

What Kind of Knowledge Is Concealed by Project Team Members? (Case Study: Oil Industries' Commissioning and Operation Company (OICO))

Malihe Kamareiy¹, Alireza Hassanzadeh², Shaban Elahi³

Abstract: Knowledge hiding is one of the new concepts in the management of organizational knowledge. Although the nature of the relationship between projects teams members will have a substantial impact on the knowledge hiding behavior, different characteristics of Knowledge can also affect knowledge hiding. Based on the behaviors of the project teams, the aim of this research is to identify what characteristics of transferred knowledge between team members will lead to hiding or sharing it. The research model consisted of 4 variables: knowledge complexity, knowledge uniqueness, knowledge relatedness and knowledge sharing cost determined by the review of the literature and consultation with experts in management. The project team members were randomly selected and the data were gathered through a questionnaire. The results of the factor analysis and regression analysis showed that the uniqueness of knowledge had the greatest impact on knowledge hiding.

Key words: *Knowledge hiding, Project team, Task related knowledge, The complexity of knowledge, The cost of knowledge transfer, The uniqueness of knowledge.*

1. MSc. Student in IT Management, Faculty of Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran

2. Associate Prof. of IT Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

3. Associate Prof. of IT Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Submitted: 13 / June / 2016

Accepted: 08 / October / 2017

Corresponding Author: Alireza Hassanzadeh

Email: ar_hassanzadeh@modares.ac.ir

اعضای تیم‌های پروژه چه نوع دانشی را پنهان می‌کنند؟ (مطالعه موردی: شرکت راه‌اندازی و بهره‌برداری صنایع نفت (ایکو))

ملیحه کمرئی^۱، علیرضا حسن‌زاده^۲، شعبان الهی^۳

چکیده: پنهان‌سازی دانش، یکی از مفاهیم جدید در بحث مدیریت دانش سازمانی است. اگرچه ماهیت روابط بین اعضای تیم‌های پروژه تأثیر بسزایی در رفتارهای پنهان‌سازی دانش می‌گذارد، ویژگی‌های دانش نیز می‌تواند بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار باشد. با مطالعه رفتار تیم‌های پروژه، هدف پژوهش حاضر بررسی این است که چه ویژگی‌هایی از دانش منتقل شده بین اعضای تیم، موجب پنهان‌سازی یا تسهیم آن می‌شود. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و کمی بوده و با روش پیمایش انجام گرفته است. مدل پژوهش شامل چهار متغیر پیچیدگی دانش، منحصربه‌فرد بودن دانش، مرتبط بودن دانش با وظایف و هزینه انتقال دانش است که بر اساس پیشینه نظری و با نظرسنجی از خبرگان مطرح در حوزه مدیریت دانش به‌دست آمده است. با استفاده از توزیع پرسشنامه در میان اعضای تیم‌های پروژه‌ای با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب و در نهایت، اجرای آزمون‌هایی مانند تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل رگرسیون، این نتیجه به‌دست آمد که ویژگی منحصربه‌فرد بودن دانش بیشترین تأثیر را بر پنهان‌سازی دانش می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: پنهان‌سازی، پیچیدگی دانش، تیم پروژه، مرتبط بودن دانش با وظایف، منحصربه‌فرد بودن دانش، هزینه انتقال دانش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۶

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا حسن‌زاده

E-mail: ar_hassanzadeh@modares.ac.ir

مقدمه

پنهان‌سازی دانش را تلاش عمدی یک فرد در خودداری و پنهان کردن دانشی که دیگران از او درخواست کرده‌اند، تعریف می‌کنند (وبستر و همکاران، ۲۰۰۸). محققان با این مسئله در پروژه‌های متعدد مدیریت دانش مواجه شده‌اند. آمار دقیقی در خصوص پنهان‌سازی دانش بین پژوهش‌های داخلی به چشم نمی‌خورد؛ با وجود این، انجام مطالعاتی مانند پنهان کردن دانش سازمانی (ناصری و عیسیایی، ۱۳۹۲)، بررسی اثر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش در سازمان (کشاورز و قلی‌پور، ۱۳۹۲) و ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار (قلی‌پور و لبافی، ۱۳۹۴)، گویای پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های ایرانی است. پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد شواهدی مانند «موفق نبودن یا موفقیت نسبی پروژه‌های گروهی نسبت به کارهای فردی»، «ارتباط کم کارکنان در سطوح عملیاتی با یکدیگر»، «رقابت‌ناپذیری سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه خارجی از جنبه تخصص و دانش چندمنظوره نیروی انسانی»، «دلیلی بر وجود فرایند پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های ایرانی است (قلی‌پور و لبافی، ۱۳۹۴). ابتدا تصور بر این بود که مسئله یاد شده فقط در سازمان‌های ایرانی رخ می‌دهد؛ اما بررسی ادبیات علمی و پژوهشی نشان داد که این مسئله در سایر کشورهای جهان نیز مطرح است. طی بررسی‌هایی که به تازگی در ایالات متحده آمریکا انجام شده است، ۷۶ درصد پاسخ‌دهندگان اذعان داشتند که دست کم یک بار دانش خود را پنهان کرده‌اند (کانلی، ژانگ، وبستر و تراگاکوس، ۲۰۱۲) و به‌طور مشابه یک نظرسنجی در چین نشان می‌دهد ۴۶ درصد پاسخ‌دهندگان دست کم یک بار در کار خود به پنهان‌سازی دانش اقدام کرده‌اند (هه، یهودا و چیپنگ، ۲۰۱۴). در بررسی دیگری، پس از مصاحبه با ۱۷۰۰ نفر مشخص شد کمابیش ۷۶ درصد کارمندان، دانش خود را از سایر همکاران خود پنهان می‌کنند (آناند و جین، ۲۰۱۴). سازمان‌ها به‌منظور تسهیل تسهیم دانش، اقدامات زیادی انجام داده‌اند؛ ولی هنوز این میزان مشارکت، انتظارات مدیران را برآورده نمی‌کند و پنهان‌سازی دانش همچنان در محیط کار امروزی رایج است (هه، باروچ و لین، ۲۰۱۴).

پروژه‌ها به‌دلیل ویژگی‌های خاص خود، مانند منحصربه‌فرد بودن و موقتی بودن با چالش‌های خاصی برای مدیریت دانش پروژه مواجه‌اند (پیام عسگری و هورشاد، ۱۳۹۰) و پژوهش‌ها نشان می‌دهد پنهان‌سازی دانش در تعاملات دوفره یا گروهی افراد اتفاق می‌افتد و نوع یا ویژگی‌های دانش یکی از مهم‌ترین دلایل مؤثر در پنهان‌سازی دانش است (گادسه، ۲۰۰۹). افراد ممکن است سیاست‌ها یا سازوکارهای خاصی را برای محافظت از دانش خود به‌کار گیرند (اینکپن و بیمیش، ۱۹۹۷) و اغلب، بسیار مراقب نشت ناخودآگاه دانش و اطلاعات باارزش خود باشند

(اکسلی و سمپسون، ۲۰۰۴). با توجه به اینکه پنهان‌سازی دانش در اعضای تیم‌های پروژه‌ای سازمان‌ها نیز وجود دارد، در پژوهش حاضر این مسئله مطرح می‌شود که ویژگی‌های تأثیرگذار دانش بر پنهان‌سازی دانش میان اعضای تیم‌های پروژه‌ای چیست؟ در مورد علل این پنهان‌سازی، غیر از موارد بیان‌شده، در پژوهش‌های داخلی مطالعه‌چندانی صورت نگرفته است و هیچ‌یک موضوع پنهان‌سازی را در تیم‌های پروژه‌ای بررسی نکرده‌اند. به بیان دیگر، تا کنون هیچ پژوهشی پنهان‌سازی دانش را درون تیم‌های پروژه بررسی نکرده و از جنبه ویژگی‌های دانش مؤثر بر پنهان‌سازی دانش به این موضوع نپرداخته است؛ به طوری که در این حوزه خلأ نظری وجود دارد. از این رو مسئله اصلی پژوهش حاضر، بررسی این موضوع است که چه ویژگی‌هایی از دانش منتقل شده بین اعضای تیم‌های پروژه به تصمیم‌فرد برای اقدام به تسهیم دانش یا پنهان‌سازی آن منجر می‌شود.

در این پژوهش، پس از مرور ادبیات مشخص شد که عواملی مانند پیچیدگی دانش، منحصربه‌فرد بودن دانش، مرتبط بودن دانش با وظایف و هزینه انتقال دانش که از ویژگی‌های دانش هستند، در تصمیم‌گیری اعضای تیم‌های پروژه برای اقدام به پنهان‌سازی دانش مؤثرند. زمانی که فردی ایده‌ای را خلق می‌کند، این ایده را در خلق دانش به کار می‌گیرد و با این دانش بیشتر آشنا می‌شود و می‌تواند ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌های این دانش را در کار بررسی کند؛ بنابراین در مقایسه با دیگران، نسبت به این ایده و دانش ادعای بیشتری دارد. درک وابستگی یک نفر به ایده و دانش خود، ما را در درک رفتارهای مالک‌مآبانه افراد کمک می‌کند و می‌توان پیش‌بینی کرد که چرا فرد نسبت به دانش خلق‌کرده خود در مقایسه با دانشی که از دیگران آموخته، مالکیت روانی بیشتری دارد (وبستر و همکاران، ۲۰۰۸). از این رو، ویژگی‌های دانش می‌تواند بر رفتار پنهان‌سازی دانش که توسط افراد رخ می‌دهد، تأثیر زیادی داشته باشد (فورد، ۲۰۰۵). ادامه مقاله به این صورت تدوین شده است؛ در بخش بعد پیشینه پژوهش مرور شده است، سپس به معرفی روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود؛ بخش بعدی به یافته‌های پژوهش اختصاص دارد؛ نتیجه‌گیری و پیشنهادها نیز در بخش آخر بیان خواهد شد.

پیشینه نظری پژوهش

تا کنون در زمینه تیم‌های پروژه، مطالعات بسیاری انجام شده است که بر ضرورت تسهیم دانش در این تیم‌ها تأکید فراوانی دارند (باکرینی، ۱۹۹۹؛ بائر و واکر، ۲۰۰۷؛ کتر، ۱۹۹۹؛ شیندلر و اپلر، ۲۰۰۳ و واکر، ۲۰۰۴). چهارسوقی و حسنی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ابزارهای اشتراک‌گذاری دانش در عرصه مدیریت پروژه» با استفاده از استاندارد

پیکره دانش مدیریت پروژه، ابزارهای اشتراک‌گذاری دانش را معرفی کردند. جعفری، آرین‌فر و الوانی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ارزش‌ها»، به بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش پرداختند. در حالی که در زمینه نیت‌ها و دلایل پنهان‌سازی دانش میان این تیم‌ها مطالعات بسیار اندکی صورت گرفته است (لین و هانگ، ۲۰۱۰، ۲۰۱۴؛ ویوایرا و همکاران، ۲۰۰۹) و با توجه به جدید بودن موضوع پنهان‌سازی دانش، میان پژوهش‌های داخلی مطالعات بسیار محدودی وجود دارد (ناصری، ۱۳۹۲؛ کشاورز، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و لبافی، ۱۳۹۴).

با وجود منحصربه‌فرد بودن پروژه‌ها، تجربه‌های هر پروژه می‌تواند در پروژه‌های آتی بسیار کارگشا بوده و درس‌های آموزنده و ارزشمندی را برای سایر پروژه‌ها در پی داشته باشد. به همین دلیل، تسهیم دانش میان تیم‌های پروژه برای اجتناب از فعالیت‌های غیرضروری و تکراری، اهمیت بسیاری دارد (کارلیو، ۲۰۰۵). زمان یکی از منابع کمیاب و محدود در پروژه‌هاست و اغلب تیم‌های پروژه از فشار زمانی موجود برای رسیدن به هدف پروژه رنج می‌برند و در نتیجه وقت آزادی برای تسهیم دانش با همکاران خویش ندارند (مولر، ۲۰۱۴). در این میان، پیچیدگی دانش نیز می‌تواند خود مزید بر علت بوده و موجب شود که اعضای تیم از پاسخ‌دادن به سؤال‌های پیچیده و زمان‌بر همکاران، خودداری کنند. اگر دانشی مبهم باشد، یعنی بیان کردن و فهم آن سخت و دشوار باشد (سایمونین، ۱۹۹۹)، افراد به‌طور عمد از بیان آن خودداری کرده و آن را پنهان می‌کنند (گادسه، ۲۰۰۹) و نبود روابط مستحکم و قوی بین اعضای تیم می‌تواند بر ابهام و عدم درک دانش توسط همکاران، تأثیرگذار باشد (کروسن و اینکپن، ۱۹۹۵).

پنهان‌سازی دانش به تلاش عمدی فرد در خودداری از بیان دانش درخواست‌شده دیگران گفته می‌شود. وبستر بیان می‌کند که پنهان‌سازی دانش مفهومی کاملاً جدید و متفاوت از مفاهیمی مانند احتکار دانش است و لزوماً متضاد تسهیم دانش نیست. پنهان‌سازی دانش سه بعد اصلی پنهان‌سازی طفره‌آمیز^۱، پنهان‌سازی از طریق بازی گنگ و مبهم^۲ و پنهان‌سازی منطقی^۳ را دربرمی‌گیرد. فردی که درخواست دانش همکار خود را به‌طور مستقیم رد نکرده، اما پاسخ آن را به تعویق بیندازد یا اطلاعات ناقصی ارائه دهد، پنهان‌سازی طفره‌آمیز انجام داده است. اگر فرد درخواست دانش را به‌طور مستقیم رد نکند، بلکه وانمود کند که هیچ‌گونه اطلاعاتی ندارد یا با اطلاعات غیردقیق و ناقص از انتقال دانش امتناع کند، به پنهان‌سازی دانش از طریق بازی گنگ و مبهم اقدام کرده است. اگر اطلاعات محرمانه باشد و اجازه تسهیم اطلاعات از سوی مافوق

1. Evasive hiding
2. Playing dumb
3. Rationalized hiding

داده نشود، پنهان سازی منطقی انجام شده است. همان طور که تسهیم دانش همیشه یک رفتار مثبت تلقی نمی شود، پنهان سازی دانش هم همیشه رفتار منفی نیست و می تواند نتایج یا نیت مثبتی مانند حفظ اطلاعات محرمانه سازمان داشته باشد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). از پیامدهای منفی پنهان سازی دانش می توان خشونت، بی اعتمادی، عدم تسهیم دانش در سازمان و بازخور منفی از محیط سازمانی را نام برد (قلی پور و لبافی، ۱۳۹۴).

پیشینه تجربی

در پژوهشی که فورد و استاپلس در سال ۲۰۱۰ انجام دادند، به بررسی تفاوت‌هایی در رفتارها، ویژگی‌ها، خطرها و انگیزاننده‌های تسهیم دانش کلی و تسهیم دانش جزئی (ناقص) پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تسهیم دانش جزئی، از منحصربه‌فرد بودن دانش، اعتماد و بی‌اعتمادی بین فردی همکاران، ارزش درک شده دانش، حمایت مدیریت و مالکیت روانی، نشئت می‌گیرد و عواملی همچون اعتماد و بی‌اعتمادی میان فردی و حمایت مدیریت از دلایل تسهیم دانش کلی هستند.

کانلی و همکارانش (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان «پنهان سازی دانش در سازمان‌ها» به بررسی ابعاد پنهان سازی دانش پرداختند و با بیان سه مطالعه در این زمینه، رابطه بین بی‌اعتمادی و نیت‌های پنهان سازی دانش را بررسی کردند. آنان در مطالعه نخست خود وجود سازه نوینی با عنوان «پنهان سازی دانش» در سازمان را اثبات کردند و برای اثبات این سازه نوین، به بررسی رابطه میان آن و مفاهیم مشابهی همچون انباشت دانش، تسهیم دانش، رفتارهای کاری غیرمولد، پرخاشگری محیط کار، تضعیف اجتماعی محیط کار، بی‌زاکتی و فریب پرداختند. در مطالعه دوم، سه عامل مرتبط با پنهان سازی دانش، شامل پنهان سازی طفره‌آمیز، پنهان سازی منطقی و بازی گنگ و مبهم را شناسایی کردند و در مطالعه سوم و پس از بررسی تأثیر بی‌اعتمادی بر پنهان سازی، نشان دادند که بی‌اعتمادی تأثیر شایان توجهی بر هر یک از رفتارهای پنهان سازی دارد و شیوه خاصی که کارکنان برای پنهان سازی به کار می‌برند، به خصوصیات دانش درخواست شده وابسته است.

پان و ژانگ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی انگیزه‌های پنهان سازی دانش دانشجویان تحصیلات تکمیلی»، به بررسی عوامل انگیزشی مؤثر در پنهان سازی دانش پرداختند و این عوامل را در سه دسته ویژگی‌های دانش، مقررات سازمانی و محیط و پویایی‌های میان فردی بین درخواست کننده دانش و پنهان کننده دانش، طبقه‌بندی کردند و آنها را در قالب چارچوبی ارائه دادند.

کشاوری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی اثر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش در سازمان»، تأثیر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش در سازمان طراحی و مهندسی صنایع انرژی را مطالعه کرد.

ناصری (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «پنهان کردن دانش سازمانی: بررسی عوامل مؤثر بر پنهان کردن دانش در سطح فردی» انجام داد و به بررسی عوامل تأثیرگذار در پنهان کردن دانش میان پرستاران در بخش‌های درمانی یک بیمارستان پرداخت و روش‌هایی برای پیشگیری و دوری کردن از بروز پنهان‌سازی دانش ارائه داد.

در تمام پژوهش‌های معرفی شده، دلایل پنهان‌سازی دانش میان سازمان‌های عادی مطالعه شده و موضوع پنهان‌سازی و دلایل آن به‌طور کلی بررسی شده است؛ در حالی که هدف پژوهش حاضر بررسی این موضوع میان اعضای تیم‌های پروژه است و از جنبه ویژگی‌های دانش به آن می‌پردازد.

ویژگی‌های دانش تأثیرگذار بر پنهان‌سازی دانش

پیچیدگی دانش: در چندین پژوهش (پان و ژانگ، ۲۰۱۴، کانلی و همکاران، ۲۰۱۲) پیچیدگی دانش یکی از دلایل پنهان‌سازی دانش معرفی شده است. پان و ژانگ (۲۰۱۴)، پیچیدگی دانش (سختی و کمیت دانش) را یکی از ویژگی‌های دانش می‌دانند که در پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است؛ هرچه دانش سخت‌تر و پیچیده‌تر باشد، تمایل برای پنهان‌سازی آن بیشتر است (پان و ژانگ، ۲۰۱۴).

منحصربه‌فرد بودن دانش: طی پژوهشی که هه و همکارانش در سال ۲۰۱۴ با عنوان «مدل‌سازی تسهیم دانش و انعطاف‌پذیری تیم: نقش رقابت درون تیمی» انجام دادند، یکی از مهم‌ترین تعاملات درون تیمی که ممکن است بر اثربخشی تیم اثرگذار باشد را رقابت درون تیمی معرفی کردند (تیوسولد، جانسون و سان، ۲۰۰۳). رقابت درون تیمی بحث گسترده‌ای است که می‌تواند دیدگاه‌های متضادی را به همراه داشته باشد (فلتچر، میجر و دیویس، ۲۰۰۸). در یکی از دیدگاه‌ها اشاره شده است که این رقابت، کمکی برای دستیابی به دستاوردها و نتایج جمعی است؛ زیرا افراد را تشویق می‌کند که بهترین را انجام دهند (کرافرود و لپاین، ۲۰۱۲). از دیدگاه دیگر، این رقابت ناسالم است؛ چراکه افراد را از همکاری و کمک کردن به یکدیگر دلسرد می‌کند و موجب تضعیف عملکرد جمعی می‌شود (ژانگ، کائو و تیوسولد، ۲۰۱۱)، بنابراین، اگر اعضای تیم‌های پروژه، دانش خود را منحصربه‌فرد بدانند، به دلیل وجود حس رقابت درون تیمی و نیاز به برتری بر سایر اعضا، دانش خود را بیان نمی‌کنند. منحصربه‌فرد بودن دانش به میزانی که فرد اعتقاد دارد دانشش از دانش دیگران متفاوت است، گفته می‌شود. این ویژگی می‌تواند فرد را

از دیگران متمایز کند؛ در نتیجه هرچه دانش منحصربه‌فردتر باشد، تلاش برای حفظ آن بیشتر است (فورد و استاپلس، ۲۰۱۰) و تمایل برای پنهان‌سازی آن نیز بیشتر می‌شود. برخی افراد به دلیل اینکه احساس می‌کنند دانش آنها منحصربه‌فرد است، اولویت و برتری بیشتری نسبت به دیگران احساس کرده و آن را مزیت رقابتی تلقی می‌کنند و به پنهان‌سازی آن تمایل دارند (پان و ژانگ، ۲۰۱۴). بر همین اساس، منحصربه‌فرد بودن دانش در پژوهش‌هایی مانند فورد و استاپلس (۲۰۱۰) و پان و ژانگ (۲۰۱۴) یکی از ویژگی‌های دانش معرفی شده که بر پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است.

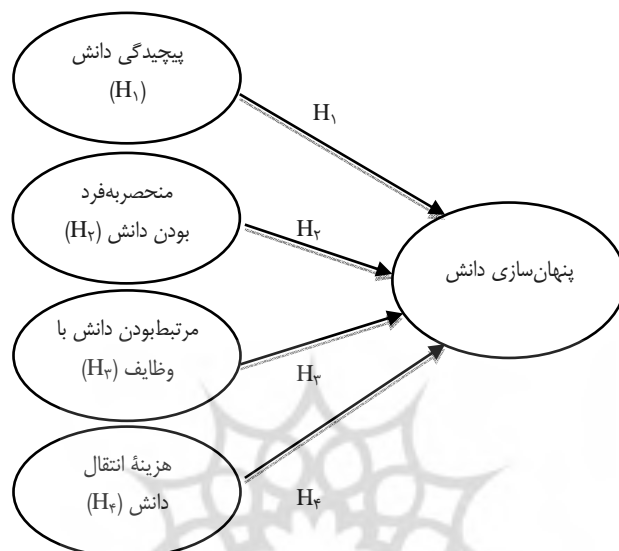
مرتبط بودن دانش با وظایف: طبق نتایج پژوهش کانلی و همکارانش، مرتبط بودن دانش با وظایف، یکی دیگر از ویژگی‌های دانش است که از دلایل پنهان‌سازی دانش محسوب می‌شود. اگر دانش درخواست شده از فردی مربوط به وظایف شغلی او باشد، احتمال پنهان‌سازی آن کمتر است؛ چرا که افراد تصور می‌کنند پاسخ دادن به سؤال‌ها در حوزه کاری، بخشی از مسئولیت کاری آنها محسوب می‌شود (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲) و پنهان کردن دانش می‌تواند موجب آسیب رساندن به توانایی‌های آنها در مسیر رسیدن به اهداف شغلی شود.

هزینه انتقال دانش: زمان و تلاشی که برای به دست آوردن دانش صرف می‌شود یا برای انتقال دانش نیاز است، هزینه انتقال دانش گفته می‌شود (ویلیامسون، ۱۹۸۵). روزن نیز به این مهم اشاره دارد که اعضای هر تیم در به اشتراک‌گذاری دانش شخصی خود، تحلیل هزینه به سود می‌کنند (روزن، فرست و بلکبرن، ۲۰۰۷)؛ هرچه هزینه تبادل دانش بیشتر باشد، اشتراک دانش کمتر اتفاق می‌افتد. علاوه بر این، افراد زمان زیادی را برای مطالعه و جذب دانش ضمنی صرف می‌کنند و همچنین تجربه و دانستن چگونگی انجام کارها نیز می‌تواند نوعی هزینه تلقی شود (لین، وو و لو، ۲۰۱۲). بر اساس تئوری مالکیت روان‌شناختی، چون افراد برای دانشی که خودشان به دست آورده‌اند، زمان و انرژی بیشتری صرف کرده‌اند و با آن آشنایی بیشتری دارند، نسبت به آن احساس مالکیت می‌کنند و به تسهیم آن تمایل کمتری دارند (پیرس، کوستوا و دیرکس، ۲۰۰۱، ۲۰۰۳). از این رو، هزینه انتقال دانش نیز یکی دیگر از ویژگی‌های دانش و دلایل پنهان‌سازی دانش معرفی شده است.

مدل مفهومی

مقاله‌های منتشر شده در حوزه پنهان‌سازی دانش، موانع مدیریت دانش و دریغ دانش^۱ در سازمان‌های پروژه‌ای مطالعه شد و یافته‌های هر یک در بخش پیشینه پژوهش بررسی گردید.

پس از بررسی مقاله‌ها، مدل مفهومی پژوهش شامل چهار متغیر پیچیدگی دانش، منحصر به فرد بودن دانش، مرتبط بودن دانش با وظایف و هزینه انتقال دانش به دست آمد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پان و ژانگ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی انگیزه‌های پنهان‌سازی دانش دانشجویان تحصیلات تکمیلی» و کانلی و همکارانش (۲۰۱۲) در مقاله «پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها»، پیچیدگی دانش را از ویژگی‌های دانش و دلیل پنهان‌سازی دانش برشمردند، از این رو فرضیه اول (H_1) مطابق شکل ۱ تدوین شد.

فورد و استاپلس (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان «آیا تسهیم دانش جزئی و کلی برابرند؟» و پان و ژانگ (۲۰۱۴) در مقاله دیگری با عنوان «بررسی انگیزه‌های پنهان‌سازی دانش دانشجویان تحصیلات تکمیلی»، ویژگی منحصر به فرد بودن دانش را از عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش معرفی کردند؛ از این رو، فرضیه دوم (H_2) مطابق شکل ۱ تدوین شد.

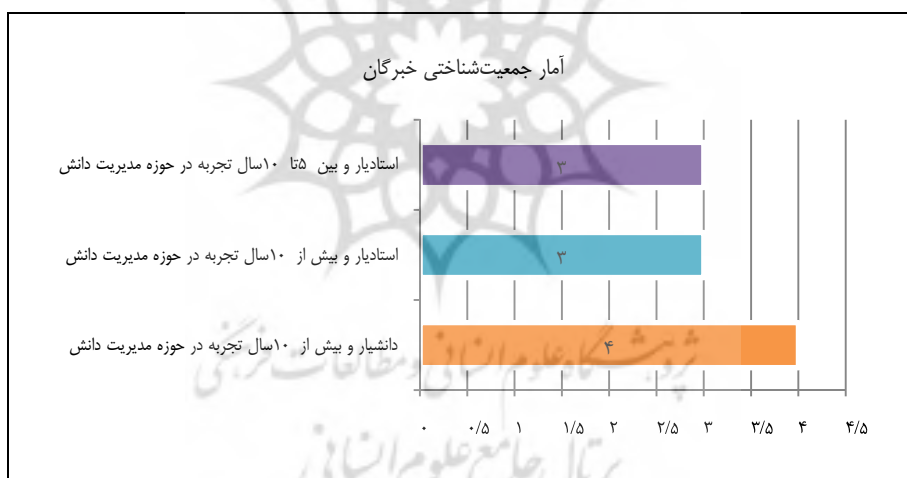
در مقاله «پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها»، کانلی و همکارانش (۲۰۱۲)، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش را مرتبط بودن دانش با وظایف بیان کردند؛ از این رو فرضیه سوم (H_3) در شکل ۱ در نظر گرفته شد.

روزن و همکارانش (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «غلبه بر موانع اشتراک دانش در تیم‌های مجازی»، هزینه انتقال دانش را از ویژگی‌های دانش تأثیرگذار بر پنهان کردن دانش برشمردند؛ از این رو در شکل ۱، فرضیه چهارم (H۴) در نظر گرفته شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و کمی است و با روش پیمایش انجام گرفته است. برای روایی پژوهش از نظرسنجی خبرگان و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و پایایی پژوهش از طریق آلفای کرونباخ سنجیده شده است. پس از تأیید عوامل توسط خبرگان، مدل پژوهش در شرکت اُیکو با توزیع پرسشنامه و انجام تحلیل رگرسیون مطالعه بررسی شد. این پژوهش شامل دو نوع پرسشنامه خبرگان و صنعت است.

جامعه آماری خبرگان پژوهش، شامل خبرگان حوزه مدیریت دانش در دسترس است که با روش گلوله برفی انتخاب شدند. آمار جمعیت‌شناختی این افراد در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

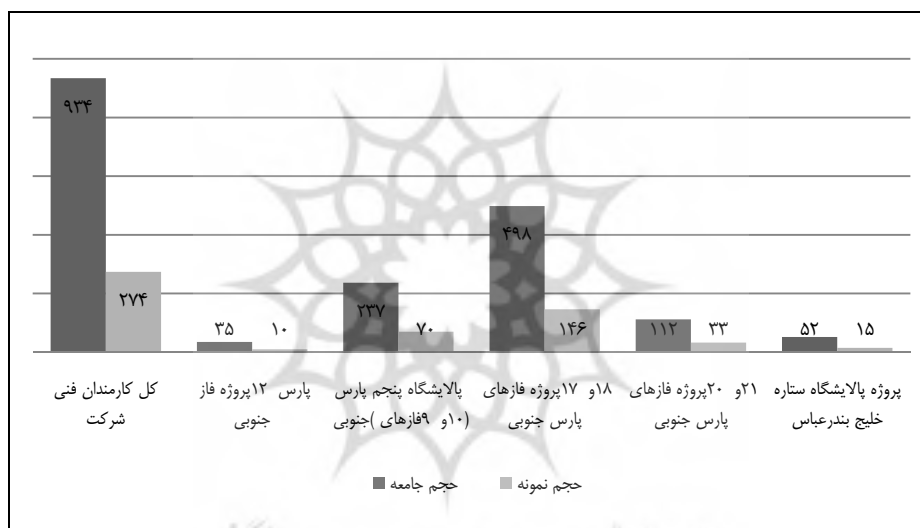


شکل ۲. آمار جمعیت‌شناختی خبرگان حوزه مدیریت دانش در پژوهش حاضر

جامعه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه صنعت را متخصصان و کارمندان شرکت راه‌اندازی و بهره‌برداری صنایع نفت (اُیکو) تشکیل می‌دهد. این شرکت که از سال ۱۳۸۵ فعالیت‌های حرفه‌ای خود را در قالب دپارتمان راه‌اندازی شرکت اویک (OIEC) در فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی و با مشارکت شرکت GS کره جنوبی آغاز کرد و در سال ۱۳۹۰ و با هدف ارتقای توان

داخلی در زمینه راه‌اندازی در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی تأسیس شد، در مجموع بیش از هزار کارمند دارد که ۹۳۴ نفر از آنها کارمند فنی بوده و در پروژه‌های مختلف فعالیت می‌کنند. این پرسشنامه از دو بخش سنجش پنهان‌سازی در سازمان و سنجش عوامل مدل مفهومی در سازمان مد نظر تشکیل شده که پرسش‌های آن ترکیبی از پرسشنامه استاندارد کانلی و همکارانش و پرسش‌های مستخرج از مقاله‌های مرتبط و نظر پژوهشگر است.

از آنجا هم‌اکنون پنج پروژه در این شرکت در دست اجراست، حجم نمونه (۲۷۴ نفر) به تناسب تعداد اعضای هر پروژه و تعداد پروژه‌ها (۵ پروژه) تقسیم شده است (روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب) که در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. حجم نمونه بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب

روایی و پایایی پژوهش

ابتدا با نظرسنجی از خبرگان و تحلیل پرسشنامه‌های ایشان، روایی محتوایی پژوهش با اجرای آزمون ویلکاکسون بررسی شد (از آنجا که داده‌ها نرمال نبودند، از این آزمون استفاده شده است) و عوامل مدل طبق جدول ۱ تأیید شدند و بر اساس آن پرسشنامه صنعت تدوین شد. پرسشنامه صنعت در اختیار متخصصان مرتبط در صنعت قرار گرفته و تکمیل شد. با انجام تحلیل عاملی تأییدی، مطابق جدول ۲ مؤلفه‌های مدل پژوهش تأیید شدند.

نتایج جدول ۱ طبق شرایط زیر تحلیل خواهند شد:

- اگر در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، نظرهای موافق ($>1/5$) بیشتر از نظرهای مخالف ($<1/5$) بود، عامل مد نظر تأیید می‌شود.
- اگر در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، نظرهای مخالف بیشتر از نظرهای موافق بود، عامل مد نظر پذیرفته نمی‌شود.

طبق شرایط بالا، برای هر چهار عامل، در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، نظرهای موافق از نظرهای مخالف بیشتر بود. نتایج جدول ۱ گویای آن است که تمام مؤلفه‌ها از نظر خبرگان حوزه مدیریت دانش تأیید شده‌اند.

جدول ۱. نتایج آزمون ویلکاکسون پرسشنامه خبرگان دانشگاهی

ردیف	عامل	طبقه	فراوانی	سطح معناداری	وضعیت
۱۶	پیچیدگی دانش	$<1/5$	۰	۰/۰۰۴	تأیید
		$>1/5$	۱۰		
۱۷	منحصربه‌فرد بودن دانش	$<1/5$	۰	۰/۰۰۳	تأیید
		$>1/5$	۱۰		
۱۸	مرتبط بودن دانش با وظایف	$<1/5$	۱	۰/۰۰۸	تأیید
		$>1/5$	۹		
۱۹	هزینه انتقال دانش	$<1/5$	۱	۰/۰۰۹	تأیید
		$>1/5$	۹		

در این پژوهش برای سنجش روایی عوامل و محاسبه بارهای عاملی متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های ۲ و ۳ درج شده است.

نتایج آزمون KMO در جدول ۲ نشان می‌دهد حجم نمونه برای انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی کافی است و با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بین متغیرها، همبستگی لازم وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون KMO و بارتلت

ابعاد مدل	آزمون KMO	آزمون بارتلت	سطح معناداری
بعد ویژگی‌های دانش پروژه	۰/۵۹۲	۶	۰/۰۰۱

جدول ۳. بار عاملی متغیرهای مدل پژوهش

بار عاملی هر مؤلفه	متغیرهای مدل	ابعاد مدل
۰/۸۴۶	پیچیدگی دانش	ویژگی‌های دانش پروژه
۰/۸۴۸	منحصربه‌فرد بودن دانش	
۰/۹۶۰	مرتبط بودن دانش با وظایف	
۰/۶۳۸	هزینه انتقال دانش	

مؤلفه‌هایی که بار عاملی آنها بیشتر از $۰/۴$ باشد، تأیید می‌شوند؛ همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بارعاملی تمام متغیرها بیشتر از این مقدار است، از این رو تمام متغیرهای مدل پژوهش تأیید می‌شوند. برای پایایی پژوهش، ۲۷ پرسشنامه (حدود ۱۰ درصد حجم نمونه) میان کارمندان شرکت توزیع شد و آلفای کرونباخ برای ۲۰ پرسشنامه دریافت شده قابل قبول بود. در جدول ۴ نتایج این آزمون درج شده است و طبق نتایج به‌دست آمده، آلفای کرونباخ همه مؤلفه‌ها در حد مطلوب است.

جدول ۴. تحلیل پایایی پرسشنامه‌های پیش آزمون

مؤلفه‌های پرسشنامه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
پایایی کل پرسشنامه	۱۷ سؤال	۰/۷۵
پیچیدگی دانش	۲ سؤال	۰/۷۳۶
مرتبط بودن دانش با وظایف	۲ سؤال	۰/۷۶۸
هزینه انتقال دانش	۲ سؤال	۰/۷۵۲
منحصربه‌فرد بودن دانش	۲ سؤال	۰/۷۱۸
پنهان‌سازی دانش	۹ سؤال	۰/۷۱۵

یافته‌های پژوهش

در جدول ۵ نتایج مدل رگرسیون چندگانه مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های دانش پروژه با متغیر وابسته پنهان‌سازی دانش آورده شده است. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، سطح معناداری مدل رگرسیون کمتر از $۰/۰۵$ است؛ بنابراین، بین این بعد با متغیر پنهان‌سازی دانش رابطه خطی وجود دارد.

جدول ۵. نتایج مدل رگرسیون چندگانه مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های دانش پروژه با متغیر پنهان‌سازی دانش

آزمون رگرسیون چندگانه بُعد ویژگی‌های دانش پروژه با مؤلفه‌های آن	
۰/۰۰۱	سطح معناداری مدل رگرسیون (Sig(ANOVA))
۰/۳۸	میزانی که متغیرهای مستقل، متغیر وابسته را تبیین می‌کنند (R Square)
۰/۶۲	همبستگی پیرسون مدل (R)
۱/۴۹ (۰/۰۰۱)	مقدار ثابت (سطح معناداری) (B(Constant))

طبق جدول ۶، سطح معناداری مؤلفه هزینه انتقال دانش بیشتر از ۰/۰۵ است و با پنهان‌سازی دانش رابطه خطی ندارد؛ اما از آنجا که سطح معناداری سایر مؤلفه‌ها، مانند پیچیدگی دانش، منحصربه‌فرد بودن دانش و مرتبط بودن دانش با وظایف کمتر از ۰/۰۵ است، وجود رابطه خطی بین این مؤلفه‌ها و متغیر پنهان‌سازی دانش تأیید می‌شود. ضریب رگرسیون مثبت مؤلفه‌های پیچیدگی دانش و منحصربه‌فرد بودن دانش، رابطه مستقیم آنها را با پنهان‌سازی دانش نشان می‌دهد؛ از این رو، هرچه دانش پیچیده‌تر یا منحصربه‌فردتر باشد، پنهان‌سازی دانش بیشتر اتفاق می‌افتد. ضریب رگرسیون مؤلفه مرتبط بودن دانش با وظایف منفی است که نشان می‌دهد مؤلفه یاد شده رابطه معکوسی با پنهان‌سازی دانش دارد؛ بنابراین هرچه اعضای تیم احساس کنند دانش درخواست‌شده با وظایف آنها ارتباط بیشتری دارد، احتمال پنهان‌سازی آن کمتر می‌شود.

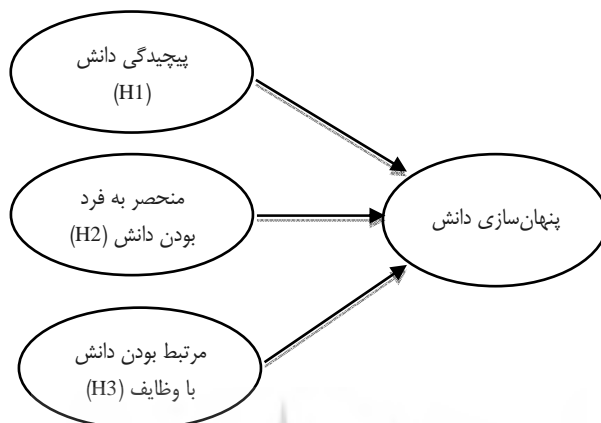
جدول ۶. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های دانش پروژه با متغیر پنهان‌سازی دانش

وضعیت	سطح معناداری مقدار ثابت و متغیر	ضریب رگرسیون استاندارد شده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده	مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های دانش پروژه
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۲۷	۰/۲۹	پیچیدگی دانش
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۰	۰/۳۴	منحصربه‌فرد بودن دانش
تأیید	۰/۰۱۹	-۰/۱۳	-۰/۱۲	مرتبط بودن دانش با وظایف
رد	۰/۹۵	۰/۰۰۳		هزینه انتقال دانش

طبق نتایج بالا، معادله رگرسیون پنهان‌سازی دانش در بعد ویژگی‌های دانش تیم‌های پروژه به شرح رابطه ۱ خواهد بود.

$$\text{رابطه ۱)} \quad + (\text{پیچیدگی دانش}) \times 0/29 + (1/49) = \text{پنهان‌سازی دانش} \\ - (\text{مرتبط بودن دانش با وظایف}) \times 0/12 - (\text{منحصربه‌فرد بودن دانش}) \times 0/34$$

بدین ترتیب، مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۴ به دست آمد.



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج جدول ۶، متغیر منحصر به فرد بودن دانش با توجه به کسب بیشترین ضریب رگرسیون، مهم‌ترین مؤلفه در بعد ویژگی‌های دانش پروژه شناخته می‌شود و فرضیه‌های مربوط به پیچیدگی دانش (فرضیه ۱)، منحصر به فرد بودن دانش (فرضیه ۲)، مرتبط بودن دانش با وظایف (فرضیه ۳) تأیید شده و فرضیه مربوط به هزینه انتقال دانش (فرضیه ۴) رد می‌شود. از آنجا که بعضی دانش‌ها و تجربه‌ها، بسیار تخصصی و پیچیده‌اند و توضیح و درک متقابل آن توسط دیگران امکان‌پذیر نیست، اعضای تیم در این موارد از انتقال دانش خود امتناع می‌کنند، از این رو فرضیه تأثیر ویژگی پیچیدگی دانش بر پنهان‌سازی آن به تأیید رسید؛ اما وجود روابط مستحکم، قوی و موفق بین اعضای تیم می‌تواند بر مبهم بودن و عدم درک دانش یکدیگر کمک کند. اگر سازمانی بتواند فضای صمیمانه‌ای برای کارمندان ایجاد کند و آنها را به مشارکت بیشتر با یکدیگر تشویق کند و جو تسهیم دانش مناسبی را در سازمان به وجود آورد، کارمندان نیز بهتر به درخواست‌های دانشی یکدیگر پاسخ می‌دهند و حتی می‌توانند درخواست پیچیده و مبهم همکار خود را به درخواست‌ها و سؤال‌های ساده‌تری تبدیل کرده و پاسخ دهند. این موضوع با نظریه وابستگی متقابل که بیان می‌کند نزدیکی، کلید تمام روابط است و در ارتباط بین افراد، پاداش‌ها و هزینه‌هایی وجود دارد که افراد سعی دارند پاداش‌ها را افزایش و هزینه‌ها را کم کنند، کاملاً سازگار است (کلی و تیبو، ۱۹۷۸).

بر اساس مدل پژوهش، منحصربه‌فرد بودن دانش یکی از ویژگی‌های تأثیرگذار دانش بر پنهان‌سازی دانش در تیم‌های پروژه است. منحصربه‌فرد بودن دانش می‌تواند برای افراد مزیت رقابتی ایجاد کند، به‌ویژه میان اعضای تیم پروژه که در حال اجرای پروژه‌های موقت و زودگذرند، این ویژگی می‌تواند اطمینان بیشتری برای حضور آنها در پروژه‌های آتی شرکت ایجاد کند. اگر در هر سازمان برای هر نیروی متخصص، جایگزین مناسبی در نظر گرفته شود، دیگر افراد به دلیل منحصربه‌فرد بودن و خاص بودن دانش خود، به پنهان‌سازی اقدام نخواهند کرد؛ برای مثال، استفاده از سیستم‌های خبره در تصمیم‌گیری‌های حیاتی سازمان یا استفاده از سیستم اتوماسیون به جای کارمندان اداری و

یکی دیگر از مؤلفه‌های تأیید شده در مدل پژوهش، ویژگی مرتبط بودن دانش با وظایف افراد است که در پنهان‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد. تیم‌های پروژه از مجموعه افرادی با مهارت‌ها و تخصص‌های خاص تشکیل می‌شود؛ از این رو، اگر افراد بدانند درخواست مطرح شده یکی از وظایف شغلی آنها محسوب می‌شود، در پاسخ دادن به آن تلاش بیشتری خواهند کرد. برای اشتراک دانش موفق، وجود فرهنگ دانشی به‌عنوان چارچوبی به‌منظور تسهیم مفاهیم و هنجارها، می‌تواند عدم قطعیت کارمندان را برای شرکت در فرایندهای دانشی کاهش دهد و فعالیت‌های دانشی به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های روزانه کارمندان در نظر گرفته شود. در اغلب شرکت‌ها، فعالیت‌های تسهیم دانش جزئی از فعالیت‌های شرح شغل محسوب نمی‌شود و به همین دلیل زمان خاصی نیز برای این فعالیت‌ها در نظر گرفته نشده است؛ اگر سازمان‌ها بتوانند این فعالیت‌ها را در شرح شغل افراد بگنجانند، اعضای تیم پروژه‌ها نیز دیگر نگران محدودیت زمانی نبوده و با آسایش خاطر بیشتری سؤال‌ها و درخواست‌های دانشی مرتبط با وظایف خود را پاسخ می‌دهند.

بیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه تسهیم دانش انجام شده، به بررسی موانع و عوامل مؤثر بر تسهیم دانش پرداخته‌اند؛ حال آن‌که اگر کارمندان از روی عمد به اشتراک دانش خود تمایل نداشته باشند، موضوع دیگری پیش خواهد آمد. در سال ۲۰۱۲، دکتر کانلی مفهوم پنهان‌سازی دانش را مطرح کرد و مقاله‌های متعددی نیز در این زمینه نگاشت؛ پس از مطالعه و بررسی مقاله‌های جدیدی که تا کنون در این زمینه منتشر شده‌اند، مشخص شد هنوز هیچ مقاله کاملی در این زمینه نگاشته نشده است و تا کنون هیچ پژوهشی، پنهان‌سازی دانش را درون تیم‌های پروژه بررسی نکرده و از جنبه ویژگی‌های دانش مؤثر بر پنهان‌سازی دانش به این موضوع نپرداخته است. در پژوهش کانلی و همکارانش، عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های عادی بررسی شده است، اما پژوهش جاری، ویژگی‌های دانش تأثیرگذار بر پنهان‌سازی دانش را در تیم‌های پروژه بررسی کرده است.

کشاورز (۱۳۹۲) در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی اثر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش در سازمان» به بررسی تأثیر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش در سازمان طراحی و مهندسی صنایع انرژی پرداخت. در این پایان‌نامه فقط تأثیر هنجارهای اجتماعی بر پنهان‌سازی دانش بررسی شده؛ در حالی که مقاله حاضر، ویژگی‌های دانش مؤثر بر پنهان‌سازی دانش را بررسی کرده است.

ناصری (۱۳۹۲) نیز در پایان‌نامه خود با عنوان «پنهان کردن دانش سازمانی: بررسی عوامل مؤثر بر پنهان کردن دانش در سطح فردی»، به بررسی عوامل تأثیرگذار بر پنهان کردن دانش پرستاران در بخش‌های درمانی یک بیمارستان پرداخت. در این پایان‌نامه نیز فقط عوامل تأثیرگذار شناسایی شده؛ در حالی که در پژوهش حاضر غیر از شناسایی ویژگی‌های دانش تأثیرگذار بر پنهان‌سازی دانش، به مدل‌سازی آنها نیز پرداخته شده است.

در نهایت باید به برخی از محدودیت‌های خاص این پژوهش نیز اشاره کرد. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش مربوط به جامعه و نمونه آماری بود. پاسخ‌دهندگان در این پژوهش به دلیل ماهیت کار خود (کار پروژه‌ای و مسئله کمبود زمان در کارهای پروژه)، تمایل زیادی برای پاسخ به پرسشنامه‌ها نداشتند و چون تیم‌های پروژه، اغلب دور از هم و در نواحی جغرافیایی پراکنده فعالیت می‌کنند، کار توزیع و دریافت پرسشنامه‌ها بسیار زمان‌بر بود. به‌طور کلی در پژوهش‌هایی که از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود، سوگیری پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال‌ها غیرواقعی و محتاطانه است، به خصوص در این پژوهش که هدف، سنجیدن مقوله منفی‌ای همچون پنهان‌سازی دانش بود، از این رو پژوهشگر تمهیداتی را به کار برد، مانند درج نشدن نام افراد در پاسخنامه، عدم استفاده از واژه پنهان‌سازی دانش در پرسشنامه (به جای این واژه از تقویت تسهیم دانش در سازمان استفاده شده است)، مخاطب قرار ندادن افراد در سؤال‌هایی که به‌طور مستقیم میزان پنهان‌سازی دانش در سازمان را می‌سنجید، به کار بردن کلمه‌ها و سؤال‌هایی که بار منفی را کاهش می‌داد.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود مدل به‌دست آمده از این پژوهش در سازمان‌های دیگر گسترش داده شود. موضوع بررسی شده با روش تحقیق متفاوت (به‌صورت کیفی) بررسی شود. به تفاوت‌های مدیریت دانش ۲/۰ در بحث پنهان‌سازی دانش در میان اعضای تیم‌های پروژه پرداخته شود.

تقدیر و تشکر

از شرکت راه اندازی و بهره برداری صنایع نفت (OICO) و آقای دکتر افشار، به دلیل حمایت‌های مالی و معنوی خود در اجرای این پژوهش، سپاس و قدردانی می‌شود.

منابع

- پیام عسگری، محبوبه؛ هورشاد، هومن (۱۳۹۰). شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور عمرانی. سومین همایش ملی ارتقای توان داخلی با رویکرد رفع موانع تولید در شرایط تحریم، ۶ دی ۱۳۹۰، تهران: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.
- جعفری، سید محمد باقر؛ آرین فر، مسعود؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک گذاری دانش. مدیریت فناوری اطلاعات، ۸(۲)، ۲۷۲-۲۵۳.
- چهارسوقی، سید کمال؛ حسنی، مجید (۱۳۹۲). شناسایی، طبقه بندی و اولویت بندی ابزارهای اشتراک گذاری دانش در عرصه مدیریت پروژه. مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۳)، ۶۲-۴۳.
- کشاوری، راحله (۱۳۹۲). بررسی اثر هنجارهای اجتماعی بر پنهان سازی دانش در سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- لبافی، سمیه؛ قلی پور، آرین (۱۳۹۴). ارائه مدل زمینه‌ای پنهان سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم افزار. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۱)، ۲۵-۱.
- ناصری، علیرضا (۱۳۹۲). پنهان کردن دانش سازمانی؛ بررسی عوامل مؤثر بر پنهان کردن دانش در سطح فردی. پایان نامه کارشناسی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

References

- Anand, P. & Jain, K.K. (2014). Big Five Personality Types & Knowledge Hiding Behaviour: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 2(5), 47-56.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bower, D. C. & Walker, D. (2007). Planning Knowledge for Phased Rollout Projects. *Project Management Journal*, 38(3), 45-61.

- Carrillo, P. (2005). Lessons learned practices in the engineering, procurement and construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(3), 236-250.
- Charsoogh, S.K., & Hasani, M. (2013). Identification, classification and prioritization of knowledge sharing tools in the project management area. *Journal of Information Technology Management*, 5 (3), 43 - 62. (in Persian)
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Crawford, E. & LePine, J. (2012). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32-48.
- Crossan, M. M. & Inkpen, A. C. (1995). The subtle art of learning through alliances. *Business Quarterly*, 60(2), 68-76.
- Fletcher, T.D., Major, D.A., & Davis, D.D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899-922.
- Ford, D.P. & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same? *Journal of knowledge management*, 14(3), 394-409.
- Ford, D.P. (2005). *Knowledge sharing: Seeking to understand intentions and actual sharing*. Dissertation, Queen's University, Canada.
- Godse, S. (2009). Shhh!—Knowledge Hiding in e-Governance.
- He, H., Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2014). Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human relations*, 67(8), 947- 978.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Jafari, M., Arianfar, M. & Alvani, S. (2016). Investigating the effects of individual motivations on knowledge sharing behavior with regard to intermediating role of values (case study: Ideh Shahr). *Journal of Information Technology Management*, 8 (2), 253 -272. (in Persian)
- Kelley, H. H., & Thibault, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. NY: Wiley Publishers, New York.
- Keshavarz, R. (2013). *Effects of Social Norms on the knowledge hiding in organization*. (MA thesis), Tehran University. (in Persian)

- Kotnour, T. (1999). A learning framework for project management. *Project Management Journal*, 30(2), 32-38.
- Labbafi, S. & Gholipour, A. (2015). Knowledge hiding model in Software Company. *Organizational Resources Management Researchs*, 5(1), 129-151. (in Persian)
- Lin, T.-C. & Huang, C.-C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: the role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*, 47(3), 188-196.
- Lin, T.-C., Wu, S., & Lu, C.-T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 751-764.
- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- Nasari, A. (2013). *Hiding of organizational knowledge*. (MA thesis), Azad University. (in Persian)
- Oxley, J. E. & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.
- Pan, W. & Zhang, Q. (2014). A Study on Motivations of Graduate Students' Knowledge Hiding Based on Wuli-Shili-Renli System Approach. *Natural science*, 27-36.
- Payam Asgari, M & Hourshad, H. (2011). Identify the success factors of knowledge management in project-based construction companies. *The thirth National Conference on improving internal ability*, Tehran. Center for Technology Studies .Sharif University of Technology, December 6, 2011. (in Persian)
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259-273.
- Schindler, M. & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219-228.

- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Tjosvold, D., Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Sun, H. (2003a). Can interpersonal competition be constructive within organizations? *Journal of Psychology*, 137(1), 63-64.
- Tsay, C.H.-H., Lin, T. C. Yoon, J. and Huang, C.-C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*, 67, 53-65.
- Walker, D. (2004). *The Knowledge Advantage (K-Adv): Unleashing Creativity and Innovation Guide for the Project 2001-004*. Delivering Improved Knowledge Management and Innovation Diffusion project for advice and collaboration on CRC CI project. Available in: http://www.construction-innovation.info/images/pdfs/2001-004-A_Industry_Booklet.pdf.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C.E., Brodt, S. and Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in personnel and human resources management*, 27, 1-37.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G.D. & Liang, C. (2009). Barriers to effective knowledge transfer in project-based organisations. *Paper presented at the Proceedings of the 2009 International Conference on Global Innovation in Construction Proceedings*, 220-230.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Zhang, X-A., Cao, Q. & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.