



## Fuzzy Cognitive Mapping Factors Affecting Knowledge Hooser in the Organization (Case Study: Lorestan University)

Mohsen Aref Naja <sup>1</sup> | Seyyed Maryam Mousavi <sup>2</sup>

### Abstract

The present study examines the mediating role of knowledge management in the effect of social capital and absorptive capacity on the company's financial performance. This research is descriptive-correlation type. The statistical population of this research consists of managers of knowledge-based companies; The number of community members was based on the information base of knowledge-based companies, which was estimated to be 150 using Cochran's formula and the available sampling method, and the questionnaires were completed. In the present study, the results of the studies of Nahabit and Ghoshal (1998), Dacosta et al. (2018), Bahat (2001) and Holli et al. . The face validity of this questionnaire has been confirmed by the opinion of professors and experts in this field, and its content validity with the relative content validity index based on the opinions of 14 experts who are knowledgeable about the research topic, and its reliability or validity has also been confirmed with the help of Cronbach's alpha coefficient test. Data were analyzed using spss software and partial least squares method and Smart PLS software. were analyzed. Examining the results of this research showed that social capital has an effect on knowledge management with a coefficient of 4.330 and on absorptive capacity with a coefficient of 7.303 and does not affect the performance of the company with a coefficient of 1.868, and absorptive capacity with a coefficient of 6.966 on management. Knowledge has a significant effect on company performance with a coefficient of 217.5 and knowledge management has a significant effect on company performance with a coefficient of 9.496; In addition, knowledge management was able to mediate the relationship between social capital with a coefficient of 4.367 and absorptive capacity with a coefficient of 5.056 with company performance. The obtained results indicate that knowledge-based companies can by strengthening their actions in the field of acquiring and disseminating knowledge in the organization and its management, as well as analyzing and creating a common understanding of this knowledge, which leads to influencing the relationship between social capital and absorption capacity with the performance of companies. will be knowledge-based, improve their effectiveness and productivity and increase their performance accordingly. The findings showed that considering that the company's better absorption capacity has increased the potential of accessing the knowledge of other companies and increased the company's competitive advantage, which will also apply to financial institutions.

**Keywords:** Social capital, absorptive capacity, company performance, knowledge management.

DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.4.2.2

1. Corresponding Author: Assistant Professor of Business Management, University of Lorestan ,Lorestan, Iran. arefnezhad.m@lu.ac.ir  
2. Master of Business Management, University of Lorestan, Lorestan, Iran.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



۱۹

سال پنجم  
زمستان ۱۴۰۱  
صص: ۷۴-۷۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۷ شهریور ۱۴۰۱  
تاریخ پذیرش:  
۱۵ آبان ۱۴۰۱

شاپا چاپی: ۲۶۴۵-۴۲۶۲  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۴۲



## تهیه نقشه شناختی فازی عوامل مؤثر بر احتکار دانش در سازمان (نمونه پژوهش: دانشگاه لرستان)

محسن عارف نژاد<sup>۱</sup> | سیده مریم موسوی<sup>۲</sup>

### چکیده

تغییرات مداوم در محیط تجاری امروزی باعث شده است که مؤسسات، دانش را به عنوان سرمایه کلیدی خود تشخیص دهند. در واقع دانش به عنوان یک منبع کلیدی در هر سازمانی مبدل شده است. در یک فرآیند مشارکتی و برای دستیابی به اهداف مشترک در سازمان افراد باید دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا بتوانند راحت تر و سریع تر به اهداف مشترک خود و سازمان دست یابند. برای دستیابی به این امر، لازم است افراد عواملی را که باعث احتکار دانش در سازمان می شوند، بشناسند تا بتوانند با خودداری کردن از آن ها، فرهنگ به اشتراک گذاری دانش را در سازمان تقویت کنند. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر احتکار دانش در دانشگاه لرستان با استفاده از روش نگاشت فازی بوده است. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی می باشد. نحوه جمع آوری داده ها آمیخته می باشد به این صورت که ابتدا عوامل مؤثر بر احتکار دانش با استفاده از مصاحبه و در مرحله بعد با استفاده از پرسش نامه‌ی مقایسات زوجی جمع آوری و با روش FCM محاسبات مربوطه انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان آشنا با موضوع در دانشگاه لرستان بودند که اعضای نمونه با روش گلوله برفی و بر اساس اصل اشباع نظری داده ها انتخاب شدند. در این پژوهش، برای سنجش روایی و پایایی از معیارهای اعتباربخشی کیفی لینکلن و گوبا استفاده شد. نتایج نشان داد که عدم وجود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته شده، مهم ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی می باشد و پس از آن به ترتیب خشونت در محل کار، بی تفاوتی نسبت به سازمان و کمبود اعتماد بین کارکنان به ترتیب به عنوان سایر عوامل مهم شناسایی شدند. کلیدواژه ها: دانش سازمانی، احتکار دانش سازمانی، نقشه شناخت فازی.

DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.4.2.2

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

S.maryammousavi1375@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

دانش عبارت است از اطلاعات دسته‌بندی شده و مرتبط که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته‌اند. به بیانی دیگر، دانش عبارت است از مجموعه باورها، مهارت‌ها، شناخت‌ها، تئوری‌ها، مقررات و اقدامات عملی که سازمان و افراد آن را در اختیار دارند و برای اتخاذ تصمیمات و حل مسائل مختلف از آن استفاده می‌کنند (لوانی، ۱۳۸۵). اهمیت دانش از طرف بسیاری از محققان و صاحب‌نظران مدیریت مورد تأکید قرار گرفته و همواره از آن به عنوان مبحثی نو در سازمان یاد می‌کنند. پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) عنوان کرد: دانش منبعی همانند منابع انسانی و سرمایه نیست، بلکه تنها منبع مهم قدرت در دنیای امروز است. تافلر<sup>۲</sup> نیز دیدگاه دراگر را تأیید کرده و معتقد است که دانش مهم‌ترین منبع قدرت است (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). از چالش‌های اساسی مدیران در سازمان‌ها، اجبار کارکنان به تسهیم آنچه می‌دانند، می‌باشد. تسهیم دانش در سازمان‌ها باعث یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی، افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌شود (اخوان و باقری، ۲۰۱۵). دانش به عنوان مرکز ایجاد مزیت رقابتی برای هر سازمانی به عنوان نقطه قوت محسوب می‌شود (وانگ و نو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). از این رو، پنهان کردن دانش بسیار مهم می‌باشد؛ زیرا به عنوان مانعی در انتقال مزیت رقابتی سازمان به کارکنان خود عمل می‌کند. سازمان‌های مؤثر و کارآمد به دنبال بهره‌برداری از هر منبعی هستند که به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. یکی از منابع اصلی برای دستیابی به آن، مدیریت دانش (KM<sup>۴</sup>) است که برای کسب، انتشار، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش طراحی شده است (کرامت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

با وجود آگاهی‌های روزافزون در رابطه با به اشتراک گذاری دانش، همچنان در خصوص دانش پنهان (دانشی که در ذهن افراد وجود دارد) و دانش آشکار (دانشی که به‌طور مکتوب در اختیار افراد قرار دارد)، محدودیت‌هایی وجود دارد. این موضوع یکی از مهم‌ترین دلایلی است که

1. Drucker
2. Toffler
3. Wang and Noe
4. knowledge management
5. Karamat et al

امروزه به اشتراک‌گذاری دانش پنهان‌شده در سازمان به عنوان یک سرمایه انسانی بسیار ارزشمند برای سازمان محسوب می‌شود (کشاورزی و آخوندزاده، ۱۳۹۱).

توجه به بحث تسهیم دانش به این دلیل است که دستیابی به مزیت رقابتی و بسیاری از موفقیت‌ها در سازمان ریشه در به‌کارگیری دانش دارد. در واقع هرچند فرآیند تسهیم دانش در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری افزایش می‌باید و همین امر در نهایت موجب موفقیت بیشتر در بازار هدف و نیل به اهداف کلان سازمان می‌شود (کشاورزی و آخوندزاده، ۱۳۹۱).

از کارمندان انتظار می‌رود و حتی به آن‌ها انگیزه داده می‌شود که دانش خود را (هم به صورت ضمنی و هم صریح) با همکاران خود به اشتراک بگذارند (کابرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ و گگنه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) و شرکت‌ها هزینه و تلاش‌های زیادی را صرف توسعه سیستم‌های دقیق مدیریت دانش و ایجاد یک محیط مساعد می‌کنند، محیطی مبتنی بر اعتماد و حسن نیت برای تسهیل انتقال دانش (وانگ و نو، ۲۰۱۰).

دانش باید یکی از منابعی باشد که سازمان‌ها باید در اختیار داشته باشند (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت مدیریت دانش، سازمان‌ها باید عواملی که باعث رسیدن به این هدف می‌شوند و همچنین عواملی که مانع از رسیدن به این هدف می‌شوند را شناسایی کنند تا راحت‌تر به هدف خود که مدیریت دانش است، دست یابند. نمونه‌ای از این عوامل بازدارنده، احتکار دانش است (بیلگین اوغلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

در عصر اقتصادهای دانش‌محور، سازمان‌ها برای ایجاد ارزش برای ذینفعان خود به مهارت‌ها و دانش نیروی کار خود تکیه می‌کنند (سرنکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). آنچه که به‌طور گسترده وجود دارد این است که انتقال کارآمد دانش نه تنها توسعه سازمانی را تسهیل می‌کند، بلکه در سازمان‌ها نقشی مفید و غیر قابل اغماض در ایجاد رقابت پایدار ایفا می‌کند (النعیمی و رجوب<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). با این حال، عدم اشتراک‌گذاری دانش و احتکار عمدی آن نیز پدیده‌ای بااهمیت است که در بین اعضای سازمان حاکم است (هنسن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). ایوانز<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴) بیان

1. Cabrera
2. Gagne
3. Bilginoğlu
4. Serenko
5. Alnaimi & Rjoub
6. Hansen et al.
7. Evans

کرده‌اند که احتکار دانش عملکرد فردی را افزایش می‌دهد، اما چنین عملی نتایج منفی قابل توجهی مانند کاهش عملکرد گروه، ناتوانی گروه در پاسخگویی سریع به مشکلات و اختلال در تعاملات مرتبط با کار را به همراه دارد. تحقیقات گسترده در زمینه تبادل دانش و تأثیر آن بر روحیه کارکنان نشان می‌دهد که انتقال و تبادل دانش و اطلاعات باعث تقویت روحیه تیمی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، پنهان شدن دانش واسطه عدم اعتماد است. فقدان اعتماد، محل کار را به طریحی بر اساس نظریه داروین تحت عنوان انتخاب طبیعی تبدیل می‌کند که طبق آن کارمندان باید هر بار برای وجود خود مبارزه کنند و تنها بهترین‌ها زنده می‌مانند. سازمان‌ها به‌طور فعال شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش را در میان کارکنان خود ترویج می‌دهند که کلیدی است که منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (وبستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). پنهان کردن دانش در محیط‌های کاری رقابتی امروزی امری بسیار رایج است. در یک نظرسنجی که در چین انجام شد، ۴۶ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتراف کرده‌اند که حداقل یک‌بار رفتار پنهان کردن دانش را در محل کار از خود نشان داده‌اند (پنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). این موضوع نشان می‌دهد که پنهان کردن دانش یک پدیده جهانی و به‌طور گسترده‌ای فراگیر است که صرف‌نظر از فرهنگ و صنعت ملی برای موفقیت سازمانی بسیار مضر است. تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ پرورش‌دهنده دانش (فرهنگی که به کارکنان اجازه می‌دهد دانش را به اشتراک بگذارند) همیشه بر خلاقیت و توسعه یک سازمان تأکید دارد (تسنگ و فان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) اما زمانی که کارکنان نمی‌خواهند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند، شروع به پنهان کردن دانش می‌کنند.

انقلاب اطلاعاتی با ظهور منابع دیجیتالی و ابزارهای ارتباطی، تمامی جوانب زندگی انسان معاصر و از جمله نظام‌های آموزشی را دچار تغییرات بنیادین کرده است. ورود به عصر دیجیتالی و گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات سبب شکل‌گیری رویکردی جدید در امر آموزش برای حل و رفع این چالش نسبتاً قدیمی شده است. زمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون روبه‌رو هستند که در بسیاری موارد اداره و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها خود

1. Webster et al.  
2. Peng  
3. Tseng and Fan

مسئله‌ای در خور تفکر است. برخورداری از اطلاعات و دانش روز به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازار جهانی منوط به توسعه و روزآمدی دانش فردی و موسسه آموزشی است تا حدی که دانش جزئی اساسی از سرمایه تولید و منابع انسانی تلقی شده است (قورچانیان و لاهیجانیان، ۱۳۸۵).

آموزش عالی هسته اصلی توسعه پایدار است و دانشگاه به عنوان مرجع علمی، آموزشی و تحقیقاتی نقش مشروعیت بخشی به فرآیند ایجاد توسعه پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی را دارد. اگر قلب توسعه پایدار را انسان بدانیم، دانشگاه می‌تواند متناسب با سطوح تحصیلی مختلف، یک ژنراتور آگاهی، دانش و مهارت در انسان‌ها تعیبه کند که ماحصل آن تجهیز دانش‌آموختگان به معرفت و سواد محیطی، سواد بصری، سواد بهداشتی، سواد اکولوژیکی و سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات باشد. خدماتی که با مدیریت دانش توأم بوده و آمیخته‌ای از دانش و بینش، درک چگونگی عمل دانش، بکار بستن دانش و استفاده از تکنولوژی با آمیزه‌ای از دانش مدرن است. از نظر میلام<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) دانشگاه‌ها تنها به عنوان طرح کننده عقاید جدید و اصلاح طلبانه نیستند بلکه به عنوان ساختاری هستند که برای ظهور و چرخش جدید بقا قدم برمی‌دارند. لذا، نقش مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های پیچیده و بوروکراتیک دنیای امروز بیش از پیش بارز است بالأخص که علوم و فناوری و تأثیری که این پیشرفت در شکل و عملکرد دانشگاه‌ها دارد و نیز مشکلاتی که با خود در زمینه انسان و ماشین پدید می‌آورد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی را پیچیده تر می‌سازد. دابسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) معتقد است برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر، به تحولاتی در برداشت‌های اساسی افراد و مؤسسات آموزشی و نیز به تغییراتی ساختاری و مهندسی مجدد کار نیاز است. به اعتقاد او رهبری توأم با دانش توانایی‌هایی خاص، دانش و دانایی تک‌تک افراد را مولد و پربار می‌نماید. با توجه به توضیحاتی که ارائه شد در این تحقیق تلاش شده است به این پرسش پاسخ داده شود که عوامل ایجادکننده احتکار دانش در سازمان (دانشگاه لرستان) کدام‌اند و در نهایت نقشه شناختی فازی (FCM) این عوامل طراحی شوند.

1. Milam

2. Dobson

## مبانی نظری پژوهش

### دانش سازمانی

دانش منبع حیاتی سازمان است که می‌تواند مزایای رقابتی زیادی را ارائه دهد (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷ و جلال و تولسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

با شروع قرن بیستم که به عنوان «قرن رشد تصاعدی دانش» در نظر گرفته شد (سامونز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)، رقابت جهانی بر دانش و مهارت‌های نیروی کار صورت می‌گرفت (کرن و نیلسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). سرمایه دانش به جای سرمایه مالی به منبع حیاتی تبدیل شد که در شرکت‌های سنتی برای بهره‌برداری از صرفه‌های مقیاس کار فیزیکی بسیار مهم تلقی می‌شد، اما به عنوان منبع قدرت کمتر حیاتی بود (هیندز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ هوبر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱ و استرلو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). دانش فقط نوعی دارایی نیست که باید آن را در اختیار داشت و انتقال داد، بلکه یک ویژگی ذاتی انسانی است. همچنین ویژگی است که می‌تواند تا حدی یک فرد را از دیگری تعریف و متمایز کند (دالیپوویچ و بسکروایل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با آن وجود داشته باشد. رادینگ معتقد است که برای برخی دانش سازمانی، فرزاندگی است که نتیجه یادگیری تجربه است و برای برخی دیگر فقط یادگیری یا فقط تجربه است و برای گروهی دانش سازمانی اطلاعات یاد داده می‌باشد. دانش می‌تواند موضوع طبقه‌بندی‌های چندگانه باشد و می‌تواند دارای معانی متعددی گردد. داوینپورت و پروساک دانش را این‌گونه تعریف می‌کنند «ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات مربوطه که به صورتی ماهرانه و منسجم چارچوبی برای سنجش و قالب‌بندی تجربه و اطلاعات جدید فراهم می‌کنند.» (ژنژانگ ما<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). تعریف نوناکا و تاکوچی<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۵) از دانش بسیار وسیع‌تر است و به این صورت بیان شده است «فرایند پویای

1. Li et al.
2. Jalal & Toulson
3. Sammons
4. Kern & Nielsen
5. Hinds
6. Huber
7. Osterloh
8. Dulipovici & Baskerville
9. Zhenzhong Ma
10. Nonaka & Takeuchi



انسانی در جهت انطباق باورهای شخصی با واقعیات " طبق نظر این نویسندگان اطلاعات جریان پیام‌ها است و دانش زمانی ایجاد می‌گردد که این جریان با باورها و الزامات صاحبان آن پیام‌ها در تعامل باشد.

## انواع دانش

- **دانش صریح:** دانشی است قابل تبادل که به آسانی قابل فرموله کردن می‌باشد، به فرمت‌های مختلف قابل ذخیره شدن است و سرانجام می‌توان گفت که دانشی است برونی (اخوان و باقری، ۱۳۸۹).
- **دانش ضمنی:** به سختی قابل تبادل است و به سختی فرموله می‌شود، در ذهن افراد نگهداری می‌شود و درونی است (واقف کودهی و همکاران، ۱۳۹۲).

## احتکار دانش سازمانی

یائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بیان کردند عواطف منفی مرتبط با نگرش شغلی را می‌توان معمولاً منبع پنهان کردن دانش در نظر گرفت. کارمندان زمانی منابع مهم خود را برای پیشبرد و موفقیت سازمان با سایر اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند که سرپرست یا مدیران خود را با ارزش و تحول‌آفرین بدانند، در حالی که وقتی کارکنان مافوق‌های خود را سمی و مخرب بدانند، تمایلی به اشتراک گذاری دانش خود ندارند و از خود رفتارهایی چون رفتار پنهان کردن دانش نشان خواهند داد (خالد و همکاران، ۲۰۱۸). دانشی که در طول کار به دست می‌آید، به سازمان تعلق دارد نه فرد. با این حال، برخی از افراد آن را به عنوان دارایی معنوی شخصی خود می‌دانند و آن را با سایرین در سازمان خود به اشتراک نمی‌گذارند. این پدیده عدم به اشتراک گذاشتن دانش از طریق جمع‌آوری و محافظت از آن، (بانسال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹ و فورد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) یا پنهان کردن عمدی و استراتژیک دانش به عنوان "احتکار دانش" تعریف می‌شود (ایوانز، ۲۰۱۵). در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشته

1. Yao et al.  
2. Bansal et al.  
3. Ford

و بجای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشته و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند (لین، ۲۰۱۸). بررسی‌ها نشان می‌دهد که افراد در اقتصاد سنتی بر قدرت و منافع خود بیشتر تأکید می‌کنند و معمولاً به محض آنکه دانش و اطلاعات کارکنان به عنوان سرمایه‌های انفرادی شناخته شود، در خصوص به اشتراک‌گذاری آن بی‌میل می‌شوند. داوِنپورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در این خصوص تصریح می‌کند که رفتار فردی که هر نوع دانشی را به اشتراک‌گذار دارد و آن را انتقال دهد غیرطبیعی است؛ زیرا افراد از دانش خود به عنوان منابع ارزشمند و قابل توجه برای رقابت با دیگران استفاده می‌کنند. سه روش وجود دارد که کارکنان ممکن است دانش خواسته‌شده را پنهان کنند: پنهان کردن منطقی (ارائه دلیل منطقی برای عدم اشتراک دانش مورد درخواست)، پنهان کردن فراری (ارائه اطلاعات گمراه‌کننده یا قول به اشتراک‌گذاری دانش درخواستی در آینده) و گنگ‌بازی (ادعای عدم اطلاع از دانش مورد درخواست) ایساک و بارال<sup>۲</sup> (۲۰۱۸). تحقیقات متعددی دلایل پنهان کردن دانش را موارد زیر بیان کرده‌اند: شایعات (یائو و همکاران، ۲۰۲۰)، بی‌ادبی در محل کار (آیروم و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۲۰) و طرد شدن در محل کار (زائو و همکاران، ۲۰۱۶).

### پیامدهای احتکار دانش سازمانی

تحقیقات نشان می‌دهد که خلاقیت فردی و تیمی، روابط بین فردی و تلافی‌جویی، پیامدهای کلیدی پنهان کردن دانش می‌باشند. مطالعات اصلی در این زمینه شامل کار سرن و همکاران است (۲۰۱۴) که اشاره می‌کنند "وقتی کارمندان دانش را پنهان می‌کنند، یک حلقه بی‌اعتمادی متقابل ایجاد می‌کنند که در آن همکاران مایل نیستند دانش را با آن‌ها به اشتراک بگذارند". پنهان کردن دانش پیامدهای جدی برای سازمان‌ها، روابط و افراد دارد و موجب کاهش سطح خلاقیت (بوگیلوویچ و همکاران، ۲۰۱۷؛ سرنه و همکاران، ۲۰۱۴ و ری و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷)،

1. Davenport  
2. Issac and Baral  
3. Irum et al.  
4. Rhee & Choi

نوآوری در کار (سرن و همکاران، ۲۰۱۷) و همچنین کاهش عملکرد فردی می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

### نقشه نگاشت فازی

نگاشت شناختی روشی است که در حوزه‌های تحقیقاتی بسیاری مانند پزشکی، محیط زیست، علوم مهندسی، اقتصاد و مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است هر چند از زمان ورود آن به حوزه مسائل مدیریتی کم‌تر از دو دهه می‌گذرد. این روش که در دسته روش‌های نرم تحقیق در عملیات قرار می‌گیرد. نگاشت شناختی علاوه بر این که روش مفیدی برای حل مسئله است، به تصمیم‌گیرندگان در تحلیل روابط علی پنهان کمک کرده و دستیابی به جواب مطلوب را تسهیل می‌کند. نقشه شناخت ترکیبی از گره‌هایی است که بیانگر مهم‌ترین عوامل محیط تصمیم‌گیری هستند علاوه بر این نگاشت شناختی امکان شناسایی روابط علی مختلف بین گره‌ها را فراهم می‌کند. از این رو می‌توان نقشه‌های شناخت را نوعی مدل قلمداد کرد که قوانین خاصی برای گسترش خود دارند و ویژگی عمده آن‌ها تعریف ساختار سلسله مراتبی برای گیری مسائل تصمیم‌گیری است. نگاشت شناختی فازی نوعی متدولوژی کامل‌تر برای مدل‌سازی سیستم‌های تصمیم پیچیده است که علاوه بر کارکردهای نگاشت شناختی، وزن روابط علی را نیز مشخص می‌کند (بختیاری، ۱۳۹۵).

### پیشینه پژوهش

سلیمانی و ملکی (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان "چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار" نشان دادند که سازمان‌های نظامی علاوه بر محدودیت‌هایی که سایر ارگان‌های دولتی با آن سروکار دارند، با محدودیت‌های منحصر به فرد دیگری نیز مواجه هستند. راهکارهای ارائه شده نشان داد که با در نظر گرفتن مدیریت دانش در ساختار سازمانی و پیش‌بینی مدیر ارشد دانش در آن و بسترسازی فرهنگی در خصوص اشتراک گذاری دانش کارکنان و ایجاد هیئت‌های اندیشه‌ورز به عنوان یک بازوی کمکی، عمده مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح برطرف می‌شود.

بازیاری و خسروی پور (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش" نشان دادند که موانع سازمانی، فردی، فرهنگی، سیاسی، انسانی، فناوری و مقاومت سازمانی کارکنان از مهم‌ترین چالش‌های کاربست نظام مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

سلگی و قاسمی نژاد (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان "شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش" نشان دادند که ۸ محدودیت برای ایجاد و اشتراک دانش وجود دارد.

رکنی جو و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق با عنوان "واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها" به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی و زیرساخت فناوری اطلاعات موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب نمی‌شوند، اما منابع انسانی و عوامل مدیریتی مانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌باشند.

گرگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی به "بررسی ادبیات جامع و دستور کار تحقیقات آینده پنهان شدن دانش در سازمان" پرداختند که حس ترکیبی از یافته‌های متنوع ثبت شده در ادبیات موجود را ارائه می‌دهد و به نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری آینده در مورد رفتارهای پنهان دانش کمک می‌کند. همچنین مناطق نسبتاً نادیده گرفته شده‌ای را ترسیم می‌کند که در آینده به توجه بیشتری نیاز دارند.

مالک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر ادراک سیاست‌های سازمانی، پنهان کردن دانش و خلاقیت کارکنان: نقش تعدیل‌کننده تعهد حرفه‌ای"، نتیجه گرفتند تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت بین سیاست سازمانی درک شده و پنهان کردن دانش را تضعیف می‌کند. نتایج مطالعات مالک و همکاران حاکی از آن بود که سیاست سازمانی، به صورت منفی و معکوس خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد، پنهان کردن دانش است. ممکن است فرد در یک محیط کار سیاسی دارای حالت تدافعی شود و به پنهان‌کاری دانش پردازد.

بوگیلویچ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در یک تحقیق جدید نشان دادند که پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد.

1. Garg et al.  
2. Malik et al.  
3. Bogilović

آنازا و نولین<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) از تئوری چسبندگی دانش برای بررسی رفتار انباشت دانش استفاده کردند که به قطع جریان دانش در سازمان، به دلیل امتناع کارکنان از به اشتراک گذاری دانش، مربوط می‌شود.

کوی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تأثیر پیشینه‌های فردی و سازمانی بر پنهان‌سازی دانش را مورد بررسی قرار دادند که نتایج نشان داد در یک سازمان بسیار سیاسی، کارکنان ممکن است دانش را به منظور محافظت از منافع خود در یک محیط سیاسی پنهان کنند.

به عنوان مثال، ژائو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، شکرلاوای و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و خالد و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، مکانیسم‌های تأثیر عوامل استرس‌زای محیط کار مانند طرد شدن از محل کار، نظارت سوء استفاده‌کننده و بی‌عدالتی بین فردی را بر پنهان کردن دانش مورد بررسی قرار داده‌اند. پنگ (۲۰۱۳)، هوو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) و سینگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) بر تأثیر پیش‌بینی مالکیت روان‌شناختی و قلمروی دانش بر پنهان‌سازی دانش تأکید می‌کنند. سرنکو و بونتیس<sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، هرنائوس و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) و مالک و همکاران (۲۰۱۹) همچنین، پیشایندهای پنهان کردن دانش را با تمرکزهای مختلف (به عنوان مثال پنهان کردن دانش درون سازمانی، عوامل سطح فردی و شغلی در دانشگاه، سیاست سازمانی) بررسی می‌کنند. این مطالعات، نشان‌دهنده دو جهت مهم تحقیقاتی پنهان کردن دانش هستند. در ادامه، در میان نشریات پر استناد، متوجه می‌شویم که خلاقیت فردی و تیمی، روابط بین فردی و تلافی‌جویی، پیامدهای کلیدی پنهان کردن دانش را نشان می‌دهند. مشارکت‌های اصلی در این زمینه شامل کار سرن و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) است که اشاره می‌کنند "وقتی کارمندان دانش را پنهان می‌کنند، یک حلقه بی‌اعتمادی متقابل ایجاد می‌کنند که در آن همکاران مایل نیستند دانش را با آن‌ها به اشتراک بگذارند".

1. Anaza and Nowlin
2. Cui et al.
3. Zhao et al.
4. Škerlavaj
5. Khalid et al.
6. Huo et al.
7. Singh
8. Serenko and Bontis
9. Hernaus et al.
10. Cerne et al.

در سال‌های اخیر، کانلی و زوایگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و سرنگو و بونتیس (۲۰۱۶) نیز ثابت کردند که پنهان کردن دانش می‌تواند منجر به تلافی شود. سرن و همکاران (۲۰۱۷) و مالک و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر مخرب پنهان شدن دانش بر خلاقیت فردی را بررسی کردند. بوگیلوویچ و همکاران (۲۰۱۷) و فونگ و همکاران (۲۰۱۸) اثرات پنهان شدن دانش در سطح فردی را بر خلاقیت در سطح گروه، تجزیه و تحلیل می‌کنند.

با کمک نظریه تبادل اجتماعی رفتارهای زیادی دیده شده است و این نظریه همچنین می‌تواند در محیط کار برای درک چندین نوع رفتار انسانی که در آن‌ها اشتراک دانش و پنهان کردن دانش گنجانده شده است، به کار رود (لین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ لین و لو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ بونتیس و سرنگو، ۲۰۱۶). این فرض بر این است که کارگران یک سازمان مایل‌اند دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند و انتقال دهند؛ زیرا فکر می‌کنند که واکنش مشابهی از طرف مقابل دریافت می‌کنند و در ازای آن چیزی ارزشمند دریافت می‌کنند و این عمل دارای انتظاراتی در مورد آینده است. همان‌طور که وقتی کارمندی دانشش را از دیگران پنهان می‌کند، دیگران نیز اطلاعات خود را در یک چشم به هم زدن از بقیه پنهان می‌کنند.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
۱	سلیمانی و ملکی	۱۳۹۹	چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار	سازمان‌های نظامی علاوه بر محدودیت‌هایی که سایر ارگان‌های دولتی با آن سروکار دارند، با محدودیت‌های منحصر به فرد دیگری نیز مواجه هستند.
۲	بازیاری و خسروی پور	۱۳۹۹	بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش	موانع سازمانی، فردی، فرهنگی، سیاسی، انسانی، فناوری و مقاومت سازمانی کارکنان از مهم‌ترین چالش‌های کاربست نظام مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

1. Connelly & Zweig
2. Lin et al.
3. Lo

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
۳	سلگی و قاسمی نژاد	۱۳۹۸	شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش	نشان دادند که ۸ محدودیت برای ایجاد و احتکار دانش وجود دارد که عبارت‌اند از: سامانه‌های موروثی، روابط دشوار، فاصله، هزینه دانش، راهبرد به‌کارگیری دانش، فناوری در دسترس و عدم ثبات و اعتماد.
۴	رکنی جو و همکاران	۱۳۹۶	واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها	منابع انسانی و عوامل مدیریتی مانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌باشند
۵	گرگ و همکاران	۲۰۲۱	بررسی ادبیات جامع و دستور کار تحقیقات آینده پنهان شدن دانش در سازمان	راهکارهایی جهت تصمیم‌گیری و پیش‌بینی رفتارهای پنهان دانش ارائه دادند.
۶	مالک و همکاران	۲۰۱۹	بررسی تأثیر ادراک سیاست‌های سازمانی، پنهان کردن دانش و خلاقیت کارکنان: نقش تعديل‌کننده تعهد حرفه‌ای	تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت بین سیاست سازمانی درک شده و پنهان کردن دانش را تضعیف می‌کند. نتایج مطالعات مالک و همکاران حاکی از آن بود که سیاست سازمانی، به‌صورت منفی و معکوس خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.
۷	آنازا و نولین	۲۰۱۷	مطالعه تئوری چسبندگی دانش برای بررسی رفتار انباشت دانش	عوامل مؤثر بر فقدان انگیزه، شخصیت و محیط سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر رفتار انباشت دانش از طریق تلاش‌های خودداری‌کننده تأثیر می‌گذارند.
۸	کوی و همکاران	۲۰۱۶	تأثیر پیشینه‌های فردی و سازمانی بر پنهان- سازی دانش	در یک سازمان بسیار سیاسی، کارکنان ممکن است دانش را به‌منظور محافظت از منافع خود در یک محیط سیاسی پنهان کنند.

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
۹	ژائو و همکاران	۲۰۱۶	طردشدگی در محل کار و پنهان شدن دانش در سازمان‌های خدماتی	
۱۰	شکرلاوای و همکاران	۲۰۱۸	اگر می‌توانید به من بگویید: فشار زمانی، انگیزه اجتماعی، داشتن چشم‌انداز و پنهان‌سازی دانش	ما دریافتیم که طرد شدن در محل کار ارتباط مثبتی با پنهان شدن و نقش بازی کردن کارکنان دارد، اما با پنهان‌کاری منطقی مرتبط نیست.
۱۱	خالد و همکاران	۲۰۱۸	چه زمانی و چگونه نظارت سوء به رفتارهای پنهان دانش منجر می‌شود: دیدگاه اسلامی اخلاق در کار	
۱۲	پنگ	۲۰۱۳	پیشایندها و مکانیسم‌های مداخله: مطالعه چند سطحی رفتار پنهان کردن دانش گروه تحقیق و توسعه قلمرو، عملکرد شغلی و انحراف در محل کار: شواهد تجربی در مورد نقش پنهان کردن دانش	بر تأثیر پیش‌بینی مالکیت روان‌شناختی و قلمروی دانش بر پنهان‌سازی دانش تأکید می‌کنند.
۱۳	سینگ	۲۰۱۹	پیشایندها و مکانیسم‌های مداخله: مطالعه چند سطحی رفتار پنهان کردن دانش گروه تحقیق و توسعه قلمرو، عملکرد شغلی و انحراف در محل کار: شواهد تجربی در مورد نقش پنهان کردن دانش	
۱۴	سرنکو و بونتیس	۲۰۱۶	درک رفتار پنهان کردن دانش: پیشایندها و پیامدهای پنهان کردن	پیشایندهای پنهان کردن دانش را با تمرکزهای مختلف (به عنوان مثال، پنهان کردن دانش درون‌سازمانی، عوامل سطح



ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
			دانش درون‌سازمانی	فردی و شغلی در دانشگاه، سیاست سازمانی) بررسی می‌کنند
۱۵	هرناوس و همکاران	۲۰۱۹	پنهان کردن دانش در دانشگاه: زمانی که از رقبا خواسته می‌شود همکاری کنند	
۱۶	سرن و همکاران	۲۰۱۴	آنچه در اطراف اتفاق می‌افتد، در اطراف می‌آید: پنهان کردن دانش، جو انگیزشی درک شده و خلاقیت	وقتی کارمندان دانش را پنهان می‌کنند، یک حلقه بی‌اعتمادی متقابل ایجاد می‌کنند که در آن همکاران مایل نیستند دانش را با آن‌ها به اشتراک بگذارند.
۱۷	کانلی و زوایگ	۲۰۱۵	عوامل چگونه دانش پنهان در سازمان‌ها را تفسیر می‌کنند.	پنهان کردن دانش می‌تواند منجر به تلافی شود.
۱۸	سرنکو و بوتیس	۲۰۱۶		
۱۹	بوگیلویچ و همکاران	۲۰۱۷	اثرات پنهان شدن دانش در سطح فردی را بر خلاقیت در سطح گروه، تجزیه و تحلیل می‌کنند	پنهان کردن دانش با خلاقیت فردی رابطه مستقیم و منفی دارد
۲۰	فونگ و همکاران	۲۰۱۸		

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. نحوه جمع‌آوری داده‌ها آمیخته می‌باشد به این صورت که ابتدا داده‌ها از طریق مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته که با خبرگان صورت گرفت، جمع‌آوری شد و در مرحله‌ی کمی با استفاده از مراحل روش نقشه نگاشت فازی، محاسبات مربوطه صورت گرفت.

پس از اینکه عوامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی از طریق مصاحبه شناسایی شدند در مرحله بعد این عوامل در قالب ماتریس مقایسات زوجی در اختیار اعضای نمونه که ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاه لرستان بودند و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، قرار گرفتند. از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که به پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) مقیاس دهند.

جدول ۲. مشخصات خبرگان

ردیف	جنسیت	تعداد	تحصیلات	تعداد	سن	تعداد
۱	مرد	۱۰	دکتر	۷	۳۰-۴۰	۳
				۴	۴۱-۵۰	۴
				۱	۵۱-۶۰	۱
		۳	ارشد	۲	۳۰-۴۰	۲
				۱	۴۱-۵۰	۱
				۰	۵۱-۶۰	۰
۲	زن	۵	دکتر	۲	۳۰-۴۰	۲
				۰	۴۱-۵۰	۰
				۰	۵۱-۶۰	۰
		۳	ارشد	۳	۳۰-۴۰	۳
				۰	۴۱-۵۰	۰
				۰	۵۱-۶۰	۰

با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها عبارات کلامی بودند، با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت (جدول شماره ۳) به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۳. اعداد فازی برای شدت اثرگذاری شاخص‌ها بر یکدیگر

متغیرهای زبانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
اعداد فازی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

پس از اینکه عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند (رابطه ۱)، ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. با توجه به اینکه اعداد فازی اعدادی مبهم هستند و قابل تحلیل نمی‌باشند باید به اعدادی تبدیل شوند که به راحتی قابل تحلیل اند؛ بنابراین اعداد فازی با استفاده از روش میانگین فازی روابط (۳ و ۲) به اعداد قطعی تبدیل شدند.

$$A = (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)}) \quad (1)$$

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad (2)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (3)$$

پس از اینکه فازی زدایی (روند تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی) انجام شد، ماتریس تصمیم فازی زدایی شده تشکیل شد.

در مرحله بعد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و درجه مرکزیت با استفاده از روابط (۴)، (۵) و (۶) به دست آمدند و در نتیجه آن شاخص محوری به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی شناسایی شد.

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (5)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (6)$$

به منظور بررسی اعتباربخشی از معیارهای اعتباربخشی کیفی لینکلن و گویا استفاده شد که بر اساس این معیارها:

**قابلیت اعتبار:** تا چه اندازه پدیده موردنظر با تجربه زیسته است (میزان صحت یافته‌ها).

در مثال صورت گرفته دوباره به مصاحبه‌شوندگان مراجعه شد و جویا شدیم که آیا نتایج نشان داده شده، با مفاهیم مدنظر آن‌ها منطبق است یا خیر.

**انتقال پذیری:** یافته‌های پژوهش تا چه اندازه به محیط‌های دیگر قابل تعمیم است (عرضه کامل یافته‌ها).

**قابلیت اعتماد:** به نحوه بررسی شرایط متغیر پدیده توسط محقق دلالت دارد. به این صورت که یافته‌ها را در اختیار دو متخصص قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد نتایج را بررسی کنند که آیا تحلیل درست صورت گرفته است یا خیر.

**قابلیت تأیید:** یافته‌ها تا چه اندازه توسط سایر افراد و یا پژوهش‌ها تأیید می‌شود (همانند مرحله قابلیت اعتماد).

## یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاه لرستان و سپس انجام کدگذاری باز، در نهایت ۱۹ عامل شناسایی شد که در جدول شماره ۴ مشخص شده است.

جدول ۴. عوامل مؤثر بر احتکار دانش

مؤلفه‌ها	
طردشدگی در محل کار	C۱
بی‌تفاوتی نسبت به سازمان	C۲
نبود شایسته‌سالاری در سازمان	C۳
سکوت سازمانی	C۴
کم بودن مهارت‌های ارتباطی	C۵
عدم اعتماد به دقت و اعتبار دانش	C۶
نبود فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان	C۷
نبود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته شده	C۸
عدم استقبال از ایده‌های جدید	C۹
ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی	C۱۰
ترس از به سرقت رفتن ایده	C۱۱
عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای به اشتراک گذاری دانش با دیگر همکاران	C۱۲
کمبود اعتماد بین کارکنان	C۱۳
خشونت در محل کار	C۱۴
رقابت بر سر درآمد و موقعیت شغلی	C۱۵
توجه به منافع فردی نسبت به منافع سازمانی	C۱۶

C۷۷	شمردن دانش به عنوان یک دارایی معنوی
C۸۸	اولویت نداشتن نگهداری کارکنان با تجربه و ماهر در سازمان
C۹۹	عدم وجود منابع کافی در سازمان برای فراهم کردن فرصت‌های به اشتراک‌گذاری

پس از اینکه عوامل مؤثر بر احتکار دانش در سازمان (جدول شماره ۴) شناسایی شدند، پرسشنامه‌ای در قالب ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این عوامل، مقیاس دهند.

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و انجام محاسبات صورت گرفته، عبارات کلامی با استفاده از جدول شماره ۳ به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس به منظور راحتی در تحلیل و انجام محاسبات، اعداد فازی با استفاده از روش میانگین فازی (روابط ۳ و ۲) به اعداد قطعی تبدیل شدند و فازی زدایی انجام شد و در نهایت ماتریس فازی زدایی شده که یک ماتریس [۱۹×۱۹] است (جدول شماره ۵)، تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس فازی زدایی شده (ماتریس روابط)

w1	w1	w2	w3	w4	w5	w6
w2	۰	۰/۵۸	۰/۷۷	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۵۳
w3	۰/۵۸	۰	۰	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۶۲
w4	۰/۷۷	۰/۹۸	۰	۰	۰/۹۵	۰/۷۲
w5	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۵	۰	۰	۰/۵۵
w6	۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۷۲	۰/۹۵	۰/۵۵	۰
w7	۰/۴۷	۰/۴۴	۰/۷۶	۰/۶۵	۰/۵۸	۰/۶۳
w8	۰/۴۶	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۶۴
w9	۰/۵۴	۰/۶۴	۰/۶	۰/۷۵	۰/۶۲	۰/۵۶
w10	۰/۶۶	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۷۳
w11	۰/۵۳	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۵۳	۰/۵	۰/۷۲
w12	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۵۷	۰/۶	۰/۶	۰/۵۱
w13	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۶۹	۰/۵۹
w14	۰/۷۳	۰/۶	۰/۵۵	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۶۳
w15	۰/۵	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۶	۰/۵
w16	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۶۹	۰/۶۹
w17	۰/۶۲	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۷	۰/۵۵	۰/۵۴
w18	۰/۵۳	۰/۷۳	۰/۶۷	۰/۴	۰/۶۶	۰/۷۱
w19	۰/۶۷	۰/۶۲	۰/۵۴	۰/۴۲	۰/۷۱	۰/۶۴

w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19
۰/۳۵	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۶۴	۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۸۲	۰/۴۲	۰/۵۲	۰/۵۶	۰/۷۱	۰/۶۱
۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۵۸	۰/۶۲	۰/۵۹	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۸۶	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۶۶	۰/۷	۰/۸۷
۰/۴۵	۰/۶۷	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۸	۰/۶۳	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۶۷
۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۶	۰/۵۱	۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۶۹	۰/۵۳	۰/۳۳	۰/۴۶	۰/۶۸	۰/۵۵	۰/۷۴
۰/۷۶	۰/۵۴	۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۷	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۴۳	۰/۶
۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۷	۰/۵	۰/۵۵	۰/۷	۰/۵۲	۰/۶۴	۰/۷	۰/۷۹	۰/۷	۰/۷۴	۰/۵۴
۰	۰/۵۷	۰/۶	۰/۵۹	۰/۸۱	۰/۶۱	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۶۹
۰/۷۴	۰	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۶	۰/۵۷	۰/۷	۰/۵۵	۰/۷	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۷۵
۰/۴۲	۰/۷	۰	۰/۷۹	۰/۶۷	۰/۶۱	۰/۷۱	۰/۸۶	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۵۷	۰/۴۹	۰/۶۸
۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۷۱	۰	۰/۷	۰/۷	۰/۵۹	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۵۱	۰/۶۷	۰/۶۴
۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۴۴	۰/۳۵	۰	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۶۲
۰/۷	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۴۶	۰/۶۸	۰	۰/۷۲	۰/۶	۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۵۷
۰/۷	۰/۶	۰/۷۷	۰/۳۷	۰/۶۷	۰/۷۲	۰	۰/۶	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۶۶	۰/۷	۰/۶۳
۰/۶۷	۰/۸۳	۰/۶۷	۰/۷	۰/۶۶	۰/۷۲	۰/۸۲	۰	۰/۶۴	۰/۷	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۵۹
۰/۵	۰/۷	۰/۶۷	۰/۸۱	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۴۷	۰	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۶۷	۰/۵۶
۰/۳۲	۰/۵۲	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۶	۰/۵۵	۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۶	۰	۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۶
۰/۴۶	۰/۷۶	۰/۵	۰/۶۶	۰/۵۲	۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۸۵	۰	۰/۷۵	۰/۶۸
۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۵	۰/۷۴	۰/۶۴	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۴۲	۰/۶۱	۰/۸۳	۰/۷۴	۰	۰/۶۸
۰/۶۴	۰/۸۱	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۵۵	۰/۶	۰/۵۵	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۵	۰/۶۷	۰/۶۶	۰

پس از اینکه ماتریس روابط تشکیل شد، نوبت به محاسبه شاخص‌های مرکزیت از جمله ظرفیت تأثیرپذیری (In)، توان تأثیرگذاری (Out) و شاخص محوری (Centrality) رسید. پس از اینکه محاسبات برای ۱۹ مؤلفه انجام شد، در نهایت جدول شماره ۶ که نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری همه عوامل است، تشکیل شد.

جدول ۶: شاخص های مرکزیت

Centrality	Outdegree	Indegree	
۲۲/۷۲	۱۱/۴۴	۱۱/۲۸	پردشدگی در محل کار
۲۳/۶۶	۱۱/۲۲	۱۲/۴۴	بی تفاوتی نسبت به سازمان
۲۲/۸۴	۱۱/۲۸	۱۱/۵۶	نبود شایسته‌سالاری در سازمان
۲۲/۹۴	۱۱/۳۸	۱۱/۵۶	سکوت سازمانی
۲۲/۹۳	۱۱/۳۸	۱۱/۵۵	کم بودن مهارت‌های ارتباطی
۲۳/۰۱	۱۱/۱۶	۱۱/۸۵	عدم اعتماد به دقت و اعتبار دانش
۲۲/۱۲	۱۰/۹۵	۱۱/۱۷	نبود فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان
۲۴/۴۳	۱۲/۷۸	۱۱/۶۵	نبود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته شده
۲۲/۳۷	۱۱/۰۷	۱۱/۳	عدم استقبال از ایده‌های جدید
۲۱/۹۸	۱۰/۵۹	۱۱/۳۹	ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی
۲۳/۲۵	۱۱/۶۵	۱۱/۶	ترس از به سرقت رفتن ایده
۲۲/۹۷	۱۱/۹۴	۱۱/۰۳	عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای به اشتراک گذاری دانش با دیگر همکاران
۲۳/۵۲	۱۱/۹۳	۱۱/۵۹	کمبود اعتماد بین کارکنان
۲۳/۸۳	۱۲/۰۸	۱۱/۷۵	خشونت در محل کار
۲۲/۸۴	۱۱/۵۸	۱۱/۲۶	رقابت بر سر درآمد و موقعیت شغلی
۲۲/۶۸	۱۱/۷۷	۱۰/۹۱	توجه به منافع فردی نسبت به منافع سازمانی
۲۳/۱۷	۱۱/۳۹	۱۱/۷۸	شمردن دانش به عنوان یک دارایی معنوی
۲۳/۰۷	۱۱/۵۱	۱۱/۵۶	اولویت نداشتن نگهداری کارکنان با تجربه و ماهر در سازمان
۲۳/۰۱	۱۱/۷۲	۱۱/۲۹	عدم وجود منابع کافی در سازمان برای فراهم کردن فرصت‌های به اشتراک گذاری





همان‌طور که در شکل شماره ۱ نیز مشخص شده است، نبود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته‌شده که در رأس شکل و با دایره‌ی بزرگ‌تر و پررنگ‌تر نشان داده است، به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی شناسایی شده است. به ترتیب اهمیت، عوامل با دایره‌های بزرگ‌تر و پررنگ‌تر نشان داده شده‌اند و همان‌طور که مشخص است هرچه از سمت بالا (رأس شکل) به سمت پایین حرکت می‌کنیم دایره‌ها کوچک‌تر و کم‌رنگ‌تر می‌شوند که نشان‌دهنده‌ی میزان اهمیت عوامل است. در واقع ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی شناسایی شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که گفته شد هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی و درنهایت طراحی مدل روابط علی بین مؤلفه‌ها بود. بر اساس نتایج به دست آمده ۱۹ عامل (جدول ۴) به عنوان عوامل مؤثر بر احتکار دانش سازمانی شناسایی شدند. همان‌طور که در مدل نهایی نیز مشخص است، نبود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته شده با ظرفیت تأثیرپذیری ۱۱/۶۵، توان تأثیرگذاری ۱۲/۷۸ و درنهایت درجه مرکزیت ۲۴/۴۳، به عنوان مهم‌ترین عامل در احتکار دانش سازمان شناسایی شد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فقدان سیستم پاداش باعث کاهش انگیزه در کارکنان می‌شود و در این صورت کارکنان لزومی در به اشتراک گذاری دانش نمی‌بینند و آن را نزد خود نگه می‌دارند.

پس از آن به ترتیب خشونت در محل کار با درجه مرکزیت ۲۳/۸۳، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان با درجه مرکزیت ۲۳/۶۶ و کمبود اعتماد بین کارکنان با درجه مرکزیت (۲۳/۵۲) به عنوان دیگر عوامل مهم مؤثر بر احتکار دانش سازمانی شناسایی شدند.

به‌منظور جلوگیری از احتکار دانش توسط کارکنان می‌توان راهکارهای زیر را ارائه داد:

با توجه به مهم‌ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش که نبود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته‌شده شناسایی شد می‌توان گفت حمایت‌ها و تشویق‌های سازمانی بر به اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبتی دارند؛ بنابراین وجود سیستم پاداش باعث انگیزه در کارکنان می‌شود تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و از پاداش‌ها و مزایای این عمل بهره‌مند شوند.

همان‌طور که سلگی و قاسمی‌نژاد (۱۳۹۹) و همچنین سرن و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعات خود بیان کردند، کمبود اعتماد یکی از عوامل مؤثر بر احتکار دانش می‌باشد. وجود اعتماد بین همکاران یکی از ویژگی‌های مهمی است که تأثیر عمیقی بر فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش دارد. اکثر افراد تا زمانی که احساس اعتماد نداشته باشند، دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند؛ بنابراین اعضای یک گروه یا سازمان به وجود اعتماد نیاز دارند تا بتوانند بر اساس آن دانش خود را به اشتراک بگذارند. برای این کار باید به برگزاری جلسات بحث و گفتگو و همچنین برقراری زمان استراحت بیشتر پردازند. در واقع مدیران باید محیط کار را طوری طراحی کنند که سطح تعاملات و ارتباطات افراد افزایش یابد.

توجه به منافع فردی نیز همان‌طور که کوی و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر احتکار دانش محسوب می‌شود. فقدان جو صمیمی و داشتن حس رقابت در سازمان باعث می‌شود که افراد منافع خود را به سازمان ترجیح دهند و بنابراین تمایلی در به اشتراک گذاشتن دانش از خود نشان دهند. تا زمانی که افراد احساس تعلق شخصی به سازمان نداشته باشند و سازمان را غیر تصور کنند ترجیح منافع فردی به سازمانی در افراد وجود خواهد داشت. پردشدگی در محل کار یکی دیگر از عوامل مؤثر بر احتکار دانش محسوب می‌شود. شکرلاوی، خالد و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیقات خود رابطه‌ی مستقیم پردشدگی و پنهان کردن دانش را نشان دادند. آن‌ها بیان کردند که افراد ممکن است هم از طرف همکاران و هم از طرف سرپرست خود طرد شوند بنابراین برای حل پردشدگی ناشی از سرپرست، سازمان‌ها باید با ارائه آموزش‌هایی به مدیران، آن‌ها را در مورد توجه به احساسات زیردستان و آگاهی از خطرات بدرفتاری با آن‌ها آگاه کنند تا استفاده مدیران از ابزار طرد کردن را کاهش دهند و برای حل پردشدگی ناشی از همکاران، سازمان‌ها باید فرهنگی ایجاد کنند که رقابت باز، شفاف و منصفانه در آن تشویق شود. علاوه بر این، سازمان‌ها همچنین باید مشوق هماهنگی و کمک متقابل باشند تا از وقوع پردشدگی ناشی از همکاران جلوگیری کنند.

فرهنگ شاخص کلیدی اشتراک دانش است؛ بنابراین افراد باید هدف مشترک و واحدی داشته باشند و این هدف فقط از طریق فرهنگ مشارکتی مشترک امکان‌پذیر است بنابراین باید افرادی را برای تصدی پست‌های سازمانی انتخاب کرد که اهداف سازمانی را بر اهداف فردی

ترجیح می‌دهند. با ارتقا ارزش‌های فرهنگی مانند اعتماد، خلاقیت، همکاری و... فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان به وجود می‌آید و در نهایت این عمل باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

افزایش اعتماد به نفس نیز به عنوان عاملی دیگر باعث افزایش روحیه به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. به منظور این کار، باید راه‌های تقویت اعتماد به نفس را به کارکنان گوشزد کرد و با مشورت کردن با آنها و اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای آنها اعتماد به نفس آنان را تقویت نمود.

به محققان پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی آتی خود را در زمینه‌های زیر انجام دهند:

- بررسی تأثیر سبک‌های مدیریتی بر احتکار دانش
- بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تسهیم دانش
- بررسی تأثیر سیستم پاداش بر جلوگیری از احتکار دانش
- این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیتهایی از جمله:
- زمان بر بودن هماهنگی‌های لازم جهت مصاحبه‌ها
- این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد.
- کمبود منابع برای مقایسه نتایج

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- اخوان، پیمان و باقری، روح‌اله. (۱۳۸۹). مدیریت دانش از ایده تا عمل. شهر: انتشارات آتی نگر.
- اسماعیل‌زاده، مونا؛ سبکرو، مهدی و اعتباریان خوراسگانی، اکبر. (۱۳۹۷). کاربرد تحلیل عاملی اکتشافی و دیمتل در سنجش دانش (مطالعه موردی: اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳۶(۹)، ۸۹-۱۱۷.
- الوانی، سید مهدی و شاهقلیان، کیوان. (۱۳۸۵). طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (پژوهشی در صنعت خودرو)، ۱۳(۵۲)، ۱-۱۶.
- بازیاری، رؤیا و خسروی پور، بهمن. (۱۳۹۹). بررسی موانع فراروی کاربری نظام مدیریت دانش. دو ماهنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲۵(۲۳)، ۳۲-۲۵.
- رکنی جو، محمد؛ الوانی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا و جعفری، محمدباقر. (۱۳۹۶). واكای موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۴۴۵-۴۶۴.
- سلگی، محمد و قاسمی نژاد، یاسر. (۱۳۹۸). شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش. مجله مدیریت راهبردی دانش سازمانی، شماره ۴، ۱۲۸-۱۰۳.
- سلیمانی، احسان و ملکی، احمد. (۱۳۹۹). چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار. فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، سال دوم، شماره ۴، ۱۸-۱.
- کشاورزی، علی حسین و آخوندزاده، الهام (۱۳۹۱). شناسایی موانع تسهیم دانش در دانشگاه شاهد با استفاده از تکنیک‌های آماری و تصمیم‌گیری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰، ۳۷-۵۸.

## Reference

- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M., & Manteghi, M. (2015). Knowledge Sharing Determinants, Behaviors & Innovative Work Behaviors: and Integrated Theoretical View & Empirical examination. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562-591.
- Alnaimi, AMM., & Rjoub, H. (2021). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: the mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal Management Organization*, 27(3), 507-522.
- Anaza, N.A., & Nowlin, E.L. (2017). What's mine is mine: a study of salesperson knowledge withholding and hoarding behavior. *Industrial Marketing Management*, 64, 14-24.
- Bansal, G., Malani, P., & Popl, S. (2009). Knowledge hoarding. *ISB Insight*, 33, 33-35.
- Bogilović, S., Cerne, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *Europe Journal Work Organization, Psychol*, 26, 710-723.
- Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.

- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(3), 479-489.
- Cui, Y., Park, H. H., & Paik., Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. **Korean Journal of Business Administration**, 29 (8), 1215-1239.
- Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. **The Academy of Management Journal**, 6(57), 172-92.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). Information ecology: Mastering the information and knowledge environment. **Oxford University Press on Demand**.
- Dulipovici, A., & Baskerville, R. (2007). Conflicts between privacy and property: The discourse in personal and organizational knowledge. **The Journal of Strategic Information Systems**, 16(2), 187-213.
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2014). Withholding the ace: The individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. **Organization Science**, 26(2), 494-510.
- Ford, D. P. (2008). Disengagement from knowledge sharing: the alternative explanation for why people are not sharing. **In ASAC**, 29(5).
- Gagne', M. (2009). A model of knowledge sharing motivation. **Human Resource Management**, 48 (4), 571-589.
- Hansen, DD., Date, HI., & Bødker, M. (2012). Knowledge-hoarding. Accessed on 12th Oct 2019.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Vokic, N. P., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. **Journal Knowledge. Management**, 23, 597-618.
- Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. **European Journal of Information Systems**, 10(2), 72-79.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R & D team's knowledge hiding behavior. **Journal Knowledge Management**, 20, 880-897.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In M.S. Ackerman, V. Pipek & V. Wulf (Eds). **Beyond Knowledge Management: Sharing Expertise** (3-26). **Sharing expertise: Beyond knowledge management**, 3-26. MIT Press.
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. **BIJ**. 27 (3), 958-980.
- Jalal, H.A., & Toulson, P. (2018). Knowledge sharing and organisational culture: the hidden moderator for competitive advantage, **International Journal of Knowledge Management Studies**, 9(4), pp. 325-341.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K., & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(6), 794-806.
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Waheed, A., & Khan, S. (2018). Barriers to knowledge management in the health sector of Pakistan. **Sustainability**, 10(11), 4155.

- Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2017). A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: the mediated role of organizational commitment. **Industrial Marketing Management**, 62, 226-233.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. **Personality and Individual Differences**, 142, 232-237.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Osterloh, M. (2007). Human resources management and knowledge creation. Knowledge creation and management. **New challenges for managers**, 158-175.
- Peng, H. (2012). Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers International. **Journal of Selection and Assessment**, 20 (2), 119-138.
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. **Journal of Organizational Behavior**, 38(6), 813-832.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. **Journal of knowledge management**, 20(6), 1199-1224.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. **Journal Knowledge Management**, 22, 1489-1509.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. **Journal Business Research**, 97, 10-19.
- Tseng, F. C., & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. **Journal of Business Ethics**, 101(2), 325-342.
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2018). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. **Journal of Knowledge Management**, 23(2), 279-296.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Hum. Resource Management**, 20, 115-131.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 27)* Emerald Group Publishing Limited, 1-37.
- Yao, Z., Luo, J., & Zhang, X. (2020a). Gossip is a fearful thing: the impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. **Journal Knowledge Management**, 24, 1755-1775.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. **International Journal of Hospitality Management**, 59, 84-94.

