

Presenting a Knowledge Hoarding Model in Government Organizations Using the Grounded Theory

Fariborz Fathi Chegeni¹, Nima Dalvand²



Abstract

Purpose: Knowledge hoarding, as a prevalent phenomenon in public organizations, acts as a barrier to improving organizational performance and productivity. This issue is influenced by various factors that necessitate identification and analysis. The present study aims to develop a model of knowledge hoarding in public organizations of Lorestan Province.

Method: This study is applied in terms of its objective, descriptive-survey in terms of data collection method, and qualitative in nature, employing a grounded theory approach. The research population consisted of university professors and human resource and administrative managers of public organizations, selected through theoretical sampling. Accordingly, based on the principle of theoretical saturation, data saturation was achieved through 12 interviews, and the required data were collected using semi-structured interviews. Data analysis was conducted through three stages of open, axial, and selective coding within the framework of a structured grounded theory methodology.

Findings: Findings: The research findings revealed that 175 open codes were identified, which were integrated into 100 axial codes and 29 selective codes, categorized into six main dimensions: causal conditions (lack of organizational trust, knowledge ownership feelings, lack of awareness regarding the importance of knowledge sharing, job insecurity, ineffective organizational culture, and lack of recognition of knowledge value within the organization), the central phenomenon (fear of losing organizational position and unhealthy competition), contextual conditions (resource constraints, lack of training and development programs, stressful work environment, lack of role and responsibility clarity, and absence of proper social relationships), intervening conditions (ineffective reward systems, contradictory organizational policies, inappropriate managerial interventions, legal and regulatory constraints, and inability to balance work and life), strategies (individual knowledge concealment, selective knowledge sharing, ignoring knowledge-sharing requests, delaying knowledge sharing, creating knowledge monopolies, and falsifying or distorting knowledge), and consequences (reduced organizational productivity, decreased creativity and innovation, diminished teamwork and interactions, inability to respond to challenges and crises, slowed decision-making processes, and reduced quality of services and products).

Conclusion: Based on the findings of this study, knowledge hoarding in public organizations is identified as a multifaceted and complex challenge deeply rooted in inefficient structures, weak organizational culture, and individual behaviors. This phenomenon originates from conditions such as lack of organizational trust and job insecurity, and it is exacerbated by factors including inconsistent policies, ineffective reward systems, and unfavorable work environments. In such a context, employees, instead of engaging in knowledge-sharing processes, resort to behaviors such as concealment, knowledge distortion, or monopolization to safeguard their position and power. This vicious cycle ultimately leads to knowledge isolation within the organization and a significant decline in organizational performance, manifested through reduced productivity, slowed decision-making processes, diminished creativity and innovation, and compromised quality of services and products.

Keywords

Knowledge Hoarding, Knowledge, Employees, Grounded Theory, Government Organizations

Citation: Fathi Chegeni, F., & Dalvand, N. (2025). Presenting a Knowledge Hoarding Model in Government Organizations Using the Grounded Theory. *Librarianship and Information Organization Studies*, 36(4), 251-276.

Doi: 10.30484/nastinfo.2025.3719.2316

Article Type: Research Article

Article history:

Received: 8 Feb. 2025

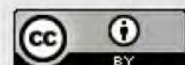
Revised: 24 Apr. 2025

Accepted: 15 Jun. 2025

Available online: 22 Dec. 2025

1. Assistant Professor,
Department of
Management, Faculty of
Management and
Economics, Lorestan
University, Khorramabad,
Iran; (Corresponding
Author)
fathi.f@lu.ac.ir

2. Bachelor of Accounting
Student, Faculty of
Management and
Economics, Lorestan
University, Khorramabad,
Iran;
nimadalvand82@gmail.com



Publisher: National Library
and Archives of I.R. of Iran
© The Author(s).

Introduction

From the perspective of society, the phenomenon of knowledge hoarding is a destructive behavior, but from the perspective of individuals, protecting a sustainable competitive advantage is the reason that makes them make this decision. Such individuals are rejected by other members of society because of the behavior they exhibit, because people consider this behavior selfish. Knowledge hoarding is an example of the problems that stand in the way of proper knowledge sharing. If individuals with this behavior are not identified and trained in a timely manner, this behavior will gradually affect other members of society and cause problems. Therefore, the present study seeks to present a model of knowledge hoarding in government organizations in Lorestan province, because knowledge hoarding in government organizations, as a serious problem, has widespread effects on various aspects of organizational performance and the provision of public services.

Purpose

Knowledge hoarding in government organizations refers to conscious or unconscious behaviors that disrupt the flow of knowledge production, sharing, and application. This phenomenon can be caused by employee resistance to change, lack of trust, intra-organizational competition, or weak management systems. A data-driven approach, by analyzing in-depth behavioral, structural, and cultural data of the organization, reveals hidden patterns of hoarding and allows managers to identify root causes such as lack of motivation, role ambiguity, and poor communication. This method can provide targeted solutions to strengthen a culture of knowledge sharing, improve processes, and reduce conflicts.

Method

The present study is a descriptive survey research in terms of its applied purpose, based on the data collection method, and a qualitative research in terms of the nature of the data. The statistical population of the study was university professors and human resources and administrative managers of government organizations who were selected using the theoretical sampling method. Therefore, based on the theoretical saturation rule, this important issue was achieved in the

present study using 12 interviews and the required data was collected using semi-structured interviews. Data analysis was carried out using three stages of open, axial, and selective coding in the form of a structured data-driven theorizing method.

Findings

The research findings showed that 175 identified open codes were organized into 100 core codes and 29 optional codes after analysis and integration, and were finally classified into six main categories. In the causal conditions section, factors such as organizational distrust, a sense of knowledge ownership, ignorance of the importance of knowledge sharing, a sense of job insecurity, an ineffective organizational culture, and a lack of sufficient recognition of the value of knowledge in the organization were identified as drivers of the formation of knowledge hoarding. These factors create the basis for behaviors that lead employees to keep knowledge for themselves and avoid knowledge sharing. In the central phenomenon category, fear of losing organizational status and unhealthy competition were highlighted. This phenomenon shows that employees often consider knowledge as a tool to maintain their position or superiority over others, and this attitude disrupts the natural flow of knowledge exchange. The underlying conditions included resource constraints, lack of development and training programs, a stressful work environment, role ambiguity, and lack of appropriate social relationships, all of which provide a favorable environment for reinforcing behaviors that inhibit knowledge sharing. In addition, intervening conditions such as ineffective reward systems, contradictory policies, inappropriate management interventions, legal restrictions, and employees' inability to balance work and life also increase the intensity of knowledge hoarding and change the course of knowledge behaviors. In such an environment, employees' behavioral strategies include knowledge concealment, selective sharing, ignoring requests, intentional delay in providing knowledge, creating monopolies, and even forging or distorting knowledge; strategies that directly disrupt the organization's knowledge flow. The consequences include reduced productivity, decreased innovation and creativity, decreased teamwork, poor response to crises, slow decision-making, and decreased quality of services and products, all of which indicate

the destructive and widespread effects of knowledge hoarding in government organizations.

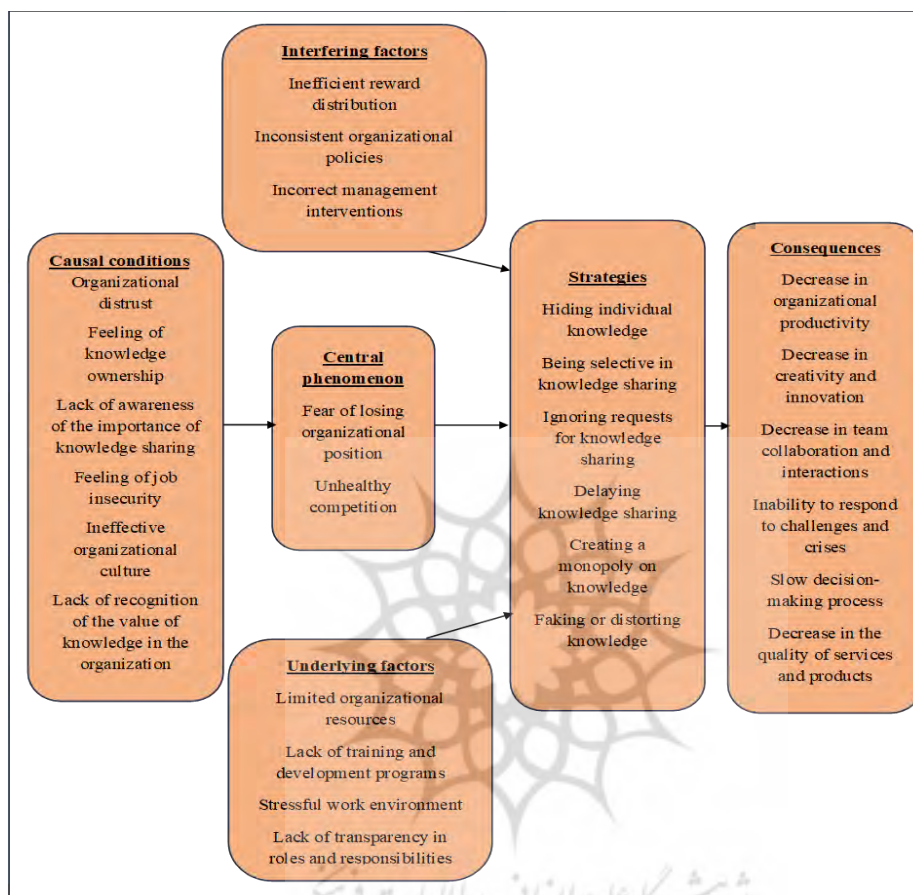


Figure 1. Final research model

Conclusion

The research findings directly address the research objectives and questions, and by accurately identifying causal, contextual, and intervening factors, they provide a deeper understanding of why knowledge hoarding occurs in government organizations. These results show how knowledge concealment, delay, and distortion behaviors are shaped by organizational structures, culture, and policies. The identified consequences also clearly demonstrate how knowledge hoarding undermines productivity, innovation, and service quality. Thus, the findings not only answer the research questions but

also expand the body of knowledge in the field of knowledge management.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous referees for their constructive comments.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.



ارائه مدل احتکار دانش در سازمان‌های دولتی با روش داده‌بنیاد

فریبرز فتحی چگنی^۱ | نیما دالوند^۲

چکیده

هدف: احتکار دانش به‌عنوان یک پدیده رایج در سازمان‌های دولتی، مانعی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود. این مسئله تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که نیازمند شناسایی و تحلیل است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل احتکار دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام پذیرفت.

روش: پژوهش حاضر برحسب هدف کاربردی، بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی کیفی از نوع داده‌بنیاد به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع نظری، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه این مهم حاصل شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب روش ساختاریافته نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام پذیرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد ۱۷۵ کد باز شناسایی شده در قالب ۱۰۰ کد محوری و ۲۹ کد انتخابی تلفیق و در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی (عدم اعتماد سازمانی، احساس مالکیت دانش، عدم آگاهی از اهمیت اشتراک دانش، احساس ناامنی شغلی، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و عدم شناخت ارزش دانش در سازمان)، پدیده مرکزی (ترس از دست‌دادن جایگاه سازمانی و رقابت ناسالم)، شرایط زمینه‌ای (محدودیت‌های منابع سازمانی، فقدان برنامه‌های آموزش و توسعه، محیط کاری پراسترس، عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها و فقدان روابط اجتماعی مناسب)، شرایط مداخله‌گر (سیستم پاداش ناکارآمد، سیاست‌های سازمانی متناقض، مداخلات نادرست مدیران، محدودیت‌های قانونی و مقرراتی و ناتوانی در ایجاد توازن بین کار و زندگی)، راهبردها (پنهان‌کاری دانش فردی، گزینشی عمل کردن در اشتراک دانش، نادیده‌گرفتن درخواست‌های اشتراک دانش، تأخیر در اشتراک دانش، ایجاد انحصار در دانش و جعل یا تحریف دانش) و پیامدها (کاهش بهره‌وری سازمانی، کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش همکاری و تعاملات تیمی، عدم توانایی در پاسخ به چالش‌ها و بحران‌ها، کندی فرایندهای تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت خدمات و محصولات) دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های این پژوهش، احتکار دانش در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک چالش چندوجهی و پیچیده شناسایی شده است که ریشه‌های عمیقی در ساختارهای ناکارآمد، فرهنگ سازمانی ضعیف و رفتارهای فردی دارد. این پدیده از شرایطی مانند عدم اعتماد سازمانی و احساس ناامنی شغلی نشئت می‌گیرد و با عوامل نظیر سیاست‌های نامازگار، سیستم‌های پاداش ناکارآمد و محیط کاری نامناسب تشدید می‌شود. در چنین فضایی، کارکنان به‌جای مشارکت در فرایند اشتراک دانش، به رفتارهایی چون پنهان‌کاری، تحریف دانش یا انحصارطلبی روی می‌آورند تا از جایگاه و قدرت خود محافظت کنند. این چرخه معیوب در نهایت به انزوای دانش در سازمان و افت محسوس عملکرد سازمانی منجر می‌گردد که نمود آن در کاهش بهره‌وری، کندی فرایندهای تصمیم‌گیری، افت خلاقیت و نوآوری و تضعیف کیفیت خدمات و محصولات قابل مشاهده است.

کلیدواژه‌ها

احتکار دانش، دانش، کارکنان، داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛ (نویسنده مسئول)؛ fathi.f@lu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛ nimadalvand82@gmail.com

فصلنامه مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۳ (۴)، زمستان ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱



مقدمه

در جهان امروزی که متغیر، روبه‌پیشرفت و گسترش لحظه‌ای است وجود افراد توانمند و حرفه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین عاملی شناخته می‌شود که باعث به‌وجود آمدن این تغییرات هستند. این افراد در هر حیطة و فعالیتی که خدمت کنند باعث پیشرفت و دستیابی به اهداف موردنظر می‌شوند (Abbas et al., 2024). در واقع دانش افراد است که آن‌ها را ثروت اصلی جوامع مختلف کرده است (Goldin, 2024). دانش نقش حیاتی در وجود و رشد انسان دارد، همچنین ویژگی است که می‌تواند افراد را از یکدیگر متمایز کند (Mayoral, 2024).

در قرن بیستم و یکم که قرن رشد مدرن دانش است رقابت جهانی بر دانش و مهارت افراد استوار است و جوامع بر ارزش دانش درونی خود تمرکز می‌کنند؛ زیرا اثربخشی و موفقیت هر جامعه‌ای به‌شدت به دانش افرادی که در اختیار دارد بستگی دارد (Yeboah, 2023). به‌عنوان یک فعالیت دانش‌محور افراد باید بتوانند توانایی‌ها و مهارت خود را منتقل کنند تا سطح جامعه رشد کند، این کار باعث ایجاد مزیت رقابت پایدار و روبه‌رشد برای جامعه می‌شود (Asbari, 2024).

بخش کلیدی که دانش را به قدرت یک جامعه تبدیل می‌کند تسهیم و اشتراک‌گذاری آن است؛ زیرا تنها از این طریق است که افراد تجربیات، ایده‌ها و مهارت‌های خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند، دانش خود را توسعه داده و بهبود می‌بخشند (Le & Nguyen, 2023). اشتراک دانش ارزش‌داری‌های نامشهود یک جامعه را افزایش می‌دهد، از این‌رو از جمله مشکلات و چالش‌هایی که در عصر حاضر وجود دارد این است که برخی افراد علی‌رغم دانش

و مهارت مفید و مهمی که در اختیار دارند تمایلی برای ارتباط و اشتراک‌گذاری آن با دیگران ندارند (Islam et al., 2024)، آن‌ها در زمان تبادل دانش حالتی تدافعی به خود می‌گیرند، یعنی دانش خود را ذخیره کرده یا به‌طور کلی اقدام به احتکار دانش^۱ می‌کنند. مشکل احتکار دانش زمانی رخ می‌دهد که افراد دانش خود را از دیگران برای به‌دست آوردن منافع شخصی ذخیره کنند (Wu, 2023).

از نظر جامعه، پدیده احتکار دانش نوعی رفتار مخرب است اما از نظر افراد، حفاظت از مزیت رقابت پایدار دلیلی است که آن‌ها را وامی‌دارد که این تصمیم را بگیرند. گرچه این تصمیم برای افراد منطقی است که منافع خود را در اولویت قرار دهند اما این کار آن‌ها جریان اطلاعات و یادگیری و همچنین عملکرد جمعی را تضعیف می‌کند (Khalid et al., 2020). این‌گونه افراد به دلیل رفتاری که از خود بروز می‌دهند توسط دیگر افراد جامعه طرد می‌شوند، زیرا مردم این رفتار را خودخواهانه می‌دانند. آن‌ها بدون اینکه بدانند باعث ایجاد چه خطرات و مضراتی می‌شوند، اقدام به این کار می‌کنند که علاوه‌بر هم‌نوعان و جامعه به خودشان نیز آسیب وارد می‌کنند (Zada et al., 2022).

نقش بسیار مهم دانش در جوامع باعث شده افراد دارنده دانش و مهارت مورد توجه قرار بگیرند، به این دلیل که هرگونه مشکل و سوءاستفاده‌ای که در اجرا و اشتراک‌گذاری دانش اتفاق افتد تأثیری مستقیم بر پیشرفت و پسرفت عملکرد جوامع دارد (Zhong & Sarwar, 2024). احتکار دانش نمونه‌ای از این مشکلات است که بر سر راه اشتراک‌گذاری درست دانش قرار دارد، افراد دارنده این رفتار اگر به‌موقع شناسایی و مورد آموزش قرار نگیرند، این رفتار به تدریج بر دیگر افراد جامعه تأثیر گذاشته و باعث ایجاد مشکل می‌شود.

لذا پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل احتکار دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان است، چراکه احتکار دانش در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک معضل جدی، تأثیرات گسترده‌ای بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی و ارائه خدمات عمومی به‌جا می‌گذارد. این موضوع در این سازمان‌ها که مسئولیت پاسخگویی به نیازهای شهروندان و تحقق اهداف کلان ملی را بر عهده دارند، می‌تواند اثرات منفی زیادی داشته باشد و حتی به کاهش کیفیت خدمات

1 Knowledge Hoarding

عمومی و نارضایتی اجتماعی منجر شود؛ بنابراین، شناسایی دقیق این مسئله و ارائه راهکارهای مؤثر برای مدیریت آن، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود.

پیشینه پژوهش

افضلی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی نشان دادند پیشایندهای احتکار دانش شامل عوامل فردی (تمایلات و علائق، 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. حبیبی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت تولید سه مقوله راهبردهای فردی با زیرمقوله‌های ارتباط مستقیم مدیران ارشد با زیردستان، اطلاع‌رسانی همگانی، افزایش عمق و میزان ارتباطات، سازمان‌دهی ارتباط بین واحدهای سازمانی و استفاده از نرم‌افزارهای مناسب ارتباطی، راهکارهای ارتباطی با زیرمقوله‌های تطبیع کارکنان، رضایت کارکنان، سیاست‌های تشویقی، آگاه نمودن افراد نسبت به منافع تسهیم دانش و دوره‌های روان‌شناختی مرتبط با اختلال احتکار و درنهایت راهکارهای سازمانی با زیرمقوله‌های کار گروهی و منافع جمعی، برنامه‌های تعالی منابع انسانی، پایش و کنترل دائمی احتکار دانش، شکل‌دهی فرهنگ مشترک در طول زمان، مدیریت مجاری و انبارهای دانشی، گزینش و سازمان‌دهی نیروی انسانی و اصلاح فرایندهای سازمانی را شناسایی کردند. محمدی‌فاتیح و شکری (۱۴۰۱) پژوهشی با موضوع شناسایی مؤلفه‌های احتکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش ۱۰ نفر از خبرگان آشنا با موضوع در سازمان‌های دولتی بوده است، روش پژوهش کیفی و به شیوه محاسبه بوده است. یافته‌های پژوهش الگویی را در چهار مقوله عوامل مؤثر بر احتکار دانش ۱۶ عامل، پیامدهای احتکار دانش ۱۰ عامل، مصادیق احتکار دانش ۱۰ عامل و روش‌های جلوگیری از احتکار دانش ۱۲ عامل ارائه کردند.

پژوهشی که ژانگ و ساروار^۱ (۲۰۲۴) تحت عنوان رابطه بین طردشدگی محیط کار و احتکار دانش در میان کارکنان انجام داد و جامعه آماری آن ۳۳۲ کارمند خدماتی در پاکستان بوده است. روش پژوهش به صورت پخش پرسش نامه بوده است. نتایج پژوهش طرد شدن از محیط کار و تأثیر آن بر افزایش احتکار دانش را تأیید کرده و به وجود آمدن احساسات منفی را نیز نشان داده است. هم‌چنین زادا و همکاران^۲ (۲۰۲۲) پژوهشی را تحت عنوان رفتار رهبری خدمتگزار در محل کار و احتکار دانش: آزمون میانجی‌گری اعتدال انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۳۴۷ کارگر از ۵۶ گروه کاری از بخش‌های مختلف شرکت‌ها در پاکستان بوده است، روش پژوهش به صورت پخش پرسش نامه و مصاحبه بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار با انباشت دانش رابطه منفی و با ایمنی روانی رابطه مثبت دارد. تران هوی^۳ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان سیستم کار با عملکرد بالا و احتکار دانش: نقش میانجی جو رقابتی و نقش تعدیل‌کننده سیستم کار با عملکرد بالا نقض قرارداد روانی انجام داده است. جامعه آماری پژوهش ۳۶۷ دانشجوی دکترا در کشور ویتنام بوده است، روش پژوهش کمی با پخش پرسش نامه و انجام آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأثیر نقش جو رقابتی به عنوان یک میانجی بر افزایش احتکار دانش بوده است.

در جمع‌بندی پیشینه پژوهش می‌توان گفت که پژوهش‌هایی نظیر افضل و همکاران (۱۴۰۳) و محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) به شناسایی عوامل و پیامدها پرداخته‌اند، اما اغلب توصیفی بوده و کمتر به ارائه الگوهای ساختاریافته منجر شده‌اند. مطالعاتی مانند حبیبی و همکاران (۱۴۰۳) و زادا و همکاران (۲۰۲۲) راهکارهای عملی پیشنهاد کرده‌اند، اما یا به بخش خصوصی محدود بوده‌اند یا تعمیم‌پذیری محدودی به سازمان‌های دولتی دارند. پژوهش‌های خارجی نظیر ژانگ و ساروار (۲۰۲۴) و تران هوی (۲۰۲۳) نیز ابعاد روان‌شناختی و محیطی را بررسی کرده‌اند، اما زمینه فرهنگی آن‌ها با ایران متفاوت است. در حالی که پژوهش حاضر با

- 1 Zhong & Sarwar
- 2 Zada et al.
- 3 Tran Huy

بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد استراوس و کوربین^۱، نه تنها عوامل و پیامدهای احتکار دانش را در سازمان‌های دولتی استان لرستان شناسایی کرده، بلکه مدلی ساختاریافته ارائه داده است که شکاف میان تحلیل توصیفی و راهکارهای عملی را پر می‌کند. این مدل می‌تواند به مدیران دولتی در طراحی راهبردهایی برای کاهش احتکار دانش، با توجه به روابط بین عوامل، یاری رساند. همچنین، تمرکز بر سازمان‌های دولتی، بومی‌سازی موضوع را ممکن ساخته و به همین دلیل، ضرورت انجام این پژوهش را در پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع برجسته می‌سازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین از منظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد (رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در دانشگاه لرستان و همچنین مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی استان لرستان است. معیار ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه تدریس یا مدیریت در حوزه منابع انسانی، تجربه مستقیم در سازمان‌های دولتی استان لرستان و دسترسی به اطلاعات واقعی سازمانی بود. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری^۲ انجام گرفت. در این روش، هر مصاحبه‌شونده، پژوهشگر را به افراد بعدی ارجاع داد تا اشباع نظری حاصل شود. بر اساس قاعده اشباع، پس از انجام ۱۰ مصاحبه، داده‌ها به حد کافی غنی شدند، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا نفر دوازدهم ادامه یافت. در مجموع، ۱۲ نفر در این پژوهش مشارکت کردند.

1 Strauss & Corbin
2 Theoretical sampling

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	شغل	رشته تحصیلی	سابقه کاری
۱	مرد	دکتری	هیئت علمی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۶ سال
۲	مرد	دکتری	هیئت علمی	مدیریت رفتار سازمانی	۹ سال
۳	مرد	دکتری	هیئت علمی	مدیریت رفتار سازمانی	۶ سال
۴	زن	دکتری	هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	۵ سال
۵	زن	دکتری	هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	۱۰ سال
۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	۱۱ سال
۷	مرد	دکتری	هیئت علمی	مدیریت منابع انسانی	۸ سال
۸	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۷ سال
۹	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۶ سال
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۳ سال
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۶ سال
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۱۴ سال

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها در بازه زمانی مهرماه تا آذرماه ۱۴۰۳ انجام شدند. پرسش‌های اولیه توسط پژوهشگر تدوین و با نظرات سه استاد متخصص در رفتار سازمانی و منابع انسانی بازنگری و تأیید شد. مصاحبه‌ها عمدتاً به صورت حضوری در محل کار مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت و میانگین زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه بود. در مواردی که امکان مصاحبه حضوری فراهم نشد (به دلیل محدودیت دسترسی یا زمان‌بندی)، پرسش‌ها از طریق ایمیل ارسال و پاسخ‌ها به صورت کتبی دریافت شدند. لازم به ذکر است که تمامی اصول اخلاقی در خصوص مصاحبه‌شوندگان از جمله خودداری از ورود داده‌های جعلی و تحریف‌شده از جانب آن‌ها، حفظ حریم خصوصی مصاحبه‌شوندگان، اصل رازداری و محرمانگی اطلاعات و ... رعایت گردید.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. پرسش‌ها ابتدا توسط پژوهشگر طراحی و سپس توسط سه استاد متخصص با سابقه چاپ مقالات و راهنمایی پایان‌نامه در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بازبینی و اصلاح شدند. پس از اعمال نظرات، پرسش‌ها در جلسات مشترک نهایی و تأیید شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین در سه مرحله انجام شد:

کدگذاری باز^۱: شناسایی مفاهیم اولیه و ویژگی‌های آن‌ها از داده‌ها؛
کدگذاری محوری^۲: برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها و پیوند آن‌ها بر اساس ابعاد و ویژگی‌ها؛

کدگذاری انتخابی^۳: یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها برای تدوین نظریه نهایی.
مقوله‌ها در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند.

برای اطمینان از کیفیت پژوهش، چهار معیار اصلی بررسی شد:
تأیید پذیری^۴: آموزش مفاهیم به مصاحبه‌شوندگان پیش از مصاحبه و دریافت بازخورد پس از ارائه نتایج؛

باورپذیری^۵: استفاده از چهارچوب نظری اولیه، انجام مصاحبه با خبرگان خارج از حوزه اصلی و تأیید نتایج توسط متخصصان؛

انتقال‌پذیری^۶: تأکید بر مفاهیم مشترک، استفاده از چهارچوب استاندارد و تنوع در تجربه مصاحبه‌شوندگان؛

اعتماد‌پذیری^۷: نظرسنجی از متخصصان مستقل، دریافت بازخورد چندگانه از

- 1 Open coding
- 2 Axial coding
- 3 Selective coding
- 4 Confirmability
- 5 Credibility
- 6 Transferability
- 7 Dependability

مصاحبه‌شوندگان و رعایت رویه استاندارد در تحلیل داده‌ها؛

درنهایت، مدل پیشنهادی توسط دو مدیر ارشد سازمانی و دو استاد دانشگاه ارزیابی و تأیید شد.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر شکل‌گیری مقوله مرکزی این مطالعه، یعنی احتکار دانش سازمانی اثرگذارند. به دلیل حجیم بودن فرایند کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) و همچنین نبود فضای کافی برای گنجاندن آن در این پژوهش، تنها به ذکر فرایند کدگذاری شرایط علی در جدول ۲، پرداخته شده است.

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۶ کد انتخابی و ۲۴ کد محوری از میان ۳۲ کد باز مربوط به شرایط علی استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۲، است.

جدول ۲. فرایند کدگذاری شرایط علی

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز (فراوانی)
شرایط علی	عدم اعتماد سازمانی	برخورداری از ذهنیت بسته و محدود، ایجاد ذهنیت منفی نسبت به دیگران، عدم وجود صداقت در محیط کاری، وجود بی‌ثباتی در رفتار همکاران و مدیران	عدم تمایل در به حساب آوردن عقاید و ایده‌های دیگران (۳)، نابودی پل ارتباطی بین خود و دیگران (۲)، تناقض رفتار و گفتار در بین همکاران (۳)، بدگویی و شایعه‌پراکنی در محیط کاری (۴)، دخالت‌های غلط در کار دیگران (۲)
	احساس مالکیت دانش	فردگرا و منفعت‌طلب بودن، خودخواهی و خودبرتربینی، احساس ناامنی نسبت به از دست دادن چیزی، حسادت	وجود دیدگاه دانش به‌عنوان منبع کسب قدرت (۲)، بروز جو انحصار (۳)، منافع شخصی را به جای منافع جمعی در نظر گرفتن (۵)، محدود شدن فضای علم و از بین رفتن راه‌های توسعه (۲)، بی‌عدالتی در حق نسل جدید کارکنان (۲)، عقب‌ماندگی و جلوگیری از پیشرفت سازمان (۳)
	عدم آگاهی از اهمیت	عدم اشاعه و به‌کارگیری دانش ذهنی و عینی، عدم شناخت	وجود موانع زبانی و فرهنگی در سازمان (۲)، بی‌تجربگی نیروکار (۱)، عدم آموزش و برنامه

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز (فراوانی)
	اشتراک دانش	تغییرات و راه‌های پیشرفت، عدم تمایل به قدرت و موقعیت بهتر	حرفه‌ای در سازمان (۲)، فقدان روحیه کاوشگری (۱)، نبود راه‌های ارتباطی صحیح (۲)
	احساس ناامنی شغلی	احساس عدم اطمینان، عدم شفافیت و درستی در سازمان، احساس عدم تعلق به سازمان، نارضایتی یا عدم علاقه به شغل	کاهش اعتماد به نفس (۳)، کاهش تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری (۲)، افزایش استرس و اضطراب در محیط کاری (۳)، کاهش عملکرد کاری (۴)
	فرهنگ سازمانی ناکارآمد	تقلید از فرهنگ سازمانی نابجا، انحراف از اعتقادات و ارزش‌های مشترک، نادیده گرفتن سیستم اداری، تضعیف ساختار و هویت درون سازمانی صحیح	منفعت سازمانی به جای منافع کارکنان (۲)، رقابت ناسالم و تخریب روحیه کارکنان (۵)، وجود سلسله‌مراتب در سازمان (۲)، بروز رفتار و ارتباطات سمی در سازمان (۳)، کاهش مشارکت و ترک کار (۳)، تضعیف جایگاه و ارزش سازمان (۲)، افزایش مشکلات و بحران‌های کاری (۴)
	عدم شناخت ارزش دانش در سازمان	مدیریت دانش ناکارآمد، عدم تسهیم و مبادله دانش، عدم استفاده راهبردی از دانش، کم‌توجهی به دانش به عنوان سرمایه کلیدی سازمان	عدم ایجاد قابلیت رقابت سرمایه‌های فکری (۱)، فقدان توسعه نیروی کار دانشی (۲)، عدم آشنایی مدیران نسبت به تأثیر دانش بر پیشرفت (۲)، نبود فرهنگ و اصول اساسی برای درک صحیح دانش در سازمان (۱)

عوامل زمینه‌ای (بستر حاکم)

عوامل زمینه‌ای به عوامل عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌ها توانسته است ۵ کد انتخابی را از میان ۱۸ کد محوری و ۲۶ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

جدول ۳. کدگذاری عوامل زمینه‌ای

مقوله	کدهای انتخابی
عوامل زمینه‌ای	محدودیت منابع سازمانی

مقوله	کدهای انتخابی
	فقدان برنامه‌های آموزش و توسعه
	محیط کاری پراسترس
	عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها
	فقدان روابط اجتماعی

کدگذاری عوامل مداخله‌گر

این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در وضعیت موجود تأثیر دارد. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۵ کد انتخابی را از میان ۱۹ کد محوری و ۳۱ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۴، مشاهده می‌شود.

جدول ۴. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

مقوله	کدهای انتخابی
عوامل مداخله‌گر	تقسیم پاداش ناکارآمد
	سیاست‌های سازمانی متناقض
	مداخلات نادرست مدیران
	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی
	ناتوانی در ایجاد توازن بین کار و زندگی

کدگذاری راهبردها

تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از مقوله مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش توانسته است ۶ راهبرد مؤثر را در نتیجه بررسی مقوله مرکزی از میان ۱۸ مفهوم و ۳۹ کد اولیه استخراج کند. نتیجه به‌دست‌آمده در این خصوص به شرح جدول ۵، است.

جدول ۵. کدگذاری راهبردها

مقوله	کدهای انتخابی
راهبردها	پنهان‌کاری دانش فردی
	گزینشی عمل کردن در اشتراک دانش

مقوله	کدهای انتخابی
	نادیده‌گرفتن درخواست‌های اشتراک دانش
	تأخیر در اشتراک دانش
	ایجاد انحصار در دانش
	جعل یا تحریف دانش

کدگذاری پیامدها

کاربست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی به‌همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۵ پیامد انتخابی از میان ۲۱ کد محوری و ۴۷ کد باز منجر شده است.

جدول ۶. کدگذاری پیامدها

مقوله	کدهای انتخابی
پیامدها	کاهش بهره‌وری سازمانی
	کاهش خلاقیت و نوآوری
	کاهش همکاری و تعاملات تیمی
	عدم توانایی در پاسخ به چالش‌ها و بحران‌ها
	کندی فرایند تصمیم‌گیری
	کاهش کیفیت خدمات و محصولات

کدگذاری مقوله محوری

مقوله مرکزی این مطالعه احتکار دانش است. بدون شک، مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از جوهی تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، دو وجه ترس از دست دادن جایگاه سازمانی و رقابت ناسالم برای احتکار دانش از میان ۱۲ کد باز شناسایی شد که نتایج آن به شرح جدول ۷، است.

جدول ۷. کدگذاری محوری

مقوله	کدهای انتخابی
پدیده محوری	ترس از دست‌دادن جایگاه سازمانی

مقوله	کدهای انتخابی
	رقابت ناسالم

در این بخش مدل استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) به شرح شکل ۱، ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل احتکار دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان بود. دستیابی به هدف پژوهش با استفاده از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دولتی به روش داده بنیاد صورت پذیرفت. در پژوهش حاضر ۶ عامل عدم اعتماد سازمانی، احساس مالکیت دانش، عدم آگاهی از اهمیت اشتراک دانش، احساس ناامنی شغلی، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و عدم شناخت ارزش دانش در سازمان به‌عنوان عوامل علی احتکار دانش شناسایی

شدند.

عدم اعتماد سازمانی به معنای نبود اطمینان میان اعضای سازمان و همچنین میان کارکنان و مدیران است. این شرایط باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند اشتراک دانش می‌تواند به ضرر آن‌ها تمام شود، زیرا دیگران ممکن است از دانش به اشتراک گذاشته شده برای منافع خود سوءاستفاده کنند. احساس مالکیت دانش نیز زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان دانش خود را به‌عنوان دارایی شخصی تلقی کنند و آن را جدا از منابع سازمانی بدانند. این حس می‌تواند به دلیل تلاش‌ها و تجربیات فردی کارکنان در کسب دانش، شدت بیشتری پیدا کند. همچنین عدم آگاهی از اهمیت اشتراک دانش به معنای نبود فرهنگ یا آموزش مناسب در سازمان برای درک ارزش اشتراک دانش است. کارکنانی که از تأثیرات مثبت اشتراک دانش بر رشد سازمان و حتی موفقیت فردی خود آگاه نیستند، تمایلی به این کار ندارند. همچنین احساس ناامنی شغلی زمانی بروز می‌کند که کارکنان نسبت به پایداری شغل خود تردید داشته باشند. در چنین شرایطی، افراد تمایل دارند دانش خود را به‌عنوان ابزاری برای محافظت از جایگاه شغلی‌شان نزد خود نگهدارند. این شرایط مستقیماً باعث ترس از دست دادن جایگاه سازمانی می‌شود. فرهنگ سازمانی ناکارآمد نیز شامل عدم وجود ارزش‌ها و هنجارهایی است که اشتراک دانش و همکاری را تشویق کند. در چنین محیط‌هایی، کارکنان به‌جای همکاری و اعتماد، به رقابت و رفتارهای فردگرایانه روی می‌آورند. همچنین عدم شناخت ارزش دانش زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها در قدردانی و استفاده از دانش کارکنان خود ناکام باشند. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است احساس کنند که دانش آن‌ها به‌اندازه کافی مورد توجه و اهمیت قرار نمی‌گیرد. می‌توان گفت که شرایط علی پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش افضلی و همکاران (۱۴۰۳) که عوامل فردی و سازمانی را مطرح کردند و پژوهش ژانگ و ساروار (۲۰۲۴) که طردشدگی در محیط کار را از عوامل مؤثر می‌داند، همخوانی دارد، اما تأکید بر عدم آگاهی بُعد متمایزی نسبت به مطالعات پیشین است.

پس از بیان علل بروز احتکار دانش باید به موضوع مقوله محوری رسید. برآیند شرایط علی به شکل‌گیری مقوله مرکزی پژوهش منجر می‌شود. یکی از مقولات محوری پژوهش حاضر ترس از دست دادن جایگاه سازمانی است. این مفهوم به اضطراب و نگرانی کارکنان نسبت به از دست دادن موقعیت، قدرت، یا نفوذ خود در سازمان اشاره دارد. کارکنان تصور

می‌کنند که جایگاه و نفوذ آن‌ها در سازمان به شدت به میزان اطلاعات و دانشی که در اختیار دارند وابسته است. از این رو، به جای به اشتراک گذاشتن دانش، آن را به عنوان ابزار قدرت خود حفظ می‌کنند. یکی دیگر از مقولات مرکزی رقابت ناسالم است. رقابت ناسالم زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به جای تلاش برای رشد گروهی و بهبود عملکرد سازمان، تنها بر منافع شخصی و پیشی گرفتن از دیگران تمرکز کنند. همچنین می‌توان تبیین کرد که ترس از دست دادن جایگاه سازمانی و رقابت ناسالم، رابطه‌ای هم‌افزا دارند. ترس کارکنان برای از دست دادن موقعیت و نفوذ، آن‌ها را به رقابت با همکاران سوق می‌دهد. این رقابت ناسالم به نوبه خود ترس و اضطراب بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند، زیرا آن‌ها تصور می‌کنند که موقعیت شغلی‌شان دائماً در خطر است. این چرخه معیوب منجر می‌شود تا به طور طبیعی به سمت رفتارهایی حرکت کنند تا جایگاه خود را حفظ کند. می‌توان گفت که یافته‌های مقوله مرکزی با یافته‌های پژوهش تران هوی (۲۰۲۳) که جو رقابتی را از عوامل مؤثر بر احتکار دانش بیان می‌کند، همخوانی دارد.

برخی عوامل دیگر در دو قالب اصلی شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری راهبردهای کارکنان اثرگذارند. نتایج این مطالعه نشان داد که محدودیت‌های منابع سازمانی، فقدان برنامه‌های آموزش و توسعه، محیط کاری پراسترس، عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها و فقدان روابط اجتماعی مناسب در سازمان از عوامل زمینه‌ای مؤثر در به‌کارگیری راهبردهای متفاوت افراد برای احتکار دانش در سازمان هستند.

محدودیت منابع، از جمله کمبود فرصت‌های شغلی، امکانات آموزشی، یا منابع مالی، موجب رقابت شدید بین کارکنان می‌شود. در چنین شرایطی، افراد تلاش می‌کنند تا از اطلاعات و دانش خود به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کنند. این رقابت می‌تواند به شکل‌گیری راهبردهایی نظیر ایجاد انحصار در دانش فردی یا گزینشی عمل کردن در اشتراک دانش منجر شود. همچنین فقدان برنامه‌های آموزش و توسعه و عدم ارائه برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری سازمانی باعث می‌شود کارکنان به دانش موجود خود وابسته‌تر شوند. از طرفی، نبود آموزش و توسعه، حس عدم امنیت و کاهش ارزش کارکنان را به دنبال دارد و در نتیجه، راهبردهایی مانند پنهان‌کاری دانش فردی و نادیده گرفتن درخواست‌های اشتراک دانش همکاران شکل می‌گیرد. از طرفی محیط‌های پراسترس که ناشی از فشار کاری بالا،

تعارضات شغلی، یا عدم حمایت سازمانی هستند، افراد را به سمت رفتارهای محافظه‌کارانه سوق می‌دهند. در این فضا، کارکنان احساس می‌کنند که نیاز دارند دانش خود را برای حفاظت از موقعیت شغلی‌شان احتکار کنند. همچنین عدم شفافیت در نقش‌ها باعث ایجاد سردرگمی و رقابت ناسالم بین کارکنان می‌شود. این شرایط کارکنان را به سمت رفتارهایی نظیر ایجاد انحصار در دانش فردی و تحریف یا جعل دانش سوق می‌دهد. وقتی افراد نمی‌دانند که چه کسی مسئولیت انجام یک وظیفه خاص را دارد، ممکن است سعی کنند دانش خود را به شکلی غیرواقعی جلوه دهند تا مسئولیت‌پذیری آن‌ها به نظر برسد. عدم وجود روابط اجتماعی مثبت نیز در محیط کار، حس انزوا و بی‌اعتمادی را تقویت می‌کند. کارکنانی که روابط اجتماعی قوی ندارند، تمایل بیشتری به نادیده گرفتن درخواست‌های اشتراک دانش همکاران یا گزینشی عمل کردن در اشتراک دانش نشان می‌دهند. این افراد ممکن است دانش خود را تنها با افرادی که به آن‌ها اعتماد دارند یا ارتباط مثبت دارند، به اشتراک بگذارند. می‌توان گفت یافته‌های عوامل زمینه‌ای با یافته‌های پژوهش محمدی‌فاتح و شکری (۱۴۰۱) که عوامل سازمانی و روابط اجتماعی را مؤثر بر احتکار دانش می‌دانند، همخوانی دارد.

یکی دیگر از مقوله‌هایی که بر راهبردهای احتکار دانش اثرگذار است، عوامل مداخله‌گر هستند. عوامل مداخله‌گر این پژوهش عبارت‌اند از سیستم پاداش ناکارآمد، سیاست‌های سازمانی متناقض، مداخلات نادرست مدیران، محدودیت‌های قانونی و مقررات و ناتوانی در ایجاد توازن بین کار و زندگی.

سیستم پاداش ناکارآمد زمانی اتفاق می‌افتد که معیارهای پاداش‌دهی سازمان شفاف، منصفانه و مرتبط با عملکرد واقعی کارکنان نباشد. چنین سیستمی می‌تواند به رفتارهای محافظه‌کارانه و فرصت‌طلبانه منجر شود. اگر پاداش‌ها به افرادی اختصاص یابد که دانش منحصر به فردی دارند، کارکنان دانش خود را مخفی می‌کنند تا مزایای احتمالی را برای خود نگه دارند. همچنین سیاست‌های متناقض زمانی بروز می‌کند که قوانین و رویه‌های سازمانی باهم همخوانی نداشته باشند یا در طول زمان به‌طور مکرر تغییر کنند. این تناقضات باعث سردرگمی و بی‌اعتمادی کارکنان می‌شود. کارکنان ممکن است احساس کنند که تغییرات مکرر سیاست‌ها می‌تواند به زیان آن‌ها تمام شود. علاوه بر این مدیران نقشی کلیدی در ایجاد یا تخریب اعتماد در سازمان دارند. مداخلات نادرست شامل رفتارهایی است که حس

بی‌اعتمادی یا نارضایتی را بین کارکنان تقویت می‌کند. این مداخلات ممکن است شامل دخالت در مسائل جزئی، سوگیری در قضاوت، یا بهره‌برداری از دانش کارکنان بدون قدردانی باشد. همچنین قوانین و مقررات سخت‌گیرانه یا مبهم می‌توانند فضایی ایجاد کنند که کارکنان نسبت به اشتراک دانش دچار تردید شوند. این محدودیت‌ها ممکن است شامل مقررات امنیت اطلاعات یا سیاست‌های محرمانگی باشد. کارکنان ممکن است به دلیل نگرانی از تخلف از مقررات، دانش خود را به اشتراک نگذارند. عدم تعادل کار و زندگی نیز ناشی از فشار کاری بیش‌ازحد، زمان‌های کاری طولانی، یا انتظارات غیرمنطقی از کارکنان است. این وضعیت می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه برای همکاری و اشتراک دانش منجر شود. فرسودگی شغلی باعث کاهش تمایل کارکنان به تعامل با دیگران و نادیده گرفتن درخواست‌های اشتراک دانش همکاران می‌شود. می‌توان گفت یافته‌های عوامل مداخله‌گر با یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته توسط عارف‌نژاد و موسوی (۱۴۰۱) که عدم وجود سیستم پاداش برای دانش به اشتراک گذاشته‌شده را مهم‌ترین عامل مؤثر بر احتکار دانش و زادا و همکاران (۲۰۲۲) که رهبری خدمتگزار را مؤثر بر احتکار دانش می‌داند، همخوانی دارد.

عوامل یادشده با به‌کارگیری راهبردهای تعیین‌شده منجر به پیامدهایی همچون کاهش بهره‌وری سازمانی، کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش همکاری و تعاملات تیمی، عدم توانایی در پاسخ به چالش‌ها و بحران‌ها، کندی فرایند تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت خدمات و محصولات می‌شوند که در ادامه تبیین شده‌اند.

احتکار دانش موجب می‌شود کارکنان اطلاعات و دانش لازم را برای انجام وظایف خود به‌درستی در اختیار نداشته باشند. این کمبود اطلاعات باعث طولانی شدن زمان انجام کارها، کاهش کیفیت خروجی‌ها و ایجاد تأخیر در فرایندهای عملیاتی می‌شود. زمانی که کارکنان از اشتراک‌گذاری دانش خودداری کنند، سازمان به‌عنوان یک سیستم یکپارچه نمی‌تواند از ظرفیت کامل منابع انسانی خود استفاده کند. در نتیجه، بهره‌وری سازمانی به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد. بعلاوه احتکار دانش جریان دانش را مختل می‌کند و مانع از هم‌افزایی میان کارکنان می‌شود. زمانی که دانش در انحصار فردی باشد یا اطلاعات تحریف شود، ایده‌های خلاقانه فرصت ظهور پیدا نمی‌کنند. علاوه بر این، فقدان اشتراک دانش باعث می‌شود کارکنان نتوانند از تجربیات و دیدگاه‌های یکدیگر برای حل مسائل استفاده کنند و در نتیجه خلاقیت سازمانی

کاهش می‌یابد. همچنین احتکار دانش باعث کاهش اعتماد میان اعضای گروه می‌شود. وقتی کارکنان تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش خود نداشته باشند، همکاری و تعاملات گروهی به شدت آسیب می‌بیند. این عدم تعامل موجب ایجاد شکاف در گروه‌ها، ضعف در هم‌افزایی و کاهش کارایی پروژه‌های تیمی می‌شود. بعلاوه سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها نیازمند دانش به‌روز و جامع هستند. احتکار دانش، اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی را محدود می‌کند. تأخیر در دسترسی به دانش یا عدم انتقال آن در زمان مناسب، واکنش‌های سازمان را کند و ناکارآمد می‌کند. این مسئله به‌ویژه در مواقع بحرانی، مانند تغییرات ناگهانی بازار یا نیاز به تطبیق با قوانین جدید، آسیب‌زا است. همچنین تصمیم‌گیری اثربخش نیازمند اطلاعات دقیق، به‌روز و در دسترس است. احتکار دانش باعث می‌شود اطلاعات به‌صورت ناقص یا تحریف‌شده در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. علاوه بر این، تأخیر در اشتراک دانش موجب می‌شود فرایند تصمیم‌گیری طولانی شود و تصمیمات نهایی به‌موقع گرفته نشوند. این کندی، سازمان را در مواجهه با رقبا یا شرایط متغیر محیطی عقب می‌اندازد. کیفیت خدمات و محصولات سازمانی نیز به میزان دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با فرایندها و نیازهای مشتریان بستگی دارد. احتکار دانش موجب می‌شود کارکنان اطلاعات کامل یا صحیح برای انجام وظایف خود نداشته باشند که این امر منجر به کاهش کیفیت خروجی‌ها می‌شود. در نتیجه، مشتریان خدمات یا محصولاتی دریافت می‌کنند که با استانداردهای کیفی مورد انتظار تطابق ندارند و این مسئله می‌تواند به از دست دادن مشتریان و کاهش سهم بازار منجر شود. می‌توان گفت پیامدهای پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش افصلی و همکاران (۱۴۰۳) و وو^۱ (۲۰۲۳) که کاهش نوآوری و خلاقیت را از پیامدهای احتکار دانش معرفی کردند، همخوانی دارد.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش نیز باید ذکر شود که پژوهش حاضر با وجود تلاش‌های انجام‌شده، با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. نخست، جامعه آماری پژوهش به سازمان‌های دولتی استان لرستان محدود بوده و نتایج ممکن است به‌طور کامل قابل‌تعمیم به سایر مناطق یا سازمان‌های غیردولتی نباشد. دوم، روش داده‌بنیاد رویکرد استراوس و کوربین

هرچند امکان تحلیل عمیق داده‌ها را فراهم کرده، اما به دلیل وابستگی به تفسیر پژوهشگر، احتمال ورود سوگیری‌های ناخواسته در تحلیل داده‌ها وجود دارد. سوم، با توجه به حساسیت موضوع احتکار دانش، برخی از مصاحبه‌شوندگان ممکن است اطلاعات کامل و شفافی ارائه نکرده باشند که بر جامعیت یافته‌ها تأثیر گذاشته است.

پیشنهادها

- به منظور ارتقای اعتماد سازمانی پیشنهاد می‌شود طراحی و اجرای برنامه‌های اعتمادسازی از طریق شفافیت در ارتباطات، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد یک سیستم بازخورد مؤثر صورت پذیرد. همچنین ارائه آموزش‌های منظم برای ترویج فرهنگ اشتراک دانش و آگاهی‌بخشی از اهمیت اعتماد در تقویت تعاملات سازمانی انجام بگیرد.
 - به منظور کاهش احساس مالکیت دانش پیشنهاد می‌شود، سیستم‌های مدیریت دانش که به کارکنان امکان می‌دهد مالکیت فکری دانش خود را حفظ کنند، اما در عین حال دانش خود را به اشتراک بگذارند، ایجاد گردند.
 - به منظور کاهش استرس کاری کارکنان پیشنهاد می‌گردد که برنامه‌های رفاهی و روان‌شناسی، مانند مشاوره‌های روان‌شناسی، کلاس‌های مدیریت استرس و برنامه‌های تفریحی سازمانی ارائه شود.
 - پیشنهاد می‌شود برای بالا بردن انگیزه کارکنان برای اشتراک دانش خود، معیارهای مشخص برای پاداش‌دهی به اشتراک دانش، مانند تعداد ایده‌های جدید یا تأثیرگذاری دانش به اشتراک گذاشته‌شده، تعریف شود. همچنین جوایز معنوی مانند فرصت‌های ارتقای شغلی و مالی برای کارکنانی که رفتارهای اشتراک دانش را نشان می‌دهند، در نظر گرفته شود.
- در نهایت، به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود که نخست، انجام پژوهش‌های مشابه در سایر استان‌ها یا در سازمان‌های غیردولتی می‌تواند امکان مقایسه و تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش دهد. دوم، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای اعتبارسنجی مدل پیشنهادی توصیه می‌شود. سوم، پیشنهاد می‌شود عوامل فرهنگی، اجتماعی و روان‌شناختی مؤثر بر احتکار دانش با جزئیات بیشتری بررسی شود. چهارم، پیاده‌سازی عملی مدل ارائه‌شده در سازمان‌های دولتی و ارزیابی نتایج آن می‌تواند به کارایی و اثربخشی مدل کمک کند. در نهایت، انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند درک بهتری از تفاوت‌ها و شباهت‌های

منابع

- افضلی، هادی، دامغانیان، حسین، مقدم، علیرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۳). شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی. مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی، ۷(۲)، ۱۰۷-۱۳۲.
<https://doi.org/10.47176/smok.2024.1718>
- حبیبی، روزبه، طباطبایی، سیدجلال و نوری، محمدرضا (۱۴۰۳). الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت تولید. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۳)، ۷۳-۹۲.
<https://doi.org/10.22034/qjimdo.2024.455295.1680>
- عارف‌نژاد، محسن و موسوی، سیده‌مریم (۱۴۰۱). تهیه نقشه شناختی فازی عوامل مؤثر بر احتکار دانش در سازمان (نمونه پژوهش: دانشگاه لرستان). مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی، ۵(۴)، ۷۴-۷۷.
<https://doi.org/10.47176/smok.2022.1490>
- محمدی‌فاتیح، اصغر و شکری، محمدمهدی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های احتکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۲(۲)، ۱۷-۱.

References

- Abbas, A., Ekowati, D., Suhariadi, F., & Anwar, A. (2024). Human capital creation: a collective psychological, social, organizational and religious perspective. *Journal of Religion and Health*, 63(3), 2168-2200. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01665-8>
- Afzali, H., Damghanian, H., Moghaddam, A., & Asgari, N. (2024). Identifying and validating the antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(2), 107-132. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1718> [In Persian]
- Arefnezhad, M., & Mousavi, M. (2022). Fuzzy Cognitive Mapping Factors Affecting Knowledge Hooser in the Organization (Case Study: Lorestan University). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 47-74. <https://doi.org/10.47176/smok.2022.1490> [In Persian]
- Asbari, M. (2024). Investigating the Role of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 11-21. <https://doi.org/10.7777/34yvp77>
- Goldin, C. (2024). Human capital. In *Handbook of cliometrics* (pp. 353-383). Cham: Springer International Publishing.

- Habibi, R., Tabatabaei, S. J., & Noori, M. (2024). Model of Knowledge Hoarding Management Solutions in Production Industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(3), 73-92. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2024.455295.1680> [In Persian]
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Khalid, B., Iqbal, R., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6>
- Le, P. B., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership: the moderating role of distributive justice. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 820-841. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0462>
- Mayoral, J. V. (2024). *Kuhn's 'Does Knowledge "Grow"?: Second Thoughts on the Nature of Epistemic Progress*. In *Rethinking Thomas Kuhn's Legacy* (pp. 291-319). Cham: Springer International Publishing.
- Mohammadi fateh, A., & Shokri, M. M. (2022). Identifying the components of knowledge hoarding in government organizations and providing a model. *Defense-Human Capital Management*, 2(2), 1-17. [In Persian]
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory: Procedures and Technique*. (2nd Edition); Sage, Newbury Park, London
- Tran Huy, P. (2023). High-performance work system and knowledge hoarding: the mediating role of competitive climate and the moderating role of high-performance work system psychological contract breach. *International Journal of Manpower*, 44(1), 77-94. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2021-0331>
- Wu, X. (2023). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Journal of Innovation and Development*, 4(1), 58-61. <https://doi.org/10.54097/jid.v4i1.10822>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent business & management*, 10(1), 1-38. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Jun, Z. Y., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: a moderation mediation examination. *Frontiers in psychology*, 13 (202), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888761>

Zhong, J. Y., & Sarwar, A. (2024). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding in hotel employees: An affective events theory approach. *SSRN Electronic Journal*, 1-35. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4759052>

