



Identifying and validating antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers

Hadi Afzali<sup>1</sup> | Hosein Damghanian<sup>2</sup> | Alireza Moghaddam<sup>3</sup> | Naser Asgari<sup>4</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.2.4.4

Research Paper

Received: 18 January 2024  
Accepted: 16 June 2024  
Published: 06 August 2024

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



Abstract

Knowledge hoarding by knowledge workers deprives the organization of very valuable resources and can have many direct and indirect consequences. This research was conducted with the aim of identifying and validating its. This applied research has been done with a mixed sequential exploratory approach. Factors have been identified with a qualitative approach using thematic analysis method. The participants of this stage were the selected technical experts of Nahaja, and a semi-structured interview was used to survey their views. The quantitative stage was carried out in order to validate the identified factors. For this purpose, a questionnaire distributed among selected technical experts. These data were analysed through structural equation modeling (confirmatory factor analysis) and Smart PIs version 3 software. The findings showed that the antecedents of knowledge hoarding include individual factors (tendencies and interests, concerns and worries, motivations, individual traits and characteristics), interpersonal factors (communication factors), organizational factors (occupational factors, culture organizational, managerial factors, and structural factors), extra-organizational factors (social, cultural and economic factors). Also, the consequences of knowledge hoarding were classified into two categories of individual and organizational consequences. Quantitative analyzes also confirmed the significance of the relationship between the desired indicators and components. The results of this research can provide useful knowledge in this field to manage the phenomenon of knowledge hoarding. The simultaneous identification of factors affecting the occurrence of knowledge hoarding in the aforementioned four levels, as well as the consequences of this complication for knowledge workers and the organization, can provide an effective understanding for the management of this destructive organizational behavior. The simultaneous attention to the roots and individual and organizational consequences of this complication is considered the outstanding distinguishing feature of this research..

**Keywords** Organizational knowledge management, knowledge hoarding, knowledge hoarding behavior, antecedents of knowledge hoarding, cousequences of knowledge hoarding.

1. PhD student of HRM, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran Email: hadi.afzali61@gmail.com
2. Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: hdamghanian@semnan.ac.ir
3. Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran Email: moghaddam@semnan.ac.ir
4. Associate Professor of Faculty of Management, Shahid Sattari Air University. Email: Nasgari@ssau.ac.ir

**Cite this Paper:** Afzali, H & Damghanian, H& Moghaddam, A.Z & Asgari, N. (2024) Identifying and validating antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers, 7(25), 107–132.

**Publisher:** Imam Hussein University **Authors**

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).





دانشگاه سمنان

شماره  
۲۵

سال هفتم  
تابستان ۱۴۰۳  
صص: ۱۳۲-۱۰۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی

## شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی

هادی افزلی<sup>۱</sup> | حسین دامغانیان<sup>۲</sup> | علیرضا مقدم<sup>۳</sup> | ناصر عسگری<sup>۴</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.2.4.4

### چکیده

احتکار دانش توسط کارکنان دانشی، سازمان را از منابع بسیار ارزشمندی محروم می‌سازد و می‌تواند پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم فراوانی در پی داشته باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی انجام شده است. این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام گردیده است. شناسایی عوامل با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت پذیرفته است. مشارکت کنندگان این مرحله شامل اعضای هیئت علمی و خبرگان فنی منتخب نهجا بوده‌اند که برای پیمایش دیدگاه آنان، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای اعتبارسنجی عوامل شناسایی شده در مرحله کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای براساس عوامل احصاء شده طراحی و در میان خبرگان فنی منتخب به صورت هدفمند توزیع شد تا روابط بین شاخص‌ها و مقوله‌ها ارزیابی شود. داده‌های مرحله کمی با استفاده از نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد پیشایندهای احتکار دانش شامل عوامل فردی (تمایلات و علاقی، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، صفات و ویژگی‌های فردی)، عوامل میان‌فردی (عوامل ارتباطی)، عوامل سازمانی (عوامل شغلی، فرهنگ سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری)، عوامل فراسازمانی (عوامل اجتماعی، فرهنگی و عوامل اقتصادی) بوده است. همچنین پیامدهای احتکار دانش نیز به دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. تحلیل‌های کمی نیز معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مورد نظر را تایید کردند. نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیریت نمودن پدیده احتکار دانش، شناخت مفیدی در این زمینه فراهم سازد. شناسایی همزمان عوامل مؤثر بر بروز احتکار دانش در سطوح چهارگانه پیش گفته و همچنین پیامدهایی که این عارضه می‌تواند برای کارکنان دانشی و سازمان در پی داشته باشد می‌تواند شناخت مؤثری برای مدیریت این رفتار مخرب سازمانی فراهم سازد. توجه همزمان به ریشه‌ها و پیامدهای فردی و سازمانی این عارضه وجه تمایز برجسته این پژوهش به شمار می‌رود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش سازمانی، احتکار دانش، رفتار احتکار دانش، پیشایندهای احتکار دانش، پیامدهای احتکار دانش

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. Email: hadi.afzali61@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استاد، مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. Email: hdamghanian@semnan.ac.ir

۳. دانشیار، مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. Email: moghaddam@semnan.ac.ir

۴. دانشیار، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. Email: Nasgari@ssau.ac.ir

**استناد:** افزلی، هادی و دامغانیان، حسین و مقدم، علیرضا، عسگری، ناصر (۱۴۰۳)، شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی، **مدیریت دانش سازمانی**، ۱۳۲-۱۰۷، (۲۴).

DOR: <https://dor.net/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.2.4.4>

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

ظهور اقتصاد دانش‌محور، نیازهای جدیدی در سازمان‌های امروز ایجاد کرده است و باعث بروز تغییرات در اهداف سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شده است (Moinian, Eliasi, Bamdad Soufi, & Naghavi, 2021). امروزه منابع انسانی دانشی مهم‌ترین سرمایه سازمان به شمار می‌رود و از نقشی کلید در دستیابی به اهداف سازمان برخوردار است. از این رو، مهم‌ترین دغدغه مدیران منابع انسانی، توسعه و به‌کارگیری نیروی متخصص سازمانی است (De Sordi, Azevedo, Bianchi & Carandina, 2021). زیرا مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان دانشی، کلید برتری و موفقیت سازمان‌های عصر دانش است (Ratna, Saide, Herzavina, & Muwardi, 2023). به باور صاحب‌نظران و مدیران اجرایی، کارکنان و بالأخص کارکنان دانشی به بخشی از مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده‌اند و این امر از جهت‌گیری جدید به سمت عصر فناوری ناشی می‌شود که بر دارایی‌های ناملموس، نظیر سرمایه‌های فکری و انسانی تأکید دارد و به نوبه‌ی خود مورد حمایت نگرش مبتنی بر منابع است (Barney & Clark, 2007). شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود افراد متخصص و باتجربه روبه‌رو هستند (Butali, Wesang'ula, & Mamuli, 2013). در این میان آنچه برای سازمان‌ها اهمیت دارد، تلاش برای اکتساب دانشی است که برتری رقابتی، قدرت، خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی بیفزاید (Ziyai & Tavakoli, 2014).

علاوه بر کمبود منابع انسانی باتجربه و خبره، احتکار دانش نیز مسئله‌ای رایج در پیش روی مدیریت منابع انسانی است، زیرا اشتراک دانش را کاهش می‌دهد و پیامدهای فردی و سازمانی زیادی به همراه دارد. احتکار دانش به معنی انباشته کردن دانشی است که معلوم نیست در آینده به اشتراک گذاشته شود یا خیر؟ این رویداد هنگامی روی می‌دهد که فردی که به دانشی نیاز دارد در اختیارش قرار داده نمی‌شود و از این مسئله آسیب می‌بیند و این فرد نیز به همین دلیل شروع به احتکار دانش می‌کند و بدین ترتیب این چرخه معیوب آغاز می‌شود (Tavakoli, 2021). توأم

شدن کمبود نیروی انسانی متخصص با مسئله احتکار دانش، ضرورت توجه به مدیریت تمایل به احتکار دانش کارکنان دانشی را دوچندان می‌کند.

تحقیقات انجام شده در خصوص احتکار دانش بر علل متفاوتی در این حوزه تمرکز نموده‌اند. از جمله آنها می‌توان به ویژگی‌های فرهنگی (Salehi, Ghanbarian, Vakili, 2020)؛ بی‌اعتمادی (Kheiry, Karimi & Nadi, 2021)؛ مباحث مالی، ویژگی‌های شخصیتی و نارضایتی از سازمان (Tavakoli, 2021)؛ دل‌بستگی به اشیا (Dehghani darmyani & Keshavarzi & Yektai, 2018)؛ موانع فردی، سازمانی و تکنولوژیکی (Shahabizadeh, 2018)؛ طردشدگی (Albana & Yeşiltaş, 2021; Zhao, H., & Xia, 2017)؛ تمایل به تسلط مستقیم یا غیرمستقیم بر دیگران (Bilginoğlu, 2019)؛ عملکرد فناوری اطلاعات (Trusson, 2017)؛ احساس اعتماد و عدالت (Hislop & Doherty, 2017)؛ اشاره کرد. علاوه بر این، افزایش قدرت چانه‌زنی فرد نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای احتکار دانش شناسایی شده است (Evans, Hendron & Oldroyd, 2015). کمبود کارکنان فنی خبره مورد نیاز و تمایل به احتکار دانش در میان برخی از آنها از جمله مسائل مهم پیش روی مدیریت منابع انسانی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. (نهایجا) نیز به‌شمار می‌رود. نیروی هوایی سازمانی دانشی و تجهیزات‌محور است و اجرای مأموریت آن نیازمند بهره‌برداری، نگهداری، تعمیر، بازسازی و ساخت تجهیزات پروازی و تسلیحات فناورانه و پیشرفته است. انجام این کارکردها توسط کارکنان متخصص و خبره‌ای انجام می‌شود که دانش فنی و ضمنی آنها برای انجام این امور از اهمیتی حیاتی برخوردار است. از این رو این سازمان می‌بایست با اجرای اقدامات مدیریت دانش همچون مستندسازی تجارب، منتورینگ، استاد-شاگردی، جانشین‌پروری، تدوین پیوست دانشی پروژه‌های ساخت و بازسازی، مرور پس از اقدام و... جریان سیال به اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش را در میان این خبرگان فنی خود در خصوص مسائل گوناگون فنی و سازمانی حفظ کند و ارتقا دهد.

با وجود این، شواهد و گزارش‌های سازمانی بیانگر همکاری ضعیف برخی از این خبرگان فنی در به اشتراک‌گذاری دانش فنی و ضمنی خود و تمایل آنها به احتکار دانش در نزد خودشان است. با وجود تلاش‌هایی که به منظور رفع این مسئله انجام شده است به نظر می‌رسد پیچیدگی

این مسئله و تاثیرپذیری آن از علل گوناگون فردی و سازمانی باعث شده است این تلاش‌ها به نتایج کافی و موثری منتج نشده باشند. به نظر می‌رسد شناخت علل و پیامدهای این مسئله بتواند برای مدیریت موثر آن مساعدت ارزشمندی ارائه کند. با وجود این، هرچند مطالعات گسترده و متعددی در خصوص مدیریت دانش و تسهیم دانش در کشور انجام شده است، مطالعات انجام شده در خصوص دلایل بروز تمایل به اختکار دانش در میان خبرگان فنی نه‌اجا از غنای کافی برخوردار نیستند.

به منظور کاهش نسبی شکاف نظری موجود در این زمینه، پژوهش به این مسئله اصلی می‌پردازد که عوامل موثر بر بروز تمایل به اختکار دانش در خبرگان فنی نه‌اجا کدامند و پیامدهای ناشی از آن چیست. شناخت این پیشایندها و پیامدها می‌تواند به مدیریت موثر رفتار مخرب اختکار دانش در این سازمان و ارتقای دانش نظری موجود در این زمینه مساعدت کند.

## مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

امروزه دانش یک منبع کلیدی سازمانی و عاملی مهم در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و یک کانون مهم سرمایه‌گذاری و مدیریت است (Arpaci, Al-Emran & Al-Sharafi, 2020). دانش در واقع همان اطلاعاتی است که از مجرای ترکیب با تجارب، ارزش‌ها و بینش‌ها شکلی متفاوت یافته است. از نظر اودل و هولم مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، جهت‌کشف، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش است. چانگک بیان می‌کند که مدیریت دانش سازوکاری آگاهانه با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب است (Opele, Adepoju & Adegbite, 2020).

### تسهیم دانش

در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به دانش به‌عنوان یک دارایی نگاه کنند، به دانش به‌عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به‌عنوان منبع

قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند (Jiang, Liao, Chen, Hu & Du, 2021).

سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای مؤثر و کارآمد را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند. زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. بنابراین باید در بین اعضاء سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (Biranvand, Zareei, Golshani, 2021). با وجود مزایای زیادی که تسهیم دانش به همراه دارد و تلاش‌های گسترده‌ای که برای ارتقای آن انجام می‌شود در بسیاری از اوقات روی دیگر سکه تسهیم دانش یعنی احتکار دانش نمایان می‌شود.

## احتکار دانش

احتکار دانش به پنهان کردن عمدی دانش یا اطلاعات در سازمان اشاره دارد. چنین رفتاری مخربی می‌تواند در درازمدت به عملکرد فردی و سازمانی آسیب برساند (Acharya, 2023). تلاش‌هایی برای تمایز احتکار دانش از پنهان‌سازی دانش انجام شده است، اما هنوز هم تناقضات مفهومی و تجربی زیادی بین این دو سازه وجود دارد. احتکار دانش به مضایقه کردن عمدی اطلاعات توسط افراد در سازمان اشاره دارد (Acharya, 2023). این کار شامل خودداری عمدی از به اشتراک گذاری دانشی است که می‌تواند برای دیگران مفید باشد (Gonçalves, 2022). اگر همکاران چنین بپندارند که فردی دانش خود را احتکار می‌کند حمایت اجتماعی خود را از او کم می‌کنند. علاوه بر این، احتکار دانش می‌تواند با کاهش تعاملات سازنده کاری و توانایی پاسخگویی سریع به مشکلات، بر عملکرد واحد تأثیر منفی بگذارد (Trusson, Hislop & Doherty, 2017).

پنهان‌سازی دانش سازه‌ای چند بعدی است و با احتکار دانش تفاوت‌هایی دارد، اگرچه آنها پدیده‌های مرتبط هستند (Goncalves, 2023). عواملی مانند ذهن آگاهی، انسجام تیمی و معناسازی از طریق کار می‌توانند بر رفتارهای احتکار دانش تأثیر بگذارند (Dash and Saini,

2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند ماکیاولیسم بر تمایل به احتکار دانش تاثیر مثبت دارد و مالکیت روانشناختی دانش در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند (Yang, Li, Pan, Cai, & Shi, 2023). به طور کلی، درک انباشت دانش و عوامل زیربنایی آن برای سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر رفتارهای منفی دانش و ترویج اشتراک دانش مهم است.

مسئله مشترک در اغلب برنامه‌های مدیریت دانش این است که افراد، دانش خود را منتشر نمیکنند. وقتی افراد به‌طور مجازی در یک شبکه گسترده جهانی کار می‌کنند و دارای مسئله‌ای مشترک هستند نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان دارند (Keshavarzi & Yektaei, 2011). آموختن و تسهیم مؤثر دانش نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکرد نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است (Silva de Garcia, Oliveira & Brohman, 2020). فناوری‌هایی که هم‌اکنون به‌گونه‌ای موفق از آنها استفاده می‌شود گستره‌ای از کنفرانس و ویدئوی رومیزی، پست الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت اسناد، شبکه‌های اینترنت، ابزارهای هوش-مصنوعی، موتورهای جستجوی اطلاعات، ابزارهای ذخیره داده‌ها و استخراج داده‌ها را در برمی‌گیرد. با این حال در مدیریت دانش، فناوری نسبت به انسان جنبه فرعی دارد (Sarwar, Khan & Mujtaba, 2017).

## اخلاق در تسهیم و احتکار دانش

مدیریت دانش حوزه میان رشته‌ای است که مسائل اخلاقی فراوانی درباره آن وجود دارد. در گیر بودن زیاد مدیریت دانش با مسائل اخلاقی، ریشه در ارتباط آن با تعامل با افراد، فرایندها و تکنوژنی‌های گوناگون دارد که تمام جنبه‌های آن از طراحی تا استفاده اهمیت دارد. ماهیت انسانی دانش موجب شده تا غفلت از مسائل اخلاقی پیرامون آن و فرایندهای مدیریت دانش، سازمان را در دستیابی و بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش ناکام بگذارد (Nemati, Rahimi & Gaini & Rohani, 2016)). مدیریت دانش به آمادگی افراد برای اشتراک دانش وابسته است و عدم افشای اطلاعات، به دلیل منافع شخصی و ترس از موقعیت و جایگاه شغلی جزو مسائل اخلاق در مدیریت دانش است و لازم است تا تفکر اشتراک دانش جایگزین تفکر سیلویی در سازمان‌ها گردد. دوماس و همکاران در مطالعه‌ای در خصوص ابعاد اخلاقی مدیریت دانش، بیان نموده‌اند که مهمترین مسائل کلیدی مدیریت دانش و اخلاق شامل کیفیت اطلاعات است که اساس تصمیم‌گیری است، اعتماد، حریم خصوصی و سرمایه‌های فکری (Goswami & Agrawal, 2023).



## پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته شده است.

دوآلی و کریمی فرد (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای عدم اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان شرکت مجتمع صنعتی رفسنجان، مهمترین پیشایندهای عدم اشتراک دانش را در قالب موانع فناورانه همانند عدم وجود سامانه‌ها، موانع سازمانی شامل عدم وجود مسئله‌یابی و حل مسئله، موانع مدیریتی شامل عدم حمایت از به اشتراک گذاری دانش عنوان نموده‌اند. افزون بر این، خیری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع تسهیم دانش در بین معلمان کشور نشان دادند که موانع تسهیم دانش در بین معلمان متأثر از برخی ویژگی‌های فرهنگی نظیر عدم توجه به اثربخشی تسهیم دانش در آموزش، بی‌اعتمادی، کاستی‌های موجود در روند یادگیری و حاکمیت فرهنگ بسته می‌باشد. (Kheiry, et al, 2021). محققان در پژوهش دیگری نیز با عنوان نقش انسان‌انگاری و دل‌بستگی به اشیاء در پیش‌بینی رفتارهای احتکاری نشان دادند که دل‌بستگی به اشیاء به‌طور مثبت و معنی‌دار با رفتارهای احتکار رابطه دارد، درحالی‌که انسان‌انگاری با جنبه‌های شناختی و رفتاری احتکار رابطه‌ای نداشت (Dehghani darmyani & Shahabizadeh, 2018). در یک پژوهش دیگر نیز با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری احتکار محققان دریافتند که «رواج فرهنگ بازار محور»، «عدم مدیریت صحیح شوک‌های اقتصادی» و «از بین رفتن قبح احتکار در جامعه» سه عامل اصلی اثرگذار بر شکل‌گیری احتکار هستند (Andalib& Solimani, 2017). مطالعه (Scuotto, Nespoli, Tran & Cappellico, 2022) با عنوان یک راه جایگزین برای پیش‌بینی پنهان کردن دانش نقش رهبری تحول‌آفرین نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق اثرگذاری بر زمینه‌سازمانی، رفتارهای مربوط به احتکار دانش را کاهش دهد (Albana, & Yeşiltaş, 2021). در پژوهشی با عنوان تأثیر طردشدگی زبانی بر اشتراک، پنهان‌سازی و احتکار دانش و نقش تعدیل‌کننده هوش فرهنگی نشان دادند که طردشدگی زبانی رفتار اشتراک دانش را کاهش می‌دهد و پنهان‌سازی و احتکار دانش را افزایش می‌دهد.



(Aljawarneh, Abd kader Alomari, Alomari & Taha, 2020) در پژوهشی با عنوان بی‌ادبی سایبری و احتکار دانش دریافتند که بی‌ادبی سایبری تأثیر قوی بر احتکار دانش دارد و عدالت تعاملی ممکن است همیشه به‌عنوان یک تعدیل‌گر عمل نکند. (Silva de Garcia, Oliveira & Brohman, 2020) در پژوهشی با عنوان اشتراک دانش، پنهان‌سازی و احتکار دانش نشان دادند که پنهان کردن دانش به مجموعه دانش مربوط می‌شود زیرا زمانی که شخصی دانشی را که شخص دیگری درخواست کرده مخفی می‌کند و به اشتراک نمی‌گذارد، جمع‌آوری آن با مشکل مواجه می‌شود. (Bilginoglu, 2019) در پژوهشی با عنوان احتکار دانش: مروری بر ادبیات، عوامل اثرگذار بر احتکار دانش را به شرح زیر معرفی نموده است: تمایل به تسلط مستقیم یا غیرمستقیم بر دیگران بر اساس دانش، انگیزه‌های مالی، فرهنگ کار رقابتی، نارضایتی یا ناامیدی از شرکت و بوروکراسی قدیمی ساختارهای سازمانی. فرهنگ سازمانی، مدیریت سازمان و اعتماد در بین کارکنان سه عامل کاهنده احتکار دانش و افزایش اشتراک دانش است. (Trusson, Hislop & Doherty, 2017) در پژوهشی با عنوان تبیین «احتکار دانش»؛ نقدی مبتنی بر تحقیق کیفی نشان دادند که به اشتراک‌گذاری دانش از طریق تعامل اجتماعی افراد در محل کار تقویت می‌شود. پژوهش (Zhao & Xia, 2017). با عنوان بررسی رابطه منحنی بین پردشدگی از محیط کار و احتکار دانش نشان داد که بین پردشدگی از محل کار (پرد سرپرست و پرد همکار) و احتکار دانش رابطه علی وجود دارد.

مرور پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد که اغلب پژوهش‌ها بیش‌تر به عوامل شکل‌گیری این نوع رفتار در سازمان‌های دولتی و بازرگانی پرداخته و تاکنون در بستر سازمان‌های نظامی پژوهشی انجام نشده است. در سطح خارج از کشور نیز، اغلب پژوهش‌ها بیش‌تر به مطالعه تأثیر متغیرهای سازمانی بر شکل‌گیری این نوع رفتارها در سازمان‌های تجاری و غیرتجاری با روش‌های تحقیق کمی پرداخته‌اند و در بستر نظامی نیز پژوهشی یافت نشد، لذا با توجه به شکاف بین پژوهش‌های موجود در سطح داخل و خارج از کشور؛ در این پژوهش پیشایندهای رفتارهای احتکار دانش در نهاجا و پیامدهای آن را با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

### مرحله کیفی

در این مرحله، با توجه به اینکه پژوهش‌گران به دنبال درک عمیقی از عوامل مؤثر بر بروز رفتار احتکار دانش و پیامدهای آن بودند؛ از رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون استفاده نمودند. به این منظور از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده کردند. در روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهم افراد مختلف در پژوهش با در نظر گرفتن ویژگی‌های مشخصی مانند جنسیت، جایگاه، طبقه اجتماعی و... لحاظ می‌شود (Gall & Borg, 2003). بر این اساس، تعداد ۱۶ نفر از مدیران و خبرگان فنی نه‌اجا که از تجارب لازم در خصوص پدیده مورد بررسی برخوردار بودند، انتخاب شدند. شایان ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای احتکار دانش و پیامدهای آن مورد شناسایی قرار گرفت و به نوعی داده‌های به دست آمده در مصاحبه‌ها به طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهش‌گران بعد از انجام مصاحبه شانزدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به عبارت دیگر به اشباع داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ لذا فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. برای احصاء نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین صورت که پژوهش‌گران پرسش اصلی خود را پیرامون تجارب هریک از مشارکت‌کنندگان در زمینه رفتارهای احتکار دانش و پیامدهای آن مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی‌تری کردند. در پژوهش حاضر برای تحلیل

داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل مضمون کلایزی استفاده شد که مراحل آن به این ترتیب است: در مرحله اول، پژوهش‌گران تمام بیانات ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به طور مکرر گوش داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک تجارب مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، لذا در پایان این مرحله تعداد ۵۲ کد باز به دست آمد. در مرحله دوم، پژوهشگران جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه (پیشایندهای اختکار دانش و پیامدهای آن) را مشخص کردند و در مرحله سوم، به هر کدام از مفاهیم و واژگان استخراج شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت‌کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهش‌گران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهش‌گران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ لذا در پایان این مرحله تعداد ۱۳ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی اعتبار به این معناست که آیا یافته‌های به دست آمده از موضع پژوهش‌گر، مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یا خوانندگان آن پژوهش درست است یا خیر.

در این پژوهش برای اعتبار‌یابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی کرسول (۲۰۱۴) استفاده شد. (Creswell, 2014) چند راهبرد برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱- بررسی توسط اعضاء یا مشارکت‌کنندگان ۲- بررسی توسط هم‌تایان یا همکاران ۳- ممیزی بیرونی ۴- بازتاب پذیری ۵- به هم‌تنیدگی یا مثلث‌سازی. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش‌گران از دو منبع (مدیران و روسای واحدهای فنی) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد به هم‌تنیدگی منابع در پژوهش استفاده نمودند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه،

پژوهش‌گران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان نیز بهره بردند. در نهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهش‌گران بعد از انجام فرایند تحلیل مضمون، یافته‌های به دست آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به دست آمده، گرفتند؛ لذا آن‌ها از راهبرد بررسی توسط همتایان نیز به عنوان یکی دیگر از راهبردهای اعتباربخشی در این مرحله از پژوهش استفاده کردند.

جدول ۱. ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در پژوهش

مشارکت‌کننده	جایگاه سازمانی	تخصص	سابقه کار (سال)	مشارکت‌کننده	جایگاه سازمانی	تخصص	سابقه کار
۱	مدیر	نگهداری هواپیما	۲۹ سال	۹	رئیس شعبه <sup>۱</sup>	رادار هواپیما	۲۱ سال
۲	مدیر	الکترونیک هواپیما	۳۱ سال	۱۰	مدیر	اطلاعات عملیات	۲۶ سال
۳	رئیس شعبه	جنگ الکترونیک	۱۹ سال	۱۱	مدیر	مکانیک هواپیما	۲۴ سال
۴	رئیس شعبه	موتور	۲۲ سال	۱۲	رئیس شعبه	مهندس پرواز	۱۸ سال
۵	مدیر	ساخت هواپیما	۲۸ سال	۱۳	رئیس شعبه	موتور	۱۶ سال
۶	مدیر	مراقبت پرواز	۳۲ سال	۱۴	مدیر	نگهداری پهپاد	۲۵ سال
۷	رئیس شعبه	سایبر	۲۳ سال	۱۵	مدیر	جنگ الکترونیک	۲۳ سال
۸	مدیر	اطلاعات عملیات	۲۷ سال	۱۶	رئیس شعبه	الکترونیک هواپیما	۱۷ سال

۱. در ساختار سازمانی نه‌اجا کوچکترین واحد سازمانی تعریف شده شعبه است که به ترتیب زیر مجموعه دایره، مدیریت و معاونت قرار می‌گیرد.

## مرحله کمی

در این مرحله، پژوهشگران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج شده در مرحله کیفی، از مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده کردند. بر این اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲ نفر از خبرگان فنی مورد مطالعه بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این رو، پژوهشگران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده شد، بدین صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه رفتار سازمانی و مدیریت دانش قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله از مدلسازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های مرحله کیفی

یافته‌های به‌دست آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (پیشایندهای احتکار دانش و پیامدهای آن کدامند؟) نشان داد که از مجموع ۵۲ کد استخراج شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۶ کد به عوامل فردی، ۴ کد به عوامل میان فردی، ۱۸ کد به عوامل سازمانی، ۶ کد به عوامل فراسازمانی و ۸ کد به پیامدها اختصاص داشت. در جدول ۲ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها آمده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده

دسته مفهومی	متن مصاحبه
تمایل به یکه‌تازی	در محیط‌های کاری، متأسفانه برخی از متخصصان، چون می‌خواهند یکه‌تازی کنند و فقط خودشان امتیاز بگیرند کارهای شاخص خود را به دیگران یاد نمی‌دهند.
تمایل به ابقا	عمدتاً به دلیل عدم جایگزینی توسط نفرات جدیدتر و تداوم ابقاء این کار را می‌کنند.
عدم تمایل به انتقال به سایر یگان‌ها	بسته به نوع کار و نفر مربوطه، بعضاً از فرمانده درخواست پاداش و یا حذف از انتقالی (نفر کلیدی) را دارند.
تنش و تعارضات شغلی	در شعبات فنی، برخی قسمت‌ها و کارکنان باهم درگیری و تنش دارند. وقتی فضا تنش آلود باشد پنهان‌سازی دانش رخ هم می‌دهد چون افراد با هم لج‌اند.
محافظه‌کاری	افراد شاغل در بخش دولتی و به‌ویژه بخش نظامی محافظه‌کارند.

در ادامه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها بر اساس شباهت معنایی و قرابت محتوایی با هم ترکیب و تلفیق شدند و مقولات فرعی را شکل دادند. همچنین مقوله‌های فرعی نیز بر همین اساس دسته‌بندی و تلفیق شدند و مقولات اصلی شکل گرفتند. جدول ۳ فرایند استخراج و تلفیق مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی پیشنهادی بروز رفتارهای احتکار دانش

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
تمایلات و علایق		تمایل به ابقا و استمرار خدمت در سازمان
		عدم تمایل به انتقال به سایر یگان‌ها
		تمایل به یکه‌تازی
		تمایل به سرآمد ماندن در محیط کار
		عدم علاقه به آموزش همکاران
		ترس از کاهش قدرت
دغدغه‌ها و نگرانی‌ها		ترس از دست دادن موقعیت
		ترس از دست دادن آزادی عمل ناشی از تخصص
		ترس از دست دادن امنیت شغلی
علل فردی	انگیزه‌ها	نیازهای مادی
		نیازهای معنوی

جدول ۳. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی پیشایندهای بروز رفتارهای احتکار دانش

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
	صفات و ویژگی‌های فردی	نیاز به دیده شدن
		خساست در باطن
		منفعت‌طلبی و سودجویی
		فرصت‌طلبی سایر همکاران
		محافظه‌کاری
علل میان فردی	عوامل ارتباطی	عدم تعامل و همفکری بین نسل‌های مختلف کارکنان در محیط کار
		ضعف در مهارت‌های ارتباطی (کلامی و نوشتاری و...)
		عدم تمایل به پرسش نادانسته‌ها توسط کارکنان
		تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش
علل سازمانی	عوامل شغلی	مشغله زیاد شغلی
		استرس شغلی
		تنش‌ها و تعارض‌های شغلی
		ترس از ایجاد انتظارات شغلی بالاتر
		سرخوردگی شغلی
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ رقابت و فردگرایی در سازمان
		عدم اعتماد به همکاران
		بدبینی نسبت به همکاران و سازمان
		هنجارهای سازمانی در خصوص اهمیت برخورداری از دانش
		عدم باور و درک مشترک در خصوص اهمیت اشتراک دانش برای سازمان
عوامل مدیریتی	عدم برنامه‌ریزی در خصوص تبیین اهمیت اشتراک دانش	
	سبک مدیریت و فرماندهی دستوری	
	عدم الزام به اشتراک دانش از سوی سازمان	
	عدم نظارت بر اشتراک دانش	

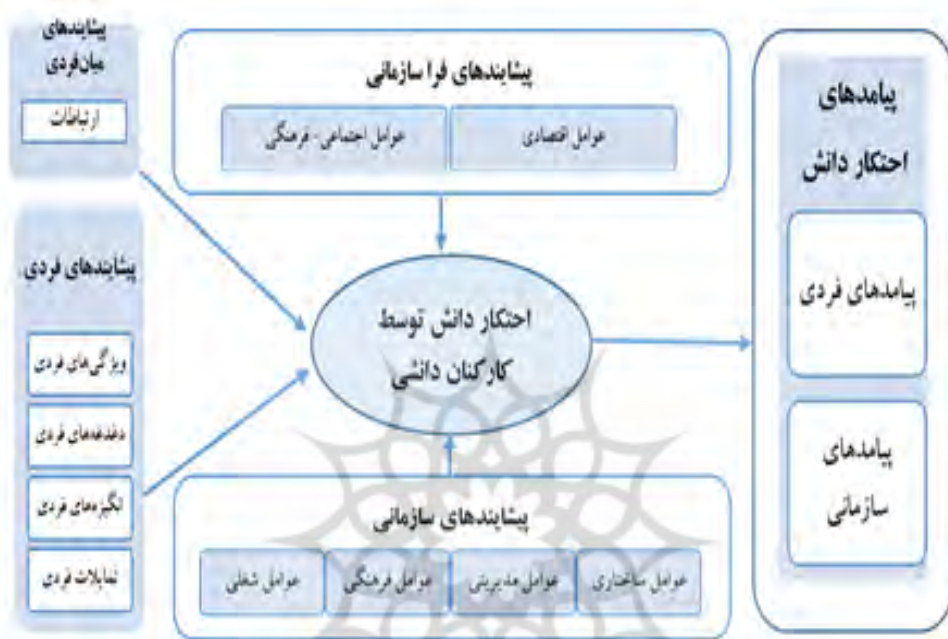


جدول ۳. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی پیشایندهای بروز رفتارهای احتکار دانش

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
		در اولویت نبودن اشتراک دانش در تخصیص منابع سازمانی
		عدم حمایت مدیران از اشتراک دانش
		ضعف در قوانین موجود در خصوص اشتراک دانش
	عوامل ساختاری	فقدان زیرساخت فنی و سامانه‌ای برای ثبت و اشتراک دانش
		اولویت داشتن منافع و ترجیحات فردی افراد
		هنجارهای جامعه در خصوص دانش قدرت است.
علل فراسازمانی	عوامل اجتماعی فرهنگی	شان و جایگاه اجتماعی بالای افراد متخصص در جامعه
		کسب درآمد از دانش و تخصص در بیرون سازمان
		شرایط نامناسب بازار کار
	عوامل اقتصادی	اهمیت برخورداری از تخصص در یافتن فرصت‌های شغلی جدید
		بی‌انگیزگی نسل نوپا
		یاس و ناامیدی نیروهای باتجربه
	پیامدهای فردی	فرسودگی و استهلاک نیروی انسانی
		عدم هم‌افزایی کارکنان
		افت شدید توان فنی و مدیریتی سازمان
پیامدها	پیامدهای سازمانی	شخص‌سالاری در سازمان
		عدم پیشرفت سازمان
		کاهش عملکرد سازمانی

پس از شناسایی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی، شبکه مضامین بین آنها جهت نظام‌مند نمودن روابط و وابستگی و ارتباط متقابل میان آنها مشخص شد. این شبکه‌ها صرفاً ابزاری تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق

و خوانندگان تحقیق، روشن و قابل فهم شود. شبکه مضامین مربوط به رفتارهای احتکار دانش که از تحلیل مضمون حاصل شده است، در نمودار ۱ قابل مشاهده است.

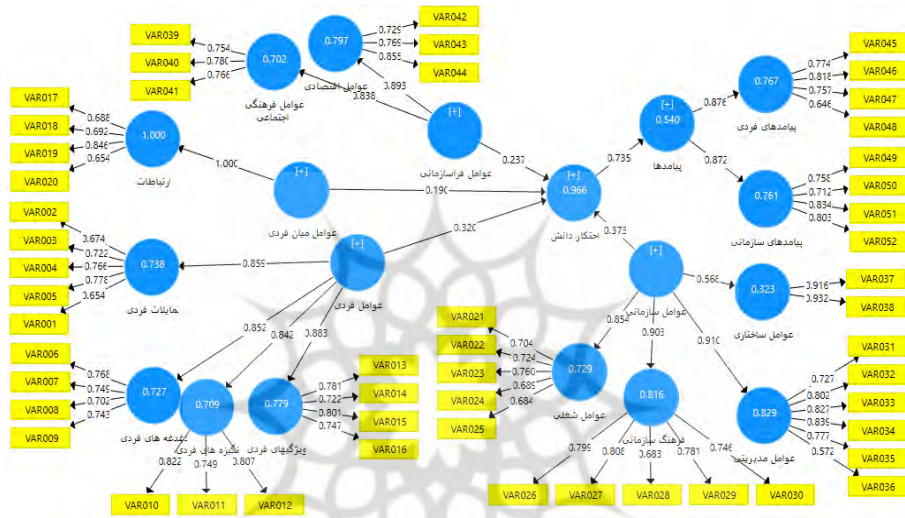


نمودار ۱. شبکه مضامین پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی

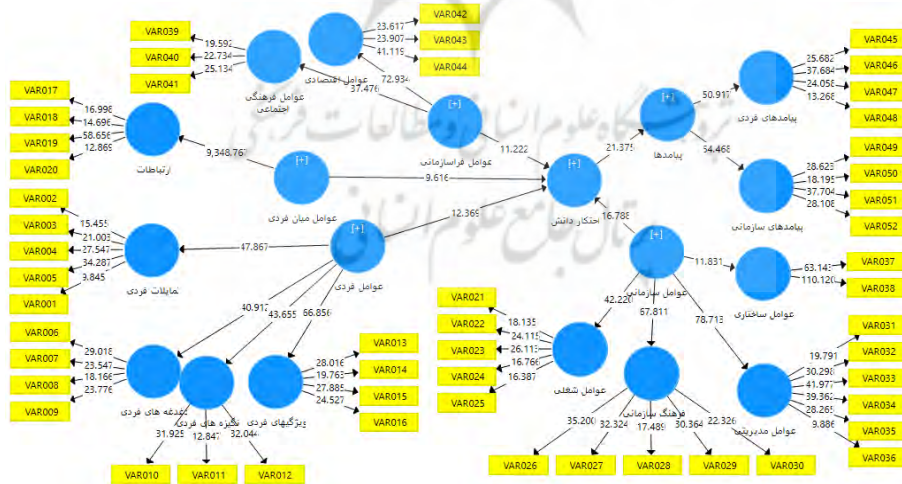
شرح الگوی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی به صورت روایت گونه و بر مبنای تحلیل مضمون بدین صورت است: رفتارهای احتکار دانش کارکنان دانشی، تحت تأثیر علل فردی شامل صفات و ویژگی های فردی کارکنان، انگیزه ها، دغدغه ها و نگرانی ها و تمایلات و علایق آنها و روابط میان فردی افراد ظهور و بروز پیدا می کند. علاوه بر علل فردی و میان فردی، علل سازمانی شامل عوامل شغلی، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و مدیریتی سازمان نیز بر آن تأثیر گذارند و این تأثیرات توسط عوامل فراسازمانی شامل عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی فرهنگی تقویت شده و افزایش رفتارهای احتکار دانش به پیامدهای فردی و سازمانی منتج می گردند.

## یافته‌های مرحله کمی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار پیشایندهای احتکار دانش و پیامدهای آن از دیدگاه خبرگان چگونه است؟) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲. خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری

بررسی خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی داری نشان داد که ۵ مقوله اصلی به دست آمده شامل: پیشایندهای فردی با ضریب استاندارد ۰/۳۲۰ و عدد معناداری ۱۲/۳۶۵، پیشایندهای میان فردی با ضریب استاندارد ۰/۱۹۰ و عدد معناداری ۹/۶۱۶، پیشایندهای سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۳۷۳ و عدد معناداری ۱۶/۳۷۵، پیشایندهای فراسازمانی با ضریب استاندارد ۰/۲۳۷ و عدد معناداری ۱۱/۲۲۲ و پیامدهای احتکار دانش با ضریب استاندارد ۰/۷۳۵ و عدد معناداری ۲۱/۳۷۵ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با احتکار دانش دارند و به خوبی توانسته‌اند آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶- کوچکتر است. براساس نتایج این تحلیل، همه ۵۲ شاخص به دست آمده نیز، تأیید شدند. در جدول ۴ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۴. شاخص‌ها و مقادیر پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
پیشایندهای فردی	۰/۵۳	۰/۸۲	-	۰/۸۳	۰/۵۳
پیشایندهای میان فردی	۰/۵۴	۰/۸۴	-	۰/۸۰	۰/۵۴
پیشایندهای سازمانی	۰/۵۱	۰/۸۱	-	۰/۷۸	۰/۵۱
پیشایندهای فراسازمانی	۰/۶۰	۰/۸۰	-	۰/۷۹	۰/۶۰
احتکار دانش	۰/۵۲	۰/۸۳	۰/۹۶	۰/۷۶	۰/۵۲
پیامدهای احتکار دانش	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۵۵

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان

دهنده قابلیت تعمیم-پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R2) متغیرهای مکنون درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۵، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۷۵ بود که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و موید برازش مناسب مدل است.

جدول ۵. میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
پیشایندهای فردی	۰/۵۳	-
پیشایندهای میان فردی	۰/۵۴	-
پیشایندهای سازمانی	۰/۵۱	-
پیشایندهای فراسازمانی	۰/۶۰	-
احتکار دانش	۰/۵۲	۰/۹۶
پیامدهای احتکار دانش	۰/۵۵	۰/۵۴
میانگین	۰/۵۴	۰/۷۵
GOF	۰/۶۴	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برازش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)} \quad \text{فرمول (۱)}$$

میانگین Communalities<sup>۲</sup> نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول ۵ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۲، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تمایل به احتکار دانش در میان کارکنان دانشی نوعی گرایش رفتاری است که فرد و سازمان را از مزایای حاصل از اشتراک گذاری دانش محروم می‌سازد و پیامدهایی مخرب گوناگونی در

پی-خواهد داشت. این عارضه رفتاری وابسته به زمینه است و عوامل گوناگونی می‌توانند در بروز آن تاثیر داشته باشند. پیچیدگی فنی و فناوریانه تجهیزات مورد استفاده در نهجا، اهمیت دانش فنی و حرفه‌ای را برای نگهداری، تعمیر، بهره‌برداری، بهسازی و ساخت این تجهیزات حیاتی ساخته است. خبرگان فنی برخوردار از چنین دانش ارزشمندی از نقشی کلیدی در عملکرد سازمانی واحدهای مرتبط برخوردارند. همان‌گونه که به اشتراک‌گذاری دانش در میان آنها می‌تواند فواید بسیار زیادی به همراه داشته باشد؛ تمایل به احتکار دانش نیز می‌تواند پیامدهای منفی گوناگونی برای این سازمان تجهیزات محور در پی داشته باشد.

به منظور فراهم ساختن شناخت مورد نیاز برای مدیریت موثر این رفتار مخرب، پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندهای رفتار احتکار دانش و پیامدهای ناشی از آن در میان خبرگان فنی نهجا پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل فردی، میان فردی، سازمانی و فراسازمانی در ایجاد و تقویت تمایل به این رفتار موثر بوده‌اند. همچنین پیامدهای ناشی از این رفتار نیز به دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. در ادامه به تبیین و تشریح این عوامل پرداخته می‌شود:

نخستین دسته از عوامل موثر بر بروز تمایل به احتکار دانش، عوامل فردی است. این عوامل شامل تمایلات و علائق، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌های و ویژگی‌های فردی است. تمایلاتی همچون میل به وابسته نگه داشته سازمان به خود به منظور ابقا و استمرار خدمت در سازمان و تمایل به سرآمد بودن، به چشم آمدن و یکه‌تاری در سازمان در این زمینه موثرند. افزون بر این، ترس از دست دادن قدرت، موقعیت و امنیت شغلی در اثر به اشتراک‌گذاری دانش نیز موجب تمایل به احتکار دانش می‌شود. این درحالی است که انگیزه‌های مادی و معنوی و نیاز به دیده شدن می‌تواند تمایل به احتکار دانش را تعدیل کند. با وجود این ویژگی‌های فردی مانند خساست، منفعت‌طلبی، فرصت‌طلب و محافظه‌کاری نیز می‌توانند بر میزان تمایل افراد به احتکار دانش ارزشمند خود تاثیر داشته باشند. این یافته با نتایج پژوهش سپهوند و تقی‌پور (۱۳۹۹) نیز سازگار است که نشان داند توجه به مسائل ساختاری، تعاملی، ارزش‌های فرهنگی، ویژگی‌های فردی کارکنان، عدالت سازمانی، جلوگیری از رفتارهای سیاسی و انحرافی می‌تواند تمایل کارکنان به انحصارگرایی دانش و تجربه خود را کاهش دهد.



دومین دسته از پیشایندهای احتکار دانش عوامل میان‌فردی (ارتباطی) است. به اشتراک‌گذاری دانش نیازمند تعامل موثر و روابط مبتنی بر اعتماد، علاقه و تعهد در میان افراد است. در صورتی که نبود تعامل موثر، تفاوت‌گرایش‌های فکری بین نسل‌های مختلف کارکنان در محیط کار، ضعف در مهارت‌های ارتباطی (کلامی و نوشتاری و...)، عدم تمایل به پرسش نادانسته‌ها توسط کارکنان و تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش یکی دیگر از عوامل بروز رفتارهای احتکار دانش است.

این نتیجه با یافته‌های تحقیق (Zhao & Xia, 2017) مبنی بر تأثیر طردشدگی از محل کار بر احتکار دانش، همخوانی دارد.

سومین دسته از پیشایندهای بروز تمایل به احتکار دانش عوامل سازمانی است که عوامل شغلی، فرهنگ سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری است. عوامل شغلی همچون مشغله کاری بیش از حد، تنش و استرس شغلی و سرخوردگی و نارضایتی شغلی ممکن است باعث شوند توان یا تمایل فرد برای به اشتراک‌گذاری دانش کم شود و فرد به احتکار دانش روی آورد. افزون بر این عوامل مدیریتی همچون سبک دستوری و غیرحمایتی، بی‌توجهی مدیران به تشویق افراد برای اشتراک دانش و تلاش ناکافی مدیران برای ایجاد شرایط زمینه‌ساز تسهیم دانش در میان کارکنان نیز می‌توانند موجب شوند آنها به جای تسهیم دانش به احتکار آن روی آورند. علاوه بر این، وجود فرهنگ سازمانی رقابت‌محور و فردگرایی که در آن اعتماد میان‌فردی و هنجار تسهیم دانش ضعیف است نیز زمینه‌ساز گرایش افراد به احتکار دانش است. در نهایت، وجود ساختار سلسله‌مراتبی و وظیفه‌گرای تخصصی در یگان‌های نهادی که موجب محدودسازی روابط عمودی و افقی می‌شود که در نتیجه تمایل به احتکار دانش را تقویت می‌کند.

آخرین دسته از پیشایندهای تمایل به احتکار دانش عوامل فراسازمانی است که شامل عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی است. تأثیر فرهنگ اجتماعی، ترجیح منافع فردی به منافع سازمانی و ملی، رواج ارزش‌های مادی‌گرایانه در جامعه، شرایط نامناسب بازار کار و نیازهای اقتصادی باعث می‌شوند که افراد تمایل پیدا کنند که از دانش به عنوان منبع قدرت، موقعیت و منافع خود بهره‌جویند و آن را نزد خود احتکار کنند.

این پیشایندهای چهارگانه‌ای که تمایل به احتکار دانش در کارکنان دانشی را تشدید و تقویت می‌کنند پیامدهای مخرب فردی و سازمانی گوناگونی در پی دارند که از آن جمله می‌توان به



مانع‌زایی در رشد و توسعه کارکنان، تضعیف روابط میان‌فردی و هم‌افزایی افت عملکرد و ظرفیت فنی سازمان شود.

بر اساس این نتایج می‌توان گفت به منظور کاهش این رفتار مخرب سازمانی توجه به علل و ریشه‌های بروز مختلف آن در سطوح گوناگون ضروری است و راهکارهایی که به این منظور به کار گرفته می‌شوند باید با توجه به اولویت تاثیرگذاری این عوامل اتخاذ شوند. پیشنهادهای اجرایی و کاربردی زیر در راستای دستیابی به این هدف قابل ارائه است:

○ درک دغدغه‌ها و نگرانی‌های افراد برای به اشتراک‌گذاری دانش و جلب اطمینان و اعتماد آنها با روابط حمایت‌گرانه و صمیمانه به وسیله مدیران.

○ تشویق و ارائه پاداش‌های ارزشمند مادی به کارکنان دانشی در ازای به اشتراک‌گذاری دانش فنی و تخصصی.

○ معرفی، تقدیر و تجلیل از کارکنان خبره‌ای که در هم‌تأیرویی و تسهیم دانش پیشگام و فعال هستند.

○ استفاده از انگیزه‌های ملی و مذهبی برای ترغیب افراد به تسهیم دانش خود با هم‌تایان.  
 ○ ترویج روابط همدلانه، صمیمانه و نزدیک میان کارکنان در جوی غیررسمی و دوستانه  
 ○ اتخاذ سبک حمایت‌گرانه و مربیگرانه به وسیله مدیران در تعامل با خبرگان فنی.  
 ○ توجه مدیران به شان و منزلت خبرگان فنی و ارزشمند شمردن دانش و تخصص آنان در حرف و عمل.

○ تلاش برای تامین نیازهای اقتصادی و معیشتی کارکنان برای کاهش دغدغه‌های فکری آنها.

○ ایجاد سازوکارهای تشویقی، ترغیبی و الزام‌آور برای تسهیم دانش در میان خبرگان فنی مانند برگزاری محفل خبرگان، مستندسازی تجارب، استفاده از روابط استاد-شاگردی.

از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به دست آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان فنی نه‌اجا حاصل شده؛ بنابراین به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده می‌توانند نسبت به طراحی مدل بومی

مدیریت رفتارهای احتکار دانش برای سازمان‌های نظامی مشابه اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

## فهرست منابع

- Acharya, A. (2023). Unveiling the Notion of “Knowledge Hoarding” in a Post-Epidemic global Business Environment. In *Human Resource Management in a Post-Epidemic Global Environment: Roles, Strategies, and Implementation* (pp. 65-80). Apple Academic Press.
- Albana, M. J., & Yeşiltaş, M. (2021). Impact of linguistic ostracism on knowledge sharing, hiding and hoarding and the moderating role of cultural intelligence. *Kybernetes*.
- Aljawarneh, N. M., Abd kader Alomari, K., Alomari, Z. S., & Taha, O. (2020). Cyber incivility and knowledge hoarding: Does interactional justice matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Andalib, M., & Solimani, M. (2017). Identification and Ranking the factors of hoarding outbreak; Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Islamic Economics Studies Bi-quarterly Journal*, 10(1), 41-58. doi: 10.30497/ies.2017.2105. [In Persian]
- Arpaci, I., Al-Emran, M., & Al-Sharafi, M. A. (2020). The impact of knowledge management practices on the acceptance of Massive Open Online Courses (MOOCs) by engineering students: A cross-cultural comparison. *Telematics and informatics*, 54, 101468.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Basiri, M., Nori, H., Kalantari, A., Faridpor, D. (2023). Examining the role of key organizational factors in the implementation of knowledge management in military organizations (case study of the Air Force of the Islamic Republic of Iran). *Army Strategic Research*, 1(2), 65-92. [In Persian.]
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Biranvand A, Zareei S, Golshani M. (2021). The effect of organizational climate and knowledge sharing on the innovative behavior of employees in knowledge-based companies. *Human and information interaction*, 7 (4), 15-29. [In Persian]
- Butali, N. D., Wesang'ula, P. M., & Mamuli, L. C. (2013). Effects of staff turnover on the employee performance of work at Masinde Muliro University of Science and Technology.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Dash, S., & Saini, G. (2023). Are cohesive and mindful employees in India more likely to hoard knowledge? The mediating effect of meaning-making through work. *Journal of Knowledge Management*.

- Davali, M. M., & Karimifard, A. (2023). Identifying and prioritizing the antecedents of lack of knowledge sharing among the employees of Rafsanjan Industrial Complex. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 6(2), 141-182. [In Persian.]
- De Sordi, J. O., Azevedo, M. C. D., Bianchi, E. M. P. G., & Carandina, T. (2021). Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 56-70.
- Dehghani darmyani, F., Ahi, G., & Shahabizadeh, F. (2018). The Relationship Between of Anthropomorphism and Attachment to Objects with Hoarding Behaviors: Mediating Role of Saving Cognitions. *Journal of Psychological Studies*, 14(3), 113-130. doi: 10.22051/psy.2018.17224.1488. [ In Persian]
- Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: the individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510.
- Gall, Borg (2003). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology*, Translated by Ahmadreza Nasr et al., (2007), Tehran: Shahid Beheshti University Press. [ In Persian]
- Gonçalves, T. (2022). Knowledge hiding and knowledge hoarding: Using grounded theory for conceptual development. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 10.
- Goncalves, T., Curado, C., & Oliveira, M. (2023). Clarifying knowledge withholding: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 157, 113600.
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 584-612.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, Å. M., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*.
- Jiang, Y., Liao, J., Chen, J., Hu, Y., & Du, P. (2021). Motivation for users' knowledge-sharing behavior in virtual brand communities: a psychological ownership perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Keshavarzi, A., Yektai, M. (2011). Removing obstacles to knowledge sharing in the organization based on Islamic teachings. *Management in Islamic University*, 1(2), 123-142. [ In Persian]
- Kheiry, F., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2021). Identify barriers to knowledge sharing among teachers. *Educational Development of Judishapur*, 12(0), 204-215. doi: 10.22118/edc.2020.249425.1539. [ In Persian]
- Moinian, B., Eliasi, M., Bamdad Soufi, J., & Naghavi, M. (2021). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT,

- Communication, and Biotechnology Companies). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 111-89. doi: 10.22080/shrm.2021.3321. [ In Persian ]
- Nemati, H., Rahimi Gaini, A., & Rohani, R. (1395). On the Ethical Management. *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, 5(10), 109-136.[In Persian]
- Opele, J. K., Adepoju, K. O., & Adegbite, W. M. (2020). Barriers to Knowledge Management Practices, Interprofessional Collaboration and Information Technology Application in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria. *Canadian Social Science*, 16(12), 35-41.
- Parhamnia, F. (2021). The Behavioral Factors Affecting Knowledge Sharing: A Systematic Review of One Decade of Research in Persian Databases. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 4(2), 129-185.[In Persian.]
- Rahmani Meybodi, O., & Salehnejad, S. A. (2021). The Interpretation and Localization of the Effective Cultural Components of Knowledge Sharing (Case Study: A Governmental Organization). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 4(3), 63-101.[In Persian.]
- Ratna, S., Saide, S., Herzavina, H., & Muwardi, D. (2023). A preliminary model analysis of knowledge management design: spiritual leadership on knowledge worker productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(3), 270-285.
- Salehi, M., Ghanbarian Ghalandar, P., Vakili, Donya. (2020). The understanding and experience of school teachers from the concept of professional capital is a phenomenological study. *School Administration*, 8(2), 217-203. doi: <https://doi.org/10.34785/J010.2020.556>. [ In Persian ]
- Sarwar, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2017). Despotism Leadership, Workplace Ostracism and Knowledge Hoarding: A Serial Mediation Model. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(4).
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76-84.
- Silva de Garcia, P., Oliveira, M., & Brohman, K. (2020). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.
- Trusson, C., Hislop, D., & Doherty, N. F. (2017). The rhetoric of “knowledge hoarding”: a research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.
- Yang, Y., Li, X., Pan, G., Cai, Y., & Shi, W. (2022). The relationship between Machiavellianism and knowledge hoarding: a moderated mediation model. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*.
- Ziyai, S., Tavakoli, S. (2014). Documenting Managers' Experiences: An Analysis of Behavioral and Cultural Factors of Managers of Astan Quds Razavi Center, *National Studies of Library and Information Organization*, 4(26), 139-154. [ In Persian ]

]

