



17

Vol. 5  
Summer 2022

Research Paper

Received:  
16 June 2022  
Accepted:  
19 July 2022  
P.P: 181-226

## Scientific Journal Of Organizational knowledge Management

## A literature review on Knowledge Hoarding Versus Knowledge Hiding

Mohammadreza Nouri<sup>1</sup> | Mehdi Kheirandish<sup>2</sup> | Hossein Abbasian<sup>3</sup> | Rouhollah Nouri<sup>4</sup>**Abstract**

With the expansion of studies in the field of knowledge management as management of the most important advantage of current organizations, emerging and important concepts in this field have been formed, which are often similar and different from other concepts. Knowledge hoarding is defined in the theoretical literature as the increasing and inaccessible accumulation of knowledge resources in an organization, which is often not even requested due to lack of knowledge about the existence of knowledge. In the theoretical literature of hoarding, there is a topic in psychology called hoarding disorder that examines its clinical roots. For this reason, two different approaches to managing knowledge hoarding are introduced. The first approach examines the psychological and individual disorders associated with hoarding, and HR managers use strategies such as entrance exams and periodic psychological monitoring. The second approach deals with environmental, managerial, organizational space, organizational culture, communication and other strategies related to the management of organizational knowledge hoarding. Given that hoarding is not a crime or error in some cultures and anyone can freely hoard whatever they want, so pursuing the knowledge dimensions related to hoarding is more important and complex. Also, knowledge hoarding is often neglected by managers and sometimes has irreversible effects on the organization in the long run. Knowledge hoarding has a direct inverse effect on the empowerment of other employees and leads to hoarding reciprocal behaviors and in the long run makes the organization dependent on some hoarding employees. Due to the lack of study of the broad dimensions of this concept, future studies in various fields, especially the relationship between hoarding and exclusivism, the effect of knowledge hoarding on empowerment and also the effect of job turnover on organizational hoarding are suggested.

**Keywords:** Hoarding, knowledge hoarding, knowledge hoarding management, hoarding disorder.

1. Corresponding Author: Ph.D. Candidate, Department of Kharazmi University, Faculty of Management, Department of Public Administration, Tehran, Iran. [Mohammadrezanoori69@gmail.com](mailto:Mohammadrezanoori69@gmail.com)
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Shahid Sattari Aviation University, Tehran,
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.2.5.1

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران.

Mohammadrezanoori69@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. دانشیار، استادیار، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## احتکار دانش در مقابل پنهان سازی دانش: مروری بر ادبیات

محمد رضا نوری<sup>۱</sup> | مهدی خیراندیش<sup>۲</sup> | حسین عباسیان<sup>۳</sup> | روح اله نوری<sup>۴</sup>

## چکیده

با گسترش مطالعات در حوزه مدیریت دانش به عنوان مدیریت مهم ترین مزیت سازمان های کنونی، مفاهیم نوظهور مهمی در این حوزه شکل گرفته اند که اغلب با سایر مفاهیم دارای تشابه و تمایز هستند. احتکار دانش در ادبیات نظری، انباشت فزاینده و غیرقابل دسترس منابع دانشی سازمان تعریف شده است که اغلب به علت عدم اطلاع از وجود دانش، مورد درخواست نیز واقع نمی شود. در ادبیات نظری احتکار، مبحثی در روانشناسی به نام اختلال احتکار مطرح است که ریشه های بالینی را بررسی می کند؛ بنابراین دو رویکرد متفاوت مدیریت احتکار دانش معرفی می شود که در رویکرد اول اختلالات روانشناسی و فردی مرتبط با احتکار بررسی می شود و استراتژی های مورد استفاده مدیران منابع انسانی به آزمون های ورودی و پایش روان شناسانه دوره ای معطوف می شود و در رویکرد دوم عوامل محیطی، مدیریتی، فضای سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات و سایر استراتژی های مرتبط با مدیریت احتکار دانش سازمانی بررسی می شود. با توجه به اینکه احتکار در برخی از فرهنگ ها جرم یا خطا نیست و هرکسی آزادانه می تواند هر آنچه را بخواهد احتکار کند، در نتیجه بررسی و پیگیری محرک هایی که به احتکار مربوط می شوند، اهمیت و پیچیدگی بیشتری دارند. احتکار دانش در اغلب موارد مورد غفلت مدیران قرار می گیرد و در بلندمدت اثرات جبران ناپذیری بر سازمان دارد. احتکار دانش مستقیماً بر توانمندسازی سایر کارکنان تأثیر معکوس دارد و نه تنها منجر به رفتارهای متقابل احتکاری می شود، بلکه در بلندمدت سازمان را به برخی از کارکنان احتکارکننده وابسته می کند. با توجه به عدم بررسی ابعاد گسترده این مفهوم پیشنهاد مطالعات آتی در حوزه های گوناگون به ویژه ارتباط احتکار و انحصارگرایی، تأثیر احتکار دانش بر توانمندسازی و همچنین تأثیر گردش شغلی بر احتکار سازمانی داده می شود.

کلید واژه ها: احتکار؛ احتکار دانش؛ مدیریت احتکار دانش؛ اختلال احتکار.

## مقدمه

با آغاز قرن بیستم و در ادامه با شتاب بیشتر در قرن ۲۱ که آن را قرن رشد فزاینده دانش می‌نامند، رفته‌رفته مزایای رقابتی جهانی بر توانمندی‌ها و دانش نیروی کار متکی شده و سرمایه دانشی به‌عنوان یک منبع ضروری برای ادامه فعالیت سازمان‌ها تبدیل گردیده است (سانتوس و سورماز، ۲۰۰۱). مدیریت دانش بیش از سی سال است که یک رشته دانشگاهی است و مسیر خود را از یک تئوری آکادمیک به یک بخش ضروری در حیات سازمان طی کرده است (جیرارد، ۲۰۱۵: ۲). یک بخش اساسی در مدیریت دانش، تسهیم دانش و در دسترس قرار دادن یا قابل‌استفاده نمودن آن میان افراد و واحدهای سازمانی است. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش به حدی مهم است که برخی از صاحب‌نظران وجود مدیریت دانش را جهت پشتیبانی از تسهیم دانش می‌دانند. پژوهش‌های متعددی اهمیت تسهیم دانش بر روی ابعاد مختلف موفقیت سازمانی شامل را بررسی و تأیید کرده‌اند و امروزه به‌عنوان یک اصل اساسی برای همه سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. تسهیم دانش فرآیندی کاملاً پیچیده است، زیرا افرادی که دارندگان دانش هستند، ادراک متفاوتی از اطلاعات سازمانی و مالکیت اطلاعات دارند و به شکل فعالی در مورد اینکه چه دانشی در میان چه کسانی و در چه زمانی تسهیم شود، تصمیم‌گیری می‌کنند (بیرگینو‌قلو، ۲۰۱۹: ۶۲).

با وجود مزایای فراوان سرمایه دانشی، بهره‌مندی حداکثری از این منبع مهم سازمان به‌عنوان یک چالش مهم مطرح است و چالش‌ها و آسیب‌های متعددی در بهره‌مندی حداکثری از دانش موردبررسی قرار گرفته است. یکی از این چالش‌ها، عدم تسهیم دانش است که پژوهش حاضر به این حوزه می‌پردازد. دانشی که در طول فعالیت فرد در شغل او به دست می‌آید یک ابزار سازمانی است نه یک ابزار فردی و متأسفانه برخی از کارکنان آن را دارایی شخصی خود می‌پندارند. کوچک‌سازی شرکت‌ها و کاهش تعداد نیروی انسانی در سازمان‌ها به دلیل بحران‌های اقتصادی در جهان، به مدیران این هشدار را می‌دهد که باید به دلایل عدم تسهیم دانش در میان کارکنان حساس و هوشیار باشند (بیرگینو‌قلو، ۲۰۱۹: ۶۱). به‌طور کلی، دانش شخصی به‌عنوان منبع قدرت

1. Santosus & Surmacz
2. Girard
3. Bilginoğlu

ادراک می‌شود و افراد دانش را احتکار می‌کنند تا تخصص و برتری خود را به نمایش بگذارند (پاندی و دوتا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳: ۱۶).

پژوهش‌های متعددی به بررسی موانع و دلایل عدم تسهیم دانش پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال جنکس<sup>۲</sup> فصل ششم کتاب خود را به موانع تسهیم دانش پرداخته است و موانع تسهیم دانش را به سه بعد اصلی فردی، سازمانی و تکنولوژی تقسیم کرده است (جنکس، ۲۰۱۹: ۲۱۸). اهمیت تسهیم دانش سبب شده است تا پژوهش‌های فزاینده‌ای در مورد ابعاد آن صورت پذیرد و مفاهیم و سازه‌های جدیدی شامل پنهان‌سازی دانش<sup>۳</sup>، انحصارگرایی تخصصی کارکنان<sup>۴</sup> و غیره در این حوزه مطرح شود. این مفاهیم با وجود اشتراک‌هایی که دارند از هم متمایز هستند و یکسان پنداشتن این مفاهیم خطر و ریسک فراوانی برای سازمان دارد (کانلی و ژینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۴). یکی از این مفاهیم که بسیار مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، احتکار دانش<sup>۶</sup> است.

اقدام به پنهان کردن هدفمند و عمدی دانش از سوی یک فرد با علم بر این واقعیت که او دانش مرتبط را دارد، به‌عنوان «احتکار دانش» تعریف شده است. احتکار دانش، دانش تجمیع شده‌ای است که گاهی ممکن است حتی درخواستی برای آن نشده باشد و ممکن است در آینده نیز تسهیم نشود (اوانز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۹۵). در سازمان‌های امروزی احتکار دانش بیش از آن که تشکیل‌دهنده یک منبع دانشی بارز باشد، فرساینده آن خواهد بود. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند مزیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند باید تصورات سنتی خود مبتنی بر احتکار دانش را ترک کرده و مدیریت دانش را بپذیرند (بیرگینو، ۲۰۱۹: ۶۱). احتکار دانش یک موضوع بسیار مهم است زیرا شامل عناصری می‌شود که لزوماً برای دیگران صریح و روشن نیست. این نوع از دانش ممکن است غیرقابل درخواست باشد و از طرفی برای موفقیت سازمان ضروری باشد (اوانز و همکاران، ۲۰۱۴؛ کانلی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). به بیان واضح‌تر، ممکن است کسی در سازمان از وجود این دانش و کاربردهای بسیار آن اطلاعی نداشته باشد و هیچ‌گاه مطلع نشود که اگر این

1. Pandey and Dutta
2. Jennex
3. Knowledge hiding
4. Employees Territoriality
5. Zweig
6. Knowledge Hoarding
7. Evans et al
8. Connelly et al

احتکار اتفاق نمی‌افتاد سازمان می‌توانست از آن دانش بهره بسیار ببرد؛ بنابراین می‌توان گفت احتکار دانش، حوزه وسیع‌تری از پنهان‌سازی دانش را در برمی‌گیرد (بیرگینوقلو، ۲۰۱۹: ۶۲). به‌طور کلی، احتکار دانش یک مبحث نسبتاً جدید و تحت بررسی در مدیریت دانش می‌باشد که در سال‌های گذشته نسبت به تسهیم دانش و پنهان کردن دانش مورد تمرکز بیشتری قرار گرفته است (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲) باوجود اینکه مطالعات برای بررسی احتکار دانش به‌طور فزاینده‌ای در حال شیوع است، بررسی‌ها نشان از ضعف مطالعات دارند. در برخی از این مطالعات، به برخی از کارکنان یا گروهی از کارکنان برجسب احتکارکننده دانش زده شده است اما داده‌های چندانی برای اثبات آن ارائه نشده است. همچنین بسیاری از مطالعات بر روی شیوع احتکار دانش تمرکز کرده‌اند، اما پژوهش‌های آتی بسیاری در این زمینه به‌منظور بررسی مفروضات پیشین و عقاید مربوط به احتکار دانش، لازم است (تراسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۵). همچنین اوتو و وان‌دن‌هوف<sup>۲</sup> معتقدند با وجود مطالعات فراوانی که در حوزه سازمان و مدیریت دانش صورت گرفته است، خلأ بسیار زیادی در حوزه احتکار دانش وجود دارد (اوتو و وان‌دن‌هوف، ۲۰۱۴: ۱۹۶). بیرگینوقلو (۲۰۱۹) در پیشنهاد جهت مطالعات آتی در پژوهشی ضمن اعلام وجود خلأ تئوریک در زمینه احتکار دانش بیان می‌کند که نیاز به ارائه چارچوبی برای شرح آن که احتکار دانش چیست، چرا اتفاق می‌افتد و چه راهکارهایی برای کاهش آن وجود دارد می‌باشد. همچنین هولتن (۲۰۱۶) اذعان می‌کند که در مقایسه با تأثیرات احتکار دانش، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای این مفهوم بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. کنلی و همکاران (۲۰۱۲) بیان نمودند که بایست تفاوت احتکار دانش و سایر سازه‌های مشابه مانند پنهان‌سازی دانش و رفتار کاری مخرب مشخص و شفاف شود (ژائو و زیا، ۲۰۱۷: ۳۳۳).

اهمیت بررسی احتکار دانش در عملکرد سازمانی را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- در اغلب سازمان‌ها، پنهان‌سازی دانش در مورد دانشی انجام می‌شود که فرد دارای دانش در صورت عدم تسهیم دانش، مرتکب خطا شده است که در چهارچوب ساختار سازمانی امکان پیگیری دارد اما احتکار دانش در فردی صورت می‌گیرد که اغلب در صورت عدم تسهیم دانش مجازات نمی‌شود و تنها می‌توان گفت لطفی به فرد درخواست‌کننده دانش

1. Trusson et al  
2. Otto & van den Hooff

نکرده است. البته اغلب مدیران ارشد و ذینفعان سازمان به صورت غیررسمی و با تمهیدات خاص دیگری با احتکار دانش برخورد می کنند و به چشم خیانت به آن نگاه می کنند. به همین دلیل پیگیری صاحبان سازمان و ذینفعان اصلی اثرات چشمگیری بر مدیریت احتکار دانش دارد.

- احتکار دانش عملی فزاینده است. به این معنی که در طول زمان به طور فزاینده‌ای رشد می یابد و تأثیرات بیشتری بر عملکرد خواهد داشت و پس از مدت زمانی، امکان اصلاح و نجات سازمان از دست می رود. رفع موانع مرتبط با احتکار دانش تا زمان خاصی امکان پذیر است و پس از آن به یک سرطان بدخیم منابع انسانی بدل می شود که پژوهشگر از نزدیک با دو مورد از دو نمایندگی بزرگ سایپا در تعامل بوده است. همچنین راهکارهای اصلاح و بهبود در مورد احتکار دانش بسیار پیچیده است و بایست بسیار مورد توجه مدیران سازمانها باشد و بدون توجه کافی امکان پیگیری آن وجود ندارد.
- احتکار کردن در بسیاری از فرهنگها و سازمانها یک جرم یا گناه نیست اما اثرات بنیادین و زیربنایی بر روی عملکرد گروه دارند. اثبات احتکار دانش و تنبیه فرد احتکار کننده بسیار سخت تر از پنهان کننده دانش است و شایان ذکر احتکار دانش مستقیماً با فرهنگ سازمانی و ارتباطات غیررسمی سازمانی در ارتباط است.
- با توجه به سابقه مدیریتی پژوهشگر، مدیریت صحیح مقوله مورد اشاره کمک چشمگیری به عملکرد سازمان، توانمندسازی کارمندان، فضای سازمانی، ارتباطات سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و بسیاری از سایر مؤلفه‌های سازمانی دیگر می کند و عدم بررسی و توجه به آن یک آفت جدی و پرخطر است.

هدف پژوهش حاضر، مرور جامع و کامل ادبیات و مبانی پیشین و استخراج ابعاد مرتبط با احتکار دانش و همچنین ابعاد زمینه‌ای، ابعاد علی، محیطی و پیامدی آن است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: «چه ابعادی در مقالات و ادبیات پیشین مفهوم احتکار دانش مطرح شده و قابل گردآوری است.»

## مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اختکار دانش، در سطح فردی مانع به کار بردن دانش ارزشمند سازمانی توسط سایر کارکنان و در سطح گروهی و سازمانی مانع هم‌افزایی دانش میان افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. این مهم علاوه بر کاهش عملکرد و بهره‌وری، به تضاد و مشکلات روابط سازمانی منجر می‌گردد. نواک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اختکارکننده دانش را فردی می‌داند که می‌ترسد هر چه بیشتر بگوید، بیشتر قدرت از دستش می‌رود و نیز فردی که احساس می‌کند در مورد هر چیزی به دیگران حرفی بزند، قدرت کمتری بر روی آن‌ها خواهد داشت و بنابراین تمام اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارد. این افراد به نوعی کنترل انحصاری بر روی دانش کلیدی شرکت دارند و با بستن مسیرهای انتقال دانش، موقعیت قدرتمند و انحصارهای دانشی را برای خود در سازمان ایجاد می‌کنند (نواک، ۲۰۱۴: ۷۸).

## عدم تسهیم دانش و مفاهیم این حوزه

اهمیت تسهیم دانش و موانع جریان دانش سبب ظهور مفاهیم جدید در این حوزه شده است که این مفاهیم علیرغم وجود شباهت‌ها، از هم متمایز هستند و بایست به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرند. در ادامه برخی از این مفاهیم و برخی از شاخص‌های آن‌ها مورد اشاره قرار می‌گیرند و در نهایت مفهوم اصلی پژوهش حاضر یعنی اختکار دانش به طور جامع بررسی می‌گردد.

## پنهان‌سازی دانش

پنهان‌سازی دانش<sup>۲</sup>، تلاش برای حفظ و مخفی کردن دانشی است که مورد درخواست قرار گرفته است با این وجود که دانش مورد نظر در اختیار فرد باشد (کنلی و همکاران، ۲۰۱۲). پنهان‌سازی دانش و عدم تسهیم دانش باهم متفاوت هستند و درک تفاوت این دو بسیار حائز اهمیت است. به عنوان مثال عدم تسهیم دانش ممکن است به این دلیل که فردی که از او درخواست شده است دانش مورد نظر را ندارد، صورت گیرد (پاندی و همکاران، ۲۰۲۱: ۴). این نکته حائز اهمیت است که اغلب محرک‌ها و نیت‌های تأثیرگذار بر پنهان‌سازی دانش فردی هستند

1. Nowak  
2. Knowledge-hiding



اما برعکس اغلب محرک‌های تسهیم دانش، جمعی هستند و این یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های این دو سازه است. شایان ذکر است باوجوداینکه برخی مطالعات بر این عقیده استوار هستند که پنهان‌سازی دانش و تسهیم دانش دو سازه کاملاً متفاوت با محرک‌ها و پیش‌بینی‌کننده‌های متفاوت هستند (کنلی، ۲۰۱۲)؛ تمام تحقیقات بر این نکته اجماع نظر دارند که پنهان‌سازی و تسهیم به‌تنهایی رخ نمی‌دهند، بلکه به‌طور هم‌زمان در سازمان روی می‌دهند (فورد و استاپل، ۲۰۰۸؛ سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). به‌عنوان مثال ممکن است کارکنان درعین حال که یک نوع دانش حیاتی و ضمنی را پنهان می‌کنند، مایل باشند دانش کم‌اهمیت‌تر را تسهیم کنند.

کنلی و همکاران معتقدند پنهان‌سازی دانش به سه شکل در سازمان روی می‌دهد:

- خود را به ندانستن زدن<sup>۲</sup>: در این حالت فرد، تظاهر به عدم آگاهی از دانش موردتقاضا می‌کند و یا بی‌اعتنایی می‌کند.
- پنهان‌سازی گریزان<sup>۳</sup>: در این حالت مخفی‌کننده دانش اطلاعات غیر صحیح ارائه می‌کند و یا قول گمراه‌کننده‌ای می‌دهد که در آینده دانش را ارائه دهد در صورتی که هیچ‌گاه قصد انجام آن را نداشته است.
- پنهان‌سازی عقلانی<sup>۴</sup>: در این حالت پنهان‌کننده دانش به عمل خود اعتراف می‌کند اما توجیهی مبنی بر عدم امکان تسهیم دانش درخواست شده ارائه می‌کند.

پنهان‌سازی دانش می‌تواند همکاران را از ساخت خلاقیت بازدارد زیرا بخشی از جریان دانش در سازمان مربوط به پنهان‌کننده دانش است، اما پنهان کردن دانش می‌تواند حتی بر خلاقیت و عملکرد شخص پنهان‌کننده دانش نیز تأثیرگذار باشد (کرن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین افرادی که متوجه پنهان‌سازی دانش می‌شوند، بسیار مستعد اقدامات تلافی‌جویانه هستند و در نتیجه اعتماد در محیط کاری از بین می‌رود (پریرا و موهیا، ۲۰۲۱: ۳۷۵).

شایان ذکر است، باوجوداینکه اغلب پنهان‌سازی دانش به جهت نیت مخرب صورت می‌گیرد و به‌ویژه در اکثر موارد درخواست‌کننده دانش برداشت منفی از آن خواهد داشت، گاهی اوقات

1. Singh
2. playing dumb
3. Evasive hiding
4. Rationalized hiding
5. Cerne

پنهان‌سازی دانش با نیت خیر صورت می‌گیرد و در نتیجه عمل پنهان‌سازی دانش نمی‌تواند توسط یک استاندارد اخلاقی تنها مورد قضاوت قرار گیرد.

این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از پنهان‌کننده‌های دانش بر مبنای ادراک از مالکیت دانش، انگیزه لازم جهت پنهان‌سازی را به دست می‌آورند (سینگ، ۲۰۱۹: ۲). به‌طور کلی احساس روان‌شناختی مالکیت دانش، منجر به قلمروگرایی<sup>۱</sup> در محیط کاری می‌شود و در نتیجه منجر به رفتارهای قلمروگرایی در حوزه خلق، ارتباطات، حفظ و بازسازی دانش می‌شود که این اختصاصی بودن<sup>۲</sup> توسط همکاران ادراک می‌شود (براون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

سینگ (۲۰۱۹) پژوهشی را در مورد قلمروگرایی، پنهان‌سازی دانش، عملکرد و تعارضات محیط کاری انجام داد که در نهایت مشخص گردید قلمروگرایی به‌طور مستقیم و توسط متغیر میانجی پنهان‌سازی دانش بر تعارضات محیط کاری تأثیرگذار است و هم قلمروگرایی و هم پنهان‌سازی دانش بر عملکرد منفی و بر تعارضات محیط کاری تأثیر مستقیم دارند. همچنین مشخص گردید متغیر پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یک متغیر تشدیدکننده تأثیرات منفی و مخرب قلمروگرایی عمل می‌کند. ادبیات موجود حوزه پنهان‌سازی دانش، تعارضات بین فردی، فضای دانشی، انگیزش‌های اجتماعی<sup>۴</sup>، قلمروگرایی، چشم‌انداز و فشار زمانی را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های پنهان‌سازی معرفی کرده‌اند (اسکرلاواج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ کنلی، ۲۰۱۲؛ سینگ، ۲۰۱۹) و تجربه شکست، ناامیدی و استرس شخصی، از دست رفتن نوآوری، تعارضات بین فردی، ارتباطات مخرب بین فردی، به‌عنوان نتایج پنهان‌سازی دانش معرفی شده‌اند (کرن و همکاران، ۲۰۱۴؛ کنلی و ژینگ، ۲۰۱۵). سینگ (۲۰۱۹) اذعان کرده است که پژوهش‌های پیشین بر محرک‌ها و نتایج پنهان‌سازی تمرکز نموده و کمتر به پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یک متغیر میانجی توجه شده است. همچنین بیشتر در مورد روابط دوتایی صحبت شده است و به پنهان‌سازی دانش میان‌تیمی یا میان‌گروهی توجه نشده است (سینگ، ۲۰۱۹: ۱۱).

1. Territoriality
2. proprietary
3. Brown
4. Prosocial motivation
5. Skerlavaj

## طردشدگی در محل کار

در بستر سازمانی، طرد شدن در محل کار<sup>۱</sup> به عنوان عاملی مهم در نظر گرفته می شود که رفتار ریایی را می تواند ریشه کن کند. طردشدگی در محیط کار به عنوان پدیده ای فراگیر می تواند درگیری کارکنان به کار و در نتیجه عملکرد سازمان را کاهش دهد. مطالعات نشان می دهد که طردشدگی در محل کار رفتارهای حمایتی کارکنان را کاهش می دهد و رفتارهای کاری ضد بهره‌وری و ارائه خدمات را تقویت می کند. طردشدگی در محل کار علاوه به اینکه به تنهایی، رفتاری ضد دانش و از مفاهیم عدم تسهیم دانش است، در بسیاری از مقالات به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کاهش تسهیم دانش بررسی شده است.

### خصومت با تسهیم دانش

خصومت با تسهیم دانش<sup>۲</sup> مربوط به اقدامی می شود که فرد دانش شخصی را در اختیار دارد اما آن را پنهان می کند و همچنین دانش خارجی را رد می کند (هاستد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). این مفهوم بیش از آنکه یک ویژگی فردی باشد، یک ویژگی سازمانی است و به سازمان‌هایی گفته می شود که رفتارهای ضد دانش در آن‌ها بیشتر دیده می شود. در سازمان‌هایی که کمتر ضد دانش هستند، اغلب احتکار دانش به صورت محدود و تنها به عنوان ابزاری جهت نگرانی‌های فردی شامل مزیت رقابتی، تخصیص منابع بهتر و ترس از میزبانی انگل‌ها (افراد سودجو) مطرح هستند؛ اما سازمان‌هایی با میزان ضدیت بالا با دانش، علائمی مانند پرهیز از فشار قضاوت شدن، نوعی استراتژی در مقابل عدم اطمینان و مقابله با ساختار قدرت شایع تر هستند. مفهوم رد کردن دانش<sup>۴</sup>، یکی از مفاهیمی است که در ارتباط با سندرم «اینجا اختراع نشده است»<sup>۵</sup> مطرح شده است که طبق آن در مقابل هر چیزی که در جای دیگری خلق شده باشد مقاومت می شود. برخی از مهم‌ترین دلایل رد کردن دانش شامل ترجیح به ارائه ایده و دانش خود، تردید در مورد اعتبار و صحت دانش دیگران، ایستادگی شدید گروهی، تفکر گروهی است.

1. workplace ostracism
2. Knowledge sharing hostility
3. Husted
4. Rejecting Knowledge
5. Not Invented Here

## تسهیم ناقص دانش

تسهیم ناقص دانش<sup>۱</sup>، مربوط به کارکنانی می‌شود که فقط بخشی از دانش در اختیار خود را به اشتراک می‌گذارند (فورد و استاپل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

تسهیم کامل دانش به این شرح است که انتقال‌دهنده دانش تمام دانشی را که می‌پندارد برای دریافت‌کننده دانش مناسب و مرتبط است به او ارائه می‌کند. دانش مرتبط با هیچ توجیهی خودداری نمی‌شود و ارتباط کاملاً باز برقرار است. پژوهشگران معتقدند انتقال‌دهنده‌های دانش با هدف کسب مزایایی از طرف مقابل، دانش را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند (چن و چائو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) و در نتیجه بر اساس این معیار انتقال کامل دانش از دید انتقال‌دهنده‌ها ناعادلانه است و اغلب مزایایی که از انتقال دانش شامل حال انتقال‌دهنده می‌شود، نسبت به هزینه‌هایی که برای او دارد، ناچیز است.

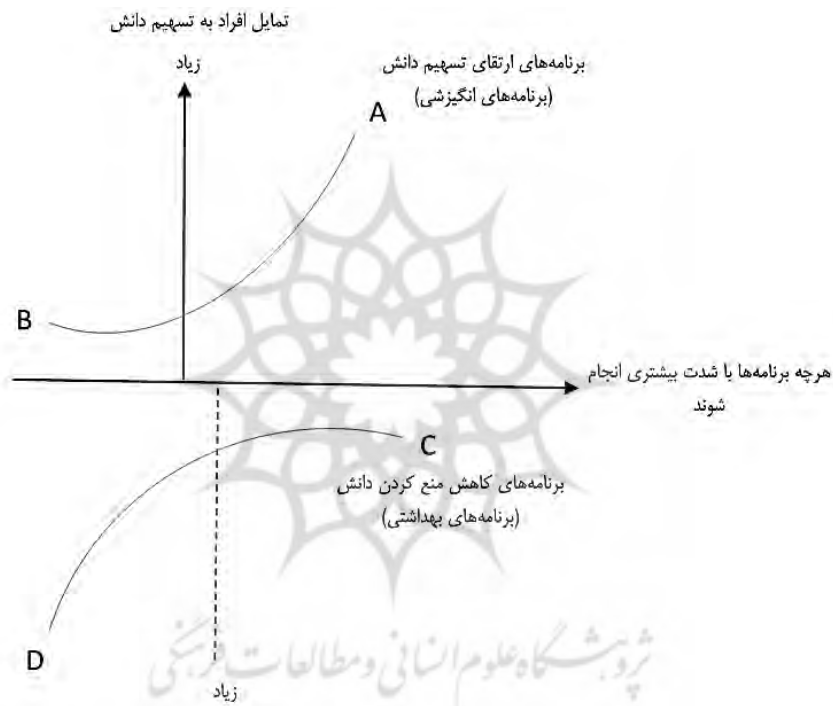
نتایج پژوهش فورد و استاپل (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که دو مفهوم تسهیم دانش و تسهیم ناقص دانش با وجود ارتباط، دارای ابعاد متمایزی هستند و تسهیم دانش ناقص توسط عواملی مانند منحصربه‌فرد بودن دانش، بی‌اعتمادی به سایر همکاران و حفظ ارزش درک شده دانش فعال می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که تسهیم ناقص دانش همیشه در کنار خود بعد حفاظت و حمایت از انتقال‌دهنده را به همراه دارد که این بعد در تسهیم دانش مطرح نیست.

از سایر دلایل مربوط به تسهیم ناقص دانش می‌توان به تلاش برای پرهیز از گنج شدن دریافت‌کننده دانش، امتناع از حجم زیاد مطالب شناختی با فرد ناآگاه، اجتناب از صرف زمان اضافی، احساسات و علایق مختلف میان انتقال‌دهنده و گیرنده دانش اشاره کرد. (فورد و استاپل، ۲۰۱۰: ۴). بوتی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کند که عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر میزان تسهیم ناقص یا کامل‌تر دانش سه مورد امکان‌پذیری، دسترس‌پذیری و قابلیت تعویض<sup>۵</sup> هستند.

1. Partial knowledge sharing
2. Ford and Staples
3. Chen and Chao
4. Bouty
5. Exchangeability

## منع کردن دانش

منع کردن دانش<sup>۱</sup> یا حبس کردن دانش، در پژوهش کانگ (۲۰۱۴) اشاره شده است و به معنی حبس کردن دانش در منابع دانشی و عدم اجازه تسهیم و انتقال دانش به کل سازمان است. کانگ (۲۰۱۴) در پژوهشی در مورد منع کردن دانش به این موضوع اشاره کرد که همانند تئوری دوعاملی بهداشت و انگیزش هرزبرگ<sup>۲</sup> که عوامل ایجاد رضایت متمایز از عوامل کاهش نارضایتی در نظر گرفته شده بود، عوامل ایجاد تسهیم دانش نیز با عوامل کاهش منع کردن دانش بایست متمایز باشند (کانگ، ۲۰۱۴: ۲).



تمایل افراد به منع کردن دانش

نمودار ۱. تئوری ۲ عاملی تسهیم دانش و منع کردن دانش (کانگ، ۲۰۱۴: ۳)

کانگ (۲۰۱۴) به پیروی از ویستر و همکاران (۲۰۰۸) به‌طور کلی منع کردن دانش را به دو دسته پنهان‌سازی عمدی دانش<sup>۳</sup> و احتکار غیرعمد دانش<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرده است.

1. Knowledge withholding
2. Herzberg
3. Intentional knowledge hiding
4. unintentional knowledge hoarding

### نادانی یا غفلت از تسهیم دانش

نادانی یا غفلت از تسهیم دانش<sup>۱</sup> نوعی ناتوانی است که کارکنان را از مدیریت اثربخش دانش در اختیار سازمان منع می‌کند (ایسرالیدیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این مفهوم مربوط به کارکنانی می‌شود که از سرمایه دانش سازمان آگاه نیستند و همین موضوع جریان دانشی داخل سازمان و فرآیند تصمیم‌گیری را برایشان مختل می‌کند.

### عدم مشارکت در تسهیم دانش

عدم مشارکت در تسهیم دانش<sup>۳</sup> مربوط به زمانی می‌شود که اعضای سازمان به‌طور فعال در زمینه ارتباطات دانشی درگیر نمی‌شوند به این دلیل که آن‌ها انگیزه‌ای برای ارتقای دانش سازمانی ندارند. این افراد نه از دانش خود محافظت می‌کنند و نه آن را تسهیم می‌کنند و در حقیقت برایشان هیچ تفاوتی ندارد چه اتفاقی برای سرمایه دانشی سازمان می‌افتد (فورد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

### تأخیر در تبادل اطلاعات

«تأخیر در تبادل اطلاعات»<sup>۵</sup> رویدادی آگاهانه و منفی در محل کار است که در آن بین «لحظه‌ای که یک کارمند انتظار کسب اطلاعات را دارد تا لحظه‌ای که اطلاعات را دریافت می‌کند یا تصمیم به توقف انتظار دارد، فاصله وجود دارد.

### انحصارگرایی تخصصی کارکنان

این مفهوم مربوط به سازمان‌هایی است که در آن کارکنان ترجیح می‌دهند نوعی قلمروی شخصی از حیطه تخصصی خود ایجاد کنند و همه فعالیت‌ها و اقدامات خود را در آن حیطه انجام دهند؛ به گونه‌ای که دیگران اجازه دسترسی به آن حیطه را نداشته باشند. این مفهوم که در ادبیات مدیریت منابع انسانی با عنوان قلمروداری یا انحصارگرایی تخصصی کارکنان<sup>۶</sup> شناخته می‌شود، در

1. Knowledge sharing ignorance
2. Israilidis et al
3. Disengagement from knowledge sharing
4. Ford et al
5. Information exchange delays
6. Employees Territoriality

سال‌های گذشته مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. انحصارگرایی تخصصی اصطلاحی است که با ارتباطات غیر کلامی همراه است و به چگونگی استفاده افراد از فضا برای برقراری ارتباط، مالکیت یا تسلط بر مناطق و دارایی‌ها می‌پردازد. مفهوم انسان‌شناسی از مشاهدات رفتارهای مالکانه حیوانات ریشه می‌گیرد. فضای شخصی مورد اشاره در این مفهوم را می‌توان نوعی منطقه یا حوزه همراه با شخصی در مرکز آن در نظر گرفت که منطقه‌ای را تشکیل می‌دهد که دیگر افراد مایل به نفوذ در آن نیستند. سپهوند و تقی‌پور (۱۳۹۹) در پژوهش جامعی ویژگی‌های فردی، ساختار سازمانی، ارزش‌های فرهنگی فردی، عدالت سازمانی، رفتارهای سیاسی، رفتارهای انحرافی را در قالب شرایط علی انحصارگرایی تخصصی نام برده‌اند و همچنین شرایط اقتصادی و فناوری را به عنوان عوامل زمینه‌ای اشاره کرده‌اند. در این پژوهش ضعف‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی عوامل مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند. پنهان‌سازی دانش، ارتباطات محدود و فریب همکاران سه عامل راهبردی پژوهش است و پیامدهای ارتباطی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی سه عامل پیامدی پژوهش هستند. در نهایت مقوله محوری شامل ابعاد دیدگاه شخصی، دانش محوری شخصی، حیطة کاری شخصی و نگرش درونی معرفی شده است.

## احتکار دانش

عدم تسهیم دانش و احتکار آن موقعیتی بسیار مهم است که اغلب در میان اعضای سازمان مشاهده می‌شود. احتکار دانش به اقدام آگاهانه و عمدی فرد جهت پنهان کردن دانش گفته می‌شود و می‌توان آن را مانند پنهان کاری استراتژیک تلقی نمود؛ احتکار دانش انباشت فزاینده دانش است که ممکن است در مراحل بعدی نیز به اشتراک گذاشته نشود و یا حتی درخواست هم نشود (خلید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۲).

پژوهشگران معتقدند که احتکار دانش یکی از مشکلات مهم سازمانی است زیرا سازمان‌ها را از موفقیت باز می‌دارد و همچنین بر روند رشد افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (اوانز و همکاران، ۲۰۱۴).

احتکار دانش را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «زمانی که تیم‌ها یا افراد دانش، اطلاعات یا آموزش‌ها را از مخازن دانشی سازمان یا سایر کارکنان سازمان دریغ کنند و نزد خود نگه انبار

1. Khalid

کنند، احتکار دانش کرده‌اند.» این رفتار اغلب بر مبنای انگیزه مراقبت و حفظ خود، احساس داشتن امنیت درون سازمان یا نیاز به داشتن قدرت خاصی در سازمان انجام می‌شود. کانگ (۲۰۱۴) احتکار دانش را صرفاً عمل حفظ و انبار کردن دانش تعریف کرده است با این توضیح که حتی ممکن است فرد احتکار کننده نداند این دانش برای دیگران ارزشمند است (کانگ، ۲۰۱۴: ۴).

کسب کردن<sup>۱</sup> و احتکار هر دو یک اقدام مصرفی شدید هستند اما اولی مورد احترام و دومی کاملاً منفور است. علیت این تفاوت را تا حدی در گرایش‌های فردی مختلف پشت هر فعالیت مصرف و تأثیرات آن بر افراد و خانواده‌ها می‌توان یافت (استکت و فراست، ۲۰۱۴). در مدل شناختی-رفتاری احتکار، مشکلات پردازش اطلاعات خاص، از جمله مشکل توجه، مشکل حافظه و مشکلات عملکرد اجرایی مرتبط با تصمیم‌گیری، توانایی‌های طبقه‌بندی و تکانش‌گری، به‌عنوان عوامل کمک‌کننده‌ای دخیل هستند (تیمپانو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). هاستد و میشایلووا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، ضمن اشاره به این نکته که تصمیم در رابطه با احتکار یا تسهیم دانش به تصمیم‌گیری شخصی است نه سازمانی، عواملی که به احتکار دانش منجر می‌شوند را به موارد زیر طبقه‌بندی نمودند:

- احتمال از دست دادن قدرت چانه‌زنی و حمایت از مزیت رقابتی فرد
- عدم تمایل به گذراندن زمان برای تسهیم دانش
- ترس از میزبانی از انگل‌های دانشی (منظور این است که افراد درخواست‌کننده دانش تمایل دارند بدون هیچ تلاشی حاصل تلاش دیگران را به دست آورند).
- پرهیز از فشار یا قضاوت شدن (منظور این است گاهی دارنده دانش به جهت اینکه از نتیجه دانش خود اطمینان ندارد یا نگران است تسهیم آن منجر به قضاوت در مورد میزان و کیفیت دانش او شود، آن را احتکار می‌کند).

1. collecting  
2. Timpano  
3. Husted & Michailova



- نوعی استراتژی در مقابل عدم اطمینان به این معنی که انتقال‌دهنده دانش به جهت عدم اطمینان از نوع ادراک و تفسیری که گیرنده دانش خواهد داشت، از تسهیم جزییات کامل پرهیز می‌کند.

- ارزش سلسله‌مراتب و قدرت رسمی: قدرت رسمی حاصل از دانش در اختیار در دو سوی مختلف منجر به احتکار دانش می‌شود. از یک سو، دانش در اختیار زیردستان به جهت اینکه ممکن است در صورت اطلاع مدیران منجر به تنبیه و یا جبهه‌گیری در مقابل زیردستان داناتر شود، احتکار می‌شود. از سوی دیگر مدیران به‌طور عمدی دانش را جهت حفظ قدرت خودشان در مقابل زیردستان احتکار می‌کنند. گاهی دانش در اختیار مدیران بیش از آنکه به جهت تصمیمات بهتر مورد استفاده قرار گیرد، به‌عنوان منبع اصلی قدرت پنداشته می‌شود. همچنین شایان ذکر است گاهی اوقات برای مدیران بسیار غیرقابل تحمل است که از زیردستان خود چیزی بیاموزند (هاستد و میشاپلوا، ۲۰۰۲: ۶۳).

مطالعه‌ای توسط چانگ و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که بی‌ادبی از سوی سرپرستان باعث ایجاد روابط بدبین سرپرستان و زیردستان می‌شود که به‌نوبه خود تسهیم دانش را مختل می‌کند. در کتابخانه ملی کنیا، بی‌عدالتی که توسط کتابداران ارشد نسبت به کارمندان انجام می‌شود، منجر به بی‌اعتمادی می‌شود که بر احتکار دانش تأثیر می‌گذارد و رفتار ناعادلانه مدیران با کارکنان کتابخانه بر روابط مبادله بین آنها تأثیر می‌گذارد و کارکنان احساس ارزشمندی، اعتماد و به رسمیت شناختن نمی‌کنند که منجر به احساس قطع ارتباط با سیستم می‌شود. فرهنگ عدم به اشتراک گذاشتن دانش و سرمایه‌گذاری مخفیانه توسط کتابداران ارشد باعث ایجاد روابط بدی می‌شود که روحیه اشتراک دانش را در کتابخانه از بین می‌برد.

همچنین تانگ و همکاران (۲۰۱۵) خاطر نشان کردند که رهبری اخلاقی بر اهداف اشتراک‌گذاری دانش مثبت در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد در حالی که رهبری غیراخلاقی با رفتار اشتراک‌گذاری دانش منفی همراه است که منجر به احتکار دانش می‌شود. آبه و منسون (۲۰۱۶)

معتقدند که رهبر ضعیف در تبادل اعضا بر روابطی تأثیر می‌گذارد که احتکار دانش را تشویق می‌کند.

یو و لائو معتقدند کارکنان این‌گونه تصور می‌کنند که از دست دادن مالکیت دانش، ارزش فردی و منحصر به فرد بودن سازمان را تضعیف می‌کند. از یک سو سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که آزادانه دانش انباشته‌شده را به اشتراک بگذارند و از سوی دیگر، به اشتراک‌گذاری دانش نزد کارکنان فرآیند خلع سلاح کردن خود، درک می‌شود؛ بنابراین، بسیاری از کارکنان تمایلی به تسهیم دانش به جهت تمایل به حفظ قدرت فردی ندارند.

العبدی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی سه بعد انباشت دانش<sup>۲</sup>، امتناع از تسهیم دانش و سندرم «دانش قدرت است» را به عنوان ابعاد اصلی احتکار دانش معرفی کرده‌اند. در پژوهش عنوان شده است که احتکار دانش بر روی نوآوری تأثیرگذار است.

الیویرا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود، احتکار دانش را از پنهان‌سازی متمایز نموده و ضمن معرفی مفهومی به نام اهدای دانش<sup>۴</sup>، احتکار دانش را در مقابل اهدای دانش قرار می‌دهد و پنهان‌سازی دانش را در مقابل حفظ دانش قرار می‌دهد.

### اختلال احتکار

رفتار احتکاری و شکل‌های مختلف آن قرن‌های متمادی است که در وجود انسان نهفته است (پنزل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). با این وجود، پژوهش‌های تجربی انجام‌شده پیرامون احتکار سابقه نسبتاً کوتاهی دارند. تا پیش از سال ۱۹۹۳، پژوهش‌های کمی در زمینه احتکار به چاپ رسیده بود اما در سال‌های گذشته محققان مدل‌هایی را صورت‌بندی کرده‌اند که می‌تواند تبیین‌کننده فاکتورهایی باشد که رشد و حفظ نشانگان احتکاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نوزیک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶ به نقل از جلالی بجد و آهی، ۱۳۹۶: ۵۹).

1. Al-Abbadi
2. Knowledge accumulation
3. Oliveira
4. Knowledge Donation
5. Penzel
6. Nozick

در سالیان و قرن‌های گذشته، احتکار معانی مختلفی را در میان فرهنگ‌ها و دوره‌های مختلف داشته است. در دوران ماقبل تاریخ، به‌عنوان راهی برای تأمین نیازهای اولیه و به‌عنوان راهی برای محافظت از اشیاء قیمتی در برابر ناآرامی و جنایت بوده است. احتکار در متون اساطیری نیز مورد اشاره قرار گرفته است که اغلب با معنی خساست و انباشته کردن کاربرد داشته است. کلیسای کاتولیک اولیه، اکتساب<sup>۱</sup> را به‌عنوان گناه نامیده بود. احتکار از طریق آثار درام رنسانس و دانتته<sup>۲</sup> وارد دنیای ادبیات شد و تا قرن نوزدهم ادامه یافت. در این مرحله، دانشمندان علوم اجتماعی و رفتاری شروع به مطالعه احتکار کردند و آن را به‌عنوان یک بیماری روانی توصیف کردند. در اوایل قرن بیستم، فروید<sup>۳</sup> و دیگران منشأ آن را در روان جستجو کردند. رسانه‌های مدرن نیز در خدمت افزایش آگاهی عمومی از این مشکل به خدمت گرفته شدند و در دهه آخر قرن بیستم، در نهایت بررسی‌های علمی در مورد احتکار اعمال شدند (بنزل، ۲۰۱۴، فصل مرور تاریخی احتکار در کتاب احتکار و اکتساب آکسفورد).

اختلال احتکار<sup>۴</sup> که با نام‌های اختلال انباشت انگاری یا اختلال ذخیره‌سازی هم شناخته می‌شود، در حقیقت یک نوع مقاومت مستمر در برابر دور انداختن متعلقات فرد است. اختلال احتکار نوعی اختلال روان‌شناختی است که بر مبنای آن افراد مبتلا به اختلال احتکار به دلیل نیاز درک شده به ذخیره اقلام، به‌طور مداوم در خلاص شدن از اموال یا جدا شدن از آن‌ها مشکل دارند.

استکت و فراست<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) احتکار را اکتساب بیش‌ازحد، مشکل در دور انداختن یا رها کردن اشیاء، بی‌نظمی و درهم‌ریختگی ناشی از آن معرفی کرده‌اند. علائم احتکار در دوران کودکی یا نوجوانی شروع می‌شود و با روندی فزاینده و مزمن ادامه می‌یابد و تقریباً ۴ تا ۵ درصد از بزرگ‌سالان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بزرگ‌سالانی که احتکار می‌کنند، به میزان بیشتری نسبت به سایرین مجرد و تنها زندگی می‌کنند و ممکن است درآمد کمتری داشته باشند.

1. acquisitiveness
2. Dante
3. Freud
4. Hoarding disorder
5. Steketee and Frost

ووردن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که افراد دارای اختلال احتکار بینش و انگیزه بسیار پایینی دارند و این دو عامل از مهم‌ترین موانع درمان و بهبود آنان به شمار می‌رود. از ویژگی‌های افراد دارای اختلال احتکار می‌توان به دشواری در تصمیم‌گیری، کمال‌گرایی، حساسیت عاطفی و وابستگی شدید به اشیا اشاره کرد. اغلب بینش این افراد کم است و مشکلاتی را در ارتباط با مداخله خانواده و درمان ایجاد می‌کنند (استکت و فراست، ۲۰۱۴، فصل پدیدارشناسی احتکار در کتاب احتکار و اکتساب آکسفورد).

مدل‌های شناختی رفتاری در حوزه آسیب‌شناسی احتکار بر باورهای ناکارآمد درباره متعلقات، مشکل در پردازش اطلاعات و الگوهای ناسازگارانه رفتاری تأکید داشته‌اند. حجم فزاینده‌ای از پژوهش‌ها مشخص کرده‌اند که این فاکتورها در رشد و حفظ نشانگان احتکاری نقش دارند.

اختلال احتکار با درگیری‌های بین فردی (تولین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، نرخ پایین ازدواج (فراست و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ گریشاما و همکاران، ۲۰۰۸) و انزوای اجتماعی (سامونلز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ استکتی و همکاران، ۲۰۰۱) همراه است. در مجموع، این یافته‌ها به این حدس و گمان دامن زده که افراد مبتلا به اختلال احتکار، در برقراری ارتباط با دیگران دچار مشکل هستند (گریشاما<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۴).

در مدل شناختی رفتاری<sup>۶</sup> احتکار اظهار شده که افراد دارای مشکلات احتکار، دل‌بستگی‌هایی عاطفی شدیدی به اموال خود شکل می‌دهند تا جایی که ممکن است اموالشان را به عنوان بخشی از خود بدانند (فراست و هارتل<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶؛ فراست و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵) و یا برخی از اموال را همچون برخی از افراد دوست داشته باشند (فراست و گراس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳). آن‌ها ممکن است صفات انسانی به اموال خود نسبت دهند (نیو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵) و دست کشیدن از اموال را معادل با از دست

1. Worden
2. Tolin
3. Frost et al
4. Samuels
5. Grishama
6. cognitive-behavioural model
7. Hartl
8. Williams
9. Gross
10. Neave et al

دادن یک دوست نزدیک بدانند (فراست و هارتل، ۱۹۹۶). فروم<sup>۱</sup> (۱۹۴۷) اظهار داشت که افراد دارای اختلال احتکار، به جای دل‌بستگی یا ارتباط با افراد، به اشیاء دل‌بستگی دارند. در پژوهش‌های متعددی، افراد دارای اختلال احتکار گزارش کردند که از اموال خود به‌عنوان یک منبع آسایش عاطفی استفاده می‌کنند (فراست و همکاران، ۱۹۹۵) و سطوح بالاتر مشکلات بین فردی را نسبت به دیگران گزارش کردند (گریشاما و همکاران، ۲۰۰۸).

کیروس (۲۰۱۴) دل‌بستگی‌های عاطفی ناکارآمد و باورهای نادرست در مورد دارایی‌ها، کمبود در پردازش اطلاعات و حالات خلقی منفی را در علت شناسی پدیده‌های احتکار دخیل می‌داند.

استکت و فراست (۲۰۱۴) معتقدند که جنسیت در میزان ابتلا به اختلال احتکار تأثیر چشمگیری ندارد. احتکار با نام‌لایمات دوران کودکی و تجربیات استرس‌زای مختلف زندگی همراه است، اما به‌طور خاص با اختلال استرس پس از سانحه ارتباط چشم‌گیری ندارد.

### تفسیر مشترک

موریانو (۲۰۱۵) از سازه‌ای به نام تفسیر مشترک<sup>۲</sup> نام برده است و متذکر شده است که تفسیر مشترک تأثیر چشم‌گیری بر روی کاهش احتکار دانش دارد (تأثیر معکوس).

تفسیر یا تعبیر مشترک، به میزانی گفته می‌شود که افراد از وقایع مشابه، برداشت‌ها یا تفسیرهای مشابهی داشته باشند. به عقیده موریانو هرچه روابط و ارتباطات سازمانی نزدیک‌تر و فرهنگ صمیمانه‌تر، روابط غیررسمی بیشتر و تعارض کمتر باشد، تفسیر مشترک میان افراد بیشتر خواهد بود (موریانو، ۲۰۱۵).

همچنین برخی محققین از بیش از ۳ توسعه یافته توسط افراد به‌عنوان یک مجرای انتقال دانش نام برده‌اند. به نظر این بیش تا حد زیادی همان تفسیر مشترک است که موریانو به آن پرداخته است.

1. Fromm
2. Shared Interpretation
3. Intuition

## نشانه‌های وجود احتکار دانش در سازمان

در برخی از مقالات و به‌ویژه در وبلاگ‌های مشاوران سازمانی، نحوه تشخیص وجود احتکار دانش مورد توجه قرار گرفته است. در میان نشانه‌های وجود احتکار دانش در سازمان به موارد زیر بیش از سایرین اشاره شده است:

- وابستگی بیش از حد به فرد خاصی در سازمان: اگر در سازمان شما بیش از حد بر فرد خاصی وابستگی وجود دارد و کارکنان سازمان بیش از حد از فرد مورد نظر سؤال یا درخواست داشته باشند، سازمان دارای اختلال احتکار دانش است. معمولاً این افراد مرکز قدرت (اغلب از لحاظ دانش) در سازمان هستند.

- تلاش برای پل زدن بر روی خلأ دانشی در سازمان در زمان ترک خدمت کارکنان: اگر در زمان ترک خدمت فردی در سازمان، سازمان دچار خلأ دانشی شود و سایرین تلاش کنند خلأ دانشی را با پل زدن و میانبر زدن پوشش دهند، سازمان شما از احتکار دانش رنج می‌برد.

- انتقال اطلاعات و رویه‌ها از مجاری انتقالی مانند ایمیل به جای مجاری مشترک مانند ذخایر دانش سازمانی: این مورد به این معنی است که اطلاعات در سازمان از طریق ایمیل یا سایر راهکارهای ارتباط فرد-فرد جابه‌جا می‌شود و کمتر دیده می‌شود دانش از طریق یک انبار دانشی مشترک میان کارکنان سازمان برداشته یا بارگیری شود.

## تفاوت و شباهت‌های احتکار و پنهان‌سازی دانش

کنلی و همکاران (۲۰۱۲) متذکر می‌شوند که دو مفهوم پنهان‌سازی و احتکار کاملاً با هم متفاوت هستند، با این وجود هر دو مفهوم از لحاظ عدم تسهیم دانش شباهت‌های قابل ملاحظه‌ای دارند. همچنین اوآنز (۲۰۱۵) تأکید می‌کند که احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش دو نوع رفتار مخرب دانشی متمایز هستند که باید از آن‌ها اجتناب کرد. کنلی و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کردند که محرک‌های پنهان‌سازی و احتکار و همچنین تسهیم دانش با هم متفاوت هستند. کاگنه<sup>۱</sup> و

1. Gagné

همکاران (۲۰۱۹) پیشنهاد دادند که عدم تسهیم دانش ممکن است به این علت روی دهد که افراد از نیاز دانشی دیگران بی اطلاع باشند اما احتکار و پنهان سازی دانش تلاشی عمدی به حساب می آید. تحقیقات نشان می دهد که احتکار و پنهان کردن دانش ذاتاً رفتارهای منفی مانند بی ادبی یا هر رفتار کاری غیرمولد دیگری نیستند. به این دلیل که ممکن است افراد دانش را با هدف منفعت خود انجام دهند، نه به عنوان یک اقدام عمدی آسیب به دیگران این کار را انجام دهند.

در ابتدا لازم است دو تعریف از دو مفهوم مورد بررسی را مرور کنیم:

- پنهان سازی دانش تلاش عمدی فرد در پنهان کردن دانشی است که توسط فرد دیگری تقاضا شده باشد (کنلی و همکاران، ۲۰۱۲).

- احتکار دانش اختفای سنجیده شده و استراتژیک دانش است که در تصرف فرد قرار دارد و ممکن است مورد درخواست نیز قرار نگیرد (اوانز و همکاران، ۲۰۱۵).

پنهان سازی دانش مربوط به دانشی می شود که به صورت واضح درخواست شده باشد اما در مورد احتکار دانش لزوماً درخواستی برای تسهیم دانش مربوطه وجود ندارد.

یکی از شباهت های ذکر شده در پژوهش های مختلف در مورد احتکار دانش و پنهان سازی دانش، بحث تأثیر سبک رهبری بر روی این دو مفهوم است. به این معنی که سبک رهبری هم بر احتکار دانش و هم پنهان سازی دانش تأثیر معکوس دارد (عنسر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). آنچه در این زمینه شایان ذکر است نوع تأثیر گذاری سبک رهبری و جزییات مؤلفه های سبک رهبری بر روی احتکار و پنهان سازی متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، نوع رهبری که سبب انگیزش و تعلق کارکنان به سازمان شود ممکن است تأثیر بیشتر بر روی پنهان سازی دانش داشته باشد و نوع رهبری توانمندساز با ارتقای شغلی مداوم، تأثیر چشم گیری بر روی احتکار دانش خواهد داشت (پریرا و موهیا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۳۸۲).

سرنکو و بونتیس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مقاله ای به این موضوع پرداخته اند که با وجود اینکه پنهان سازی دانش و احتکار دانش ارتباط و همپوشانی قابل توجهی با هم دارند اما ویژگی های بارزی دارند که آن ها را از هم متمایز می کند.

1. Anser
2. Pereira & Mohiya
3. Serenko & Bontis

برخلاف پنهان کردن دانش، احتکار دانش بعید است که منعکس‌کننده نیت بد باشد. کارمندانی که دانش انباشته می‌کنند ممکن است صرفاً در تلاش باشند یا حداقل این‌گونه به نظر می‌رسد که در تلاش هستند تا مسئولیت‌های اجتماعی خود را انجام دهند و تمام تلاش خود را برای خدمت به همکاران و مشتریان انجام دهند (هیسلوب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

تروسان<sup>۲</sup> و همکاران مدعی هستند پنهان‌سازی دانش جنبه ناکارآمدی و عملکردی دارد اما احتکار دانش کمتر شامل پنهان‌سازی عمدی<sup>۳</sup> می‌شود زیرا به نظر نمی‌رسد فردی انگیزه‌ای برای پنهان کردن دانشی داشته باشد که درخواست نشده است. به نظر پژوهشگر این ادعا که مورد اشاره بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است، نیاز به بررسی دارد و بهتر است این‌گونه بیان شود که در مفهوم احتکار دانش انبار نمودن و اختفای دانش به صورت استراتژیک و برنامه‌ریزی شده صورت می‌گیرد و در لحظه نیازی به پنهان‌سازی دانشی که مورد درخواست قرار گرفته، نیست و ممکن است تلاش شود که دانش هیچ‌گاه مورد درخواست قرار نگیرد. به عنوان مثال مدیران فروش نمایندگی‌ها با برنامه‌ریزی قبلی روال پر کردن فرم‌های خرید و فروش را به گونه‌ای ترتیب می‌دهد که فروشنده از قیمت خرید جنس فروخته شده و نحوه خرید و همچنین بخش تأمین از نحوه فروش و قیمت فروش اطلاعی ندارند. هیچ‌گاه درخواستی برای اطلاع از نحوه خرید و قیمت‌گذاری هم نمی‌کند در صورتی که اگر بدانند این اطلاعات در نحوه عملکرد و پیشرفت شغلی آن‌ها بسیار مؤثر است، حتماً درخواست اطلاعات خواهند کرد. هدف مدیر فروش از دست ندادن نیروهایی است که هم بخش تأمین و هم بخش فروش را می‌دانند و می‌توانند کارآفرینی کنند. این هدف عمدی است اما هیچ‌گاه به عنوان پنهان‌سازی دانش مطرح نمی‌شود. شایان ذکر است مدیران ارشد و صاحبان سازمان این عمل مدیر فروش را فقط یک سازمان‌دهی تلقی می‌کنند و اغلب به انبار شدن دانش انبوه و کارآمد نزد مدیر فروش و ارتباطات گسترده ایشان در سراسر بازار که به سرعت روی می‌دهد و سازمان را وابسته به یک مدیر فروش بدون جایگزین می‌کند، توجهی نمی‌کنند.

کنلی (۲۰۱۲) مدعی است پنهان‌سازی دانش در سه رفتار کلی طفره رفتن، توجیه کردن و خود را به ندانستن زدن اتفاق می‌افتد. همچنین اشاره می‌کند که پنهان‌سازی و احتکار دانش

1. Hislop  
2. Trusson  
3. intentional



محرک‌ها و انگیزه‌های متفاوتی نسبت به هم دارند و ابعاد رفتاری احتکار دانش در عمل متفاوت است.

آقای سیلوا و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «تسهیم، پنهان‌سازی و احتکار دانش: چه ارتباطی با هم دارند؟» انجام داده‌اند و ضمن معرفی چهار مفهوم متمایز مجموعه یا کلکسیون دانش<sup>۱</sup>، پنهان‌سازی دانش<sup>۲</sup>، احتکار دانش<sup>۳</sup> و اهدای دانش<sup>۴</sup> مدعی هستند که پنهان‌سازی دانش بیشتر با تسهیم دانش ارتباط دارد و احتکار دانش مربوط به اهدای دانش است. در این پژوهش ۱۷ گروه خصیصه معرفی شده است که در سه نوع کلی تقسیم شده‌اند. دسته اول خصیصه‌های مشترک، دسته دوم خصیصه‌های مربوط به پنهان‌سازی دانش و دسته سوم خصیصه‌های مربوط به احتکار دانش قرار دارند:

#### خصیصه‌های مشترک

- پنهان‌سازی
- حساب‌شده (سنجیده شده)<sup>۵</sup>
- عدم تسهیم
- محافظت
- دریغ کردن (منع کردن)<sup>۶</sup>

#### خصیصه‌های پنهان‌سازی

- روابط دوگانه<sup>۷</sup>
- عمدی<sup>۸</sup>
- (ضرورتاً) قصد آسیب رساندن ندارد
- مالکیت
- دانش درخواست شده

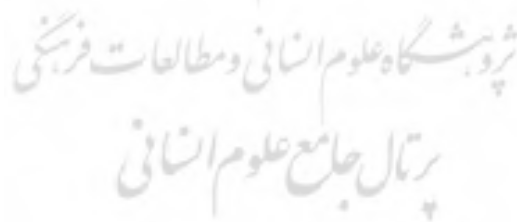
1. Knowledge Collection
2. Knowledge Hiding
3. Knowledge Hoarding
4. Knowledge Donation
5. Deliberate
6. Withholding
7. Dyadic Relationship
8. Intentional

- سیستم ارباب‌رعیتی<sup>۱</sup> (ایجاد ناحیه مستقل فرمانروایی)

### خصیصه‌های احتکار

- انباشت<sup>۲</sup> (انبار کردن)
- کمتر عمدی است<sup>۳</sup>
- لزوماً درخواستی بابت آن نشده است
- قدرت
- وضعیت موجود<sup>۴</sup>
- استراتژیک

همچنین در این مقاله، منظور تفکیک واضح‌تر، چهار مفهوم پنهان‌سازی دانش، احتکار دانش، گردآوری دانش و اهدای دانش مورد اشاره قرار گرفته است. آنچه مشخص است اهدای دانش در مقابل احتکار دانش قرار می‌گیرد و پنهان‌سازی دانش در ارتباط با گردآوری دانش مطرح می‌شود. این مفاهیم در قالب نمودار زیر ارائه شده است.



1. Territoriality
2. Accumulation
3. Less intentional
4. Status Quo



شکل ۱. مدل تفکیک احتکار، پنهان سازی، اهدای دانش و تسهیم دانش (سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰)

در بررسی صورت گرفته برخی از تفاوت‌ها و تمایزهای مفهوم احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار گرفت. شایان ذکر است همان‌طور که از واژه احتکار مشخص است، احتکار کردن در بسیاری از فرهنگ‌ها یک جرم یا گناه نیست اما اثرات بنیادین و زیربنایی بر روی عملکرد گروه دارند. اثبات احتکار دانش و تنبیه فرد احتکارکننده بسیار سخت‌تر از پنهان‌کننده دانش است و شایان ذکر احتکار دانش مستقیماً با فرهنگ سازمانی و ارتباطات غیررسمی سازمانی در ارتباط است. در نهایت این نکته قابل اشاره است که مفهوم احتکار دانش بسیار پیچیده‌تر است.

### پیشینه پژوهش و نقد آن

خلید و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی، رهبری (به‌ویژه رهبری مستبدانه) به‌عنوان سه محرک اصلی احتکار دانش در سازمان اشاره کرده‌اند. همچنین متغیر طردشدگی محیط کار<sup>۱</sup> را به‌عنوان یک محرک احتمالی معرفی و مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان طردشده کمتر درگیر اهداف سازمانی می‌شوند، سرشار از

1. Workplace Ostracism

ترس هستند و عملکرد کمتری دارند. آن‌ها احساس اهمیت کمتری می‌کنند و از فرآیند اجتماعی شدن خودداری می‌کنند و بنابراین از بروز رفتارهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی و اشتراک دانش اجتناب می‌کنند. در این پژوهش مشخص شد که طردشدگی محیط کار به‌طور مستقیم و همچنین به‌واسطه متغیر سکوت دفاعی<sup>۱</sup> بر روی احتکار دانش تأثیرگذار است. سکوت دفاعی یک اقدام پیشگیرانه است به این دلیل که معتقدند صحبت کردن می‌تواند برای آن‌ها خطرآفرین باشد و یا اینکه منجر به اختلاف شود. کارکنانی که در محل کار طرد شوند توسط همکاران نادیده گرفته می‌شوند و همکاران از ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای آن‌ها استقبال نمی‌کنند. تئوری حفاظت از منابع<sup>۲</sup>، منطق روابط ذکر شده را تأیید می‌کند. طردشدگی به‌عنوان یک عامل استرس‌زا عمل می‌کند که منابع شخصی (زمان و انرژی) افراد را از بین می‌برد و آن‌ها را به سکوت در محل کار برای جلوگیری از طرد شدن و بازگرداندن منابع سوق می‌دهد و در نتیجه آن‌ها شروع به نشان دادن رفتار انباشت دانش می‌کنند.

عبدالله و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری اخلاق‌مدار و احتکار دانش: مدل میانجی‌گر و تعدیلگر سرمایه اجتماعی ارتباطی و تفکر ابزاری» به بررسی ارتباط رهبری اخلاق‌مدار سرپرست‌ها و احتکار دانش پرداخته‌اند. داده‌های این پژوهش از میان ۲۴۵ نفر از کارکنان شرکت‌های گوناگون گردآوری شده است و نتایج آن مشخص کرد که رهبری اخلاق‌مدار سرپرست‌ها با مؤلفه احتکار دانش رابطه منفی دارند. این ارتباط به‌صورت مستقیم و نیز با مؤلفه میانجی‌گر سرمایه اجتماعی ارتباطی روی می‌دهد. همچنین پژوهش آشکار کرد که تفکر ابزاری ارتباط مثبت میان رهبری اخلاق‌مدار سرپرستان و سرمایه اجتماعی ارتباطی را تعدیل می‌کند.

بیرگینو قلو (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی مطالعات انجام شده در زمینه احتکار دانش پرداخته است. این مطالعات محدود به پژوهش‌هایی هستند که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند. در این پژوهش به این سؤال پاسخ داده شده است که چه چیزی منجر به احتکار دانش می‌شود. در انتهای این پژوهش پیشنهاد در مورد مطالعات آتی داده شده است که در باب ارائه چارچوبی برای شرح

1. Defensive silence  
2. Conservation of resource

آن که احتکار دانش چیست، چرا اتفاق می‌افتد و چه راهکارهایی برای کاهش آن وجود دارد می‌باشد.

من<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار و احتکار دانش بر مبنای مدل میانجی‌گری امنیت روانی و تسلط بر فضای سازمانی پرداختند. در این پژوهش ۴۳۶ نفر از کارکنان در ۷۸ تیم بررسی شدند و ارتباط موردبررسی تأیید شد. همچنین متغیر امنیت روانی به‌عنوان متغیر میانجی این ارتباط مورد تأیید قرار گرفت.

آنازا و نولین (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «آنچه مال من است، مال من است: مطالعه رفتار احتکار دانش در میان فروشندگان» به بررسی ابعاد و عواملی که منجر به احتکار دانش می‌شود پرداخته‌اند. همچنین مدل ارائه شده توسط آزمون معادلات ساختاری مورد تست قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد نبود مشوق‌ها عوامل فردی و عوامل محیطی منجر به احتکار دانش می‌شوند.

نتایج مطالعات هولتن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که احتکار دانش هم نتیجه اقدامات منفی است و هم منجر به اقدامات منفی می‌شود. در ابتدا، در طول زمان احتکار دانش به‌صورت غیرمستقیم با اقدامات منفی ارتباط دارد که دو عامل اعتماد و عدالت متغیر میانجی در این رابطه هستند. دوم، اقدامات منفی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با مدیریت دانش ارتباط دارد. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد که دور باطل اقدامات منفی، حالات روحی اعتماد و عدالت و نیز رفتارهای احتکار دانش احتمالاً بر نتایج فردی و سازمانی تأثیر منفی خواهد گذاشت.

لی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی ابزار ارتباطات آنلاین در احتکار دانش پرداخته‌اند و با بررسی ۶۰۰ دانشجو که در کلاس‌های درسی آنلاین شرکت می‌کردند به این نتیجه رسیدند که اشکال در ابزارهای ارتباطی منجر به ارتقای احتکار دانش می‌شود. در این پژوهش از پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده و از تحلیل آماری جهت آزمون نتایج استفاده شده است. این پژوهش به‌طور ویژه بر روی سیستم‌های گفتگوی آنلاین (ODBS) مطالعه کرده است و عملکرد این نوع ابزار بر روی احتکار دانش بررسی شده است.

در ادامه برخی از پیشینه پژوهش، در جدول زیر تلخیص و ارائه شده‌اند:

1. Men
2. Holten

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محدودیت‌ها	یافته‌ها	روش تحقیق				نویسنده (سال)	عنوان تحقیق	ردیف
		ابزار	نمونه	جامعه	روش تحقیق			
عدم استفاده از روش پژوهش منسجم و قابل‌اتکا و همچنین نمونه آماری منسجم همچنین ابعاد مداخله‌گر و راهکارها و نتایج راهکارها اشاره نشده است. تنها به‌مرور و تحلیل پژوهش‌های پیشین بسنده شده است.	به دنبال تمایز اختکار دانش و پنهان‌سازی دانش از دلایل اختکار دانش: قدرت فردی، ترس از دست دادن موقعیت، ماهیت انسان، نبود محرک‌های تقویت تسهیم دانش نتایج اختکار دانش ایجاد سندرم دانش قدرت است، دوباره‌کاری دانشی، اختلال در سیستم مدیریت اطلاعات سازمان ۹۱ درصد از افراد معتقدند، دانش قدرت است. نگرانی‌های اخلاقی بر میزان اختکار دانش تأثیر دارد. افرادی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند نمی‌توانند بیان کنند که دانش چگونه باعث می‌شود آن‌ها احساس قدرت کنند. اغلب کارکنان معتقدند از عدم تسهیم دانش بیش از تسهیم آن پاداش گرفته‌اند.	مرور، تحلیل و تفسیر	مطالعات مرتبط	کتاب و مقالات مدیریت دانش	کیفی	بیرگیلینگو (۲۰۱۹)	اختکار دانش مرور ادبیات	۱
روش کیفی جهت دستیابی به ابعاد مورد اشاره در پژوهش بررسی نشده است و همچنین سایر ابعاد زمینه‌ای، راهکارها و غیره ارائه نشده است	عوامل فردی، محیطی و مشوق‌ها بر روی اختکار دانش تأثیر دارند.	پرسشنامه	۱۵۰۰ فروشنده آمریکایی	فروشنده‌گان B2B در آمریکا	معادلات ساختاری	آنازا و نولین (۲۰۱۷)	آنچه مال من است، فقط مال من است <sup>۱</sup>	۲

1. What's mine is mine

محدودیت‌ها	یافته‌ها	روش تحقیق				نویسنده (سال)	عنوان تحقیق	ردیف
		ابزار	نمونه	جامعه	روش تحقیق			
عدم در نظر گرفتن متغیرهای مداخله‌گر و میانجی	رابطه بین استرس‌گرایی محیط کار و اختکار دانش به صورت قابل توجه و U شکل است.	رگرسیون سلسله مراتبی	۲۴۰ شرکت مختلف در چین	شرکت‌های چین	کیفی	ژائو و زیا <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	بررسی رابطه بین استرس‌گرایی در محل کار و اختکار	۴
داده‌های مورد استفاده در این پژوهش پیش از پژوهش یافته شده و در پرسشنامه جدیدی توزیع نشده است.	اختکار دانش هم نتیجه اقدامات منفی است و هم منجر به اقدامات منفی می‌شود.	پرسشنامه	۱۶۵۰ نیرو کاری	کارکنان شرکت‌های دولتی و خصوصی	مطالعه طولی مداخلات ساختاری	هوانس (۲۰۱۳)	اختکار دانش: نتیجه اقدامات منفی است یا منجر به اقدامات منفی می‌شود؟	۴
روش تحقیق قابل اتکایی مورد استفاده قرار نگرفته است و مدل جامعی از اختکار ارائه نشده است. تمایز بین داده، اطلاعات و دانش در این پژوهش مشهود نیست.	به عوامل اختکار اطلاعات پرداخته است و تأثیر اختکار دانش بر روی هزینه، بهره‌وری، مدیریت دانش بررسی شده است	تحلیل متون	مقالات و متون مرتبط	ادبیات پیشین	تحلیل	گورملی (۲۰۱۲)	اختکار داده‌ها و درهم و برهم بودن اطلاعات	۵

1. Zhao and Xia

محدودیت‌ها	یافته‌ها	روش تحقیق				نویسنده (سال)	عنوان تحقیق	ردیف
		ابزار	نمونه	جامعه	روش تحقیق			
این پژوهش قابلیت تعمیم چشمگیری ندارد. تعداد نمونه آماری بسیار کم است و روش پژوهش جامع و مدل جامعی ارائه نشده است. ابعاد شکل گرفته تمایز چشمگیری ندارند و اشتراک آن‌ها مشخص نشده است.	موانع اختکار دانش به ۴ نوع تقسیم شده‌اند: موانع فنی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی، موانع فناورانه، موانع فرهنگی	مصاحبه و پرسشنامه	کارکنان دانشی	شرکت نفت اصفهان	کیفی - کاربردی پدیدارشناسی	علامه و همکاران (۱۳۹۱)	شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفتی اصفهان	۱
در این پژوهش تنها حوزه آموزش و پرورش بررسی شده است و قابلیت تعمیم به تمام حوزه‌ها را ندارد. در ضمن تنها یکی از ابعاد زمینه‌ای بررسی شده است.	ابزارهای ارتباطی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی اختکار دانش دارند	پرسشنامه	۶۰۰ دانش آموز	دانش آموزان کلاس‌های آنلاین	تحلیل آماری	لی و همکاران (۲۰۱۱)	اختکار دانش و میزان پذیرش کاربران سیستم‌های آموزش آنلاین	۷



همان‌طور که در بررسی پیشینه پژوهش و محدودیت‌های پژوهش‌ها مورد اشاره قرار گرفت، با وجود تمرکز بیش‌ازپیش بر روی مفهوم احتکار دانش خلاً تئوریک در این حوزه کاملاً مشهود است و پژوهش‌های پیشین نه تنها از جامعیت و شمول کافی برخوردار نیستند، همچنین قابلیت تعمیم مناسبی ندارند و به‌ویژه مدل جامعی در این حوزه گردآوری نشده است. در پژوهش بیر گیلینگو (۲۰۱۸) با وجود ارائه ابعاد و عوامل ارزشمند، روش پژوهشی مورداستفاده قابلیت تعمیم بالایی ندارد و به‌مرور و تحلیل ادبیات پژوهش بسنده شده است. در پژوهش گل محمدی (۱۳۹۸) بدون اینکه میان پنهان‌سازی دانش و احتکار دانش تمایزی در نظر گرفته شود، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و احتکار دانش به‌طور ساده‌انگارانه‌ای بررسی شده است. حجم نمونه بسیار کم، بدون در نظر گرفتن سایر عوامل مداخله‌گر سبب شده است این پژوهش قوت علمی بالایی نداشته باشد. هولتن (۲۰۱۶) به نکته بسیار ظریفی اشاره کرده است که با دقت در آن بر میزان پیچیدگی سازه احتکار دانش پی برده می‌شود. اینکه احتکار دانش به‌صورت چرخه‌ای فزاینده به جهت اقدامات منفی ایجاد می‌شود و همچنین منجر به اقدامات منفی می‌شود. این پژوهش ارزشمند تمرکز خود را به بررسی این نکته مهم کرده است و در بخش پیشنهادهاى مطالعات آتی، پژوهش‌های متمرکز و با دقت و ظرافت بیشتری را برای بررسی ابعاد کامل احتکار دانش موردنیاز دانسته است.

سایر پژوهش‌های صورت گرفته نیز، با وجود اینکه در هر یک بخش قابل ملاحظه‌ای از احتکار دانش بررسی و یافته‌های ارزشمندی ارائه شده‌اند، اغلب به‌مرور ادبیات و تحلیل سیستمی بسنده شده است و نپرداختن به پژوهش تکمیلی جهت سنجش یافته‌های پژوهش و ارائه و سنجش مدل نهایی از ضعف‌های اغلب پژوهش‌هاست. این در حالی است که بررسی مطالعات درون کشور و مقایسه با مطالعات لاتین فاصله چشمگیر آن‌ها را مشخص می‌کند و طبق بررسی‌های صورت گرفته در منابع داخلی تعداد پژوهش چاپ شده و دارای اعتبار قابل توجه در حوزه احتکار دانش و متمایز از پنهان‌سازی دانش بسیار نادر هستند.

به‌طور خلاصه می‌توان نقد وارد بر پژوهش‌های پیشین را در دو مورد اشاره کرد:

- تفکیک صورت گرفته در مقالات پیشین (به‌جز درخواست شدن/ نشدن دانش و استراتژیک و انباشت دانش) وضوح و شفافیت کافی ندارند به‌ویژه خصیصه عمدی که مشخص نیست چه میزان عمدی بودن نشان‌دهنده پنهان‌سازی یا احتکار خواهد بود.

- احتکار دانش بیش از هر موردی انگیزه‌های متفاوتی نسبت به پنهان‌سازی دانش دارد که کمتر مورد اشاره قرار گرفته است. راهکارهای بهبود مدیریت دانش در مورد احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش متفاوت هستند. احتکار دانش اغلب جهت‌گیری رفتاری و انگیزشی دارد و برعکس پنهان‌سازی دانش بیشتر به ابعاد ساختار سازمانی و نحوه گردش دارایی دانش در سازمان می‌پردازد و برای ارتقا و بهبود احتکار دانش باید انگیزه‌ها و اهداف احتکارکننده بیشتر مورد بررسی قرار گیرند و کمتر از ساختار و ابعاد منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد. این موارد در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین شفاف‌سازی نشده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ روش‌شناسی یک پژوهش مروری است و از آن‌جهت که به تلفیق یافته‌های پژوهش‌های پیشین می‌پردازد، یک مرور فراترکیب است. فراترکیب نوعی مرور نظام‌مند کیفی است که با توجه به ظرفیت محدود مرورهای نظام‌مند کمی یعنی فراتحلیل‌ها در فهم ابعاد مختلف و پیچیده واقعیت، توسعه یافته است. فراترکیب برای مرور منابع مرتبه اولی که از طرح پژوهش کیفی برخوردار هستند، به کار گرفته می‌شود (شهسواری و علم‌الهدی، ۱۳۹۸: ۸۲).

در این پژوهش ابتدا با یک جستجوی سریع واژگان احتکار دانش و سایر مفاهیم مرتبط مقالات پراستناد شناسایی شد و ارجاعات مقالات بررسی شد و به‌صورت هدفمند پژوهشگر مقالات بعدی را تا رسیدن به اشباع نظری دنبال نموده است. جستجوی واژگان پژوهش حاضر به مقالات سال ۲۰۰۰ و بعداز آن محدود شده است. از بین مقالات بررسی شده تعداد ۱۱ مقاله مورد

تمرکز و بررسی بیشتر قرار گرفت و در نهایت ابعاد ارائه شده از میان این مقالات به دست آمده است.

شایان ذکر است در این پژوهش جهت گردآوری کدهای مرتبط با متون، از استراتژی کدگذاری باز استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش مروری است و هدف اصلی آن گردآوری، تلخیص و انسجام ادبیات نظری حوزه احتکار دانش است. با مرور ادبیات پژوهش این نکته قابل دریافت است که لازمه درک مفهوم احتکار دانش، باور به تفاوت و تمایز آن با مفاهیم مشابه این حوزه است. پنهان‌سازی و احتکار دانش علاوه بر مبحث درخواست شدن یا نشدن دانش، دارای تمایزات بنیادین و محوری هستند که برخی از آن‌ها در طول متون مختلف و مقایسه آن‌ها با هم قابل درک هستند. به‌عنوان مثال، احتکار دانش دارای ابعاد روان‌شناختی اختلال احتکار است که این مهم در پنهان‌سازی دانش موضوعیت ندارد. در این پژوهش تلاش شده است تا تمام نکات قابل برداشت از متون مختلف که به درک بهتر مفهوم احتکار دانش کمک می‌کند، گردآوری شود. نهادینه‌سازی دانش، ایجاد تفسیر مشترک، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، ساخت‌گرایی اجتماعی و نظریه حفظ منابع از عوامل زمینه‌ای هستند که در متون مورد اشاره قرار گرفته‌اند. همچنین ارتباطات سازمانی، فرهنگ یادگیرنده، ساختار سازمانی، رفتار مقابله‌به‌مثل، سبک رهبری، محیط کاری، ترس از میزبانی از انگل‌های دانشی و امنیت شغلی از ابعادی هستند که به‌صورت مستقیم بر احتکار دانش تأثیر دارند. یکی از نکات قابل اشاره در بررسی متون این نکته است که برخی از ابعاد در مطالعات مختلف در طبقه‌بندی عوامل علی و زمینه‌ای متفاوتی قرار گرفته‌اند. به‌عنوان مثال فرهنگ سازمانی در برخی از متون یک عامل زمینه‌ای مهم تلقی شده است و در برخی از متون به‌عنوان عامل علی مورد تأکید قرار گرفته است.

در ادامه برخی از ابعاد مرتبط با احتکار دانش که در مرور ادبیات قابل تلخیص و گردآوری بوده‌اند به‌صورت جدول زیر ارائه می‌گردد. شایان ذکر است. در جدول زیر هر یک از عوامل علی (G)، مقوله اصلی (B)، عوامل زمینه‌ای (C)، راهبردها (E) و پیامدها (F) با یک علامت اختصاری نشان داده می‌شوند.

جدول ۲. کدگذاری باز متون و ادبیات اختکار دانش

کد	کدگذاری باز	گزاره کلامی یا متن	منبع هر مقوله
C	نهادینه‌سازی دانش	درهم تنیدگی بازگشتی شیوه‌هایی که جریان ایده‌ها را در یک حوزه و درون سازمان‌ها تشویق می‌کند. ایده‌ها در طول زمان ایجاد می‌شوند، تغییر شکل می‌دهند و مشروعیت می‌یابند و شکل‌های زیبایی و مادی متفاوتی را در محیط‌های سازمانی به خود می‌گیرند.	نیلسون و همکاران (۲۰۱۴)
		به اشتراک‌گذاری مستمر دانش، تجدید دانش و ایجاد دانش بدون فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌ها و رویه‌ها و سیاست‌های تثبیت‌شده نمی‌تواند به‌طور کارآمد و مؤثر رخ دهد. این موارد همان نهادینه‌سازی دانش تعریف می‌شوند.	توام‌دارکو و همکاران، (۲۰۱۷)
G	ساختار سازمانی	انتقال دانش از طریق جریان میان افراد و همچنین جریان گروهی، سازمانی و میان سازمانی صورت می‌گیرد و اشکالات مربوط به روابط دانشی تأثیر چشمگیری بر اختکار دانش دارند.	موریانو (۲۰۱۵)
		ارتباط کارکنان بر میزان اختکار دانش تأثیر مستقیم دارد.	موتاژ (۲۰۲۱)
	ارتباطات سازمانی و فناوری ارتباطات	قطعاً انتقال دانش میان گروهی بر روی اختکار دانش فردی تأثیرگذار خواهد بود و جریان دانشی سازمانی و میان سازمانی بر روی اختکار دانش گروه‌ها یا تیم‌ها تأثیر دارد.	موریانو (۲۰۱۵)
		عامل محتوای سازمانی را مورد اشاره قرار داده‌اند و بیان نمودند که نحوه ارتباطات (رودررو، آنلاین و غیره) در میزان اختکار دانش تأثیرگذار است.	وانگ و نو (۲۰۱۰)
		بر مبنای تمام پژوهش‌ها، فناوری اطلاعات نقش مهمی در سازمان‌دهی و ذخیره دانش و همچنین در دسترس قرار دادن اطلاعات دارد و قطعاً در زمینه اختکار دانش کمک‌کننده خواهد بود.	بیرگینو، ۲۰۱۹
		درخواست دانش در حوزه نرم‌افزار، بسیاری از پنهان‌سازی‌ها و حتی عدم درخواست‌های دانش را شفاف می‌کند و مدیریت امکان تشخیص و اصلاح پیدا می‌کند.	
		ارتباطات باز و آزاد عاملی اثرگذار در حوزه عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش است.	آریکوژیل (۲۰۱۶)

کد	کدگذاری باز	گزاره کلامی یا متن	منبع هر مقوله
C	تفسیر- بینش مشترک	تفسیر یا تعبیر مشترک، به میزانی گفته می‌شود که افراد از وقایع مشابه، برداشت‌ها یا تفسیرهای مشابهی داشته باشند. به عقیده موریانو هرچه روابط و ارتباطات سازمانی نزدیک‌تر و فرهنگ صمیمانه‌تر، روابط غیررسمی بیشتر و تعارض کمتر باشد، تفسیر مشترک میان افراد بیشتر خواهد بود.	(موریانو، ۲۰۱۵)
		محققین از بینش توسعه یافته توسط افراد به‌عنوان یک مجرای انتقال دانش نام برده‌اند.	بیرگینوولو (۲۰۱۹)
G	احتکار متقابل	یکی از عمده دلایل احتکار در افرادی که اختلال احتکار ندارند، تقابل با احتکار سایر همکاران است.	موریانو، (۲۰۱۵)
E	ارتقای فرهنگ نوع‌دوستی	نوع‌دوستی <sup>۱</sup> عامل شخصیتی اثرگذاری بر تسهیم و احتکار دانش است.	لیون کی و همکاران (۲۰۱۰)
C	یادگیری سازمانی و گروهی	یکی از نقاط ضعف مطالعات انجام شده این است که تقابل یادگیری سازمانی و احتکار بررسی نشده است. در سازمان‌های یادگیرنده، فرصت‌هایی هست که احتکار فردی و گروهی را رسوا یا منبع دانشی جایگزین فراهم می‌کند.	موریانو، (۲۰۱۵)
C,F		محققان پیشنهاد کرده‌اند که توازن یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه <sup>۲</sup> برای شکوفایی جریان دانش در سازمان، کلیدی است. یادگیری سازمانی هم عاملی زمینه‌ای در مدل احتکار دانش است و هم از پیامدهای مدیریت احتکار دانش است.	لاوی <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)
C	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی، رهبری (به‌ویژه رهبری مستبدانه) سه بعد اصلی احتکار دانش در سازمان هستند.	خلید و همکاران (۲۰۲۰)
F	هم‌افزایی دانش	رفع احتکار دانش منجر به ارتقای یادگیری و آموزش می‌شود و خود دانش نیز از همین طریق هم به دست می‌آید.	تروسان و همکاران (۲۰۱۷)
D	ساخت‌گرایی اجتماعی	یکی از ابعاد قابل‌بحث در زمینه نحوه انتقال دانش، ساخت‌گرایی اجتماعی است.	چیوا و کاهیسون (۲۰۰۳)

1. Altruism
2. lavie
3. Balancing Exploration and Exploitation

کد	کدگذاری باز	گزاره کلامی یا متن	منبع هر مقوله
		مبنای نظری که ما برای درک دانش استفاده می‌کنیم، ساخت‌گرایی اجتماعی یا «جامعه‌شناسی دانش» نامیده می‌شود. ساخت‌گرایی اجتماعی به ما می‌گوید که ما دانش را به‌عنوان راه‌هایی برای درک جهان می‌سازیم و این راه‌های درک زیرمجموعه‌ای از چگونگی درک جهان هستند.	پول جکسون <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)
F	پیامد مدیریت اختکار دانش	اختکار دانش تأثیر مستقیمی بر مهارت‌ها، ادراکات متقابل، تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، آگاهی و عملکرد کلی دارد و رفع آن به سرعت و به‌صورت چشم‌گیری منجر به ارتقای مقوله‌های یادشده می‌شود.	بیرگینوفلو، (۲۰۱۹)
G	سبک رهبری	سرپرستی بدلحن منجر به اختکار دانش می‌شود.	پیرا و موهیا (۲۰۲۱)
		فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمانی، رهبری (به‌ویژه رهبری مستبدانه) سه بعد اصلی اختکار دانش در سازمان هستند.	خلید و همکاران (۲۰۲۰)
		از طرفداران رهبری تسهیل‌گر، انتظار می‌رود نسبت به ابتکارهایی که بر تک‌تک کارمندان متمرکز است، مانند توانمندسازی، گفتگوی آزاد و آزاد و همدلی، جانبداری کنند و در مورد انتقال دانش اهتمام بیشتری از خود نشان دهند.	رابی <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)
B	انباشت دانش	سه بعد انباشت دانش، امتناع از تسهیم دانش و سندرم «دانش قدرت است»، ابعاد اصلی اختکار دانش است.	العبدی و همکاران (۲۰۲۰)
B	عدم تسهیم دانش		
B	سندرم دانش قدرت است		

1. Paul Jackson
2. Rabie

کد	کدگذاری باز	گزاره کلامی یا متن	منبع هر مقوله
G	محیط کاری	طردشدگی محیط کاری منجر به احتکار دانش می‌شود.	ژائو و همکاران (۲۰۱۶)
		متغیر طردشدگی محیط کار را به‌عنوان یک محرک احتمالی معرفی و موردبررسی قرار داده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان طردشده کمتر درگیر اهداف سازمانی می‌شوند، سرشار از ترس هستند و عملکرد کمتری دارند. آن‌ها احساس اهمیت کمتری می‌کنند و از فرآیند اجتماعی شدن خودداری می‌کنند و بنابراین از بروز رفتارهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی و اشتراک دانش اجتناب می‌کنند. در این پژوهش مشخص شد که طردشدگی محیط کار به‌طور مستقیم و همچنین به‌واسطه متغیر سکوت دفاعی بر روی احتکار دانش تأثیرگذار است.	خلید و همکاران (۲۰۲۰)
		خشونت و بی‌تمدنی محیط کاری منجر به احتکار دانش می‌شود.	ارشدو ایسمیل (۲۰۱۸)
F	توانمندسازی	اصلاح و ممانعت از احتکار دانش به‌طور مستقیم منجر به ارتقای توانمندسازی می‌شود زیرا مانع از انحصارگرایی دانش و عدم دسترسی سایر کارکنان به دانشی می‌شود که ممکن است در عملکرد و ارتقای شغلی آنان تأثیرگذار باشد اما پنهان‌سازی دانش لزوماً ارتباط چشم‌گیری نسبت به احتکار دانش با این مفهوم ندارد.	ژائو و همکاران (۲۰۱۶)
C	نظریه حفظ منابع	نظریه حفظ منابع بیانگر آن است که وقتی افراد با فقدان منابع در معرض تهدید قرار دارند، تصمیم می‌گیرند منابع تهدیدشده خود را حفظ کنند. چنین فشارهایی ممکن است ظرفیت افراد را در انجام مطالبات شغلی مختل کند.	بیرگینولفو (۲۰۱۹)
B	عدم اهدای دانش	الیویرا و همکاران (۲۰۲۰) ضمن معرفی مفهومی به نام اهدای دانش، احتکار دانش را در مقابل اهدای دانش قرار می‌دهد و پنهان‌سازی دانش را در مقابل حفظ دانش قرار می‌دهد.	الیویرا (۲۰۲۰)
D	نظریه تبادل اجتماعی	احتکار یا تسهیم دانش بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی قابل‌بحث است.	اندولسک (۲۰۱۱)

1. Conservation of Resources Theory

کد	کدگذاری باز	گزاره کلامی یا متن	منبع هر مقوله
G	ترس از میزبانی از انگل‌های دانشی	منظور از ترس از میزبانی از انگل‌های دانشی این است که افراد درخواست‌کننده دانش تمایل دارند بدون هیچ تلاشی حاصل تلاش دیگران را به دست آورند. به‌ویژه اینکه رفتار برخی از افراد در سازمان کاملاً سودجویانه و فریبکارانه است و گاهی اوقات برخی تلاش می‌کنند به‌سرعت تمام دانش سازمان را کسب و از سازمان خارج شوند.	هاستد و میشایلو (۲۰۰۲)
G	امنیت شغلی	عدم امنیت شغلی منجر به اختکار دانش می‌شود.	فنگ و وانگ (۲۰۱۹)
F	اختکار دانش به‌عنوان یک متغیر میانجی	پژوهش‌های پیشین بر محرک‌ها و نتایج پنهان‌سازی تمرکز نموده و کمتر به پنهان‌سازی دانش به‌عنوان یک متغیر میانجی توجه شده است و همچنین بیشتر در مورد روابط دوتایی صحبت شده است نه پنهان‌سازی دانش میان تیمی یا میان سازمانی. این موضوع قطعاً در حوزه اختکار دانش هم مطرح است.	سینگ (۲۰۱۹)
B	اختلال اختکار	این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از پنهان‌کننده دانش بر مبنای ادراک از مالیت دانش، انگیزه لازم جهت پنهان‌سازی را به دست می‌آورند؛ اما به نظر می‌رسد اختکارکننده‌ها به دنبال مالکیت دانش هستند. توضیح اینکه پنهان‌کننده‌ها اغلب خود را مالک دانش می‌دانند اما اختکارکننده‌ها اغلب به دنبال مالکیت دانش هستند یعنی هنوز ادراک از مالکیت دانش ندارند.	سینگ (۲۰۱۹)
		حجم فزاینده‌ای از پژوهش‌ها مشخص کرده‌اند که باورهای ناکارآمد درباره متعلقات، مشکل در پردازش اطلاعات و الگوهای ناسازگارانه رفتاری در رشد و حفظ نشانگان اختکاری نقش دارند.	کیروس (۲۰۱۴)
		اختکارکنندگان دانش در تمام دوران کاری بدون اینکه حس سیری پذیری داشته باشند، به اختکار دانش ادامه می‌دهند و همواره ضعف یا عدم اعتماد کامل به دانش خود دارند.	گریشاما و همکاران (۲۰۱۸)



## نتیجه گیری و پیشنهادها

درک اهمیت تمایز احتکار دانش و سایر مفاهیم مرتبط با این حوزه این لحاظ دارای اهمیت است که راهکارهای مدیریت و محرک‌هایی که بایست مورد توجه مدیران قرار گیرد متفاوت هستند و در نتیجه شناخت این مفهوم سبب درک و شناخت بهتر از نقاط ضعف و قوت کارکنان می‌شود.

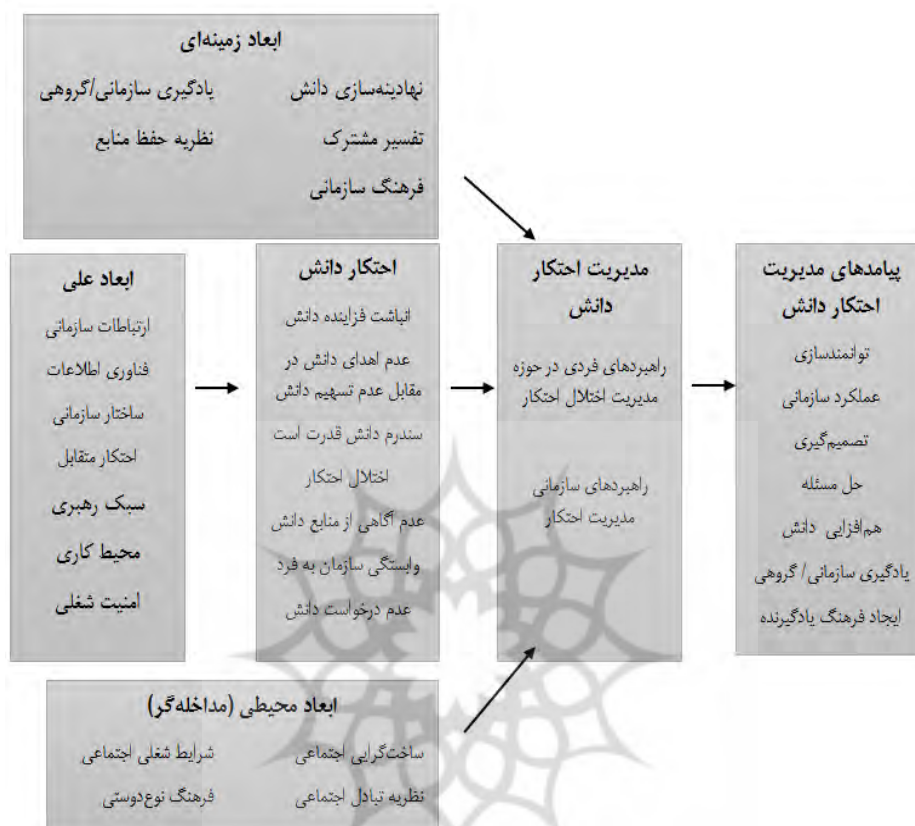
به‌طور کلی با توجه به مطالعاتی که در حوزه اختلال احتکار انجام شده است، محقق احتکار کنندگان دانش را از دیدگاه فردی به دو نوع احتکار کننده دارای اختلال روان‌شناختی و احتکار کننده دارای علائم روان‌شناختی عادی طبقه‌بندی می‌کند. به این معنی که گروه اول به‌طور کلی در زندگی روزمره اختلال احتکار دارند و این اختلال تنها مربوط به دانش محیط کاری نمی‌شود؛ اما گروه دوم در زندگی عادی و غیر کاری علائم اختلال احتکار را ندارند و این علائم توسط اطرافیان به‌صورت شفاف و ملموس به‌عنوان یک اختلال محسوب نمی‌شود و تنها در محیط کاری دانش را احتکار می‌کنند.

این طبقه‌بندی از این لحاظ حائز اهمیت است که برای بهبود تسهیم دانش در مورد گروه اول بایست به درمان‌های بالینی پرداخته شود و مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق آزمون‌های روانشناسی به آن پی ببرند و نیز بایست در آزمون‌های گزینش به آن توجه شود؛ اما در مورد گروه دوم بایست به استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و به‌ویژه استراتژی‌های بهبود تسهیم دانش تمرکز شود و با ارتقای ابعاد محیطی مانند فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، امنیت شغلی، بهبود محیط کاری، بهبود ارتباطات سازمانی، ایجاد تفسیر مشترک، اصلاح ساختار سازمانی و سبک رهبری آن را مدیریت کنند.

از مهم‌ترین ویژگی‌های متمایز کننده احتکار دانش از سایر مفاهیم مرتبط با عدم تسهیم دانش، می‌توان به بعدهای انباشت دانش، احتمال عدم درخواست، مجهول بودن منبع دانش، انحصاری و غیرقابل تأمین بودن دانش از سایر منابع، روزافزون بودن و اهمیت زمان در اصلاح اختلال دانش و یا تأثیر زمان بر روی مدیریت احتکار دانش

است. همچنین بر مبنای مطالعات صورت گرفته این نکته حائز اهمیت است که بعد مقابل‌به‌مثل کردن در اختکار دانش کمتر اتفاق می‌افتد و اغلب فردی که مورد اختکار دانش قرار می‌گیرد، از این موضوع آگاه نیست و حتی در صورت آگاهی توان مقابل‌به‌مثل کردن با فردی که منبع انباشته شده از دانش است را ندارد.

بر مبنای متونی که مورد مطالعه قرار گرفت برخی کدها و برداشتها در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است که شایسته است هر یک در پژوهشی مجزا و به‌صورت کامل مورد بررسی و تأیید قرار گیرند. در ادامه مدل مفهومی پیشنهادی بر مبنای کدگذاری باز متون مورد مطالعه، در نمودار شماره ۲ ارائه می‌گردد. در این مدل متغیرهایی که به‌صورت مستقیم بر مقوله اصلی پژوهش تأثیرگذار هستند در دسته ابعاد علی ارائه کرده است که به‌منظور مدیریت اختکار دانش، می‌توان به‌صورت مستقیم از طریق ارتقای این متغیرها اقدام نمود. همچنین مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده مقوله اصلی پژوهش یعنی اختکار دانش هستند ارائه شده است که بر مبنای این مؤلفه‌ها، می‌توان میان اختکار دانش و سایر مفهوم‌های عدم تسهیم دانش تمایز قائل شد. همچنین ابعاد زمینه‌ای سازمانی که بر اختکار دانش تأثیرگذار هستند ارائه شده‌اند. در نهایت پیامدهای مدیریت اختکار دانش به‌عنوان نتایج بررسی، اصلاح و اقدامات مدیریت اختکار دانش ارائه شده‌اند. نکته قابل توجه در این مدل این است که برخی از مؤلفه‌ها به‌صورت گردشی هم بر اختکار دانش تأثیر گذارند و هم از آن تأثیر می‌گیرند.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

هر یک از ابعاد ارائه شده در مدل مفهومی، می‌توانند شروع پژوهشی‌های آتی باشند و مجدداً مورد آزمون و ارزیابی قرار گیرند. همچنین این کدها، می‌توانند در پژوهش‌های میدانی توسط ابزارهای مصاحبه و مشاهده کامل گردند. *پژوهش‌های علوم انسانی* پیشنهادت عملیاتی پژوهش در قالب چند مورد قابل بیان هستند:

۱- مدیران منابع انسانی جهت مدیریت احتکار دانش لازم است که مدیریت فردی را در کنار مدیریت گروهی مدنظر قرار دهند و به بررسی فرد به فرد کارکنان بپردازند. همان‌طور که در متن پژوهش اشاره شد، موضوع اختلال احتکار به عنوان یک اختلال روان‌شناختی، کارکنان را از هم

متمایز می‌کند و پیش‌بینی می‌شود برخی از استراتژی‌های مدیریت احتکار دانش در مورد کارکنان مختلف، کارایی متفاوتی از خود نشان دهند.

۲- مدیریت زمان و پی بردن به موقع اختلالات در مدیریت احتکار دانش تأثیر چشمگیری دارد و این رفتار غیر کارکردی از مواردی است که در صورت گذر زمان ممکن است غیرقابل حل شود و حتی به نابودی سازمان بیانجامد. پیشنهاد می‌شود مدیران، پایش و سنجش میزان احتکار دانش در سازمان‌ها را بررسی کنند و نیز راهکارهایی جهت پیشگیری از وقوع آن در نظر داشته باشند.

۳- ابعاد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ارتباطات سازمانی از جمله مواردی هستند که با ارتقای ارتباطات غیررسمی صمیمانه قابل بهبود هستند. ارتباطات غیررسمی سالم منجر به فرهنگ نوع دوستی داخل سازمان می‌شود و چرخه سالمی را ایجاد می‌کند که بیش از تسهیم دانش، اهدای دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۴- نهادینه‌سازی دانش به‌عنوان عاملی اثرگذار بر احتکار دانش مطرح است که اغلب در پژوهش‌ها مورد غفلت واقع شده است و شایسته است توسط مدیران دانش، مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

همان‌طور که در نقد پیشینه پژوهش هم اشاره شد، با وجود تمرکز بیش از پیش بر روی مفهوم احتکار دانش خلأ تئوریک در این حوزه کاملاً مشهود است و پژوهش‌های پیشین نه تنها از جامعیت و شمول کافی برخوردار نیستند، همچنین قابلیت تعمیم مناسبی ندارند و به‌ویژه مدل جامعی در این حوزه گردآوری نشده است. همچنین، با وجود اینکه در هریک از مقالات، بخش قابل ملاحظه‌ای از احتکار دانش بررسی و یافته‌های ارزشمندی ارائه شده‌اند، اغلب به‌مرور ادبیات و تحلیل سیستمی بسنده شده است و نپرداختن به پژوهش تکمیلی جهت سنجش یافته‌های پژوهش و ارائه و سنجش مدل نهایی از ضعف‌های اغلب پژوهش‌هاست. این در حالی است که بررسی مطالعات درون کشور و مقایسه با مطالعات لاتین فاصله چشمگیر آن‌ها را مشخص می‌کند و طبق بررسی‌های صورت گرفته در منابع داخلی تعداد پژوهش چاپ شده و دارای اعتبار قابل توجه در حوزه احتکار دانش و متمایز از پنهان‌سازی دانش بسیار نادر هستند. به همین دلیل نیاز به مطالعه کامل و جامعی که بر روی صنایع داخلی و با تمرکز بر شرایط داخلی صورت گرفته باشد و تنها بر روی مفهوم احتکار دانش متمرکز شود، بسیار ملموس است. در هیچ‌یک از پژوهش‌های بررسی

شده، تأثیر نوع دانش از نظر (ضمنی یا صریح) بر روی میزان احتکار دانش صحبت نشده است و طبق شواهد به نظر می‌رسد احتکار دانش ضمنی بسیار آسان‌تر از دانش صریح است و پیشنهاد می‌شود تأثیر نوع دانش بر احتکار دانش بررسی شود.

در برخی از پژوهش‌های احتکار دانش با وجود اینکه موضوع پژوهش احتکار دانش عنوان شده است، پژوهش در مسیر انجام به شکل‌های مختلفی با پنهان‌سازی دانش، یکسان‌سازی شده است و مسیر متمایزی را پیش نگرفته است. همچنین مطرح نمودن اختلال احتکار برای اولین بار توسط پژوهشگر در این حوزه مطرح شده است و بایست به صورت جامع مورد بررسی قرار گیرد و پیشنهاد می‌شود مطالعه جامعی در این خصوص صورت گیرد. پژوهش حاضر، به صورت اختصاصی به مفهوم احتکار دانش و تمایز نمودن آن با سایر مفاهیم مشابه پرداخته و تلاش نموده است تمام ادبیات پیش‌ازین را گردآوری و مدل جامع‌تری را ارائه دهد.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که به بررسی ادبیات نظری در حوزه‌ای بسنده کرده است که خلاً تئوریک در آن بسیار مشهود است. گردآوری این ادبیات با وجود اینکه اطلاعات ارزشمندی را فراهم کرده است، کامل نیست. جهت مطالعات آتی در این حوزه، پیشنهاد می‌شود در وهله اول مدل جامعی که شامل تمام ابعاد مختلف احتکار دانش باشد، به همراه استفاده از روش‌های میدانی گردآوری داده مانند مشاهده و مصاحبه ارائه شود. به گونه‌ای که ابعاد کامل این مفهوم به دست آیند. پیشنهاد می‌شود این مدل به صورت کمی مورد تأیید قرار گیرد تا مبنای نظری مطالعات آتی قرار گیرد و در ادامه ارتباط ابعاد مختلف بر روی احتکار دانش به روش‌های کمی مورد بررسی قرار گیرند.

پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

شهسواری، امیر و علم الهدی، جمیله. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش مروری و نقش آن در تولید دانش: توسعه یک گونه‌شناسی. روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵(۹۸)، ۷۹-۱۰۵.

جلالی بجد، محمد یوسف و آهی، قاسم. (۱۳۹۶). تدوین و طراحی مدل رفتارهای ذخیره‌سازی (اختکاری) در ارتباط با اختلال در تنظیم هیجانی و تحمل‌ناپذیری بلاتکلیفی با نقش میانجی ساختارهای اختکاری. اندیشه و رفتار، شماره ۴۶، ۵۷-۹۰.

### Reference

- Anaza, N.A., & Nowlin, E.L. (2017). What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior, *Industrial Marketing Management*.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters* 9 (1) 61-72.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2013). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338.
- Cerne, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What Goes around Comes around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen i and Chao K. C. K. (2004). rethinking knowledge management and the experience of a small and medium sized enterprise. *Web journal od Chinese management review*, 7(3), 1-22.
- Connelly, C.E. and Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual- and unitlevel performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510.
- Ford, D. P., & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same?. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 394-409.
- Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding 'disengagement from knowledge sharing': Engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 476-496.
- Girard, John. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*.
- Grishama, Jessica R. Martyna, Chantelle; Kerina, Fiona; Baldwina, Peter A. Norberg, Melissa M. (2018). Interpersonal functioning in Hoarding Disorder: An examination of attachment styles and emotion regulation in response to interpersonal stress. *Journal of Obsessive-Compulsive and Related Disorders*, 16, 43-49.

- Hirschtritt, Matthew E. Mathews, Carol A. (2014). Genetics and Family Models of Hoarding Disorder. *The Oxford Handbook of Hoarding and Acquiring*.
- Holten, A. L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*, 20(2), 215-229.
- Husted, K., Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2012). Knowledge sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 754-773.
- Jennex, Murray E. (2019). *Effective Knowledge Management Systems in Modern Society*. San Diego State University, USA.
- Israilidis, J., Siachou, E., Cooke, L., & Lock, R. (2015). Individual variables with a impact on knowledge sharing: The critical role of employees' ignorance. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1109-1123.
- Kang, S. W. (2014). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Khalid, Bilal; Iqbal, Rimsha and Hashmi, Syed Danial. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-10.
- Jain, N. (2012). Knowledge hoarding: a bottleneck to organizational success. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 750-752.
- Muhenda, M. B., & Lwanga, E. K. (2014). Knowledge Hoarding among Academic Staff in Higher Education Institutions in Uganda: Risk or Strategy. *World Review of Business Research*, 4(2), 279 -290.
- Otto, C. & van den Hooff, B. (2014). To Have and To Hoard: Reasons for Not Sharing Knowledge in Organisations. In *Shedding New Lights on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities* (pp. 195-220). UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Nowak, A. (2014). *Infectious: How to Connect Deeply and Unleash the Energetic Leader Within*. Allworth Press.
- Nozick, KJ. (2016). *An Attachment-Based Model of Compulsive Hoarding*. Thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies at The University of Manitoba in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Arts. Department of Psychology, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.
- Pandey, S.C. and Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435-453.
- Penzel, F. (2014). Hoarding in history. In R. O. Frost & G. Steketee (Eds.) in *The Oxford handbook of hoarding and acquiring* (pp. 6-16). New York: Oxford University Press.
- Pereira, Vijay; Mohiya, Mohamed. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368-381.
- Plínio Silva de Garcia, Mirian Oliveira & Kathryn Brohman. (2020). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351.

- Santosus, M., & Surmacz, J. (2001). The ABC of knowledge management, CIO Magazine. Retrieved from <http://www.cio.com>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Černe, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22, 1489–1509.
- Trusson, c., hislop, d. & Doherty, n. (2017). The rhetoric of `knowledge hoarding: a research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.
- Wills, Brayn. (2020). Weed Out Knowledge Hoarding and Make Information Accessible at Your Business.
- Zhao, Hongdan and Xia, Qing. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*, 55(2), 331-346.

