



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Model of Knowledge Hoarding Management Solutions in Production Industry

Roozbeh Habibi¹, Seyed Jalal Tabatabaei², Reza Noori³

Abstract

Background & Purpose: Considering the importance of knowledge sharing, several concepts have been proposed regarding it, which are similar to it and different from it in some ways. Hoarding of knowledge is one of these distinct concepts. Based on this, in the present research, the model of knowledge hoarding management solutions in the automotive industry is presented.

Methodology: This study is an applied research that has been done with a qualitative method. In the qualitative part, the thematic analysis strategy was used. Semi-structured interview were used to collect data. Interviews with 22 experts were conducted in a snowball fashion until the theoretical saturation stage.

Findings: Based on the analysis of research data, three categories of individual strategies with subcategories of direct communication between senior managers and subordinates, informing the public, increasing the depth and amount of communication, organizing communication between organizational units and using appropriate communication software, communication solutions with the subcategories of encouraging employees, employee satisfaction, incentive policies Making people aware of the benefits of knowledge sharing and psychological courses related to hoarding disorder, and finally organizational solutions with the subcategories of teamwork and collective benefits, human resource excellence programs, constant monitoring and control of hoarders, shaping a common culture over time, managing knowledge channels and warehouses, The selection and organization of human resources and the modification of organizational processes were identified.

Conclusion: The first step in the success of knowledge management projects includes accurate identification of concepts and vocabulary. Hoarding of knowledge is one of the terms that must be accurately distinguished from other concepts and appropriate strategies for its optimal management should be developed based on that. The solutions of this research will provide the context to reduce this behavioral problem in knowledge management.

Keywords: *Knowledge Hoarding, Knowledge Hoarding Management, Knowledge Sharing.*

Citation: Habibi, Roozbeh; Tabatabaei, Seyed Jalal and Noori, Reza.(2024). Model of Knowledge Hoarding Management Solutions in Production Industry. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(25), 73-92.

1. Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** Habibir@pnu.ac.ir

2. Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** Tabatabaei@pnu.ac.ir

3. PhD in Public Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. **E-mail:** Mohammadrezanoori69@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۷، شماره ۲۵
پاییز ۱۴۰۳
صص ۷۳-۹۲

الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت تولید

روزبه حبیبی^۱، سیدجلال طباطبایی^۲، رضا نوری^۳

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت تسهیم دانش، مفاهیم متعددی در خصوص آن مطرح شده‌اند که ضمن شباهت با آن از برخی جهات متمایز هستند. احتکار دانش یکی از این مفاهیم متمایز است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به ارائه الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت خودروسازی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به روش کیفی انجام شده است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با بیست و دو نفر از خبرگان به صورت گلوله‌برفی تا مرحله اشباع نظری انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش 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 در نهایت 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 فرآیندهای سازمانی شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: گام اول در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش شامل شناسایی دقیق مفاهیم و واژگان است. احتکار دانش از واژگانی است که باید تمایز دقیق آن با سایر مفاهیم صورت پذیرد و بر اساس آن راهکارهای مناسبی برای مدیریت بهینه آن تدوین شود. راهکارهای این پژوهش زمینه کاهش این معضل رفتاری در مدیریت دانش را فراهم خواهد نمود.

کلیدواژه‌ها: احتکار دانش، مدیریت احتکار دانش، تسهیم دانش

استناد: حبیبی، روزبه؛ طباطبایی، سیدجلال و نوری، رضا. (۱۴۰۳). الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت تولید. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۵)، ۷۳-۹۲.

۱. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Habibir@pnu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Tabatabaei@pnu.ac.ir

۳. دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

Mohammadrezanoori69@gmail.com

مقدمه

عدم تسهیم دانش یکی از مهمترین حوزه‌های پژوهشی دنیای مدیریت را به خود اختصاص داده است و ظهور سازه‌های متعدد در این حوزه به جهت تمرکز و تاکید پژوهشگران است. احتکار دانش ضمن پیچیدگی، یکی از سازه‌های نوظهور در این حوزه است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. احتکار دانش، در سطح فردی مانع به کاربردن دانش ارزشمند سازمانی توسط سایر کارکنان و در سطح گروهی و سازمانی مانع هم‌افزایی دانش میان افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. این مهم علاوه بر کاهش عملکرد و بهروری، به تضاد و مشکلات روابط سازمانی منجر می‌گردد. نواک^۱ (۲۰۱۴) احتکارکننده دانش را فردی می‌داند که می‌ترسد هر چه بیشتر بگوید، بیشتر قدرت از دستش می‌رود و نیز فردی که احساس می‌کند در مورد هر چیزی به دیگران حرفی بزند، تسلط کمتری بر روی آن‌ها خواهد داشت و بنابراین تمام اطلاعات را نزد خود نگه می‌دارد. این افراد به نوعی کنترل انحصاری بر روی دانش کلیدی شرکت دارند و با بستن مسیرهای انتقال دانش، موقعیت قدرتمند و انحصارهای دانشی را برای خود در سازمان ایجاد می‌کنند (نواک، ۲۰۱۴، ۷۸).

احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش شباهت‌هایی با هم دارند که ممکن است به غفلت پژوهشگران از تمایزات آنان منجر شود. در تعریف پنهان‌سازی دانش تلاش عمدی فرد در پنهان کردن دانشی است که توسط فرد دیگری تقاضا شده باشد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲)، در حالی که احتکار دانش اختفای سنجیده شده و استراتژیک دانش است که در تصرف فرد قرار دارد و ممکن است مورد درخواست نیز قرار نگیرد (اوانز و همکاران، ۲۰۱۵). پنهان‌سازی دانش به دانشی مربوط می‌شود که به صورت واضح درخواست شده باشد اما در مورد احتکار دانش لزوماً درخواستی برای تسهیم دانش مربوطه وجود ندارد.

تروسان^۲ و همکاران مدعی هستند پنهان‌سازی دانش جنبه ناکارآمدی و عملکردی دارد اما احتکار دانش کمتر شامل پنهان‌سازی عمدی^۳ می‌شود زیرا به نظر نمی‌رسد فردی انگیزه‌ای برای پنهان کردن دانشی داشته باشد که درخواست نشده است. کانلی (۲۰۱۲) مدعی است پنهان‌سازی دانش در سه رفتار کلی طفره‌رفتن، توجیه کردن و خود را به ندانستن زدن اتفاق می‌افتد. همچنین اشاره می‌کند که پنهان‌سازی و احتکار دانش محرک‌ها و انگیزه‌های متفاوتی نسبت به هم دارند و ابعاد رفتاری احتکار دانش در عمل متفاوت است.

آقای سیلوا و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «تسهیم، پنهان‌سازی و احتکار

¹. Nowak

². Trusson

³. Intentional

دانش: چه ارتباطی با هم دارند؟» انجام داده‌اند و ضمن معرفی چهار مفهوم متمایز مجموعه یا کلکسیون دانش^۱، پنهان‌سازی دانش^۲، احتکار دانش^۳ و اهدای دانش^۴ مدعی هستند که پنهان‌سازی دانش بیشتر با تسهیم دانش و احتکار دانش به اهدای دانش مربوط است.

نوعی گرایش و تمایل طبیعی در کارکنان در تمام سطوح سازمان در جهت احتکار دانش وجود دارد؛ به ویژه دانشی که با ارزش باشد و این مورد احتمالاً به این دلیل است که احتکار در ذات انسان است. برخی معتقدند احتکار دانش زمانی رخ می‌دهد که کارکنان، دانش را برای اهداف شخصی و استراتژی‌هایی جهت مهم جلوه‌دادن حضور خودشان در محیط سازمانی احتکار می‌کنند. برخی معتقدند که احتکار دانش به دلیل عدم وجود پلتفرم‌هایی جهت اثربخشی تسهیم دانش روی می‌دهد. آن‌ها معتقدند در این مواقع، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان راهکاری جهت اثربخش نمودن پلتفرم‌ها و تکنولوژی‌های تسهیم دانش مورد استفاده قرار گیرد تا دیدگاه‌های جدیدی در مورد سازمان از مجرای تسهیل شفافیت و گشادگی ذهنی ایجاد کند که فرهنگ تسهیم دانش را فراهم کند (بیرگینوقلو، ۲۰۱۹، ۶۳).

جامعه آماری پژوهش حاضر در صنعت خودروسازی ایران است که با وجود تحریم‌های حاضر، به چیزی جز دانش فردی و سازمانی متکی نیست و خلا منابع اقتصادی و صنعتی تنها از طریق سرمایه دانشی و همکاری و هماهنگی کارکنان قابل جبران است. آنچه در صنعت خودروسازی مشهود است ارائه مدل‌هایی است که بیش از پیش بومی‌سازی شده‌اند و قطعات آن‌ها در داخل کشور تولید می‌شوند. با توجه به توانمندی‌های کارکنان واحدهای طراحی و الزام به هماهنگی و به اشتراک‌گذاری دانش واحدهای مختلف، بهره‌مندی از این توانمندی‌ها و به اشتراک‌گذاشتن دانش در بخش‌های مختلف شرکت سایپا و همچنین ارائه مدل‌های مشترک و بهره‌مندی از دانش سایر خودروسازی‌ها به ویژه ایران خودرو ضروری است. همچنین، از دانش کارکنان فروش و پشتیبانی نمایندگی‌های سایپا و ایران خودرو در مورد نیازها و تقاضاهای مشتریان به عنوان یک سرمایه ارزشمند استفاده نشده است (کاظمی، سخنرانی خرداد ماه ۱۳۹۹).

بر اساس مطالعات اکتشافی حاصل از مصاحبه با مدیران نمایندگی‌های معتبر و کارشناسان فروش، احتکار عمدی اطلاعاتی که از مشتریان دریافت می‌شود و عدم انتقال این اطلاعات به واحدهای فروش و بازاریابی کاملاً مشهود است که دلایل متعددی از جمله عدم درخواست ثبت کتبی اطلاعات و افزایش بارکاری کارکنان اشاره شده است. همچنین تعدد

¹. Knowledge Collection

². Knowledge Hiding

³. Knowledge Hoarding

⁴. Knowledge Donation

بخشنامه‌های ارسالی برای کارکنان و عدم جداسازی بخشنامه‌ها سبب شده است که کارکنان زمان کافی جهت مطالعه دقیق آنها را نداشته باشند. صنعت خودرو، صنعتی پیشرو در حوزه دانش است و در تمام حوزه‌های سازمانی به روزترین فناوری‌ها را به خدمت گرفته است. اما پژوهش حاضر بیش از سایر حوزه‌ها، روابط سازمانی و بین فردی حوزه اداری، طراحی، بازاریابی و فروش را در صنعت خودرو مورد هدف قرار داده است. احتکار دانش در این حوزه‌ها به دوباره‌کاری دانشی و کاهش بهره‌وری روابط سازمانی منجر می‌شود و مانع ارائه ایده‌های نو و همچنین مانع بهره‌مندی از تجارب پیشین و هم‌افزایی دانشی است.

با وجود تمرکز بر روی احتکار دانش در سال‌های گذشته، هیچ مدلی که به صورت جامع و یکپارچه به راهکارهای مدیریت این پدیده نوظهور بپردازد ارائه نشده است. به عنوان مثال بیرگینو قلو از عوامل و دلایل احتکار دانش به قدرت فردی، ترس از دست‌دادن موقعیت، ماهیت و ذات انسان، نبود محرک‌های تقویت تسهیم دانش و غیره اشاره کرده است. سپهوند و تقی‌پور (۱۳۹۹) به ارائه مدل جامع انحصارگرایی تخصصی کارکنان پرداخته‌اند. گل محمدی (۱۳۹۸) رابطه فرهنگ سازمانی و پنهان‌سازی دانش را بررسی کرده است. ژانو و زیبا (۲۰۱۷) رابطه بین استرس‌گرایی در محل کار و احتکار دانش را بررسی کرده‌اند. بنابراین با توجه به اهمیت مدیریت دانش در صنعت خودروسازی و احتکار دانش گسترده‌ای که در این صنعت قابل مشاهده است، نیاز به ارائه‌گویی از راهکارهای متناسب کاملاً مشهود است. بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر عدم وجود یک الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش در صنعت خودرو سازی است.

پیشینه پژوهش

مزیت رقابتی شرکت‌ها بیش از هر مورد دیگری به دانش متکی است؛ به آن چه که می‌داند، آنگونه که از آن بهره می‌برد و به سرعتی که دانش جدیدی را یاد می‌گیرد (هیسلوپ و همکاران، ۲۰۱۸، ۵). مدیریت دانش عبارت است از فرآیندی که شامل فعالیت‌های خلق دانش از طریق کشف و کسب دانش با ارزش از منابع بیرونی، انتخاب دانش مورد نیاز از منابع درونی، تغییر حالت و وضعیت منابع دانش و قرار دادن دانش در برون داده‌های سازمانی است. مدیریت دانش هماهنگ‌سازی نظام‌مند و حساب شده‌ی افراد، تکنولوژی، فرآیندها و ساختار سازمان در جهت افزودن ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری است. (دالکر، ۲۰۱۷، ۱۰).

احتکار دانش؛ عدم تسهیم دانش و احتکار دانش موقعیتی بسیار مهم است که اغلب در میان اعضای سازمان مشاهده می‌شود. احتکار دانش به اقدام آگاهانه و عمدی فرد جهت پنهان کردن دانش گفته می‌شود و می‌توان آن را به‌مثابه پنهان‌کاری استراتژیک تلقی نمود.

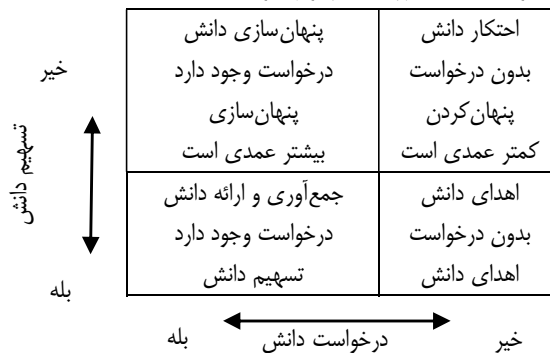
احتکار دانش، انباشت فزاینده دانش است که ممکن است در مراحل بعدی نیز به اشتراک گذاشته نشود و یا حتی درخواست هم نشود (خلید و همکاران، ۲۰۲۰، ۲).

پژوهش‌گران معتقدند که احتکار دانش یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین مشکلاتی است که اغلب سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند (اوانز و همکاران، ۲۰۱۴). تسیر (۲۰۲۱) احتکار دانش را این‌گونه تعریف کرده است: «زمانی که تیم‌ها یا افراد دانش، اطلاعات یا آموزش‌ها را از مخازن دانشی سازمان یا سایر کارکنان سازمان دریغ کنند و نزد خود انبار کنند، احتکار دانش کرده‌اند. این رفتار اغلب بر مبنای انگیزه مراقبت و حفظ خود، احساس داشتن امنیت درون سازمان یا نیاز به داشتن قدرت خاصی در سازمان انجام می‌شود.

هاستد و میشایلوا (۲۰۰۲)، ضمن اشاره به این نکته که تصمیم در رابطه با احتکار یا تسهیم دانش یک تصمیم‌گیری شخصی است نه سازمانی، عواملی که به احتکار دانش منجر می‌شوند را به موارد زیر طبقه‌بندی نمودند؛ احتمال از دست دادن قدرت چانه‌زنی و حمایت از مزیت رقابتی فرد، عدم تمایل به گذراندن زمان برای تسهیم دانش، ترس از میزبانی از انگل‌های دانشی (منظور این است که افراد درخواست‌کننده دانش تمایل دارند بدون هیچ تلاشی حاصل تلاش دیگران را به دست آورند)، پرهیز از فشار یا قضاوت‌شدن (منظور این است که گاهی دارندگان دانش به جهت اینکه از نتیجه دانش خود اطمینان ندارد یا نگران است تسهیم آن به قضاوت در مورد میزان و کیفیت دانش او منجر شود، آن را احتکار می‌کند) و نوعی استراتژی در مقابل عدم اطمینان (به این معنی که انتقال‌دهنده دانش به جهت عدم اطمینان از نوع ادراک و تفسیری که گیرنده دانش خواهد داشت، از تسهیم جزییات کامل پرهیز می‌کند) (هاستد و میشایلوا، ۲۰۰۲، ۶۳).

تفاوت احتکار و پنهان‌سازی دانش؛ اوانز (۲۰۱۵) تاکید می‌کند که احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش دو نوع رفتار مخرب دانشی متمایز هستند که باید از آن‌ها اجتناب کرد. کانلی و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کردند که محرک‌های پنهان‌سازی و احتکار و همچنین تسهیم دانش با هم متفاوت هستند. کاگنه و همکاران (۲۰۱۹) پیشنهاد دادند که عدم تسهیم دانش ممکن است به این علت روی دهد که افراد از نیاز دانشی دیگران بی‌اطلاع باشند اما احتکار و پنهان‌سازی دانش تلاشی عمدی به حساب می‌آیند. پنهان‌سازی دانش تلاش عمدی فرد در پنهان کردن دانشی است که توسط فرد دیگری تقاضا شده باشد (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲). احتکار دانش اختفای سنجیده‌شده و استراتژیک دانش است که در تصرف فرد قرار دارد و ممکن است مورد درخواست نیز قرار نگیرد (اوانز و همکاران، ۲۰۱۵).

آقای سیلوا و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان «تسهیم، پنهان‌سازی و اختکار دانش: چه ارتباطی با هم دارند؟» انجام داده‌اند و ضمن معرفی چهار مفهوم متمایز مجموعه یا کلکسیون دانش، پنهان‌سازی دانش، اختکار دانش و اهدای دانش مدعی هستند که پنهان‌سازی دانش بیشتر با تسهیم دانش ارتباط دارد و اختکار دانش مربوط به اهدای دانش است. در این پژوهش هفده گروه خصیصه معرفی شده است که در سه نوع کلی تقسیم شده‌اند. دسته اول خصیصه‌های مشترک (پنهان‌سازی، حساب‌شده (سنجیده‌شده)^۱، عدم‌تسهیم، محافظت و دریغ‌کردن (منع‌کردن)^۲)، دسته دوم خصیصه‌های مربوط به پنهان‌سازی دانش (روابط دوگانه^۳، عمدی، ضرورتاً) قصد آسیب رساندن ندارد، مالکیت، دانش درخواست شده و سیستم ارباب رعیتی^۴ (ایجاد ناحیه مستقل فرمانروایی)) و دسته سوم خصیصه‌های مربوط به اختکار دانش (انباشت^۵ (انبار کردن)، کمتر عمدی است^۶؛ لزوماً درخواستی بابت آن نشده است، قدرت، وضعیت موجود، و استراتژیک) قرار دارند. همچنین در این مقاله، نمودار زیر به منظور تفکیک چهار مفهوم مورد اشاره ارائه شده است:



شکل ۲. مدل تفکیک اختکار، پنهان‌سازی، اهدای دانش و تسهیم دانش (سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰)

پیشینه تجربی

خلید و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ‌سازمانی، مدیریت‌سازمانی، رهبری به ویژه رهبری مستبدانه را به عنوان سه محرک اصلی اختکار دانش در سازمان معرفی کردند. همچنین متغیر طردشدگی محیط‌کار^۷ را به عنوان یک محرک احتمالی معرفی و مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان طردشده کمتر درگیر اهداف سازمانی می‌شوند، سرشار از

¹. Deliberate

². Withholding

³. Dyadic Relationship

⁴. Territoriality

⁵. Accumulation

⁶. Less intentional

⁷. Workplace Ostracism

ترس هستند و عملکرد کمتری دارند. آنها احساس اهمیت کمتری می‌کنند و از فرآیند اجتماعی شدن خودداری می‌کنند و بنابراین از بروز رفتارهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی و اشتراک دانش اجتناب می‌کنند. در این پژوهش مشخص شد که طردشدگی محیط کار به طور مستقیم و همچنین به واسطه متغیر سکوت دفاعی^۱ بر احتکار دانش تاثیر گذار است.

سپهوند و تقی پور (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان با روش داده بنیاد پرداخته اند. در این پژوهش ۳۸۰ کد، بازشناسی و در قالب ۶۹ زیر مقوله و ۱۷ مقوله اصلی قرار گرفت و در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها الگوی اصلی ارائه شده است. در این پژوهش جامع ویژگی‌های فردی، ساختار سازمانی، ارزش‌های فرهنگی فردی، عدالت سازمانی، رفتارهای سیاسی و رفتارهای انحرافی در قالب شرایط علی انحصارگرایی تخصصی معرفی شده‌اند و همچنین شرایط اقتصادی و فناوری به عنوان عوامل زمینه‌ای اشاره شده‌اند. در این پژوهش، ضعف‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی عوامل مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند. پنهان سازی دانش، ارتباطات محدود و فریب همکاران سه عامل راهبردی پژوهش است و پیامدهای ارتباطی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی سه عامل پیامدی پژوهش هستند. در نهایت مقوله محوری شامل ابعاد دیدگاه شخصی، دانش محوری شخصی، حیطه کاری شخصی و نگرش درونی معرفی شده است.

عبدالله و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق مدار و احتکار دانش: مدل میانجی گر و تعدیل گر سرمایه اجتماعی ارتباطی و تفکر ابزاری» به بررسی ارتباط رهبری اخلاق مدار سرپرست‌ها و احتکار دانش پرداخته‌اند. داده‌های پژوهش از میان ۲۴۵ نفر از کارکنان شرکت‌های گوناگون گردآوری شد و نتایج نشان داد که رهبری اخلاق مدار سرپرست‌ها با مولفه احتکار دانش رابطه منفی دارند. این ارتباط به صورت مستقیم و نیز با مولفه میانجی گر سرمایه اجتماعی ارتباطی روی می‌دهد. این پژوهش آشکار کرد که تفکر ابزاری، ارتباط مثبت میان رهبری اخلاق مدار و سرمایه اجتماعی ارتباطی را تعدیل می‌کند.

بیرگینو (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی مطالعات انجام شده در زمینه احتکار دانش پرداخت. این مطالعات محدود به پژوهش‌هایی هستند که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند. در این پژوهش به این سوال پاسخ داده شده است که چه چیزی منجر به احتکار دانش می‌شود. در انتهای این پژوهش پیشنهادی در مورد مطالعات آتی در باب ارائه چارچوبی برای شرح آن که احتکار دانش چیست، چرا اتفاق می‌افتد و چه راهکارهایی برای کاهش آن وجود دارد،

¹. Defensive Silence

داده شده است.

مونیز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به ارزیابی عوامل تاثیرگذار بر تسهیم دانش در صنعت خودروسازی چین و برزیل پرداخته‌اند. این پژوهش بیشتر به تسهیم دانش فراملیتی پرداخت است و از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده کرده‌اند. یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش این است که با وجود اینکه در اکثر مقالات مربوط به مدیریت دانش، اجتماعی کردن^۱، یک شکل کلیدی در تسهیم دانش کارکنان است، در صنعت خودروسازی درونی کردن یا بومی‌سازی^۲ اهمیت بیشتری دارد. یافته دوم این است که فرهنگ بر تسهیم دانش تاثیرگذار است. در این پژوهش سه بعد اصلی شامل ابعاد دانشی، ابعاد کاری و ابعاد تولید بررسی شده‌اند. همچنین به موانع فرهنگی تسهیم دانش پرداخته شده است.

گل محمدی (۱۳۹۸) در رساله خود با عنوان بررسی رابطه بین پنهان‌سازی دانش با فرهنگ سازمانی در میان کارکنان بیمارستان آیت الله گلپایگانی ۷۶ نفر از کارکنان بیمارستان را مورد مطالعه قرار داد و به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی بر میزان اختکار دانش تاثیر چشم‌گیری دارد. من^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به رابطه رهبری اخلاق مدار و اختکار دانش بر مبنای مدل میانجی‌گری امنیت روانی و تسلط بر فضای سازمانی پرداختند. در این پژوهش ۴۳۶ نفر از کارکنان در ۷۸ تیم بررسی شدند و ارتباط مورد بررسی تایید شد. همچنین متغیر امنیت روانی به‌عنوان متغیر میانجی این ارتباط مورد تایید قرار گرفت.

آنازا و نولین (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «آنچه مال من است، مال من است»: مطالعه رفتار اختکار دانش در میان فروشندگان» به بررسی ابعاد و عواملی پرداختند که به اختکار دانش منجر می‌شود. همچنین مدل ارائه شده توسط آزمون معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد نبود مشوق‌ها، عوامل فردی و عوامل محیطی به اختکار دانش منجر می‌شوند و به طور مستقیم بر اختکار دانش تاثیرگذارند.

نتایج مطالعات هولتن^۴ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که اختکار دانش هم نتیجه اقدامات منفی است و هم به اقدامات منفی منجر می‌شود. در طول زمان اختکار دانش به صورت غیرمستقیم با اقدامات منفی ارتباط دارد که دو عامل اعتماد و عدالت متغیر میانجی در این رابطه هستند. دوم، اقدامات منفی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با مدیریت دانش ارتباط دارد. این مطالعه نشان داد که دور باطل اقدامات منفی، حالات روحی اعتماد و عدالت و نیز رفتارهای اختکار دانش احتمالاً بر نتایج فردی و سازمانی تاثیر منفی خواهد گذاشت.

¹. Socialization

². Internalisation

³. Men

⁴. Holten

موهندا و لانگا^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی آشکار کردند که ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند که دانش یک قدرت است و یک منبع دانشی بودن برای آن‌ها یک مزیت است. یکی از محدودیت‌های مورد اشاره این پژوهش این است که نتوانسته است نشان دهد که چگونه دانش یک منبع قدرت است؛ زیرا پاسخ‌دهندگان این پژوهش نتوانستند به روشنی محاسبه کنند که چه مشخصه‌هایی از دانش به احساس قدرت در آن‌ها منجر می‌شود. مطالعه اوتو و وان‌دن‌هوف^۲ (۲۰۱۴) نشان داد که نبود توانایی تسهیم دانش (شناختی و موقعیتی)، انگیزه‌های مختلف برای احتکار دانش (پاداش، امنیت و برخورداری)، نبود آگاهی از آنچه باید تسهیم شود، با کی تسهیم شود، چرا تسهیم شود و چگونه تسهیم شود سه عامل اصلی احتکار دانش هستند. همچنین آن‌ها آشکار کردند که این سه عامل تحت تاثیر فرهنگ سازمانی، ساختار، مدیریت سازمان و ساختارهای اطلاعاتی و ارتباطی سازمان هستند. علامه و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفتی اصفهان» با رویکرد پدیدارشناسی و به روش کیفی به این مهم پرداخته‌اند. در این پژوهش، موانع به شرح زیر و در پنج دسته‌بندی کلی قرار گرفته‌اند؛ موانع فردی (اختلاف سنی، تحصیلات و سابقه کاری، فقدان امنیت شغلی، فقدان مهارت‌های ارتباطی)، موانع سازمانی؛ (فقدان حاکمیت نظام‌مند و هدایت مطلوب و موثر، خطامشی‌های ضعیف منابع انسانی، ناکارآمدی سیستم پاداش، عدم دسترسی به منابع مورد نیاز، ضعف سیستم ارزیابی کارکنان)، موانع فرهنگی (فقدان حاکمیت فرهنگ تسهیم دانش، فقدان حاکمیت فرهنگ اعتمادمحور، فقدان حاکمیت فرهنگ باز، فقدان حاکمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ضعف پشتوانه‌های ارزشی و اعتقادی)، موانع فناورانه (عدم تمایل افراد به استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات، فقدان سیستم جامع اطلاعاتی)

مطالعه‌ای توسط چانگ، زی و فنگ (۲۰۱۷) نشان داد که بی‌ادبی از سوی سرپرستان باعث ایجاد روابط بدبینانه سرپرستان و زیردستان شد که به نوبه خود تسهیم دانش را مختل نمود. در کتابخانه ملی کنیا، بی‌عدالتی که توسط کتابداران ارشد نسبت به کارمندان انجام شد، به بی‌اعتمادی منجر شد که بر احتکار دانش تأثیر (تویتوک^۳، ۲۰۱۴). تانگ و همکاران (۲۰۱۵) خاطر نشان کردند که رهبری اخلاقی بر اهداف اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها تاثیر مثبت می‌گذارد، درحالی‌که رهبری غیر اخلاقی با رفتار اشتراک‌گذاری منفی همراه است که به احتکار دانش منجر می‌شود. آبه و منسون (۲۰۱۶) معتقدند که رهبر ضعیف در زمینه

1. Muhenda and Lwanga

2. Otto and van den Hoof

3. Tuitook

ارتباطات اعضا، تاثیرات منفی می‌گذارد که احتکار دانش را تشویق می‌کند. یو و لائو معتقدند کارکنان این‌گونه تصور می‌کنند که از دست‌دادن مالکیت دانش، ارزش فردی و منحصربه‌فرد بودن در سازمان را تضعیف می‌کند (موتاژ^۱، ۲۰۲۱، ۴).

با وجود تمرکز بیش از پیش بر مفهوم احتکار دانش، خلا تئوریک در این حوزه کاملاً مشهود است و پژوهش‌های پیشین نه تنها از جامعیت و شمول کافی برخوردار نیستند، همچنین قابلیت تعمیم مناسبی ندارند و به ویژه مدل جامعی در این حوزه گردآوری نشده است. احتکار دانش، انگیزه‌های متفاوتی نسبت به پنهان‌سازی دانش دارد که اشاره نشده است. راهکارهای بهبود مدیریت دانش در مورد احتکار دانش و پنهان‌سازی دانش متفاوت هستند. احتکار دانش اغلب جهت‌گیری رفتاری و انگیزشی دارد و برعکس، پنهان‌سازی دانش بیشتر به ابعاد ساختار سازمانی و نحوه گردش دارایی دانش در سازمان می‌پردازد. برای بهبود احتکار دانش باید انگیزه‌ها و اهداف احتکارکننده بیشتر مورد بررسی قرار گیرند و کمتر از ساختار و ابعاد منابع انسانی تاثیر می‌پذیرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شد. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در این پژوهش با تحلیل مصاحبه خبرگان و متخصصین الگوی راهکارهای مدیریت احتکار دانش احصاء و تحلیل شدند.

این پژوهش در صنعت خودروسازی ایران و با تمرکز بر دو خودروسازی اصلی ایران صورت گرفته است. بدین منظور جامعه آماری پژوهش حاضر از لحاظ مقالات و منابع کتابخانه‌ای تمام مقالات احتکار دانش را شامل می‌شود و از منظر مطالعات میدانی شامل تمام مدیران، مشاوران، کارشناسان، مالکان و مسئولین دانشی در صنعت خودروسازی هستند. معیارهای انتخابی که برای مصاحبه‌شوندگان به کار برده شده است، چهار معیار کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، تنوع و موافقت با مشارکت است. پس از انجام بیست و سه مصاحبه اشباع نظری حاصل شد.

در این پژوهش از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی جهت بررسی پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌ها تعداد سه

¹. Mutage

مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کُدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کُدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	ضریب پایایی
۱	۲۷	۱۲	۳	.۸۸
۲	۲۳	۱۱	۱	.۹۵
۳	۳۹	۱۸	۳	.۹۲
۴	۱۸	۸	۲	.۸۸
۵	۱۰۷	۴۹	۹	.۹۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها بالاتر از ۹۰ درصد محاسبه شده است. بنابراین قابلیت کُدگذاری مورد تایید است. همچنین برای محاسبه پایایی بین دو کُدگذار از فرد دیگری خواسته شد برخی از مصاحبه‌ها را کُدگذاری کند. نتایج نشان دهنده پایایی بالای ۹۰ درصد مقولات پژوهش در کُدگذاری بود. برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش - یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مصاحبه‌شوندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد؛ ۱- تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان: مصاحبه‌شوندگان، پارادایم کُدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کُدگذاری محوری اعمال شد. ۲- بررسی همکار: پنج تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کُدگذاری محوری پرداختند. ۳- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. ۴- اظهار سوگیری پژوهشگر: از آنجایی که پژوهشگر خود شاغل بخش دولتی است، قطعاً تجربه کاری ایشان در بخش دولتی و مبانی فلسفی و نظری او در تدوین پژوهش بی‌تأثیر نبود. چرا که سوگیری در پژوهش‌هایی که صبغه کیفی دارند جزء جدایی‌ناپذیر است و پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه لوح سفید عمل کند. در نتیجه تمایلات فلسفی و نظری و ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای خویش را وارد عرصه پژوهش می‌کند.

یافته‌های پژوهش

در مرحله کُدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کُدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده تحقیق احصا شده و در نهایت مضامین فراگیر ارائه می‌گردند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و ادغام کدهای مشابه، تعداد ۱۱۴ کد پایه به شرح جدول زیر نهایی گردید؛

جدول ۲. مفاهیم پایه حاصل از مصاحبه

ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز
۱	مشارکت مدیران ارشد در تقسیم کارها	۲	برگزاری کمیته‌ها و جلسات دوره‌ای	۳	سیاست‌های ارتباطی

۴	نوع ارتباطات	۵	کمیت و عمق ارتباطات	۶	الگوی تسهیم دانش بودن مدیران
۷	تشویق ریسک‌پذیری توسط مدیران	۸	تاکید بر مستندسازی	۹	نهادینه‌سازی مدیریت دانش
۱۰	میزان رسمیت امور	۱۱	تمرکز تصمیم‌گیری	۱۲	سلسله مراتب‌سازمانی
۱۳	فرآیندهای سازمانی	۱۴	مرززدگی سازمانی	۱۵	تیم‌گرایی
۱۶	دانش‌گرایی و تخصص‌گرایی	۱۷	ارزش‌ها و برداشت‌ها نسبت تسهیم دانش	۱۸	فرهنگ جمع‌گرا
۱۹	تفاوت‌های جغرافیایی	۲۰	اختلافات قومیتی	۲۱	فقر فرهنگی
۲۲	فرهنگ نوع‌دوستی جوامع	۲۳	اشتراک فرهنگی در دل جامعه	۲۴	میزان همبستگی اجتماع
۲۵	فناوری اطلاعاتی و ارتباطی	۲۶	استفاده از نرم‌افزارهای مناسب ارتباطی	۲۷	ایجاد فضایی برای به اشتراک‌گذاری دانش
۲۸	ایجاد کتابخانه دانش	۲۹	ابزار ثبت و ضبط دانش	۳۰	انبارهای دانشی
۳۱	تمایل به کارگروهی به منظور دستیابی به اهداف	۳۲	بازبودن	۳۳	گسترده‌ی و راحتی ارتباطات در میان افراد
۳۴	ارتباطات موجود در سیستم	۳۵	اعتماد به همکاری	۳۶	تجربه‌گرایی
۳۷	وظیفه‌شناسی	۳۸	برون‌گرایی	۳۹	مایل به یادگیری
۴۰	ریسک‌پذیری	۴۱	جسارت و پیگیری	۴۲	آگاهی همه بهتر از ناآگاهی
۴۳	حسن شهرت در اذهان	۴۴	ایمان به رسالت سازمان و مدیران ارشد	۴۵	باور به‌سازی فردی در سازمان
۴۶	افول باور نقش‌نهاداری دانش قدرت است	۴۷	سازمان محوری نه فرد محوری	۴۸	اردوهای مسافرتی و همایش‌ها
۴۹	دادن پاداش درخور و مناسب به پاداش	۵۰	برخورد محترمانه (نوع لحن و کلمات و ...)	۵۱	دادن حس مدیون بودن به تسهیم‌گر
۵۲	سیاست و مهارت تمجید از تسهیم‌گر	۵۳	تاثیر مستقیم تسهیم دانش در ارزشیابی عملکرد	۵۴	اولویت در ارتقا و انتصاب
۵۵	تاثیر محسوس مادی ناشی از تسهیم دانش	۵۶	تنوع پاداش سفارشی شده	۵۷	حس رضایت از کمک به دیگران
۵۸	حس رضایت از بلد بودن	۵۹	حس شادی، حس مسئولیت در برابر شهروندان حس شیره شن	۶۰	حس لزوم حفظ کردن نظر مثبت دیگران
۶۱	اثبات دانایی خود	۶۲	حس راحتی وجدان	۶۳	حس مفید بودن
۶۴	حس نمایش تعهد کاری	۶۵	جلوگیری از دوباره کاری‌ها	۶۶	همترازی همه
۶۷	رفع ابهام‌ها	۶۸	هم‌افزایی	۶۹	تعادل میان یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه
۷۰	ارتقای دانش فردی	۷۱	آموزش کارگروهی	۷۲	آموزش‌های عمومی
۷۳	ارتقای سطح آگاهی	۷۴	یادگیری گروهی	۷۵	آموزش نوع‌دوستی و کمک
۷۶	منافع جمعی	۷۷	روحیه کار تیمی	۷۸	کار گروهی
۷۹	مدیریت تعارض‌های غیر کارکردی	۸۰	برنامه‌ریزی ارتقای کارکنان	۸۱	یادگیری و آموزش در سازمان
۸۲	مدیریت دوران پیش از بازنشتگی	۸۳	جان‌نشین‌پروری	۸۴	برنامه‌های تفویض اختیار
۸۵	ارزیابی ۳۶۰ درجه	۸۶	مراقبت همگانی	۸۷	پیگیری مداوم و سریع احتکاردانش
۸۸	آموزش و آگاهی مدیران و سرپرستان نسبت به ماهیت پیچیده احتکار	۸۹	پاسخگویی مدیران میانی و سرپرستان نسبت به میزان دستیابی به اهداف	۹۰	سیستم ارزیابی مناسب
۹۱	کنترل مداوم سرپرستان	۹۲	کنترل مجاری دانش	۹۳	شکل‌گیری ارزش‌های مشترک در طول زمان
۹۴	همدست‌کردن و یکسان‌سازی کارکنان	۹۵	چشم‌ها و مراسم‌ها	۹۶	همکاری در حل چالش‌های سازمانی
۹۷	گفتمان گروهی-کهنولت روابط	۹۸	صریح نمودن دانش	۹۹	بهبود دسترسی به انبارهای دانش
۱۰۰	ثبت دانش در منابع رسمی	۱۰۱	توسعه مجاری دانشی	۱۰۲	توسعه انبارهای دانشی مشترک و حذف انبارهای فردی

۱۰۳	شفاف‌سازی مجاری	۱۰۴	جایگزین کردن افراد معتمد	۱۰۵	ممانعت از انحصار مقام در سازماندهی
۱۰۶	چرخش شغلی	۱۰۷	گزینش صحیح	۱۰۸	شایسته‌سالاری
۱۰۹	سازماندهی مجدد نیروی انسانی	۱۱۰	مهندسی مجدد فرآیندها	۱۱۱	نزدیک کردن محیط کاری
۱۱۲	کاهش وابستگی سازمان به فرد	۱۱۳	بهبودسازی فرایندها	۱۱۴	فرایندهای بهینه‌گزینش

پس از تدوین کدهای پایه، کدگذاری سازمان‌دهنده تدوین می‌شود. منظور از کدگذاری سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم وراى توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۱۷ کد به شرح جدول زیر است؛

جدول ۳. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مفاهیم	کدهای باز
۰۱	ارتباط مدیران ارشد در مجموعه کاری	مشارکت مدیران ارشد در تقسیم کارها، برگزاری کمیته‌ها و جلسات دوره‌ای، سیاست‌های ارتباطی، نوع ارتباطات، کمیت و عمق ارتباطات، الگوی تسهیم دانش بودن مدیران، تشویق ریسک‌پذیری توسط مدیران، تاکید بر مستندسازی، نهادینه‌سازی مدیریت دانش
۰۲	عامل ساختار سازمانی مشوق	میزان رسمیت امور، تمرکز تصمیم‌گیری، سلسله مراتب‌سازمانی، فرآیندهای سازمانی (فرآیندهای خطی، فرآیندهای متکی به فرد، فرآیندهای رفت و برگشتی وابسته به هم)، مرززدگی سازمانی، تیم‌گرایی، دانش‌گرایی و تخصص‌گرایی
۰۳	عامل فرهنگی	ارزش‌ها و برداشت‌ها نسبت تسهیم دانش، فرهنگ جمع‌گرا، تفاوت‌های جغرافیایی، اختلافات قومیتی، فقر فرهنگی، فرهنگ نوع‌دوستی جوامع، اشتراک فرهنگی در دل جامعه، میزان همبستگی اجتماع
۰۴	عامل فناوری	فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، استفاده از نرم‌افزارهای مناسب ارتباطی، ایجاد فضایی برای به اشتراک‌گذاری دانش، ایجاد کتابخانه دانش، ابزار ثبت و ضبط دانش، انبارهای دانشی
۰۵	مشارکت و همکاری اعتماد محور	تمایل به کارگروهی به منظور دستیابی به اهداف، بازبودن، گستردگی و راحتی ارتباطات در میان افراد، ارتباطات موجود در سیستم، اعتماد به همکاری
۰۶	عوامل شخصیتی	تجربه‌گرایی، وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی، مایل به یادگیری، ریسک‌پذیری، جسارت و پیگیری
۰۷	بهبود دیدگاه‌های تسهیم دانش	آگاهی همه بهتر از ناآگاهی، حسن شهرت در اذهان، ایمان به رسالت سازمان و مدیران ارشد، باور به‌سازی فردی در سازمان، افول باور نقش نگهداری دانش قدرت است، سازمان محوری نه فرد محوری.
۰۸	ابزارهای تشویقی	اردوهای مسافرتی و همایش‌ها، دادن پاداش درخور و مناسب به پاداش، برخورد محترمانه (نوع لحن و کلمات و ...)، دادن حس مدیون بودن به تسهیم‌گر، سیاست و مهارت تمجید از تسهیم‌گر، تاثیر مستقیم تسهیم دانش در ارزشیابی عملکرد، اولویت در ارتقا و انتصاب، تاثیر محسوس مادی ناشی از تسهیم دانش، تنوع پاداش سفارشی شده
۰۹	آگاه‌نمودن افراد نسبت به منافع تسهیم دانش	حس رضایت از کمک به دیگران، حس رضایت از بلد بودن، حس شادی، حس مسئولیت در برابر شهروندان، حس لزوم حفظ کردن نظر مثبت دیگران، اثبات دانایی خود، حس شهره شدن، حس راحتی وجدان، حس مفید بودن، حس نمایش تعهد کاری، جلوگیری از دوباره کاری‌ها، همترازی همه، رفع ابهام‌ها، هم‌افزایی.
۱۰	آموزش مرتبط با اختلال احتکار	تعادل میان یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه، ارتقای دانش فردی، آموزش کارگروهی، آموزش‌های عمومی، ارتقای سطح آگاهی، یادگیری گروهی، آموزش نوع‌دوستی و کمک.
۱۱	کار گروهی و منافع جمعی	منافع جمعی، روحیه کار تیمی، کار گروهی، مدیریت تعارض‌های غیرکارکردی
۱۲	برنامه‌های تعالی منابع انسانی	برنامه‌ریزی ارتقای کارکنان، یادگیری و آموزش در سازمان، مدیریت دوران پیش از بازنشستگی، جانشین‌پروری - برنامه‌های تفویض اختیار، ارزیابی ۳۶۰ درجه - مراقبت همگانی
۱۳	پایش و کنترل دائمی احتکار دانش	پیگیری مداوم و سریع احتکار دانش، آموزش و آگاهی مدیران و سرپرستان نسبت به ماهیت پیچیده احتکار، پاسخگویی مدیران میانی و سرپرستان نسبت به میزان دستیابی به اهداف، سیستم ارزیابی مناسب، کنترل مداوم سرپرستان، کنترل مجاری دانش
۱۴	شکل‌دهی فرهنگ مشترک در طول زمان	شکل‌گیری ارزش‌های مشترک در طول زمان، هم‌دست‌کردن و یکسان‌سازی کارکنان، جشن‌ها و مراسم‌ها، همکاری در حل چالش‌های سازمانی، گفت‌وگو - گروهی - کهولت روابط
۱۵	مدیریت مجاری و	صریح نمودن دانش، بهبود دسترسی به انبارهای دانش، ثبت دانش در منابع رسمی، توسعه مجاری دانشی،

انبارهای دانشی	توسعه انبارهای دانشی مشترک و حذف انبارهای فردی، شفاف‌سازی مجاری
۱۶	جایگزین کردن افراد معتمد، ممانعت از انحصار مقام در سازماندهی، چرخش شغلی، گزینش صحیح، شایسته‌سالاری، سازماندهی مجدد نیروی انسانی، فرایندهای بهینه گزینش
۱۷	اصلاح فرایندهای سازمانی

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب پنج بعد به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۴. مفاهیم فراگیر

مقوله	مفاهیم
راهکارهای ارتباطی	ارتباط مدیران ارشد در مجموعه کاری
	عامل ساختار سازمانی مشوق
	عامل فرهنگی
	عامل فناوری
راهبردهای فردی مدیریت احتکار دانش	مشارکت و همکاری اعتماد محور
	عوامل شخصیتی
	بهبود دیدگاه‌های تسهیم دانش
	ابزارهای تشویقی
راهکارهای سازمانی	آگاه‌نمودن افراد نسبت به منافع تسهیم دانش
	آموزش مرتبط با اختلال احتکار
	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
اصلاح فرایندهای سازمانی	

در شکل زیر مدل راهکارهای احتکار دانش ارائه شده است:

می‌شود و یک راهکار بسیار موثر است. این مهم از طریق شکل‌دهی تیم‌های کاری تسهیل می‌شود. ارتباط مستقیم مدیران ارشد با زیردستان از طریق برگزاری کمیته‌ها و جلسات دوره‌ای کمک می‌کند که مدیران ارشد خلاهای دانشی زیردستان را درک کنند و در صورت انجام احتکار دانش توسط مدیران میانی یا سرپرستان از آن آگاه شوند. مصاحبه‌شوندگان مدعی‌اند، در اغلب این جلسات زیردستان توسط مدیر ارشد از مسائلی آگاه می‌شوند که اگر ایشان شخصا به آن‌ها نمی‌گفت هیچگاه آگاه نمی‌شدند.

اطلاع‌رسانی همگانی بخشنامه‌های سازمان نیز از جنس حذف مدیران میانی و سرپرستان به‌عنوان واسطه‌های ارتباطی است و باعث می‌شود زیردستان به اطلاعات به‌صورت مستقیم دست پیدا کنند. سازماندهی ارتباط بین واحدهای سازمانی و حذف محدودیت‌های ارتباطی غیرکارکردی از مواردی است که اغلب در واحدهای حسابداری و مالی، واحدهای پشتیبانی سیستم و همچنین واحدهای منابع انسانی به آن اشاره شده است و بیانگر این امر است که محدودیت ارتباطات سایر واحدها به این واحدها منجر می‌شود سرپرستان به راحتی اقدام به احتکار دانش کنند و از این موضوع سواستفاده کنند.

در نهایت استفاده از نرم‌افزارهای مناسب ارتباطی و ایجاد شبکه‌های مجازی و ترویج حضور همه‌ی اعضای سازمان در آن نیز تمهیداتی را فراهم می‌آورد تا تمام سازمان به‌صورت مستقیم و بدون واسطه با هم در ارتباط باشند و از سواستفاده کردن واسطه‌گران دانشی ممانعت می‌کند. این شبکه‌ها مجاری دانش را گسترش می‌دهند و اغلب برای ارتباطات غیر رسمی نیز مناسب هستند و در ساعات غیرکاری نیز کارکنان را با هم در ارتباط نگه می‌دارد.

راهبردهای فردی مدیریت احتکار دانش؛ مدیریت فردی احتکار دانش در دو بخش قابل انجام است. در وهله اول مدیران منابع انسانی در زمان گزینش می‌توانند معیارهای سلامت اخلاقی از منظر اختلال احتکار را بررسی کنند و در وهله دوم پایش فردی احتکار دانش است که مورد اول در راهکارهای سازمانی مطرح خواهد شد.

راهبردهای فردی مدیریت احتکار دانش شامل تطمیع کارکنان از نظر مادی و معنوی، بررسی ابعاد مرتبط با رضایت کارکنان که در مفاهیم مدیریتی گستره پژوهشی قابل ملاحظه‌ای دارند، سیاست‌های تشویقی برای تسهیم دانش، آگاه نمودن افراد نسبت به منافع تسهیم دانش (منافع جمعی ارتقای سازمان) و نهایتاً دوره‌های روانشناختی مرتبط با اختلال احتکار است.

راهکارهای سازمانی؛ انجام کارها به صورت گروهی و کسب بازدهی به صورت جمعی باعث می‌شود نه تنها افراد تعارض‌های غیرکارکردی را کنار بگذارند، بلکه به جهت کسب منافع بیشتر به هم کمک کنند. به همین دلیل این مهم به تسهیم دانش بین افراد درون تیم کمک می‌کند و از سوی دیگر انگیزه‌های احتکارکننده‌ها را نسبت به احتکار کردن دانش در قبال اعضای دیگر تیم کاهش می‌دهد. کارگروهی شامل ارتقای روحیه کار تیمی (ابعاد فرهنگی)، وابستگی متقابل اعضای تیم، عملکرد تیمی، اهداف مشترک، چشم‌انداز و آینده

مشترک، همراستایی اهداف فردی و سازمانی است.

برنامه‌های تعالی منابع انسانی در حوزه احتکار دانش بسیار موثر هستند. اغلب برنامه‌ریزی بلندمدت برای کارکنان روحیه آن‌ها را افزایش می‌دهد و ادراک آن‌ها از امنیت شغلی را بالا می‌برد. برنامه‌ریزی ارتقای شغلی مسیر کارکنان در سازمان را مشخص می‌کند و مانع از انگیزه‌های منفی در آن‌ها می‌شود. یکی از مهمترین مفاهیم مرتبط به تعالی منابع انسانی بحث آموزش است که یکی از بیشترین تعداد کدهای باز را به خود اختصاص داده است. در این پژوهش اغلب مصاحبه‌شوندگان به آموزش اشاره داشته‌اند. سیستم آموزشی، عدالت آموزشی، ارتقای سطح آگاهی در سازمان، آموزش کارگروهی، یادگیری گروهی، آموزش نوع‌دوستی و کمک کردن و آموزش‌های عمومی برخی از کدهای باز در این حوزه هستند. همچنین مدیریت دوران پیش از بازنشستگی در این مفهوم طبقه‌بندی شد که از لحاظ احتکار دانش بسیار حائز اهمیت است. از یک سو حفظ دانش برای منافع شخصی در زمان اتمام دوران خدمت و از سوی دیگر توان احتکاری بالایی که این افراد با تجربه دارند، این راهکار را بسیار حائز اهمیت کرده است.

پایش و کنترل دائمی احتکار دانش از مفاهیمی است که اغلب برای تمام مفاهیم منفی سازمانی موثر است. در مورد احتکار دانش ماهیت کنترل کردن کمی پیچیده‌تر است. به منظور کنترل موثر احتکار دانش در وهله اول مدیران ارشد باید بدانند که کنترل احتکار دانش با پنهان‌سازی متفاوت است و باید درک صحیحی از آن داشته باشند.

کدهای مربوط به کنترل احتکار دانش شامل کنترل سرپرستان، کنترل مجاری دانشی، سیستم ارزیابی مناسب (همگانی و ۳۶۰ درجه)، پاسخگویی مدیران میانی نسبت به میزان دستیابی به اهداف سازمانی، آموزش و آگاهی به مدیران و سرپرستان در خصوص احتکار دانش و پیگیری سریع و مدام هستند. در این پژوهش منظور از کنترل سازمانی، کنترل مثبت و سازنده است. کنترل سازمانی به منظور بررسی و مدیریت احتکار دانش باید به این نکته توجه کند که اهدای دانش در برخی موارد لطف است نه وظیفه و در نتیجه هیچ تنبیه رسمی نمی‌توان برای آن در نظر گرفت. به همین دلیل مدیران برای کنترل سرپرستان و مجاری دانشی باید راهکارهای سیاست‌مدارانه‌ای به کار ببرند.

یکی از راهکارهای طلایی در حوزه مدیریت اختلال احتکار، ارزیابی و پاداش صحیح و منطبق با سیاست‌های مدیریت احتکار است. در صورتی که کارکنان متوجه اهمیت احتکار دانش در ارزیابی‌های مستمر سازمانی باشند، کمتر این رفتار را نشان خواهند داد. ارزیابی ۳۶۰ درجه در این زمینه کمک می‌کند تا زیردستان در مورد احتکار دانش توسط سرپرستان اظهار نظر کنند.

تفسیر مشترک و فرهنگ قوی مهمترین نکته این پژوهش است. مفهومی که در کمتر سازمانی به شکل واقعی به آن پرداخته می‌شود. در طول پژوهش یکی از مدیران نمایندگان، با خیال آسوده از کارکنان صحبت می‌کرد و دغدغه پژوهش حاضر را کاملاً در محیط

نمایندگی خود تکذیب کرد. هر چند مفهوم کامل تفسیر مشترک موضوعی است که به راحتی قابل دستیابی نیست اما حرکت در این مسیر سازمان را از بسیاری از رفتارهای مخرب دور می‌کند و کنترل سازمانی را به عنوان راهکاری پرهزینه کنار می‌گذارد.

در وهله اول مهم است که مدیران بدانند تفسیر مشترک در طول زمان به دست می‌آید و حفظ طولانی مدت کارکنان لازمه اجرای این مهم است، هر چند در سازمانی که تفسیر مشترک برقرار شده باشد هر نیروی جدیدی به سرعت در آن فرهنگ سازمانی درونی سازی می‌شود (مانند آن محیط عمل می‌کند). یکدست کردن کارکنان اغلب در گزینش‌های صحیح به دست می‌آید و در آموزش‌ها و توانمندسازی‌ها قابل اجرا است. جشن‌ها و مراسم‌ها نکته بسیار طلایی برای ارتقای روابط غیررسمی و دوستانه هستند که دستیابی به این مهم را تقویت می‌کند. گفتمان گروهی، افکار و ادراک افراد درون سازمان را شفاف می‌کند و در صورتی که به صورت مداوم پیگیری شود بسیار اثربخش خواهد بود. یکی از مهمترین نکاتی که در این حوزه مطرح است همکاری کارکنان برای گذر از چالش‌های سازمانی است. جایی که تمام افراد هر آنچه دارند به خدمت بگیرند و دست‌دردست هم دهند. در نهایت، در بررسی و مدیریت احتکار دانش باید به روابط غیرکاری و دوستانه کارکنان توجه ویژه‌ای شود. به ندرت افراد دانش را از دوستان خود احتکار می‌کنند. بنابراین با ارتقای روابط غیرکاری و دوستی‌ها می‌توان به میزان قابل توجهی از احتکار دانش کم کرد.

مدیریت مجاری و انبارهای دانشی شامل نزدیک کردن فضای کاری، صریح نمودن دانش، در دسترس کردن انبارهای دانشی، کنترل ثبت دانش در انبارهای دانشی رسمی، یکپارچه کردن مجاری دانش و ارتقای آن‌ها، شفاف کردن مجاری دانشی و حذف مجاری دانشی انحصاری و توسعه مجاری مشترک سازمانی است. تمام موارد به حذف انحصارها و قائم‌به‌فرد بودن اطلاعات اشاره دارند.

گزینش و سازماندهی نیروی انسانی - نخستین راه برای جلوگیری از ورود موارد غیراخلاقی و مشکلات روانشناختی به سازمان است. بررسی اختلالات روانشناختی به ویژه اختلال احتکار در وهله ورود مانع ورود احتکارکننده‌ها به سازمان می‌شود. گزینش و ارتقای شایسته‌محور و در ادامه سازماندهی نیروی انسانی بر اساس چرخش شغلی مناسب، ممانعت از انحصار مقام کمک شایانی به مدیریت احتکار دانش می‌کند و از بسیاری از هزینه‌های آتی جلوگیری می‌کند. شایان ذکر است، در صورتی که سازمان با علائم احتکار دانش مواجه شود، پیشنهاد می‌شود از طریق جایگزین کردن یک فرد معتمد به واحد مربوطه، احتکار دانش پایش و بررسی شود. اصلاح فرآیندهای سازمانی شامل مهندسی مجدد فرآیندها با هدف حذف انحصارها و وابستگی سازمان و نزدیک کردن محیط کاری افراد به هم انجام می‌شود که ضمن ارتقای ارتباطات در حوزه مدیریت احتکار دانش نیز موثر است.

تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های کارشناسان و خبرگان نیازمند افراد صاحب‌نظر و بانگیزه است که متاسفانه همانند بسیاری از پژوهش‌ها، این پژوهش هم با کمبود خبره‌ای

که هم تجربیات و مسئولیت امور دانشی در سازمان را داشته باشد و هم تحصیلات عالی داشته باشد و نیز فرصت تعامل و بهره‌مندی از نظرات آن‌ها کاملاً وجود داشته باشد، مواجهه بوده است. یکی از مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز بر احتکار فردی و عدم بررسی احتکار گروهی و تیمی است. با توجه به اینکه تفاوت چشم‌گیر در ابعاد و راهکارهای احتکار تیمی و گروهی با احتکار فردی پیش‌بینی می‌شود، انجام پژوهش در زمینه احتکار گروهی و تیمی به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مدیران جامعه آماری و همه کسانی که در انجام پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Abdullah MI, Dechun H, Ali M. and Usman M. (2019). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking. *Front. Psychol.* 10:2403. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02403.
- Allameh, S. M., and Shaemi Barzaki, A. and Seyed Sadri, E. (2013). Identification of barriers to knowledge sharing in Isfahan Oil Refining Company (phenomenological study). *Human Resource Management Research*, 2(3), 119-143.
- Anaza, N.A. and Nowlin, E.L.,(2017). What's mine is mine: A study of Salesperson Knowledge Withholding & Hoarding Behavior. *Industrial Marketing Management*, 64, 14-24.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Management Science Letters*, 9, 61-72.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Third Edition. The MIT Press. Cambridge: England.
- Evans, J. M., Hendron, M. G. and Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the Ace: The Individual and Unitlevel Performance Effects of SelfReported and Perceived Knowledge Hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510.

- Gulmohammadi Sanji, A. (2018). *Investigating the relationship between knowledge concealment and organizational culture among the employees of Ayatollah Golpaygani Hospital in Qom in 2015-2016*. Master's thesis, Islamic Azad University - Islamic Azad University - Qom branch.
- Holten, A. L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge Hoarding: Antecedent or Consequent of Negative acts? The Mediating Role of Trust and Justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215-229.
- Husted, K. and Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*. 3(1), 60-73.
- Kang, S. W. (2014). Knowledge Withholding: Psychological Hindrance to the Innovation Diffusion Within an Organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Khalid, B., Iqbal, R. and 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), DOI: 10.1186/s43093-020-00045-6
- Men, Ch., Patrick, S. W. Fong, Weiwei, H., Zhong, J., Jia, R. and Luo, J. (2018). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472.
- Muhenda, M. B. and Lwanga, E. K. (2014). Knowledge Hoarding among Academic Staff in Higher Education Institutions in Uganda: Risk or Strategy. *World Review of Business Research*, 4(2), 279 -290.
- Muniz Jr., J., Hong, J., Oliveira, S., Wintersberger, D. and Popadiuk, S. (2019). Knowledge sharing in the automotive sector: a comparative study of chinese and brazilian firms. *Production*, 29(3), DOI:10.1590/0103-6513.20180084
- Mutage, M. (2021). Knowledge Hoarding at a State University Library in Zimbabwe. *University of Dar es Salaam Library Journal*, 16, 3-18.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nowak, A. (2014). *Infectious: How to Connect Deeply and Unleash the Energetic Leader Within Allworth Press*, Allworth Press (January 1, 1738)
- Otto, C. and Van Den Hooff, B. (2014). *To Have and To Hoard: Reasons for Not Sharing Knowledge in Organisations*. In J. Alegre, R. Chiva, A. Fernandez-Mesa & J.L. Ferreras-Mendez (Eds.) *Shedding New Lights on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities*. 195-220. UK: Cambridge
- Sepahvand, R. and Taghipour, S. (2019). Designing the pattern of specialized exclusivity of employees with the foundation data method. *Human Resource Studies*, 10(3), 1-22
- Tessier, D. (2021). *Handbook of Research on Organizational Culture Strategies for Effective Knowledge Management and Performance*. Business Science Reference (June 25, 2021).
- Trusson, C., Hislop, D. and Doherty, N. (2017). The Rhetoric of `Knowledge Hoarding: a Research-Based Critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.