ($r=0.78, p<0.01$)，符合第二個條件，再根據表 6 之數據，當組織支持進入迴歸方程後，互動公平知覺的標準化迴歸係數由-0.63 ($p<0.01$) 減緩為-0.06 ($p=0.23$)，且未達顯著水準，顯示互動知覺公平對知識藏私的影響，組織支持具有完全中介效果，因此假設 4c 獲得支持。

茲將研究假設的驗證結果彙總於表 7。

表 7 假設驗證結果彙總

假設描述	驗證結果
假設 1a：員工的分配公平知覺會正向影響其組織支持知覺。	支持
假設 1b：員工的程序公平知覺會正向影響其組織支持知覺。	沒有支持
假設 1c：員工的互動公平知覺會正向影響其組織支持知覺。	支持
假設 2a：員工的組織支持知覺會正向影響其知識分享意願。	支持
假設 2b：員工的組織支持知覺會負向影響其知識藏私意圖。	支持
假設 3a：員工的分配公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。	沒有支持
假設 3b：員工的程序公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。	完全中介影響
假設 3c：員工的互動公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識分享意願。	完全中介影響
假設 4a：員工的分配公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。	沒有支持
假設 4b：員工的程序公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。	完全中介影響
假設 4c：員工的互動公平知覺以組織支持知覺為中介影響其知識藏私意圖。	完全中介影響

伍、結論與建議

一、討論及管理意涵

(一) 公平知覺與組織支持知覺的相關性

假設 1a 及假設 1c 的成立，顯示員工的分配公平知覺以及互動公平知覺皆會正向影響其組織支持知覺，意謂當員工知覺到的分配公平性及互動公平性愈大，則其對於組織提供的支持也會感到愈高。組織支持知覺反映員工對組織如何看待他們的貢獻並關心他們的利益的總體知覺和信念，而一般而言，薪資獎金及升遷是回饋員工貢獻的具體作法，因此當員工認知分配公平，則感受到的組織支持程度愈高。進一步比較三個類型的公平知覺，迴歸係數呈現互動公平知覺對知識分享及知識藏私的影響最大，顯見員工最在乎自己在組織進行溝通時感到被尊重的程度，若感到受到尊重則愈傾向認為組織提供的支持愈大。

(二) 組織支持知覺與知識分享及知識藏私的相關性

假設 2a 及假設 2b 的成立，顯示員工的組織支持知覺會正向影響知識分享意願及負向影響知識藏私的意圖，意謂當員工知覺到組織支持的程度愈高，則其進行知識分享的意願會愈高，而進行知識藏私的意圖愈低。研究發現驗證 Hendriks (1999) 的推論，員工可能為了要維持或提升自己在組織的重要性，而不願意與同事分享知識，甚至產生知識藏私的行為，獨自掌握重要資訊或是阻礙他人取得重要資訊。員工對公司的貢獻方式是多元的，主要是達成份內的工作，以及協助同事完成任務，而協助同事，除了分擔工作，更可廣及協助同事提升工作所需的知識技能，即不藏私地進行知識分享。如上述多元形式的貢獻不被組織重視，員工感受不到來自組織的支持，則知識分享的意願無法提升，且更容易促進知識藏私的行為。

(三) 組織支持知覺的中介效果

假設 3b 的成立，顯示員工的程序公平知覺是以組織支持知覺為中介，影響知識分享的意願，意謂當員工知覺到的程序公平性愈大，則組織支持知覺的程度愈高，進而正向影響其進行知識分享的可能性。假設 3c 的成立，顯示員工的互動公平知覺是以組織支持知覺為中介，影響其知識分享意願，意謂當員工知覺到的互動公平性愈大，則組織支持知覺的程度愈高，進而正向影響其進行知識分享的可能性。

假設 4b 及假設 4c 的成立，顯示員工的程序公平及互動公平知覺皆是以組織支持知覺為中介，影響知識藏私的意圖，意謂當員工知覺到的公平性愈大，則組織支持知覺的程度愈高，進而會負向影響其進行知識藏私的可能性。

假設 3a 及假設 4a 的驗證皆未獲得成立，代表分配公平知覺對知識分享意願或是知識藏私意圖的影響關係不符合預期。分配公平知覺的標準化迴歸係數為負，呈現其對知識分享具負向影響關係，而對知識藏私則呈現正向影響關係。或許相對於程序公平及互動公平，分配公平是結果論，根據公平理論，人們傾向低估他人的付出並高估他人的所得 (Robbins & Judge, 2017)，因而員工容易質疑分配上的公平，認為那些得到比較多的人正是減少知識分享及進行知識藏私的結果，另一方面，基於人性，有可能員工對於所得到的報償總是期望能夠更多，未獲得滿足則比較容易產生主觀上的不公平認知。上述這兩個因素可能使得受試者在填答分配公平量表時產生了偏頗。這個現象對組織而言可做為一項提醒，當組織制訂攸關員工權益的措施時，當以符合程序公平及互動公平為原則，員工關心組織進行資源分配所採取的規則及過程，以及組織對員工進行決策溝通時的誠意，當規則及過程明確且公正，則員工比較不會憑藉「想像」的方式質疑分配的結果，亦即有程序及互動公平前提下的分配公平方具意義。

一般而言，員工關心的資源分配包含薪資、獎金、升遷、考績、訓練機會等，制定明確的辦法是公平性的基本要件，而在制定過程中，廣納各階層的觀點則可強化制度的合理性。儘管公平性為主觀認知，無法滿足每位員工的期望，但秉持程序及互動正義原則下所制定的辦法，有比較高的可能性獲得多數員工的認可，而此知覺能提高員工的組織支持感，進而促進員工正向行為及降低負面行為，包含知識分享的提升及知識藏私的下降。

二、研究限制及建議

總結本研究的主要發現包含：員工的程序公平知覺以及互動公平知覺皆會正向影響其知識分享意願；員工的程序公平知覺以及互動公平知覺皆會負向影響其知識藏私意圖；員工的分配公平知覺以及互動公平知覺皆會正向影響其組織支持知覺；員工的組織支持知覺會正向影響知識分享意願以及負向影響知識藏私的意圖；員工的程序公平知覺及互動公平知覺是以組織支持知覺為中介，影響知識分享的意願；員工三種類型的公平知覺皆是以組織支持知覺為中介，影響知識藏私的意圖。本研究在學術上，對於知識藏私的探討，並不著眼於藏私的前因及後果，而是延伸到制衡這個負向行為的層面，相信對於歸納出降低知識藏私意圖或行為的變項，進而提出解決之道是有助益的。

本研究以便利抽樣選取受試樣本，限制了研究結果的概括性 (generalization)，建議後續研究針對特定職業觀察員工的知識分享及知識藏私行為，研究結果對於該特定職業將有一定程度的概括性。相對於知識分享，知識藏私仍需要更多的研究投入，除了描繪出更完整的前因及後果之理論架構，亦需要發展抑制知識藏私行為的對策，以提升知識管理的成效，後續研究可專注於知識藏私行為的不同類型，分別探究其成因，進而歸納出因應措施。

參考文獻

- 吳信儀與鄭淑勻 (2014年11月)。探討餐飲業員工人格特質對知識藏私的影響：以信任為中介變項。2014南臺科技大學休閒事業管理系暨台灣休閒與遊憩學會聯合學術研討會，台南市。
- 吳盛與林東清 (2007)。以計畫行為理論探討資訊人員的知識分享行為。資訊管理學報, 14(2), 75-109。
- 宋狄威 (2013)。知識創新對企業核心競爭力的影響—日本企業在台灣案例分析。華人前瞻研究, 9, 131-145。
- 林淑姬 (1992)。薪酬公平、程式公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究 (博士論文)。國立政治大學，台北市。

- 邱漢誠 (2015)。關係社會資本、知識吸收能力與知識分享態度的關聯－知識管理觀點。《東吳經濟商學學報》，89，1-34。
- 唐永泰 (2006)。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。《人力資源管理學報》，6(4)，47-66。
- 許順旺、張姮燕、許中駿與韋孝昀 (2016)。員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任、組織公民行為與知識分享關係之研究。《人力資源管理學報》，16(3)，29-59。
- 黃玲雯、廖主民與楊証惠 (2013)。運動員公平知覺量表之中文化與修訂－以組織公平為基礎。《體育學報》，46(4)，407-428。
- 楊政學與林依穎 (2004)。旅館業知識管理之個案研究。《餐旅暨家政學刊》，1(1)，105-126。
- 鄭天明、陳桓敦與周明智 (2001)。知識管理導入“國際觀光旅館業”之研究。《觀光研究學報》，7(1)，76-88。
- 鄭仁偉與黎士群 (2001)。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究。《人力資源管理學報》，1(2)，69-93。
- 韓志翔、江旭新與楊敦程 (2009)。「高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析」。《管理評論》，28(1)，25-44。
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Anderson, J. C. & Gerbig, B. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation for structured equation model. *Journal of the Academy Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartol, K.M., Liu, W., Zeng, X. & Wu, K. (2009). Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: the moderating role of perceived job security. *Management and Organization Review*, 5(2), 223-240.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 54-72.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Processes*, 100, 110-127.

- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Armell, S., Rexwinkel, B., Lunch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Hair, F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140, 477–498.
- Hsiao, R. L. (2008). Knowledge sharing in a global professional service firm. *MIS Quarterly Executive*, 7(3), 71–85.
- Kang, S. W. (2016). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144–149.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429–456.
- Kidwell, Jr. R. E., & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of measure. *Journal of Business and Psychology*, 17, 537–561.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lin, T. C., & Huang, C. C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: The role social exchange and social cognitive on project teams. *Information & management*, 47, 188–196.
- McMillin R. (1997). Customer satisfaction and organizational support for service providers [D]. Gainesville, FL: University of Florida.
- Mikula, G. (1986). The experiment of injustice. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.). *Justice in social relations* (pp.103–123). New York, NY: Plenum Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perception and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 61–84.
- Nielsen, P., Rasmussen, P., Chiang, H. H., Han, T. S. & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604–622.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Reis, H. T. (1984). The nature of the justice motive: Some thoughts on operation, internalization, and justification. In J. C. Masters, & W. P. Smith (Eds.). *Social comparison, social justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives* (pp.131–150). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). London, UK: Pearson. |
- Rotsios, K. P., Sklavounos, N. S., & Hajidimitriou, Y. A. (2014). Trust, knowledge transfer and control in IJVs: The case of four greek firms. *Procedia Economics and Finance*, 9, 231-241.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcome from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 89, 925–946.
- Saxe, L. (1991). Lying: Thoughts of an applied social psychologist. *American Psychologist*, 46(4), 409-415.
- Senge, P. (1997). Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 14(11), 17–20.
- 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.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In: R.S. Cropanzano, & K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate in the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Books.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146–57.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25–42.
- Tsay, C. H. H., Lin, T. C., Yoon, J., & Huang, C. C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*,

37, 53–65.

- Wang, Y. S., Kin, H. H., Li, C. R., & Lin, S. J. (2014). What drives students' knowledge with holding intention in management education? An empirical study in Taiwan. *Academy of Management -Learning and Education*, 13(4), 547–568..
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1–37.
- Webster J. R., & Adams G. A. (2010). Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 131–138.