

## مروری بر رابطه مالکیت روان‌شناختی دانش، پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه

ماشالله ولیخانی دهقانی<sup>۱</sup>

آرش محمدی<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷

### چکیده

مدیریت دانش در سازمان‌ها دارایی‌های دانشی را به فرصت‌هایی برای مزیت‌های رقابتی پایدار تغییر می‌دهد به طوری که منابع ناملموس به عنوان دارایی‌های حیاتی سازمان، به مزیت رقابتی پایدار و موفقیت بلند مدت سازمان‌ها منجر خواهند شد. کانلی و همکاران خاطر نشان کردند کارکنان تصمیم می‌گیرند که اجازه‌ی دسترسی دیگران را به دانش موجود نزد خود ندهند. این رفتار کارکنان با عنوان پنهان‌سازی دانش شناخته شده است. پنهان‌سازی دانش به تلاش عمدی شخص برای جلوگیری یا پنهان کردن دانش درخواست شده‌ی همکاران یا دیگر اعضای سازمان اشاره می‌کند. اگر افراد قابلیت یادگیری استفاده خلاقانه از دانش در سازمان‌ها را دارا باشند، به الگوی جدید تفکر دست می‌یابند که می‌تواند به تعریف مجدد امور و شیوه انجام آن‌ها بپردازند، اما پنهان کردن دانش می‌تواند موفقیت و بقای سازمان را به خطر اندازد. عوامل بسیاری در پنهان کردن دانش موثر هستند. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل کلیدی پنهان‌سازی دانش با مرور دقیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش و با تمرکز بر رابطه مالکیت روان‌شناختی دانش، اعتماد و رهبری اخلاقی است. بدین منظور پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور کتب و مقالات مرتبط به دسته‌بندی عوامل پنهان‌سازی دانش و ارائه مدل مفهومی پرداخته شده است.

### واژگان کلیدی

اعتماد، پنهان‌سازی دانش، رهبری اخلاقی، مدیریت دانش، مالکیت روان‌شناختی.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
(valikhani\_ma@yahoo.com)

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
(نویسنده مسئول: arash.mohammadi5176@gmail.com)

## ۱. مقدمه

امروزه دانش به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی مطرح است و ارائه خدمات، محصولات با کیفیت و اقتصادی بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند کاری دشوار و اغلب غیرممکن است. آن‌ها معتقدند رفتار تشریک‌مسابی و تسهیم دانش و تجربه به‌مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش می‌باشد (میراسدالله‌لنجرود و علی‌پوردرویش، ۱۳۹۳). مدیریت دانش عبارت است از فرآیند خلق و کسب، حفظ و تسهیم و به‌کارگیری سرمایه‌های فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای) در یک سازمان به‌منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد کسب‌وکار. همچنین سازمان‌ها باید این‌که چگونه خبرگی یا مهارت یا دانش را از متخصصانی که از آن‌ها برخوردارند را به تازه‌کارانی که به دانستن آن‌ها نیاز دارند انتقال دهند (منوریان، فضلی و یگانه، ۱۳۹۳).

حدود ۵۰۰ سال پیش در عراق کنونی، مردم بعضی لوح‌های مربوط به ثبت قراردادهای قانونی تخمین مالیات فروش و قانون را گم کردند. برای حل این مشکل فعالیت موسسه مرتبط با مدیریت دانش یعنی کتابخانه آغاز شد. از آن‌پس توجه مدیران زبده به کلیه لوح‌های جمع‌آوری‌شده در کتابخانه جلب شد. منازعه با مفهوم دانش به قدمت تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جست‌وجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کنند. استوارت می‌گوید که اصلاح سرمایه هوشی اولین بار توسط فی‌ول در سال (۱۹۶۹)، در نامه‌ای به گالبریث نوشت به کار رفت. بعدها ادوینسون، اسکانندیا و سالیوان نیز اصطلاح سرمایه هوشی و ارزش‌های پنهان را به‌عنوان دانشی که قابلیت تبدیل به ارزش را دارد به‌کار بردند. در سال (۱۹۸۸)، در سوئد اصطلاحات سرمایه دانشی و دارایی‌های غیرملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. همچنین اسکانندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند، به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه هوشی هستند (والمحمدی، احمدی و سید علی اکبر، ۱۳۹۲).

در عصر حاضر سرعت تغییرات در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شدت افزایش یافته است. دانش نقش بسیار مهمی در سازمان‌ها دارد و منبع مهم و استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. دانش در اختیار افراد سازمانی است و برای استفاده از آن باید شرایطی را در سازمان ایجاد کرد که افراد قادر به تسهیم دانش‌شان با دیگر افراد سازمان باشند و از این طریق بتوان عملکرد کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان را بالا برد (سیگالا و چالکیتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

در جهان کنونی، شرایط و فضای رقابتی در بیشتر سازمان‌ها بسیار پیچیده، متغیر و گسترده‌تر از گذشته است، به گونه‌ای که این سرعت در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق با شرایط جدید است؛ به عبارت دیگر، به محض اینکه تغییری در شرایط یادشده به وجود آید و سازمان بخواهد نسبت به آن تغییر، واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد تغییر بعدی از راه می‌رسد (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). بر این اساس، توجه سازمان‌ها بر روی سرعت بخشیدن به تولید دانش و همگانی کردن آن متمرکز شده است؛ زیرا دریافته‌اند که هیچ چیز به

<sup>1</sup> Sigala & Chalkiti

اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی نگه دارد (لیویتز و سانی، ۲۰۰۰؛ نظری و همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی امکان خلق، انتقال و نسخه برداری از دانش به راحتی امکان‌پذیر نیست، بنابراین دانش در قیاس با سایر منابع رقابتی سازمان از جایگاه استراتژیک برخوردار است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). از این رو سازمان‌ها برای بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری‌ها، صرفه جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و... بایستی دانش را در مرکز توجه خود قرار داده و آن را مدیریت کنند (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای چالشهای متعددی است و تغییراتی را از لحاظ رویکرد و نحوه عملکرد افراد در سازمان به همراه دارد که این تغییرات نیازمند مدیریت مطلوب به منظور دستیابی به نتیجه مطلوب می‌باشند. اگر این تغییرات به شیوه مناسبی مورد بررسی و تحلیل قرار نگیرند امکان مواجه شدن سازمان با شکست، سیار افزایش می‌یابد (حسین قلی زاده، ادهم هاشمی، ۱۳۹۲). صاحب نظران عوامل گوناگونی را به عنوان عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند؛ از جمله کاربرد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی متعهد، بازار و رقبا، زمان، فضای سازمان، عوامل مالی و یادگیری سازمانی (عباس زادگان، ۱۳۸۵). برای توانمندسازی انتقال دانش در سازمان‌ها، الزامی است متخصصان، بفهمند چرا مردم دانش را پنهان می‌کنند و چگونه می‌توان پیامدهای آن را کاهش داد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲؛ هیندز و همکاران، ۲۰۰۱). پنهان‌سازی دانش به عنوان یک رفتار فردی تأثیرات منفی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد. در بیشتر موارد، پنهان شدن دانش به سازمان‌ها و عملکرد کارکنان آن‌ها آسیب می‌رساند (من و همکاران، ۲۰۱۸). تا به امروز، چندین عامل برای درک اینکه چرا برخی از کارکنان در پنهان کردن دانش دخالت دارند و همچنین نحوه کاهش چنین رفتاری بیان شده است (احمد و همکاران، ۲۰۲۰).

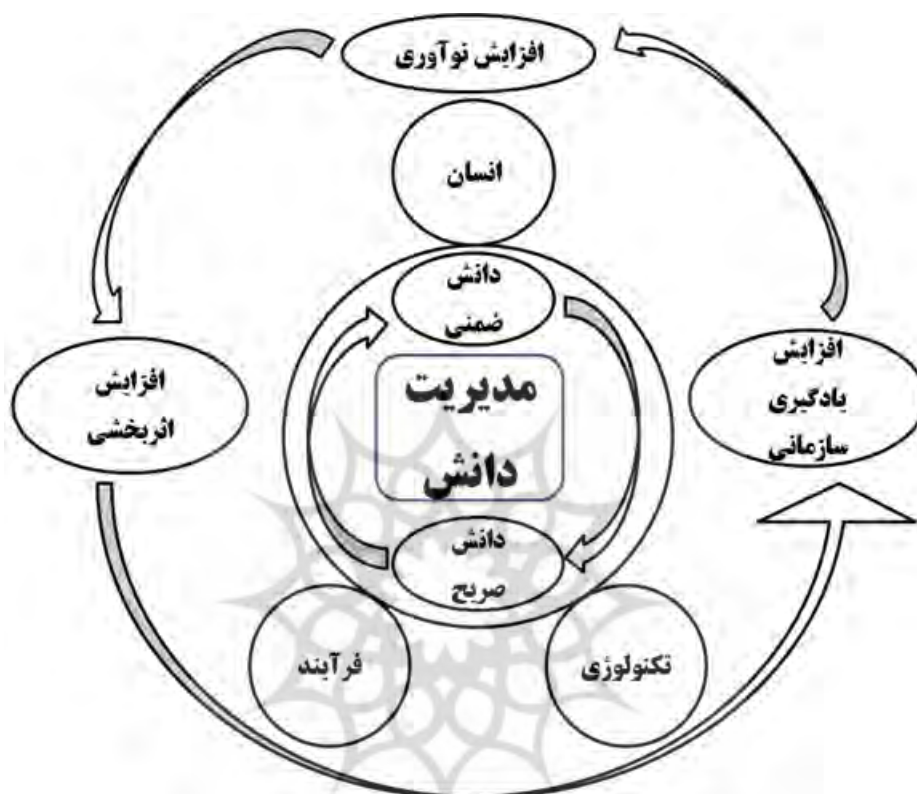
در این مقاله سعی شده است با مرور مطالعات و پژوهش‌های ده ساله اخیر رابطه بین مالکیت روان‌شناختی دانش و پنهان‌سازی دانش و نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

مدیریت دانش مفهومی است که تعریف‌های زیادی برای آن ارائه شده است. برخی از صاحب نظران مانند پرز، تأکید دارند که دانش یک سرمایه سازمانی است و مدیریت دانش را بر همین اساس تعریف می‌کند. وی معتقد است که مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های آن‌ها به عنوان یک سرمایه سازمانی. مالهوترا در سال‌های اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است و این مفهوم را از دیدگاه نظری تعریف کرده است. وی مدیریت دانش را کمک به سازمان‌ها در یافتن راه‌های نوین بهره‌جویی از دانش عینی و ذهنی افراد آن می‌داند (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۳).

در شکل (۱)، چرخه مدیریت دانش معرفی می‌شود. امروزه مدیریت دانش به‌عنوان یک الگو و روش مناسب، جایگزین مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد گردید و شرکت‌های مشاور بین‌المللی در این زمینه فعالیت دارند و سازمان‌های مشاوره مثل کنترل کیفیت و بهره‌وری آمریکایی<sup>۲</sup>؛ و انجمن اطلاعات برای جامعه آمریکایی<sup>۳</sup> در زمینه‌های: ۱- الگوبرداری<sup>۴</sup> - بهترین عملکرد<sup>۵</sup> - مدیریت ریسک<sup>۶</sup> - مدیریت تحول<sup>۷</sup>، علاقه‌مند به کشف ارتباط مدیریت دانش می‌باشند (سلیمی، کشاورزی و حیدری، ۱۳۹۳).



شکل ۱: چرخه مدیریت دانش (لیو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴)

### مالکیت روانشناختی دانش

کنترل، یک خاصیت ضروری مالکیت است؛ زیرا احساس تملک را نسبت به یک شیء تحریک می‌کند. کنترل دانش به کارمند قدرت چانه زنی در سازمان می‌دهد و دانش کنترل شده در دست کارمند، قدرت و موقعیت او را در سازمان تضمین می‌کند (پیرس و همکاران، ۲۰۲۰).

<sup>2</sup> American Productivity & Quality Control

<sup>3</sup> American Society for information

<sup>4</sup> Benchmarking

<sup>5</sup> Best Performance

<sup>6</sup> Risk Management

<sup>7</sup> Transition Management

<sup>8</sup> Liao & etal

## پنهان کردن دانش

پنهان کردن دانش را می‌توان به عنوان "تلاش یک کارمند برای پنهان کردن تمام یا قسمتی از دانشی که توسط کارمند دیگری درخواست شده است" تعریف کرد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲).

## اعتماد

کاتالیزوری است که امکان کار را به سازمان‌ها می‌دهد و عاملی محدودکننده است که ارتباطات تجاری و فردی ما را کنار هم نگه می‌دارد؛ بنابراین، رواج گروه‌های کاری و ماهیت وابسته‌ی کارها به یکدیگر است که کارمندان را درگیر اشتراک و هماهنگی با یکدیگر می‌کند تا اهداف سازمانی را به انجام برسانند، درنهایت کارمندان را مستلزم می‌کند که به یکدیگر اطمینان نمایند (تان نیا لینگ، ۲۰۱۱).

## رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی سعی می‌کند رفتارهای سازمانی منفی را از طریق دیدگاه مشترک، صداقت و انصاف کاهش دهند که ممکن است تأثیر مثبتی بر کارمندان برای همکاری مؤثرتر با سایر همکاران بگذارد (تورلاک و همکاران، ۲۰۲۱).

## پیشینه پژوهش

سازمان‌ها در عصر کنونی در محیطی کاملاً رقابتی و بسیار پویا فعالیت می‌کنند که مهمترین دارایی و سرمایه آن‌ها، کارکنان آن‌هاست. امروزه استمرار و تداوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در داشتن کارکنان دانشگرا، خلاق و نوآور است؛ نیروی کاری که پیوسته از طریق خلاقیت و نوآوری می‌تواند با اصلاح یا تغییر آگاهانه محصولات یا خدمات و فرایندها، مزیتی پایدار برای سازمان خود بیافریند. دانش امروز در قلب اقتصاد جهان قرار دارد و مدیریت دانش در کسب موفقیت سازمان‌ها امری حیاتی تلقی می‌شود. پویایی سازمان‌ها در فراگیری دانش، کسب تجربه کارکنان و به کارگیری این تجربیات و مهارت‌ها در اجرای وظایف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تعامل در تسهیم دانش و برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی است (مک اینرنی و کون ینگ، ۲۰۱۱).

داونپورت و پراساک معتقدند که مدیریت کردن دانش عبارت است از بهره برداری و توسعه سرمایه‌های دانش یک سازمان، برای پیشبرد اهداف مشخص شده (اناند و همکاران، ۲۰۰۲). مایک بورگ، نیز معتقد است که در اختیار بودن اطلاعات در زمان مناسب، برای تصمیم‌گیری توسط افراد مناسب در سازمان، مدیریت دانش است و می‌تواند به افراد کمک کند که با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و دانش خود را به اشتراک بگذارند (سابهروال و همکاران، ۲۰۰۳). همچنین به عنوان یک الزام برای توانمندسازی انتقال دانش در سازمان‌ها، متخصصان نیاز دارند. بفهمند چرا مردم دانش را پنهان می‌کنند و چگونه می‌توان پیامدهای آن را کاهش داد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲؛ هیندز و همکاران، ۲۰۰۱). پنهان کردن دانش می‌تواند به رفتار کاری نوآورانه فردی و روابط شخصی آسیب برساند و عملکرد سازمانی و شخصی را به چالش بکشد (چرن، هرنوس، دیسویک و اسکراواچ، ۲۰۱۷). پنهان‌سازی دانش به عنوان یک رفتار فردی تأثیرات منفی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد. در بیشتر موارد، پنهان شدن دانش به سازمان‌ها و عملکرد کارکنان آن‌ها

آسیب می‌رساند (من و همکاران، ۲۰۱۸). مالکیت روانشناختی دانش ممکن است دلیل اینکه چرا مردم دانش را پنهان می‌کنند را ارائه دهد (دمیر، بودور، عمر و حشمتی، ۲۰۲۱؛ پنگ، ۲۰۱۳). اعتماد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل حیاتی در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق شناخته می‌شود و باعث افزایش انعطاف‌پذیری و اثربخشی سازمانی شده و در طراحی برنامه‌ها و راهبردهای دقیق کمک زیادی به سازمان می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰). اعتماد نقش‌های مختلفی را در تسهیم دانش هم به عنوان پیش نیاز و هم به عنوان پیامد آن ایفا می‌کند. اعتماد می‌تواند هم مستقیم و هم غیرمستقیم بر تسهیم دانش از طریق روابط و فرهنگ تأثیر بگذارد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین رهبران اخلاقی سعی می‌کنند رفتارهای سازمانی منفی را از طریق دیدگاه مشترک، صداقت و انصاف کاهش دهند و ممکن است باعث تأثیر مثبت بر کارمندان برای همکاری مؤثرتر با سایر همکاران گردند (تورلاک و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، ارتباط بین مالکیت روانشناختی دانش و پنهان شدن دانش چندوجهی است و یکی از ابعاد آن ممکن است توسط رهبری اخلاقی تعدیل شود. رهبران اخلاقی یک رابطه حمایتی با اعضای گروه ایجاد می‌کنند که کارکنان را تشویق می‌کند تا در رفتارهای مثبت مشارکت کنند (والموا، هارتل و میستی، ۲۰۱۷). جدول (۱)، به مهم‌ترین دستاوردهای مرتبط به حوزه مدیریت دانش و پنهان‌سازی دانش پرداخته است.

#### جدول ۱: مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی حوزه مدیریت دانش

محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
حسین پور، سلاجقه و کمالی	۱۴۰۱	واکوی عوامل فردی موثر بر پنهان‌سازی دانش در فضای علمی	پژوهش مذکور با رویکردی آمیخته اقدام به شناسایی عوامل فردی موثر بر پنهان‌سازی دانش در فضای علمی نموده است لذا مقاله حاضر مشتمل بر کثرت‌گرایی روش گردآوری اطلاعات است. نتایج حاکی از آن است که عوامل فردی با پنهان‌سازی دانش رابطه معکوس و معناداری دارد.
سپهوند و مؤمنی	۱۳۹۹	طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان)	نتایج تحقیق مذکور نشان می‌دهد که طردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان‌ساز دانش می‌تواند منجر شود. باتوجه به نتایج این مطالعه، مدیران سازمان‌های خدماتی با تدوین استراتژی‌هایی باید سعی کنند میزان پذیرش متقابل افراد در محیط کار را بهبود بخشند و از طردشدن افراد پیش‌گیری کنند تا رفتارهای پنهان‌سازی دانش کاهش یابد.

محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
سهرابی و همکاران	۱۳۹۹	بررسی تأثیر عوامل فردی بر به اشتراک گذاری دانش در سازمان/ک فرا تحلیل مطالعات ایران	بین عوامل فردی مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان خودآگاهی، نوع دوستی، نگرش و رفتار تمرکز یافته بیشترین اندازه اثر و رابطه معنادار را با تسهیم دانش سازمانی داشته‌اند.
اسدی و همکاران	۱۳۹۹	تأثیر سرمایه انسانی بر نوآوری سازمانی: نقش تسهیم دانش	سرمایه انسانی بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی (نوآوری محصول، نوآوری فرآیند و نوآوری مدیریتی) تأثیر معنی‌دار دارد و تسهیم دانش در تأثیر سرمایه انسانی بر نوآوری سازمانی نقش میانجی دارد که این روابط در سطح آلفای ۰,۰۵ معنی‌دار است
نظری پور و همکاران	۱۳۹۸	ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش	عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت و کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی، از مهم‌ترین عوامل شکست شرکت های دانش بنیان در پیاده سازی مدیریت دانش در شهر شیراز هستند.
مرشدی و همکاران	۱۳۹۷	شبیه سازی دینامیک تاثیر سیاست های انگیزشی بر تسهیم دانش کارکنان [مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی بندر امام]	عوامل شناسایی شده شامل ۲۶ عامل زیر است: تخصیص بودجه، آموزش، فرهنگ تسهیم دانش، تدوین تسهیم دانش بین اهداف سازمان، فضا و جو تسهیم دانش، داشتن زمان کافی برای تسهیم دانش، داشتن زمان کافی برای تسهیم دانش، داشتن زمان

نتایج تحقیق	عنوان	سال	محققان
<p>کافی، تشویق شدن مدیران و کارکنان به تسهیم دانش، ارائه پیشنهادات دانشی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، پاداش فردی و گروهی، کیفیت عملکرد، اشتیاق و تمایل به تسهیم دانش، کمبود رقابت، ارتباطات و تعامل، نبود اعتماد بین طرفین، سوء استفاده از دانش، نبود امنیت شغلی، ترس از اعلان شکست ها، سلسله مراتب سازمانی، نبود دسترسی به دانش، محرمانگی دانش، نبود اعتماد درباره صحت دانش، جهت گیری سیاسی در تسهیم دانش، دیدگاه منفی کارکنان و دیدگاه منفی مدیر نسبت به تسهیم دانش. سپس مدل دینامیکی مربوط سیاست های انگیزشی تسهیم دانش بر پایه اصول متدولوژی سیستم های پویا با ترسیم انگیزش کل به عنوان متغیر انباشت و ۲۶ متغیر جریان ساخته شده و پس از حصول اطمینان از کارکرد مدل، نتایج این مهم را تأیید کردند که با افزایش نرخ افزایش انگیزه میزان انگیزه کل بیشتر میشود و با افزایش نرخ کاهش انگیزه میزان آن کاهش مییابد و بالعکس.</p>			
<p>رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و غیر مستقیم از طریق مالکیت روان شناختی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. رهبران اخلاقی می توانند با تغییر نگرش و تقویت حس مالکیتی نسبت به سازمان، آگاهی فردی را افزایش دهند و با ایجاد دل بستگی شناختی و عاطفی بین فرد و هدف بر رفتار فرد تأثیر بگذارند و زمینه لازم برای تسهیل فرآیند سازمانی و افزایش عملکرد شغلی را فراهم نمایند.</p>	<p>درک نقش میانجی مالکیت روان شناختی در رابط بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان</p>	۱۳۹۷	داورزنی و همکار



محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
یزدان شناس	۱۳۹۷	نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی مثبت در تأثیرگذاری جوّ توسعه منابع انسانی بر رفتار تسهیم دانش	جوّ توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار تسهیم دانش دارد و مالکیت روان‌شناختی مثبت نیز در این رابطه نقش میانجی دارد؛ بنابراین، تأکید بر مؤلفه‌های هر یک از ابعاد جوّ توسعه منابع انسانی می‌تواند موجب شکل‌گیری احساس مالکیت روان‌شناختی مثبت در کارکنان شود و در نهایت رفتارهای مثبت‌گرایانه سازمانی از جمله رفتار تسهیم دانش را تقویت کند.
کشاورزی و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)	هواناجا با کسب نمره ۱۲۳/۸۲ از ۲۱۰ نمره در سطح آغاز یعنی سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسایشی قرار دارد. از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند با کسب نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰، رتبه اول و معیار افراد با کسب نمره ۱۶/۵۱ از ۳۰ در رتبه هفتم قرار گرفته است. پنج معیار فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا ششم قرار دارد. بر اساس داده‌های کیفی، مهمترین فرصتهای بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش شامل نبود فرایند رسمی و نظام مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه سالاری به جای شایسته سالاری به عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان زیاد و ترس از برخوردهای اداری به عنوان مانع مستندسازی تجربیات کارکنان است.

محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
آگریفولیو <sup>۹</sup> و همکاران	۲۰۲۱	درک مدیریت دانش در سازمان های دولتی از دیدگاه شناخت سازمانی: مروری بر ادبیات نظام مند و تحلیل کتاب سنجی	این مقاله با ارائه یک نمای کلی از مدیریت دانش در سازمان های بخش عمومی به پژوهش ها کمک می کند و منجر به تأملات بیشتر در مورد مفهوم دانش سازمانی به عنوان مکانیزم مرکزی در تولید و بیان دانش می شود.
بهاویا روپا <sup>۱۰</sup> و همکار	۲۰۲۱	تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در آموزش عالی تامیل نادو: نقش واسطه ای تعهد سازمانی	نتایج نشان می دهد که فرآیندهای مدیریت دانش (ایجاد، اکتساب، ذخیره سازی، اشتراک گذاری و استفاده) و نقش واسطه ای عملکرد سازمانی بر رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مؤسسات آموزش عالی را مشخص می کند.
باداود <sup>۱۱</sup> و همکار	۲۰۲۱	مدل مفهومی برای سازمان بهبود مدیریت دانش از طریق پلتفرم مبتنی بر ابر در HEI منطقه خلیج فارس	مؤسسات مسئولیت دارند که تخصص دقیق کارکنان را یکپارچه کنند و با هماهنگی سلسله مراتبی که امکان ذخیره سازی فیزیکی دانش را فراهم می کند از طریق شیوه های مرتبط با فناوری اطلاعات با توجه به مراحل HEI، KM می تواند ترکیب شود
حسن علی <sup>۱۲</sup> و همکار	۲۰۲۱	تأثیر تعدیل کننده رهبری اخلاقی بین روان شناختی دانش و پنهان سازی دانش: یک مطالعه تجربی بر روی دانشگاه های دولتی شمال عراق	مالکیت روان شناختی دانش را به عنوان یک عامل مرتبط با فرد به پنهان سازی دانش مرتبط می کند و رهبری اخلاقی رابطه بین مالکیت روان شناختی دانش و پنهان کردن دانش را تعدیل می کند، به طوری که وقتی رهبران از نظر اخلاقی کارکنان را رهبری می کنند، این رابطه ضعیف است و بالعکس.
کوآی <sup>۱۳</sup> و همکار	۲۰۲۱	رهبری اخلاقی و پنهان کردن دانش: آزمایش مکانیسم های	نتایج نشان می دهد که عدم مشارکت اخلاقی رابطه بین رهبری اخلاقی و پنهان شدن دانش را واسطه

<sup>9</sup> Agrifoglio

<sup>10</sup> Bhawiya Roopaa

<sup>11</sup> Badawood

<sup>12</sup> Hasan Ali

<sup>13</sup> Koay

محققان	سال	عنوان	نتایج تحقیق
		میانجی و تعدیل کننده	می‌کند. علاوه بر این، تعهد سازمانی رابطه منفی بین رهبری اخلاقی و پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند، به طوری که وقتی تعهد سازمانی بالا باشد، رابطه منفی قوی‌تر می‌شود.
آرین <sup>۱۴</sup> و همکاران	۲۰۲۰	پنهان کردن دانش از بالا به پایین در سازمان‌ها: مطالعه تجربی پیامدهای پنهان شدن دانش سرپرست در میان کارگران محلی و خارجی در خاورمیانه	یافته‌ها نشان می‌دهد که بی‌اعتمادی ناظران به سرپرستانشان، رابطه معنادار و منفی بین SKH و OCB-S ناظران را واسطه می‌کند. علاوه بر این، رابطه معنادار و مثبت بین SKH و بی‌اعتمادی به سرپرست برای کارگران خارجی بیشتر از کارگران داخلی است. این مطالعه پشتیبانی تجربی و درک بهتری از وجود و پیامدهای SKH برای کارگران داخلی و خارجی ارائه می‌کند و همچنین مفاهیم نظری و عملی یافته‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد.
شیا <sup>۱۵</sup> و همکاران	۲۰۱۹	رابطه منحنی بین رهبری دانش و پنهان کردن دانش: نقش تعدیل کننده مالکیت روان‌شناختی	نتایج نشان داد که یک رابطه U شکل معکوس بین رهبری دانش و پنهان کردن دانش وجود دارد. کارکنان دانش بیشتری را در سطح متوسط رهبری دانش نسبت به سطوح پایین و بالاتر رهبری دانش نشان دادند. علاوه بر این، مالکیت روان‌شناختی رابطه منحنی را به طور قابل توجهی تعدیل کرد به طوری که رابطه U شکل معکوس در بین کارکنان با مالکیت روانی بالا بارزتر بود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در مقاله حاضر جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و مروری بر مقالات و پایان‌نامه‌های موجود از سایت‌های معتبر و تحقیقات موجود در داخل و خارجی بهره برده شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی است و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای است.

<sup>14</sup> Arain

<sup>15</sup> Xia

در مقاله حاضر با مرور دقیق مبانی نظری مرتبط با پنهان‌سازی دانش در ایران و جهان سعی بر بیان مفاهیم کلیدی و نظریه‌های این مفهوم برای محققان و علاقه‌مندان حوزه‌ی مدیریت دانش پرداخته شده است. همچنین مدل مفهومی مرتبط بر رابطه مالکیت روان‌شناختی دانش، پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی بر این رابطه ارائه شده است.

به منظور یافتن نتایج مطالعات و پژوهش‌های ده سال اخیر، کلمات کلیدی مدیریت دانش<sup>۱۶</sup>، مالکیت روان‌شناختی دانش<sup>۱۷</sup>، پنهان‌سازی دانش<sup>۱۸</sup>، اعتماد<sup>۱۹</sup> و رهبری اخلاقی<sup>۲۰</sup>، در معروفترین پایگاه‌های داده‌های داخلی، همچون پایگاه جهاد دانشگاهی<sup>۲۱</sup>، ایرانمکس<sup>۲۲</sup>، گمجیران<sup>۲۳</sup>، ایرانداک<sup>۲۴</sup> و مدلیب<sup>۲۵</sup> و پایگاه‌های داده‌های خارجی، همچون اسکوپوس<sup>۲۶</sup> و گوگل اسکالر<sup>۲۷</sup> مورد جستجو قرار گرفت و از میان ۵۰ مقاله بدست آمده، ۱۶ مقاله که با موضوع تحقیق تناسب بیشتری داشت مورد بررسی دقیق قرار گرفت و در ادامه یافته‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱. شناسایی عوامل کلیدی پنهان‌سازی دانش و مدل مفهومی تحقیق

یافته‌ها نشان می‌دهد که مالکیت روان‌شناختی دانش به طور مشخص، خصیلتی انسانی است. از آنجایی که دانش، یک منبع مزیت رقابتی حیاتی است، کارکنان سعی می‌کنند آن را برای خود به عنوان نوعی حفظ کنترل نگه دارند. ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیاز است. جین (۲۰۰۹)، تأثیر افزایش اعتماد در سازمان را شامل ایجاد گرایش‌های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی و ... و همچنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی و ... عنوان می‌کند.

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص ابعاد کلیدی پنهان‌سازی دانش ابتدا پرسش‌نامه شماره ۱ طراحی شد و پس از بررسی روایی و پایایی آن در دو مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین پس از توزیع پرسش‌نامه‌های دلفی فازی معیارهایی که اختلاف میانگین آن‌ها بیشتر از (۰/۱)، باشد حذف و بقیه آن‌ها انتخاب گردید. شکل (۲)، مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

<sup>16</sup> Knowledge Management

<sup>17</sup> Psychological Ownership of Knowledge

<sup>18</sup> Knowledge Hiding

<sup>19</sup> Trust

<sup>20</sup> Ethical Leadership

<sup>21</sup> SID

<sup>22</sup> Iranmedex

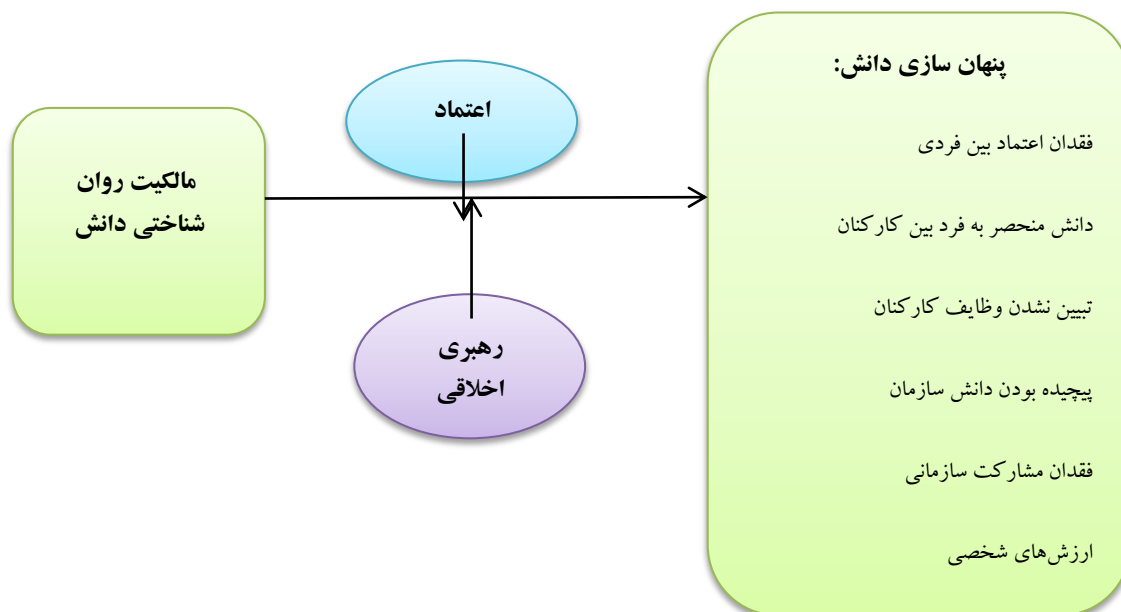
<sup>23</sup> Magiran

<sup>24</sup> Irandoc

<sup>25</sup> MedLib

<sup>26</sup> SCOPUS

<sup>27</sup> Google Scaler



شکل ۲: مدل رابطه مالکیت روان‌شناختی و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی اعتماد و رهبری اخلاقی (یافته‌های پژوهش)

### ۵. نتیجه‌گیری

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. به علاوه، رهبری اخلاقی رابطه بین مالکیت روان‌شناختی دانش و پنهان کردن دانش را تعدیل می‌کند، به طوری که وقتی رهبران از نظر اخلاقی کارکنان را رهبری می‌کنند و بالعکس، این رابطه ضعیف است. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی، کارکنان با تقلید از محیط اطراف خود، مناسب بودن یک رفتار را یاد می‌گیرند و رفتارهای دارای پاداش را ادامه می‌دهند و از رفتارهای نامطلوب خودداری می‌کنند. علاوه بر این، رهبری اخلاقی به ارتقای استانداردهایی کمک می‌کند که از احساس عضویت در سازمان حمایت می‌کند. رهبران اخلاقی این حق را دارند که پیروان خود را در صورتی که مطابق با اهداف مشترک سازمانی رفتار کنند، پاداش دهند. در نتیجه این انگیزه، کارکنان ممکن است تمایل کمتری به پنهان کردن دانش داشته باشند.

علاوه بر این، آوی، ورنسینگ و پالانسکی (۲۰۱۲) ثابت کردند که رهبران اخلاقی بر مالکیت روان‌شناختی کارکنان از طریق اقدامات قابل مقایسه با استانداردهای یادگیری اجتماعی تأثیر می‌گذارند. همچنین، رهبری اخلاقی آرزوی ایجاد محیطی منصفانه و امن را در بر می‌گیرد که در نهایت منجر به ایجاد اعتماد در کارکنان در جهت ارائه دانش خواسته شده و عدم کتمان آن می‌شود. به این ترتیب، کارکنان احساس وابستگی بیشتری به سازمان خود می‌کنند و کمتر متوجه خطر از دست دادن کنترل بر دانش خود می‌شوند. رهبران اخلاقی سازمان خود را با اخلاق رهبری می‌کنند و در نتیجه

کارکنان هیچ بهانه‌ای برای پنهان کردن دانش ندارند زیرا احساس تعلق دارند. به عنوان مثال، کارمندانی که به آن‌ها گوش داده و برای دستاوردهای‌شان قدردانی می‌شود، احتمالاً احساس تعلق به گروه دارند. برعکس، کارمندانی که نادیده گرفته شده و کنار گذاشته می‌شوند، از نظر روانی از سازمان خود جدا می‌شوند و فاقد احساس تعلق هستند.

از سوی دیگر، رهبران اخلاقی سعی می‌کنند رفتارهای سازمانی منفی را از طریق دیدگاه مشترک، صداقت و انصاف کاهش دهند که ممکن است تأثیر مثبتی بر کارمندان برای همکاری مؤثرتر با سایر همکاران بگذارد. رهبران اخلاقی از کارکنان حمایت می‌کنند تا تأثیر مخرب مربوط به منافع شخصی را کاهش دهند. کنترل دانش و احساس تملک دو ویژگی دیگر مالکیت روانی بر دانش است. اعتماد نقش‌های مختلفی را در تسهیم دانش هم به عنوان پیش نیاز و هم به عنوان پیامد آن ایفا می‌کند. اعتماد می‌تواند مستقیم و غیرمستقیم بر تسهیم دانش از طریق روابط و فرهنگ تأثیر بگذارد و سازمان‌های عمومی می‌توانند رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک رهبری مثبت برای حل مسئله پنهان کردن دانش پذیرند.

سازمان‌ها برای دستیابی به حداکثر مزیت رقابتی بایستی برای مدیریت دانش، استراتژی مناسب داشته باشند و پنهان کردن دانش می‌تواند روند توسعه و منابع هر سازمانی را با خطر جدی مواجه کند. یافته‌ها نشان می‌دهد، پنهان‌سازی دانش رابطه مستقیمی با مالکیت دانش دارد و افزایش اعتماد باعث گرایش پرسنل جهت اشتراک‌گذاری دانش شده و رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی منصفانه و امن علاوه بر افزایش اعتماد مانع از پنهان کردن دانش می‌شود و می‌تواند به عنوان یک استراتژی مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد.

## منابع

۱. اسدی، اسماعیل؛ داورزنی، محمد؛ اصغری، حرمت و حاتمی، میدیا. (۱۳۹۸). تأثیر سرمایه انسانی بر نوآوری سازمانی: نقش تسهیم دانش. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۳)، ۱۸۰-۱۵۵.
۲. داورزنی، محمد و بارانی، صمد. (۱۳۹۸). درک نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی در رابط بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۹(۷۶)، ۲۸-۱.
۳. سپهوند رضا، مومنی مفرد معصومه. (۱۳۹۹). طردشدگی در محیط کار و پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان لرستان). مجله ارگونومی، ۸(۴)، ۱۱۵-۱۲۸.
۴. سلاجقه، سنجر؛ حسین‌پور، مهدی و جلال‌کمالی، محمد. (۱۴۰۰). واکاوی عوامل محیطی و فنی و تکنولوژیکی مؤثر بر پنهان‌سازی دانش در فضای علمی. تعامل انسان و اطلاعات، ۳۰(۸)، ۳۷-۲۵.
۵. کمالی پور، ناصر؛ شجاعی، سامره؛ سمیعی، روح اله و آزما، فریدون. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش با تاکید بر طردشدگی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۲۳۷-۲۱۶.
۶. کشاورزی، علی و رادسرسشت، مجتبی. (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هوانا). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۱(۱)، ۴۷-۱۱.

۷. قلی‌پور، آرین و لبافی، سمیه. (۱۳۹۴). ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۷ (۵)، ۱۴۹-۱۲۷.
۸. منوریان، عباس؛ فضلی، فاطمه و یگانه، خدیجه. (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های مؤثر بر فرآیند تسهیم دانش (عوامل پیش‌برنده و بازدارنده) در سازمان دولتی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۵۵ (۲۰)، ۱۳۲-۱۰۵.
۹. میراسدالله‌لنجرود، لیلا و علی‌پوردرویش، زهرا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش درون‌گروهی (مطالعه موردی در ادارات ساختمان مرکزی بانک صادرات ایران). پژوهش‌های تربیتی. ۲۹، ۷۸-۶۲.
۱۰. نظرپوری، امیرهوشنگ؛ آزادی، محمد حسین و باقرزاده خداهشهری، راضیه. (۱۳۹۸). ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۲ (۷)، ۱۱۲-۷۹.
۱۱. والمحمدی، چنگیز؛ احمدی، محسن و سید علی اکبر، محسن. (۱۳۹۲). ارزیابی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. فصلنامه مدیریت صنعتی. ۸ (۲۴).
۱۲. یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۹۷). نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی مثبت در تأثیرگذاری جو توسعه منابع انسانی بر رفتار تسهیم دانش. پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، ۴ (۱)، ۱۸-۱.
13. Agrifoglio, R., Metallo, C. & di Nauta, P. (2021). Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Public Organiz Rev* 21, 137–156.
14. Ahmad, A. B., Straatmann, T., Mueller, K., & Liu, B. (2020). Employees' Change Support in the Public Sector—A Multi-Time Field Study Examining the Formation of Intentions and Behaviors. *Public Administration Review*.
15. Ali, S. H., & Sagsan, M. (2020). The Mediating role of Knowledge-Oriented Leadership Between Bureaucratic Culture and Knowledge Creation: The case of Public Universities in Northern Iraq. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
16. Alpay, m., & Sagsan, m. (2020). Turkish Entrepreneurs in the Investment Decision Process Against Bureaucratic Barriers: How Psychological Cognitive Behavioral Concerns have Impact on Social Capital. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29 (5), 1081- 1092.
17. Arain, G.A., Bhatti, Z.A., Ashraf, N. (2020). Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East. *J Bus Ethics* 164, 611–625.
18. ABadawood, A., AlBadri, H. (2021). A Framework for Building a Business Model for Content Creation using IT Technology. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12 (5), 12A5C, 1-10.
19. Badawood, A., AlBadri, H. (2021). A Framework for Building a Business Model for Content Creation using IT Technology. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(5), 12A5C, 1-10.

20. Bhawiya Roopaa, S., Gopinath, R. (2021). Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Performance in Tamil Nadu Higher Education: Mediating Role of Organizational Commitment. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12 (7), 6731 – 6743.
21. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research Practice*, 1- 14.
22. Koay, K.Y. and Lim, P.K. (2021), "Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
23. Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2018). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
24. Sigala, M. & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58.
25. Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2020). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-25.
26. Tümkän, F., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Sharma, R. (2021). An Evaluation of Directors' Organizational Commitment Towards Their Transferable Leadership. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30 (1), 1-12.
27. Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y. and Chen, B. (2019), "The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding: The moderating role of psychological ownership", *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 669-683.



# A review of the relationship between psychological ownership of knowledge, hiding of knowledge with the mediating role of trust and moral leadership on this relationship

Mashalah Valikhani Dehaghani <sup>1</sup>

Arash Mohammadi <sup>\*2</sup>

Date of Receipt: 2022/03/13 Date of Issue: 2022/04/24

## Abstract

Knowledge management in organizations changes knowledge assets to opportunities for sustainable competitive advantages. So that intangible resources, as vital assets of the organization, will lead to sustainable competitive advantage and long-term endowment of organizations. Connolly and colleagues noted that employees decide not to allow others access to existing knowledge. This behavior of employees is known as knowledge concealment. Hiding knowledge refers to a person's deliberate attempt to prevent or hide the requested knowledge of colleagues or other members of the organization. If people have the ability to learn the creative use of knowledge in organizations, they will achieve a new model of thinking that can redefine the affairs and the way they are done, but hiding knowledge can jeopardize the success and survival of the organization. Many factors are effective in hiding knowledge. The aim of this study was to identify the key factors of knowledge clondering by carefully reviewing the theoretical foundations and research background and focusing on the relationship between psychological ownership of knowledge, trust and ethical leadership. For this purpose, after library studies and reviewing books and articles related to categorizing the factors of knowledge clondering and presenting a conceptual model has been discussed.

## Keywords

Trust, Knowledge Hiding, Ethical Leadership, Knowledge Management, Psychological Ownership.

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. valikhani\_ma@yahoo.com

2. Ph.D. Student, Comparative Management and Development, Islamic Azad University, Science and Research Department, Tehran, Iran. (Corresponding Author: arash.mohammadi5176@gmail.com)