



A Phenomenological Study of the Antecedents of Knowledge Hoarding by Knowledge Workers (Case Study: Technical Experts of Nahaja)

Hadi Afzali 

Ph.D. Candidate, Department of HRM, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hadiafzali@semnan.ac.ir

Hossein Damghanian * 

*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hdamghanian@semnan.ac.ir

Alireza Moghaddam 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir

Naser Asgari 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ssau.ac.ir

Abstract

Objective

Knowledge hoarding refers to the deliberate withholding of information or expertise by individuals within an organization. This dysfunctional behavior can significantly undermine organizational learning, collaboration, and long-term performance. When knowledge workers intentionally refrain from sharing information with colleagues and stakeholders, it disrupts knowledge flows, weakens team dynamics, and reduces organizational adaptability and innovation. Effective intervention requires a comprehensive understanding of the psychological, structural, and contextual drivers of this behavior. This study aims to explore the factors contributing to the tendency toward knowledge hoarding from the perspective of knowledge workers—particularly technical experts—who are directly engaged in this issue.

Citation: Afzali, Hadi; Damghanian, Hossein; Moghaddam, Alireza & Asgari, Naser (2025). A Phenomenological Study of the Antecedents of Knowledge Hoarding by Knowledge Workers (Case Study: Technical Experts of Nahaja). *Journal of Public Administration*, 17(3), 686- 707. (in Persian)



Methods

This study adopts a qualitative, inductive, and interpretive approach, appropriate for uncovering deep-seated behavioral patterns and perceptions. The research is applied in nature and employs descriptive phenomenology as its methodological framework, using Collaizi's systematic method for data analysis. Participants included 16 technical experts from the Islamic Republic of Iran Air Force (IRAAF), selected through purposive sampling. Data were gathered through semi-structured interviews, allowing for both consistency and the emergence of new insights. To ensure the credibility and trustworthiness of the findings, bracketing techniques were used to minimize researcher bias, and member checking was conducted with participants to validate interpretations and conclusions.

Results

The results identified three major categories of influencing factors: behavioral, structural, and contextual.

- **Behavioral factors** include personal motivations such as the desire to preserve organizational dependency, attain personal distinction, or avoid perceived threats to status and job security. Traits such as self-interest, opportunism, conservatism, and limited interpersonal communication skills were also noted. Intergenerational knowledge gaps, reluctance to seek clarification, and discomfort with asymmetrical knowledge relationships further exacerbate hoarding behaviors.
- **Structural factors** encompass job-related stressors (e.g., excessive workload, dissatisfaction), unsupportive or authoritarian management styles, and insufficient managerial encouragement of knowledge sharing. Infrastructural limitations, such as the absence of codified knowledge-sharing procedures or technical systems for capturing tacit knowledge, also contribute to the problem.
- **Contextual factors** involve broader organizational and cultural influences. A competitive, individualistic organizational culture with weak norms of collaboration and trust promotes hoarding. Additionally, societal values prioritizing material gain, personal advancement, and individualism over collective or organizational interests play a significant role. Economic instability and labor market uncertainties further incentivize individuals to treat knowledge as a personal asset or source of security and leverage.

Conclusion

The tendency of technical experts to hoard valuable and rare knowledge presents a serious challenge to knowledge-driven organizations, particularly in high-stakes environments such as military and technology sectors. Addressing this issue requires managers to recognize its root causes and implement targeted interventions at the behavioral, structural, and cultural levels. The insights from this study provide a foundational understanding for designing effective policies and organizational practices that encourage open knowledge exchange and long-term organizational learning.

Keywords: Knowledge, Knowledge management, Knowledge sharing, Knowledge hoarding, Tendency to hoard knowledge, Factors affecting knowledge hoarding, Phenomenology.



مطالعه پدیدارشناختی پیشایندهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی (موردپژوهی: خبرگان فنی نهاجا)

هادی افضلی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: hadiafzali@semnan.ac.ir

حسین دامغانیان*

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: hadiafzali@semnan.ac.ir

علیرضا مقدم

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: moghaddam@semnan.ac.ir

ناصر عسگری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ssau.ac.ir

چکیده

هدف: احتکار دانش به پنهان کردن عمدی دانش یا اطلاعات در سازمان اشاره دارد. چنین رفتار مخربی، می تواند در درازمدت به عملکرد فردی و سازمانی آسیب برساند. خودداری از به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان دانشی با دیگر ذی نفعان، به صورت آگاهانه و بابت، موجب محدودسازی تسهیم و دسترسی به دانش می شود و آسیب هایی همچون کاهش عملکرد سازمانی را در پی دارد. مدیریت مؤثر این عارضه رفتاری، به شناسایی علل و عوامل مؤثر بر بروز آن نیاز دارد. در این راستا، پژوهش حاضر بر آن است تا عوامل مؤثر بر بروز تمایل به احتکار دانش را از نگاه خود کارکنان دانشی (خبرگان فنی) درگیر با این مسئله مطالعه کند.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و با رویکرد کیفی و استقرایی انجام شده است و در زمره مطالعات تفسیرگراییانه قرار می گیرد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل خبرگان فنی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نهاجا) است که از میان آن ها با روش نمونه گیری هدفمند، ۱۶ نفر برای پیمایش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شد. برای تحلیل داده ها نیز از روش پدیدارشناسی توصیفی (رویکرد نظام مند کولازی) استفاده شده است. برای اطمینان از اعتبار نتایج به دست آمده نیز، از در پرانتزگذاری دانش پیشین پژوهشگر، مراجعه مجدد به مشارکت کنندگان و جلب توافق ایشان بهره گرفته شده است.

استناد: افضلی، هادی؛ دامغانیان، حسین؛ مقدم، علیرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۴). مطالعه پدیدارشناختی پیشایندهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی (موردپژوهی: خبرگان فنی نهاجا). مدیریت دولتی، ۱۷(۳)، ۶۸۶-۷۰۷.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای در ایجاد و تقویت تمایل به این رفتار مؤثر بوده‌اند:

الف) عوامل رفتاری مشتمل است بر: تمایلات و علایق، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، صفات فردی و عوامل ارتباطی. تمایلاتی همچون میل به وابسته نگه داشته سازمان به خود، به‌منظور ابقا و استمرار خدمت در سازمان و تمایل به سرآمد بودن، به چشم آمدن و یکه‌تاری در سازمان در این زمینه مؤثرند. همچنین ترس از دست دادن قدرت، موقعیت و امنیت شغلی در اثر به اشتراک‌گذاری دانش نیز، موجب تمایل به احتکار دانش می‌شود. ویژگی‌های فردی مانند خساست، منفعت‌طلبی، فرصت‌طلبی و محافظه‌کاری نیز می‌توانند بر میزان تمایل افراد به احتکار دانش ارزشمند خود، تأثیر داشته باشند. علاوه‌براین، نبود تعامل مؤثر، تفاوت گرایش‌های فکری بین نسل‌های مختلف کارکنان در محیط کار، ضعف در مهارت‌های ارتباطی، عدم تمایل به پرسش نادانسته‌ها توسط کارکنان و تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش، یکی دیگر از عوامل بروز رفتارهای احتکار دانش است.

ب) عوامل ساختاری شامل عوامل شغلی، مدیریتی و زیرساختی است. عوامل شغلی همچون مشغله کاری بیش از حد، تنش و استرس شغلی و سرخوردگی و نارضایتی شغلی، زمینه‌ساز گرایش فرد به احتکار دانش می‌شوند. افزون‌براین، عوامل مدیریتی همچون سبک دستوری و غیرحمایتی، بی‌توجهی مدیران به تشویق افراد برای اشتراک‌گذاری دانش و تلاش ناکافی مدیران برای ایجاد شرایط زمینه‌ساز تسهیم دانش در میان کارکنان نیز در این زمینه مؤثرند. عوامل زیرساختی مانند ضعف در قوانین موجود در خصوص اشتراک دانش و فقدان زیرساخت فنی و سامانه‌ای برای ثبت و اشتراک دانش نیز، بر بروز این رفتار مؤثرند.

ج) عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی است. وجود فرهنگ سازمانی رقابت‌محور و فردگرایی که در آن اعتماد میان فردی و هنجار تسهیم دانش ضعیف است زمینه‌ساز گرایش افراد به احتکار دانش خواهد بود. تأثیر فرهنگ اجتماعی، ترجیح منافع فردی به منافع سازمانی و ملی، رواج ارزش‌های مادی‌گرایانه در جامعه، شرایط نامناسب بازارکار و نیازهای اقتصادی باعث می‌شوند که افراد تمایل پیدا کنند تا از دانش به‌عنوان منبع قدرت، موقعیت و منافع خود بهره جویند و آن را نزد خود احتکار کنند.

نتیجه‌گیری: پیامدهای فردی و سازمانی گوناگون ناشی از گرایش کارکنان، به‌ویژه خبرگان فنی برخوردار از دانش ارزشمند و کمیاب به احتکار دانش خود باعث می‌شود که تلاش برای مدیریت عارضه رفتاری، به‌عنوان ضرورتی حیاتی مورد توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گیرد. به این منظور نیاز است عوامل مؤثر بر بروز این گرایش‌های رفتاری شناخته شوند و راه‌کارهایی متناسب با آن‌ها به کار گرفته شوند. یافته‌های این پژوهش دانش ارزشمندی در این زمینه فراهم ساخته است. شناخت این عوامل می‌تواند زمینه‌ساز مدیریت مؤثر این عارضه رفتاری در سازمان‌های فناوری‌محوری همچون جامعه هدف این مطالعه شود.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، تسهیم دانش، احتکار دانش، تمایل به احتکار دانش، عوامل مؤثر بر احتکار دانش، پدیدارشناسی.

مقدمه

با ظهور اقتصاد دیجیتال در قرن بیست و یکم و اهمیت پیدا کردن دانش و مهارت‌ها در رقابت جهانی، دانش و توانمندی منابع انسانی، به متغیر بسیار مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است و سرمایه‌های دانشی، یکی از منابع بسیار مهم ضروری و تعیین‌کننده برای ادامه حیات سازمان‌ها تلقی می‌شود (دورست، ادواردسون و فولی^۱، ۲۰۲۳؛ راتنا، سعیده، پوتری، ایندراجیت و مووردی^۲، ۲۰۲۴). از این رو توسعه و به‌کارگیری دانش نیروهای متخصص، یکی از دغدغه‌های بسیار مهم برای سازمان‌هاست. اکنون مدیریت دانش حیاتی‌ترین فناوری برای دستیابی به اهداف سازمانی و محرک کلیدی موفقیت بلندمدت سازمان‌هاست (عابدینی، رهنورد و قهرمانی گلوزان، ۱۴۰۰). مدیریت دانش فرایند پیچیده‌ای است که توسط معادلات قدرت در سازمان هدایت می‌شود و یک بخش اساسی در مدیریت دانش، گسترش دانش و در دسترس قرار دادن و قابل استفاده کردن آن برای افراد و واحدهای سازمانی یا همان اشتراک دانش است (وو^۳، ۲۰۲۳). دارندگان دانش ادراکات متفاوتی در خصوص سازمان و مالکیت خود بر اطلاعات دارند و بر این اساس، تصمیم می‌گیرند که چه دانشی را با چه کسی و در چه زمانی به اشتراک بگذارند. اما با توجه به اهمیت تعیین‌کننده دانش در محیط کاری به‌شدت رقابتی امروز، دانش به‌عنوان کالایی ارزشمند در نظر گرفته می‌شود و نباید به‌طور اتفاقی به اشتراک گذاشته شود. از سوی دیگر، افراد را نمی‌توان وادار کرد که دانش و مهارت‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، بلکه باید این کار را با میل و رغبت خود انجام دهند (مک‌کلا، سایلنس، نیو و بریگز^۴، ۲۰۲۴). بنابراین تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش مورد نیاز سازمان، کلید تسهیم دانش است. اما شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، علاوه بر کمبود منابع انسانی باتجربه و خبره با مسئله اختکار دانش^۵ مواجهند، که اشتراک دانش را کاهش می‌دهد و پیامدهای فردی و سازمانی زیادی به همراه دارد (شاکلا، تیاگی و میشرا^۶، ۲۰۲۴). اختکار دانش به‌معنای انباشت دانش و خودداری از اشتراک آن با سایرین توسط افراد یا گروه‌های درون یک سازمان است. این یک تصمیم معمولاً آگاهانه، برای محدود کردن دسترسی و انتشار دانش است که آسیب‌هایی همچون کاهش عملکرد و قدرت رقابتی سازمان را به همراه دارد (نوری، خیراندیش، عباسیان و نوری، ۱۴۰۱). رفتار اختکار دانش، معمولاً با نشانه‌هایی همچون عدم تمایل برای به اشتراک گذاری اطلاعات با همکاران، امتناع از تفویض اختیار، توانمندسازی و رشد و توسعه دیگران، عدم مستندسازی تجارب و تخصص خود، مستقل کار کردن و مقاومت در برابر همکاری در کارهای گروهی، اتکای بیش از حد به دانش شخصی به‌جای استفاده از هوش جمعی سازمان و عدم تمایل به یادگیری از دیگران مشاهده می‌شود (آنزا و نولین^۷، ۲۰۱۷، فاووزی^۸، ۲۰۲۳). توأم شدن کمبود نیروی انسانی متخصص با مسئله اختکار دانش، ضرورت توجه به مدیریت

1. Durst, Edvardsson & Foli

2. Ratna, Saide, Putri, Indrajit & Muwardi

3. Wu

4. McKellar, Sillence, Neave & Briggs

5. Knowledge hoarding

6. Shukla, Tyagi & Mishra

7. Anaza & Nowlin

8. Fauzi

تمایل به احتکار دانش کارکنان دانشی را دوچندان می‌کند؛ زیرا احتکار دانش مانع تبادل ایده‌ها، تجارب و دانش در سازمان و همچنین، مانع گسترش آن در سازمان می‌شود. بنابراین شناخت علل بروز آن حائز اهمیت است.

دلایل متعددی وجود دارد که می‌تواند باعث بروز احتکار دانش یا شکست در جریان اطلاعات از فردی به فرد دیگر، یا از تیمی به تیم دیگر شود. تحقیقات انجام‌شده در خصوص احتکار دانش بر علل متفاوتی در این حوزه تمرکز کرده‌اند. از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ سازمانی (نظری فرخی و نظری فرخی، ۱۴۰۱؛ مهدوی، ۱۴۰۳)، نگرش‌ها و انگیزه‌ها (اکبرپور، حمدی‌پور و عطاپور، ۱۴۰۲)، عدم تخصیص پاداش برای اشتراک دانش، خشونت در محیط کار، بی‌تفاوتی به سازمان و کمبود اعتماد بین کارکنان (سلگی و قاسمی نژاد، ۱۳۹۸؛ عارف نژاد و موسوی، ۱۴۰۱)، حسادت، قدرت‌طلبی (محمدی فاتح و شکری، ۱۴۰۱)، سبک مدیریت، ارتباطات سازمانی و فناوری اطلاعات سازمان (نظری فرخی و نظری فرخی، ۱۴۰۰)، داشتن ویژگی شخصیتی ماکیاولیستی (یانگ، لی، فن، کای و شی^۱، ۲۰۲۴)، هنجارهای فردی و گروهی گانسالوز، کورادو و اولیویرا^۲، ۲۰۲۳)، پردشدگی در محل کار (دش، فاروق و اوپادیای^۳، ۲۰۲۳)، سبک رهبری و جوّ سازمانی (زادا و همکاران^۴، ۲۰۲۲) و عدم احساس امنیت روانی (بیلگین‌اوغلو^۵، ۲۰۱۹) اشاره کرد. علاوه‌براین، کاهش قدرت رقابت و عملکرد سازمان، متعاقب افت عملکرد منابع انسانی، جزو یکی از پیامدهای مهم احتکار دانش معرفی شده است (هنسن، دیت و بودکر^۶، ۲۰۱۹؛ زمرودی^۷، ۲۰۲۳).

یکی از مسائل مهم پیش‌روی نظام مدیریت منابع انسانی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. (نهماجا)^۸، کمبود کارکنان فنی خبره مورد نیاز و تمایل به احتکار دانش در میان برخی از آن‌هاست. اجرای بهینه مأموریت‌های نیروی هوایی، به‌عنوان سازمانی دانشی و تجهیزات‌محور، نیازمند بهره‌برداری، نگهداری، تعمیر، بازسازی و ساخت تجهیزات پروازی و تسلیحات فناورانه و پیشرفته است. این کارکردها توسط کارکنان متخصص و خبره‌ای انجام می‌شود که دانش فنی و ضمنی آن‌ها برای انجام این امور از اهمیتی حیاتی برخوردار است. از این رو با اجرای اقدامات مدیریت دانش همچون مستندسازی تجارب، منتورینگ، استاد - شاگردی، جانشین‌پروری، تدوین پیوست دانشی پروژه‌های ساخت و بازسازی، مرور پس از اقدام و... سازمان همواره تلاش کرده است تا جریان سیال به اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش را در میان خبرگان فنی خود حفظ کند و ارتقا دهد؛ با این حال، شواهد و گزارش‌های سازمانی، بیانگر همکاری ضعیف برخی از خبرگان فنی در اشتراک‌گذاری دانش فنی و ضمنی خود و تمایل آن‌ها به احتکار دانش در نزد خودشان است. با وجود تلاش‌هایی که به‌منظور رفع این مسئله انجام شده است، به نظر می‌رسد پیچیدگی این مسئله و تأثیرپذیری آن از علل گوناگون فردی و سازمانی باعث شده است که این تلاش‌ها به نتایج کافی و مؤثری منتج نشوند. به نظر می‌رسد شناخت علل و پیامدهای

1. Yang, Li, Pan, Cai & Shi
2. Gonçalves, Curado & Oliveira
3. Dash, Farooq & Upadhyay
4. Zada et al.
5. Bilginoğlu
6. Hansen, Date & Bødker
7. Zamrudi

این مسئله بتواند برای مدیریت مؤثر آن، مساعدت ارزشمندی ارائه کند. با وجود این، هرچند مطالعات گسترده و متعددی درخصوص مدیریت دانش و تسهیم دانش در کشور انجام شده است، مطالعات انجام شده در خصوص دلایل بروز تمایل به اختکار دانش در میان خبرگان فنی نه‌اجا از غنای کافی برخوردار نیستند. به‌منظور کاهش نسبی شکاف نظری موجود در این زمینه، پژوهش به این مسئله اصلی می‌پردازد که عوامل مؤثر بر بروز تمایل به اختکار دانش در خبرگان فنی نه‌اجا کدام‌اند؟ شناخت این پیشایندها می‌تواند به مدیریت مؤثر رفتار مخرب اختکار دانش در این سازمان و ارتقای دانش نظری موجود در این زمینه مساعدت کند.

پیشینه نظری پژوهش

مدیریت دانش

امروزه، دانش یک منبع و حیاتی و عاملی تعیین‌کننده در خلق ارزش برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود و مرکز ثقل سرمایه‌گذاری و مدیریت است (دورست و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت دانش فرایندی است که یک سازمان برای جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشتراک‌گذاری و تجزیه و تحلیل دانش خود به‌گونه‌ای که به‌راحتی برای کارکنان قابل دسترسی باشد، استفاده می‌کند. این دانش می‌تواند شامل منابع فنی، اسناد آموزشی و سایر اطلاعات باشد. مدیریت دانش رویکردی چند رشته‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی با استفاده پهنه از دانش است. تلاش‌های مدیریت دانش، معمولاً بر اهداف سازمانی مانند بهبود عملکرد، مزیت رقابتی، نوآوری، اشتراک‌گذاری درس‌های آموخته‌شده، یکپارچگی و بهبود مستمر سازمان متمرکز است. این تلاش‌ها با تمرکز بیشتر بر مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی استراتژیک و تشویق کردن افراد برای اشتراک‌گذاری دانش، به تحقق یادگیری سازمانی منجر می‌شود (مارتینز مارتینز، سگارا ناوارو و گارسیا پرز، ۲۰۲۳).

تسهیم دانش

تسهیم دانش به‌معنای به اشتراک‌گذاری دانش و تخصص در یک سازمان یا تیم است. تسهیم دانش یا قابل استفاده کردن دانش برای کارکنان و واحدهای سازمانی، یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش است. اهمیت تسهیم دانش به حدی است که برخی از صاحب‌نظران همچون پیتردراکر و پیترسنج وجود فرایندهای مدیریت دانش را به‌منظور پشتیبانی از تسهیم دانش ضروری می‌دانند (تان، لی و لی، ۲۰۲۳). توجه به تسهیم دانش و تأثیر آن روی ابعاد مختلف موفقیت سازمانی، امروزه به‌عنوان یک اصل اساسی برای موفقیت همه سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. تسهیم دانش به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت مدیریت دانش سازمان نیز شناخته شده است. تسهیم دانش تضمین می‌کند که دانش درون یک سازمان هر زمان که کارکنان به آن نیاز داشته باشند، در دسترس است و مزایای آن شامل حفظ دارایی‌های فکری و بهبود بهره‌وری است. مطالعات قبلی سه عنصر را شناسایی کرده‌اند که تأثیر مهمی بر تسهیم دانش دارند:

فرهنگ تسهیم دانش، فناوری اطلاعات و انگیزه کارکنان. طبق دیدگاه داونپورت، دی لانگ و بیرز^۱ (۱۹۹۸)، دانش ساکن در ذهن مردم تا زمانی که استفاده نشود و بین سایر کارکنان یک سازمان به اشتراک گذاشته نشود، ارزشی ندارد. دانش به طور نامرئی در مغز انسان ایجاد می شود و تنها جو سازمانی مناسب می تواند افراد را متقاعد کند که آن را آشکار کرده و به اشتراک بگذارند تا قابل استفاده شود. سازمان ها می توانند محیط طبیعی و دوستانه ای را فراهم کنند که کارکنان را تشویق کند تا ایده ها و دانش خود را از طریق به کارگیری قابلیت های فناوری اطلاعات به اشتراک بگذارند (وانگ و هو^۲، ۲۰۲۰). علی رغم مزایای زیاد مترتب بر تسهیم دانش و تلاش های گسترده ای که برای ارتقای آن صورت می پذیرد، بسیاری از اوقات کارکنان انگیزه ای برای تسهیم دانش ندارند و رفتارهای احتکار دانش در سازمان نمایان می شود.

احتکار دانش

دانش علاوه بر آنکه نوعی دارایی محسوب می شود، بلکه ویژگی ای است که می تواند تا حدی فرد را از دیگری متمایز کند. دانشی که در طول کار فرد به دست می آید، به سازمان تعلق دارد تا فرد. با این حال، برخی از افراد آن را به عنوان دارایی معنوی شخصی، نزد خود نگه می دارند و آن را با سایرین در سازمان به اشتراک نمی گذارند و مبادرت به احتکار دانش می کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۴). احتکار دانش، موضوع کمابیش جدیدی در حوزه مدیریت دانش است که در سال های اخیر با توجه به اهمیت پیدا کردن تسهیم دانش مورد توجه محققان قرار گرفته است. احتکار دانش زمانی اتفاق می افتد که فرد تصمیم می گیرد دانشی را که در اختیار دارد، برای خود نگه دارد و به این موضوع فکر نکند که دیگران نیز می توانند از آن بهره ببرند (زادا و همکاران، ۲۰۲۲، مارتینز و همکاران، ۲۰۲۳). احتکار دانش، در سطح فردی مانع از به کار رفتن دانش ارزشمند سازمانی توسط سایر کارکنان می شود؛ اما در سطح گروهی و سازمانی مانع از ایجاد هم افزایی دانش بین کارکنان و گروه های سازمانی مختلف می شود که به کاهش عملکرد و بهره وری سازمانی می انجامد و تضاد و تعارض و افزایش مشکلات در ارتباطات سازمانی را نیز باعث می شود. از دیدگاه نواک^۳ (۲۰۱۴) احتکار کننده دانش فردی است که اشتراک گذاشتن دانش باعث کاهش قدرت وی خواهد شد و بنابراین تمام دانش و اطلاعات را نزد خود حفظ می کند و تلاش می کند تا کنترل انحصاری روی دانش خود داشته باشد و ضمن مسدود کردن راه های انتقال دانش، قدرت و انحصار دانشی خود را حفظ کند (اولیویرا، کورادو و دگارسیا^۴، ۲۰۲۱).

احتکار دانش به تداوم پایگاه دانش توسط فرد احتکار کننده منجر می شود و تهدیدی برای بهره وری سازمانی است. در صورتی که احتکار کننده دانش، سازمان را ترک کند، دانش از بین می رود؛ زیرا منبع پشتیبانی وجود ندارد. در برخی موارد، دانش احتکار شده خود دانش نیست، بلکه نحوه دسترسی، فیلتر کردن یا سازمان دهی آن دانش است. بنابراین مدیریت سازمان باید فرهنگ اشتراک دانش را ایجاد و تقویت کند. سازمانی که اشتراک دانش در آن یک هنجار است، کارکنان را تشویق می کند تا با هم همکاری کنند و به اشتراک دانش بپردازند (سیلوا دگارسیا، اولیویرا و برهن^۵، ۲۰۲۲).

1. Davenport, De Long & Beers

2. Wang & Hu

3. Nowak

4. Oliveira, Curado & de Garcia

5. Silva de Garcia, Oliveira & Brohman

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته شده است. مهدوی (۱۴۰۳) مطالعه‌ای را با عنوان «رابطه بین فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش معلمان» به صورت توصیفی هم‌بستگی انجام داده است. نتایج این مطالعه نشان داده است که فرهنگ سازمانی نیز نقش تعیین کننده و اساسی در ممانعت از تسهیم دانش و اختکار آن نزد معلمان ایفا می‌کند.

اکبرپور و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش دیگری با عنوان «تحلیل نگرش، انگیزه‌ها و موانع رفتار اشتراک دانش در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه تبریز» با انجام پژوهش توصیفی - پیمایشی نشان دادند که «نگرش به اشتراک دانش»، «انواع اطلاعات و دانش به اشتراک گذاری شده» و «انگیزه‌های به اشتراک گذاری دانش»، جزو مهم‌ترین موانع اشتراک دانش هستند.

مطالعه عارف‌نژاد و موسوی (۱۴۰۱) با عنوان «تهیه نقشه شناختی فازی عوامل مؤثر بر اختکار دانش در سازمان»، نشان داد که عدم تخصیص پاداش برای اشتراک دانش، خشونت در محل کار، بی‌تفاوتی به سازمان و کمبود اعتماد بین کارکنان، بر اختکار دانش مؤثرند.

محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های اختکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو»، عوامل مؤثر بر اختکار دانش را شامل احساس نکبت فردی، عدم اعتماد متقابل، حسادت، قدرت‌طلبی و از بین رفتن قبح رفتار اختکار دانش شناسایی کرده‌اند.

نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با «عنوان بررسی موانع به اشتراک گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، دریافتند که مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر عدم اشتراک دانش در سازمان، به ترتیب عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، فرماندهی و مدیریت سازمان، موانع مربوط به سازمان، موانع فردی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمانی.

مطالعه سلگی و قاسمی‌نژاد (۱۳۹۸) با عنوان «شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش»، نشان داد که سامانه‌های موروثی، دشواری روابط، فاصله زیاد بین افراد، هزینه‌های دانشی، استراتژی به کارگیری دانش در سازمان، فناوری موجود سازمان، عدم وجود اعتماد بین افراد و عدم ثبات آن‌ها در سازمان، به پنهان سازی دانش و عدم اشتراک آن با همکاران منجر می‌شود.

یانگ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین ماکیاولیسم و اختکار دانش»، یک نظرسنجی پرسش‌نامه‌ای روی ۳۳۵ کارمند تمام وقت در چین انجام داده‌اند. نتایج نشان داده است که ماکیاولیسم، به طور مثبت اختکار دانش را پیش‌بینی می‌کند. علاوه بر این، مالکیت روان‌شناختی مبتنی بر دانش نیز نقش میانجی جزئی بین ماکیاولیسم و اختکار دانش دارد.

مطالعه گانسالوز و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان «پنهان کردن دانش: مروری بر ادبیات سیستماتیک»، با مرور تحقیقات مرتبط با پنهان کردن دانش در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱، نشان دادند که عوامل فردی شامل

ویژگی‌های فردی، تیپ شخصیتی، رفتارهای ضد خلاقیت و نوآوری و هنجارهای فردی و گروهی در کنار عوامل سازمانی شامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش و ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تأثیر دارند. علاوه بر آن، پیچیدگی دانش، تنوع دانش، مکمل بودن دانش نیز بر پنهان‌سازی و احتکار دانش تأثیر دارند.

دش و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین پردشدگی در محل کار و احتکار دانش از طریق جوّ سازمانی»، با انجام یک مرور متون سیستماتیک ۱۴۶ مقاله بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۲۱، نشان دادند که پردشدن در محل کار بر روابط شخصی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد و به بروز رفتارهای احتکار دانش منجر می‌شود. همچنین جوّ سازمانی، در بهبود رابطه پردشدگی از محل کار و انباشت دانش، نقش مهمی ایفا می‌کند.

زادا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «رفتار رهبری خدمتگزار در محل کار و انباشت دانش»، رابطه بین رهبری خدمتگزار، ایمنی روان‌شناختی و احتکار دانش را مطابق با نظریه یادگیری اجتماعی و از طریق نظرسنجی از ۳۴۷ کارگر در ۵۶ تیم بررسی کرده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داده است که سبک رهبری خدمتگزار با احتکار دانش رابطه منفی و با ایمنی روانی رابطه مثبت دارد. همچنین جوّ تسلط، رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و احتکار دانش را تعدیل می‌کند.

مطالعه سیلوا و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان «روابط بین اشتراک‌گذاری، پنهان‌سازی و احتکار دانش ضمن تبیین مفاهیم پنهان کردن دانش و ذخیره دانش و رابطه آن‌ها با مجموعه دانش سازمانی»، نشان دادند که وقتی کسی دانشی را که شخص دیگری درخواست کرده است، پنهان می‌کند و به اشتراک نمی‌گذارد، جریان دانش در سازمان با مشکل مواجه می‌شود و عملکرد کارکنان و سازمان کاهش می‌یابد.

مطالعه بیلگین‌اوغلو (۲۰۱۹) با عنوان «احتکار دانش: مروری بر ادبیات انجام داده است. در این مطالعه ضمن ادغام تحقیقات در زمینه‌های مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی»، از دانش به‌عنوان یک دارایی سازمانی یاد شده است. نتایج نشان داده است که در محیط کسب‌وکار کنونی، احتکار دانش به‌جای اینکه منبع قدرت باشد، قدرت فرد را از بین می‌برد. به این ترتیب قدرت رقابت سازمان را کم می‌کند؛ بنابراین مدیران باید به دلایل اجتناب افراد از به‌اشتراک‌گذاری دانش خود حساس باشند.

مرور پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد که اغلب پژوهش‌ها به عوامل شکل‌گیری این نوع رفتار در سازمان‌های دولتی و بازرگانی پرداخته‌اند و تاکنون، این موضوع در بستر سازمان‌های نظامی پژوهشی بررسی نشده است. در سطح خارج از کشور نیز، اغلب پژوهش‌ها، به مطالعه تأثیر متغیرهای سازمانی بر شکل‌گیری این نوع رفتارها در سازمان‌های تجاری و غیرتجاری با روش‌های تحقیق کمی پرداخته‌اند و در بستر نظامی نیز پژوهشی یافت نشد. با توجه به شکاف بین پژوهش‌های موجود در سطح داخل و خارج از کشور، در این پژوهش مطالعه پدیدارشناختی پیشایندهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی مورد بررسی قرار گرفت.

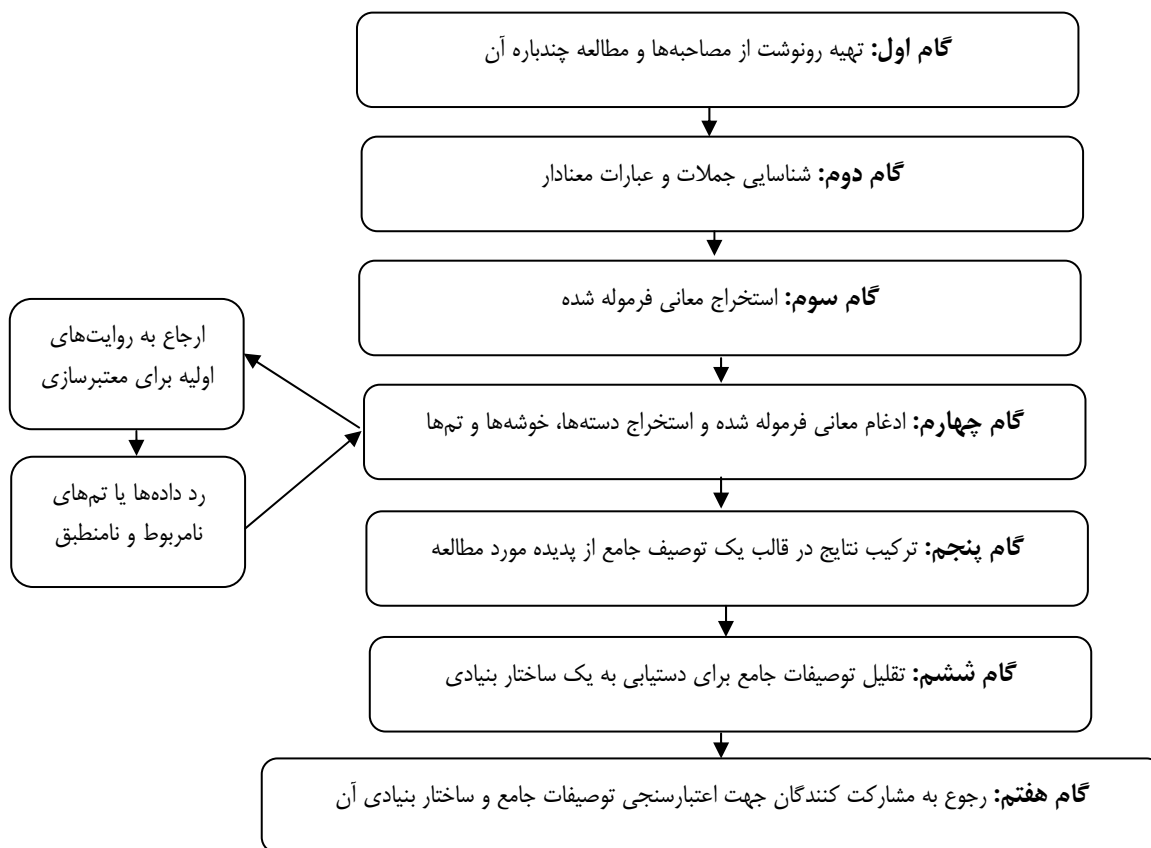
روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه موضوع محوری پژوهش، پدیده اختکار دانش توسط خبرگان فنی نهجا است و آنان این پدیده را به طور مستقیم تجربه کرده اند، نیاز است از تجربیات، احساسات، افکار و عواطف ایشان استفاده شود. بنابراین بهترین روش تحقیقی که می تواند پاسخگوی این پرسش های پژوهش و رفع ابهام آن باشد، روش تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی است (قاعدامینی هارونی، ابراهیم زاده، دستجردی و صادقی، ۱۳۹۹ و حاتمی، نرگسیان و منوریان، ۱۴۰۲).

محققان، پدیدارشناسی را عملی می دانند که هدف آن توصیف پدیده ای خاص یا ظاهر چیزها (نمودها) و تجربیات زندگی است (استرابت و کارپنتر^۱، ۱۹۹۹). مرلوپونتی نیز پدیدارشناسی را روش و فلسفه فرانگری می داند که به فهم بهتر و مطالعه جوهره پدیده ها اهمیت می دهد (مرلوپونتی^۲، ۱۹۶۲). پدیدارشناسی دارای پشتوانه فلسفی قوی است و به طور عمده متکی بر نوشته های ریاضی دان آلمانی، ادموند هوسرل^۳ و افراد دیگری همچون هایدگر^۴، سارتر^۵ و مرلوپونتی است (اسپیگلبرگ^۶، ۱۹۹۴). محققان، دیدگاه های هوسرل و پس از وی هایدگر را مبنای دو گونه اصلی پدیدارشناسی می دانند (اشورث و چانگ^۷، ۲۰۰۶: ۵). برای این اساس در مجموع دو رهیافت به پدیدارشناسی وجود دارد: پدیدارشناسی هرمنوتیک منسوب به هایدگر (ون مانن^۸، ۱۹۹۰) و پدیدارشناسی تجربی، استعلایی یا روان شناسختی متعلق به هوسرل (موستاکاس^۹، ۱۹۹۴) که مبنای پژوهش حاضر است.

این پژوهش از نظر شیوه پژوهش توصیفی است. با توجه به اهداف پژوهش از روش پدیدارشناسی به عنوان روش تحقیق و برای گردآوری داده ها از روش مصاحبه پدیدارشناسختی مبتنی بر بررسی های سیدمن (سیدمن^{۱۰}، ۲۰۰۶: ۱۷-۱۵) استفاده شده است. در تحقیق حاضر نمونه گیری با حداکثر تنوع از نوع مبتنی بر هدف انجام شده است. مصاحبه شوندگان نیز از بین افرادی انتخاب شدند که در زمینه رفتار اختکار دانش تجربه داشته اند. حجم نمونه در این پژوهش نیز با رسیدن به حد اشباع داده ها تعیین شده است. در کل ۱۶ نفر خبرگان فنی نهجا نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند که از بین این افراد ۵ نفر متخصص موتور هواپیما، ۴ نفر متخصص الکترونیک هواپیما، ۳ نفر سوخت هواپیما و ۴ نفر نیز مهندس پرواز بودند. از بین این متخصصان، ۴ نفر دارای سابقه شغلی ۱۵ تا ۲۰ سال، ۶ نفر ۲۱ تا ۲۵ سال، ۴ نفر ۲۶ تا ۳۰ سال و ۲ نفر نیز دارای سابقه شغلی بیش از ۳۰ سال بودند. مدت زمان مصاحبه ها از ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. در راستای تجزیه و تحلیل داده ها نیز، از روش هفت مرحله ای کولایزی^{۱۱} استفاده شد که خلاصه مراحل آن در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Streubert & Carpenter
2. Merleau-Ponty
3. Edmund Husserl
4. Heidegger
5. Sartre
6. Spiegelberg
7. Ashworth & Chung
8. Van Manen
9. Moustakas
10. Seidman
11. Colaizzi



شکل ۱. روند تجزیه و تحلیل داده‌های پدیدارشناسی توصیفی با روش کولایزی (۱۹۷۸)

یافته‌های پژوهش

گام ۱. پس از انجام هر مصاحبه، تمام مطالبی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، به صورت متن در فایل ورد وارد شدند. حالات و احساسات چهره یا لحن صدا نیز به صورت اموجی در متون ترسیم شد. فایل صوتی ضبط شده نیز به دفعات گوش داده شد و هریک از متون بارها خوانده شدند. در حین انجام این کار پژوهش‌گر هرگونه فکر، احساس یا ایده‌ای که بنا به مطالعات قبلی داشت، پرانتزگذاری کرد که این امر به کشف پدیده احتکار دانش به عنوان تجربه‌ای که خبرگان فنی نه‌اجا خود تجربه کرده بودند، کمک کرد. از نظر هوسرل، در پرانتزگذاری (اپوخه^۱ یا براکت کردن)، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که نیاز است در اجرای پژوهش مد نظر قرار گیرد و در آن همه قضاوت‌ها و دانسته‌های قبلی محقق در مورد واقعیت کنار گذاشته شود (نگرش خنثی)، تا زمانی که مبانی مشخص‌تری درک شوند.

گام ۲. در این مرحله جملات و عبارت‌های معنادار مربوط به چگونگی بروز رفتار احتکار دانش از هر متن مصاحبه استخراج شدند. این عبارت‌ها در فایل جداگانه‌ای ثبت و براساس شماره مصاحبه و شماره پاراگراف کدگذاری شدند. ۱۲۴۸ عبارت معنادار از ۱۶ متن مصاحبه شناسایی شدند. جدول ۱ چند نمونه از عبارت‌های معنادار شناسایی شده و استخراج شده توسط خبرگان فنی نه‌اجا را ارائه می‌کند.

جدول ۱. نمونه‌هایی از عبارات معنادار

عبارات معنادار	شماره مصاحبه	شماره پاراگراف
عدم پرداخت حقوق مالی متناسب با آن دانش به روش قانونی، منجر به اختکار دانش می‌شود.	۲	۴
برخی از متخصصان علاقه‌ای به آموزش جوانترها ندارند و فکر می‌کنند کارکنان جوان‌تر باید برای اکتساب دانش تلاش کنند.	۳	۲
برخی دیگر نیز به خاطر مشغله کاری زیاد، استرس شغلی بالا، فرصت هم‌تاسازی و اشتراک تجارب ندارند.	۶	۱۱
گاهی هم به دلیل تمایل به سرآمد ماندن در محیط کار اختکار دانش رخ می‌دهد.	۸	۵
اختلاف سطح دانش و تجربه و سن نسل‌های مختلف کارکنان موجب عدم تعامل و هم‌فکری کارکنان شده و اگر فرد علاقه‌مند نباشد اشتراک دانش سخت رخ خواهد داد.	۱۲	۸

گام ۳. معنای عبارات‌های معنادار استخراج و فرموله شده و هریک از معانی به یک دسته کدگذاری شدند. ۱۲۴۸ معنای فرموله شده از ۱۲۴۸ عبارت معنادار به وجود آمدند. همه عبارات‌ها و معانی آن‌ها برای ایجاد اطمینان از صحیح بودن فرایند و سازگار بودن معانی بارها بررسی شدند. جدول ۲ نمونه‌هایی از چگونگی تبدیل عبارات‌های معنادار به معانی فرموله شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌هایی از فرایند ایجاد معانی فرموله شده از عبارات‌های معنادار

عبارات معنادار	معانی فرموله شده
اختلاف سطح دانش و تجربه و سن نسل‌های مختلف کارکنان موجب عدم تعامل و هم‌فکری کارکنان شده و اگر فرد علاقه‌مند نباشد، اشتراک دانش سخت رخ خواهد داد.	تفاوت‌های نسلی بر اختکار دانش مؤثر است.
در محیط‌های کاری، متأسفانه برخی از متخصصان، چون می‌خواهند یکه‌تازی کنند و فقط خودشان امتیاز بگیرند کارهای شاخص خود را به دیگران یاد نمی‌دهند.	تمایل به یکه‌تازی خبرگان بر اختکار دانش مؤثر است.
در برخی قسمت‌ها، کارکنان با هم درگیری و تنش دارند. وقتی فضا تنش آلود باشد پنهان‌سازی دانش هم رخ می‌دهد چون افراد با هم لج‌اند.	تنش و تعارضات شغلی اختکار دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
برخی از خبرگان نیز به خاطر مشغله کاری زیاد و استرس شغلی بالا فرصت هم‌تاسازی و اشتراک تجارب ندارند.	مشغله کاری و استرس شغلی بر اختکار دانش تأثیر دارد.

گام ۴. معانی فرموله شده، دسته‌بندی و گروه‌بندی شدند. این دسته‌ها بیانگر ساختار منحصر به فردی از خوشه‌ها هستند. هر خوشه به صورتی کدگذاری شد که تمامی معانی فرموله شده مربوط به گروه معانی را شامل شود. سپس گروه‌های خوشه‌ها که منعکس‌کننده دیدگاه خاصی هستند، با یکدیگر ادغام شدند تا ساختار متمایزی از تم را شکل دهند. درواقع، همه این تم‌ها از نظر درونی هم‌گرا و از نظر بیرونی واگرا هستند، به این معنا که هریک از معانی فرموله شده فقط در یک خوشه تمی که از نظر معنایی متمایز از ساختارهای دیگر است، قرار می‌گیرد. ۱۱ خوشه پدید آمده که در ۳ تم دسته‌بندی شدند. جدول ۳ فرایند ساخت نخستین تم «پیشایندهای رفتار اختکار دانش» از ادغام خوشه‌ها را نشان می‌دهد. نقشه تماتیک نهایی نیز در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۳. نمونه پدید آمدن نخستین تم «پیشایندهای احتکار دانش» با استفاده از معانی فرموله شده و خوشه‌ها

تم پدید آمده	خوشه‌ها	نمونه‌هایی از معانی فرموله شده
عوامل رفتاری	تمایلات و علایق	تمایل به ابقا و استمرار خدمت در سازمان عدم تمایل به انتقال به سایر یگان‌ها تمایل به یک‌تازی تمایل به سرآمد ماندن در محیط کار عدم علاقه به آموزش همکاران
	دغدغه‌ها و نگرانی‌ها	ترس از کاهش قدرت ترس از دست دادن موقعیت ترس از دست دادن آزادی عمل ناشی از تخصص ترس از دست دادن امنیت شغلی
	انگیزه‌ها	نیازهای مادی نیازهای معنوی نیاز به دیده شدن
	صفات فردی	خساست در باطن منفعت‌طلبی و سودجویی فرصت‌طلبی سایر همکاران محافظه‌کاری
	عوامل ارتباطی	عدم تعامل و هم‌فکری بین نسل‌های مختلف کارکنان در محیط کار ضعف در مهارت‌های ارتباطی (کلامی و نوشتاری و...) عدم تمایل به پرسش نادانسته‌ها توسط کارکنان تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش
عوامل ساختاری	عوامل شغلی	مشغله زیاد شغلی استرس شغلی تنش‌ها و تعارض‌های شغلی ترس از ایجاد انتظارات شغلی بالاتر سرخوردگی شغلی
	عوامل مدیریتی	عدم برنامه‌ریزی درخصوص تبیین اهمیت اشتراک دانش سبک مدیریت و فرماندهی دستوری عدم الزام به اشتراک دانش از سوی سازمان عدم نظارت بر اشتراک دانش در اولویت نبودن اشتراک دانش در تخصیص منابع سازمانی عدم حمایت مدیران از اشتراک دانش
	عوامل زیرساختی	ضعف در قوانین موجود درخصوص اشتراک دانش فقدان زیرساخت فنی و سامانه‌ای برای ثبت و اشتراک دانش
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی	فرهنگ رقابت و فردگرایی در سازمان عدم اعتماد به همکاران بدبینی نسبت به همکاران و سازمان هتجارهای سازمانی درخصوص اهمیت برخورداری از دانش عدم باور و درک مشترک درخصوص اهمیت اشتراک دانش برای سازمان
	عوامل اجتماعی فرهنگی	اولویت داشتن منافع و ترجیحات فردی افراد هتجارهای جامعه درخصوص دانش قدرت است. شأن و جایگاه اجتماعی بالای افراد متخصص در جامعه
	عوامل اقتصادی	کسب درآمد از دانش و تخصص در بیرون سازمان شرایط نامناسب بازار کار اهمیت برخورداری از تخصص در یافتن فرصت‌های شغلی جدید

گام ۵. در این مرحله از تجزیه و تحلیل، همه تم‌ها به صورت توصیف جامعی تعریف شدند. پس از ادغام همه تم‌های مطالعه، «عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای» به عنوان ساختار کلی پدیده اختکار دانش استخراج شد. توضیحات بیشتر در بخش نتیجه‌گیری ذکر می‌شود.

گام ۶. این مرحله تا حدی شبیه مراحل پیش است؛ اما به دنبال معانی جامع نیست. در این مرحله تقلیل یافته‌ها انجام شد و توصیفات زائد و اشتباه از ساختار کلی حذف شدند. برخی اصلاحات به منظور ایجاد ارتباط شفاف بین خوشه‌ها و تم‌های استخراج شده، انجام شد و برخی از عبارت‌های مبهم که توصیف کلی را ضعیف می‌کردند، حذف شدند. نمونه‌هایی از مطالب حذف شده در جدول ۴ نمایش داده شده است.

گام ۷. این مرحله سعی در اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش داشتیم. امانت‌داری در تحقیق، روایی و اعتبار یافته‌ها جزء مبانی اولیه تحقیق کیفی هستند که در روش تحقیق پدیدارشناسی نیز دارای اهمیت فراوانی هستند. کولایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هریک از افراد مطلع صورت می‌گیرد، اشاره می‌کند و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های تحقیق پدیدارشناختی را از طریق اعتباریابی توصیف‌های جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت‌کنندگان می‌داند (کرسول^۱، ۲۰۰۳؛ مارشال و رزمن^۲، ۲۰۰۶؛ اسپیزال و کارپنتر^۳، ۲۰۰۷). به منظور اعتبارسنجی، رجوع مجدد به مصاحبه‌شوندگان انجام پذیرفت و آنان رضایت خود را نسبت به این نتایج، که نشان‌دهنده تجارب ایشان بود، اعلام کردند. پژوهش‌گران نیز به منظور امانت‌داری در تحقیق، کلیه مفروضات قبلی خود در زمینه رفتار اختکار دانش را از قبل یادداشت کرده و طی فرایند پژوهش نیز سعی بر در پرانترگذاری کلیه مفروضات پیشین کردند.

جدول ۴. نمونه‌هایی از مطالب حذف شده

عبارت‌های معنادار	معانی فرموله‌شده
ساده عرض کنم اگر پول نیست حداقل بهشون توجه بشه و کسانی که اشتراک دانش می‌کنند دیده بشند (م. ۱. پ ۳)	گاهی عوامل غیرمادی همچون بی‌توجهی به خبرگان بر اختکار دانش اثر می‌گذارد.
کسب دانش توسط افراد و کسب تجربه بدون زحمت و تلاش، نوعی فرصت طلبی تلقی می‌شود.	گاهی تلقی فرصت‌طلبی برای کارکنان جوان و این که بخواهند بدون زحمت صاحب دانش بشوند باعث اختکار دانش می‌شود.
اگر شخص متخصص به همکاران و سازمان بدین باشه دانش خود را با آنان به اشتراک نمی‌گذارد.	نگرش‌های بدبینانه خبرگان بر اختکار دانش اثرگذار است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اختکار دانش روشی است که کارکنان دانشی، دانش مورد نیاز سازمان را تحت کنترل خود قرار می‌دهند و اجازه نمی‌دهند تا سایر کارکنان به آن دسترسی داشته باشند. این رفتار علی‌رغم این که موجب حفظ قدرت تخصصی فردی می‌شود، تهدیدی برای تداوم پایگاه دانشی و بهره‌وری سازمان است. از این رو، تعیین پیشایندهای اختکار دانش برای مدیران مهم

1. Creswell
2. Marshall & Rossman
3. Speziale & Carpenter

است. پیچیدگی فنی و فناورانه تجهیزات مورد استفاده در نهاجا، اهمیت دانش فنی و حرفه‌ای را برای نگهداری، تعمیر، بهره‌برداری، بهسازی و ساخت این تجهیزات، حیاتی ساخته است. خبرگان فنی برخوردار از چنین دانش ارزشمندی، در عملکرد سازمانی واحدهای مرتبط نقش کلیدی دارند. همان‌گونه که به اشتراک‌گذاری دانش در میان آن‌ها می‌تواند فواید بسیار زیادی به همراه داشته باشد، تمایل به احتکار دانش نیز می‌تواند پیامدهای منفی گوناگونی برای این سازمان تجهیزات‌محور در پی داشته باشد.

به‌منظور فراهم ساختن شناخت مورد نیاز برای مدیریت کردن رفتار مخرب احتکار دانش، پژوهش حاضر به مطالعه پدیدارشناختی پیشایندهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی در میان خبرگان فنی نهاجا پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، در ایجاد و تقویت تمایل به این رفتار مؤثرند. در ادامه به تبیین و تشریح این عوامل پرداخته می‌شود:

نخستین دسته از عوامل مؤثر بر بروز تمایل به احتکار دانش، عوامل رفتاری است. این عوامل شامل تمایلات و علایق، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، صفات فردی و عوامل ارتباطی است. تمایلاتی همچون میل به وابسته نگه داشتن سازمان به خود، به‌منظور ایقا و استمرار خدمت در سازمان و تمایل به سرآمد بودن، به چشم آمدن و یک‌تازی در سازمان در این زمینه مؤثرند. افزون‌براین، ترس از دست دادن قدرت، موقعیت و امنیت شغلی در اثر به اشتراک‌گذاری دانش نیز موجب تمایل به احتکار دانش می‌شود. این درحالی است که انگیزه‌های مادی و معنوی و نیاز به دیده شدن می‌تواند تمایل به احتکار دانش را تعدیل کند. با وجود این، ویژگی‌های فردی مانند خساست، منفعت‌طلبی، فرصت‌طلب و محافظه‌کاری نیز می‌توانند بر میزان تمایل افراد به احتکار دانش ارزشمند خود، تأثیر داشته باشند. همچنین به اشتراک‌گذاری دانش نیازمند عوامل ارتباطی تعامل مؤثر و روابط مبتنی بر اعتماد، علاقه و تعهد در میان افراد است. در صورتی که نبود تعامل مؤثر، تفاوت گرایش‌های فکری بین نسل‌های مختلف کارکنان در محیط کار، ضعف در مهارت‌های ارتباطی (کلامی و نوشتاری و...)، عدم تمایل به پرسش نادانسته‌ها توسط کارکنان و تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش یکی دیگر از عوامل بروز رفتارهای احتکار دانش است. این یافته با نتایج پژوهش‌های اکبرپور و همکاران (۱۴۰۲) مبنی بر تأثیر نگرش و انگیزه کارکنان بر احتکار دانش، مطالعه محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) مبنی بر تأثیر احساس نکبت فردی، حسادت و قدرت طلبی بر احتکار دانش، نتایج مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۴) مبنی بر وجود رابطه بین ماکیاولیسم و رفتار احتکار دانش، نتایج مطالعه زادا و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر تأثیر احساس ایمنی روان‌شناختی بر رفتار احتکار دانش و مطالعه گانسالوز و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر تأثیر ویژگی‌های فردی، تیپ شخصیتی، رفتارهای ضدخلاقیت و نوآوری و هنجارهای فردی بر رفتار احتکار دانش هم‌خوانی دارد. این نتیجه با نظریه حفظ منابع نیز قابل تبیین است؛ زیرا نظریه مذکور چارچوبی را ارائه می‌دهد که در آن استرس ناشی از دست دادن منابع یا ضرر واقعی به منابع، افراد را به بروز رفتار احتکار دانش سوق می‌دهد. منطبق با نظریه همکاری رقابت نیز، متخصصان یک سازمان که در تحقق اهداف سازمانی با هم همکاری می‌کنند، از طریق رفتار احتکار دانش، به‌دنبال تصاحب ارزش بیشتر برای خود در سازمان هستند. طبق نظریه قرارداد روان‌شناختی آرجریس نیز یک درک نانوشته ذهنی بین کارمند و

سازمان و اثر متقابل هر یک از طرفین مذکور بر دیگری، چنانچه فرد بر این باور باشد آنچه در قبال تسهیم دانش دریافت خواهد کرد، کم‌ارزش است، دست به رفتار اختکار دانش خواهد زد.

دومین دسته از پیشایندهای بروز تمایل به اختکار دانش عوامل ساختاری است که شامل عوامل شغلی، عوامل مدیریتی و عوامل زیرساختی است. عوامل شغلی همچون مشغله کاری بیش از حد، تنش و استرس شغلی و سرخوردگی و نارضایتی شغلی ممکن است باعث شوند توان یا تمایل فرد برای به اشتراک گذاری دانش کم شود و فرد به اختکار دانش روی آورد. افزون بر این عوامل مدیریتی همچون سبک دستوری و غیرحمایتی، بی‌توجهی مدیران به تشویق افراد برای اشتراک دانش و تلاش ناکافی مدیران برای ایجاد شرایط زمینه‌ساز تسهیم دانش در میان کارکنان نیز می‌توانند موجب شوند آن‌ها به جای تسهیم دانش به اختکار آن روی آورند. علاوه‌براین عوامل زیرساختی شامل ضعف در قوانین موجود در خصوص اشتراک دانش و فقدان زیرساخت فنی و سامانه‌ای برای ثبت و اشتراک دانش نیز بر بروز این رفتار مؤثرند. این نتیجه با یافته‌های تحقیق داش و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر ارتباط بین پردشدگی در محل کار و اختکار دانش و مطالعه زادا و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر تأثیر رفتار رهبری خدمتگزار بر اختکار دانش هم‌خوانی دارد. در تبیین تأثیر عوامل ساختاری بر اختکار دانش می‌توان گفت رویکرد مدیریتی حاکم بر سازمان در نحوه طراحی مشاغل، چگونگی به‌کارگیری خبرگان در سازمان و نحوه تامین منابع و زیرساخت‌های مورد نیاز اشتراک دانش، در بروز رفتارهای اختکار دانش مؤثر است. چنانچه مدیران میانی و عالی سازمان در گفتار و اعمال‌شان حامی اشتراک دانش توسط خبرگان بوده و از آن‌ها حمایت کنند و زیرساخت‌های مورد نیاز اشتراک دانش را فراهم کرده و بر فرایندهای اشتراک دانش نیز نظارت نمایند، می‌توان انتظار کاهش رفتارهای اختکار دانش در سازمان را داشت.

آخرین دسته از پیشایندهای تمایل به اختکار دانش عوامل زمینه‌ای است که شامل فرهنگ سازمانی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی است. وجود فرهنگ سازمانی رقابت‌محور و فردگرایی که در آن اعتماد میان‌فردی و هنجار تسهیم دانش ضعیف است نیز زمینه‌ساز گرایش افراد به اختکار دانش است. در نهایت، وجود ساختار سلسله‌مراتبی و وظیفه‌گرایی تخصصی در یگان‌های نه‌اجا که موجب محدودسازی روابط عمودی و افقی می‌شود و در نتیجه تمایل به اختکار دانش را تقویت می‌کند. تأثیر فرهنگ اجتماعی، ترجیح منافع فردی به منافع سازمانی و ملی، رواج ارزش‌های مادی‌گرایانه در جامعه، شرایط نامناسب بازار کار و نیازهای اقتصادی باعث می‌شوند که افراد تمایل پیدا کنند که از دانش به‌عنوان منبع قدرت، موقعیت و منافع خود بهره‌جویند و آن را نزد خود اختکار کنند. در مطالعه مهدوی (۱۴۰۳)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰) تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار اختکار دانش و در مطالعه بیلگین‌اوغلی (۲۰۱۹) تأثیر محیط کسب و کار کنونی بر رفتار اختکار دانش مورد تأیید قرار گرفته است که با یافته‌های این مطالعه هم‌خوانی دارد. تأثیر عوامل زمینه‌ای بر رفتار اختکار دانش بر پایه نظریه شیب لغزنده^۱ قابل تبیین است. طبق این نظریه افراد زمانی که در هماهنگی با شرایط و فرهنگ حاکم بر سازمان خود برای اولین بار دست به انجام رفتار منفی می‌زنند، برای دفعات بعد در رفتار خود استوار می‌شوند و این باعث بروز رفتارهای منفی بزرگ‌تر و تبدیل آن به حالت عادت‌واره در شخص می‌شود و می‌تواند باعث بروز زنجیره‌ای از اتفاقات و پیامدهای ناگوار در آینده شود.

این پدیده بر طبق نظریه یادگیری اجتماعی آلبرت بندورا^۱ نیز قابل تبیین است. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی اگر رفتار احتکار دانش در سازمان توسط سایر متخصصان صورت گیرد و تقویت شود و جزو فرهنگ سازمان باشد، دیگران نیز آن را سرمشق قرار می‌دهند و احتمال انجام آن رفتار توسط دیگران افزایش می‌یابد. براین اساس عوامل زمینه‌ای در بروز رفتارهای احتکار دانش حائز اهمیت می‌باشند.

شناسایی هم‌زمان پیشایندهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مؤثر بر بروز احتکار دانش در سطوح مختلف براساس تجارب زیسته خبرگان فنی و با استفاده از روش پدیدارشناسی در بستر یک سازمان دفاعی وجه تمایز برجسته این پژوهش به شمار می‌رود؛ چرا که اغلب پژوهش‌ها به عوامل شکل‌گیری این نوع رفتار در سازمان‌های دولتی و بازرگانی پرداخته و در بستر سازمان‌های نظامی پژوهشی یافت نشد.

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

- تشکیل جوامع عملی، جلسات رسمی یا غیر رسمی، تعاملات چهره به چهره، مربیگری، کارآموزی و ... جهت به اشتراک گذاشتن دانش؛
 - جلب اطمینان و اعتماد خبرگان از طریق روابط حمایت‌گرانه و صمیمانه مدیران، به‌منظور بررسی و درک دغدغه‌ها و نگرانی‌های آن‌ها درخصوص اشتراک‌گذاری دانش؛
 - تشویق و ارائه پاداش‌های ارزشمند مادی به کارکنان دانشی در ازای به‌اشتراک‌گذاری دانش فنی و تخصصی به‌منظور ایجاد فرهنگ اشتراک دانش؛
 - معرفی، تقدیر و تجلیل از کارکنان خبره‌ای که در هم‌تأییدی و تسهیم دانش پیشگام و فعال هستند؛
 - ترغیب افراد به تسهیم دانش خود با هم‌تایان با استفاده از انگیزه‌های ملی و مذهبی؛
 - اتخاذ سبک رهبری حمایت‌گرانه و مربیگرانه به وسیله مدیران در تعامل با خبرگان فنی؛
 - ارزشمند شمردن دانش و تخصص خبرگان در حرف و عمل از طریق توجه مدیران به شأن و منزلت آنان؛
 - کاهش دغدغه‌های فکری خبرگان از طریق تلاش برای تأمین نیازهای اقتصادی و معیشتی آنان.
- از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به‌دست‌آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است. نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های خبرگان فنی نه‌اجا به‌دست آمده است؛ بنابراین به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد.
- محققان آینده می‌توانند به طراحی مدل بومی مدیریت رفتارهای احتکار دانش برای سازمان‌های نظامی مشابه اقدام و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه کنند.

منابع

- اکبرپور، معصومه؛ حمدی‌پور، افشین؛ عطاپور، هاشم (۱۴۰۲). تحلیل نگرش، انگیزه‌ها و موانع رفتار اشتراک دانش در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه تبریز. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۷(۴)، ۸۹-۱۱۱.
- حاتمی، میدیا؛ نرگسیان، عباس؛ منوریان، عباس (۱۴۰۲). بررسی تجارب زیسته منتورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط منتورینگ در شرکت ایران خودرو دیزل. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۴)، ۷۲۰-۷۵۰.
- سلگی، محمد؛ قاسمی نژاد، یاسر (۱۳۹۸). شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش. *مدیریت دانش سازمانی*، ۱۲(۱)، ۱۰۳-۱۲۹.
- عابدینی، هاجر؛ رهنورد، فرج‌اله؛ قهرمانی گلوژان، علی اکبر (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۱-۲۴.
- عارف نژاد، محسن؛ موسوی، سیده مریم (۱۴۰۱). تهیه نقشه شناختی فازی عوامل مؤثر بر اختکار دانش در سازمان (نمونه پژوهش: دانشگاه لرستان). *مدیریت دانش سازمانی*، ۵(۴)، ۴۷-۷۴.
- قائدآمین‌ها، هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ صادقی، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۳۱-۵۰.
- محمدی فاتح، اصغر؛ شکری، محمد مهدی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های اختکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو. *مدیریت سرمایه انسانی دفاعی*، ۲(۲)، ۲۰-۴۱.
- مهدوی، جعفر (۱۴۰۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش در معلمان مقطع متوسطه شهرستان پاکدشت. *آموزش مدارس در هزاره سوم*، ۲(۱)، ۲۲-۳۲.
- نظری فرخی، ابراهیم؛ نظری فرخی، حسین (۱۴۰۰). بررسی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۷(۵۵)، ۵۱-۷۷.
- نوری، محمدرضا؛ خیراندیش، مهدی؛ عباسیان، حسین؛ نوری، روح‌اله (۱۴۰۱). اختکار دانش در مقابل پنهان‌سازی دانش: مروری بر ادبیات. *مدیریت دانش سازمانی*، ۵(۱۷)، ۱۸۱-۲۲۶.

References

- Abedini, H., Rahnavard, F. & Ghahremani Gelozan, A. A. (2022). Designing the Professional Competencies Model of Knowledge Workers in the Public Sector Knowledge-Based Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 1-24. (in Persian)
- Akbarpour, M., Hamdipour, A. & Atapour, H. (2023). Analysis of Attitude, Motivations, and Barriers to Knowledge Sharing Behavior Among Postgraduate Students at Tabriz University. *Academic Librarianship and Information Research*, 57(4), 89-111. doi: 10.22059/jlib.2024.362319.1701 (in Persian)

- Anaza, N. A. & Nowlin, E. L. (2017). What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior. *Industrial Marketing Management*, 64, 14-24.
- Arefnezhad, M. & Mousavi, M. (2022). Fuzzy Cognitive Mapping Factors Affecting Knowledge Hooser in the Organization (Case Study: Lorestan University). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 47-74. (in Persian)
- Ashworth, P. & Chung, M. C. (2006). *Phenomenology and Psychological Science Historical and Philosophical Perspectives*. Springer Science.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as a phenomenologist views it. In: Valle, R. S. & King, M. (1978). *Existential Phenomenological Alternatives for Psychology*. Open University Press: New York.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dash, D., Farooq, R. & Upadhyay, S. (2023). Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: A review and research agenda. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 135-166.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Durst, S., Edvardsson, I. R. & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25-58.
- Fauzi, M. A. (2023). Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 302-327.
- Gheadamini, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. & Sadeghi, M. (2020). Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 31-50 (in Persian)
- Gonçalves, T. (2022). Knowledge hiding and knowledge hoarding: Using grounded theory for conceptual development. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 10(3), 6-26.
- Gonçalves, T., Curado, C. & Oliveira, M. (2023). Clarifying knowledge withholding: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 157, 113600.
- Hansen, D. D., Date, H. I. & Bødker, M. (2019). Knowledge-hoarding. Accessed on 12th Oct.
- Hatami, M., Nargesian, A. & Monavvarian, A. (2023). Investigate the Lived Experiences of Mentors from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company. *Journal of Public Administration*, 15(4), 720-750. doi: 10.22059/jipa.2023.366746.3408 (in Persian)

- Mahdavi, J. (2024). The relationship between organizational culture and knowledge sharing among middle school teachers in Pakdasht city. *School education in the third millennium*, 2(1), 22-32. doi: 10.22034/jsetm.2024.454833.1032(in Persian)
- Marshall, C. & Rossman, G. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G. & Garcia-Perez, A. (2023). Sustainability knowledge management and organisational learning in tourism: Current approaches and areas for future development. *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism*, 1-13.
- McKellar, K., Sillence, E., Neave, N. & Briggs, P. (2024). Digital accumulation behaviours and information management in the workplace: exploring the tensions between digital data hoarding, organisational culture and policy. *Behaviour & Information Technology*, 43(6), 1206-1218.
- Merleau-Ponty, M. (1962). *Phenomenology of Perception*. Translated by c. smith, London: Routledge.
- 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), 20 -41. (in Persian)
- Moustakas, C.E. (1994). *Phenomenology research methods*. Thousand Oaks, Ca; Sage Publications.
- Noori, M., Kheirandish, M., Abbasian, H. & Nouri, R. (2022). A literature review: Knowledge Hoarding and comparing it with Knowledge Hiding. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(2), 181-226. (in Persian)
- Oliveira, M., Curado, C. & de Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Ratna, S., Saide, S., Putri, A. M., Indrajit, R. E. & Muwardi, D. (2024). Digital transformation in tourism and hospitality industry: a literature review of blockchain, financial technology, and knowledge management. *EuroMed Journal of Business*, 19(1), 84-112.
- Seidman, L. J. (2006). neuropsychological Functioning in people with ADHD across the lifespan. *Journal of Clinical Psychology Review*, 26(19), 466- 485.
- Shukla, M., Tyagi, D. & Mishra, S. K. (2024). “You reap what you sow”: unraveling the determinants of knowledge hoarding behavior using a three-wave study. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1074-1095.
- Silva de Garcia, P., Oliveira, M. & Brohman, K. (2022). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351.
- Solgi, M. & ghasemi, Y. (2019). Identification of the Constraints and Obstacles to the Creation and Sharing of Knowledge. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(1), 103-129. (in Persian)

- Speziale, H. & Carpenter, D. (2007). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Philadelphia. Lippincott: Williams and Wilkins.
- Spiegelberg, E. (Ed.). (2012). *The phenomenological movement: A historical introduction* (Vol. 5). Springer Science & Business Media.
- Streubert, H.J. & Carpenter, D.R. (1999). *Qualitative Research in Nursing; Advancing the Humanistic Imperative*.
- Than, S. T., Le, P. B. & Le, T. T. (2023). The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 430-449.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- Wang, C. & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94, 102010.
- Wu, X. (2023). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Journal of Innovation and Development*, 4(1), 58-61.
- Yang, Y., Li, X., Pan, G., Cai, Y. & Shi, W. (2024). The relationship between Machiavellianism and knowledge hoarding: a moderated mediation model. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(2), 148-161.
- 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, 888761.
- Zamrudi, Z. (2023). A Pathway to Counterproductive Knowledge Behaviour: Integrating Knowledge Hoarding, Knowledge Withholding, and Knowledge Hiding. *Journal of Scientometric Research*, 12(1), 211-228.