



The Model of Antecedents and Consequences of Knowledge Hoarding: A Meta-synthesis Method

Shahrzad Kiyanpour

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: shahrzad.kiyanpour@ase.ui.ac.ir

Ali Nasr Isfahani *

*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: alin@ase.ui.ac.ir

Ali Safari

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.safari@ase.ui.ac.ir

Abstract

Objective

In the contemporary organizational landscape, the strategic sharing of information plays a critical role in achieving competitive advantage and operational efficiency. However, the deliberate refusal to share knowledge—commonly referred to as knowledge hoarding—has emerged as a significant impediment to the attainment of organizational goals. Knowledge hoarding creates barriers to collaboration, learning, innovation, and overall organizational development. Recognizing and understanding the antecedents and consequences of this behavior is therefore of strategic importance. Despite the growing body of research on knowledge hoarding, the literature remains fragmented and lacks an integrated framework that consolidates existing findings. To address this gap, the present study aims to develop a comprehensive and systematic model of the antecedents and consequences of knowledge hoarding in organizations by synthesizing insights from existing research.

Methods

This study adopts a qualitative research design using the meta-synthesis method. To ensure the credibility and relevance of the data, a systematic literature search was conducted across multiple academic databases. Search strategies included the use of Boolean operators,

Citation: Kiyanpour, Shahrzad; Nasr Isfahani, Ali & Safari, Ali (2025). The Model of Antecedents and Consequences of Knowledge Hoarding: A Meta-synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 17(3), 734-766. (in Persian)



publication year filters, and the elimination of duplicate records. This process initially identified 273 studies, of which 111 high-quality and relevant sources were ultimately selected for inclusion in the analysis. The process of literature collection, screening, and data extraction spanned approximately two months. The research population consists of previously published empirical and conceptual studies on knowledge hoarding. After identifying the relevant sources, a thematic analysis was applied to extract, refine, and integrate key data in order to construct a conceptual model.

Results

Through the careful analysis of selected studies, initial data codes were extracted and reviewed for validity. Duplicate and redundant codes were eliminated, while similar concepts were merged and grouped based on thematic coherence. The antecedents of knowledge hoarding were classified into three primary dimensions:

1. **Individual factors** – including personality traits, behavioral tendencies, and perceptual frameworks.
2. **Organizational factors** – encompassing structural constraints, managerial styles, organizational culture, and procedural inadequacies.
3. **Social factors** – related to broader cultural and developmental influences.

The consequences of knowledge hoarding were also organized into three levels:

- **Individual consequences** (e.g., reduced learning and psychological stress),
- **Group-level consequences** (e.g., team dysfunction and weakened collaboration),
- **Organizational consequences** (e.g., innovation stagnation, reduced productivity, and strategic vulnerability).

Conclusion

This study provides managers with a consolidated understanding of the multifaceted causes and far-reaching implications of knowledge hoarding. By identifying and categorizing the antecedents and consequences, this research offers a conceptual foundation for designing interventions that reduce knowledge hoarding behaviors. The model encourages organizational leaders to recognize the systemic nature of this issue and to implement policies and practices that promote knowledge sharing, transparency, and collaborative culture. The findings emphasize the urgent need for targeted strategies to mitigate knowledge hoarding and foster a more open and knowledge-driven organizational environment.

Keywords: Knowledge hoarding, Knowledge hiding, Knowledge, Knowledge management.



الگوی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش با روش فراترکیب

شهرزاد کیانپور

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: shahrzad.kiyanpour@ase.ui.ac.ir

علی نصر اصفهانی*

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: alin@ase.ui.ac.ir

علی صفری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.safari@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف: با توجه به رشد روزافزون اهمیت به اشتراک گذاری اطلاعات در پیشبرد امور سازمانی، به ویژه در جهان مدرن، امتناع عامدانه از به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات، یکی از موانع اساسی بر سر راه تحقق اهداف سازمانی است. احتکار دانش می تواند سازمان ها را با موانع جدی در مسیر پیشرفت و ترقی روبه رو کند؛ بنابراین شناسایی علل بروز این پدیده برای کنترل و جلوگیری از انجام آن، بسیار حائز اهمیت است. نظر به اهمیت کسب نگرش جامع و شناسایی تمامی جوانب علمی و پیامدهای احتکار دانش، به نظر می رسد تاکنون در راستای یکپارچه سازی اطلاعات پراکنده در خصوص پیشایندها و پیامدهای پدیده احتکار دانش، پژوهشی صورت نگرفته است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع و مانع در خصوص پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش در سازمان ها به اجرا درآمده است.

روش: پژوهش حاضر، از نوع مطالعات کیفی است و با روش فراترکیب اجرا شده است. با هدف یافتن منابع باکیفیت و معتبر، جست و جو به صورت نظام مند و با اعمال محدودیت هایی از قبیل سال انتشار مقاله ها، اعمال Boolean operators هنگام جست و جوی کلیدواژه ها و نادیده انگاشتن موارد تکراری در پایگاه های داده گوناگون، انجام شد. بنابر محدودیت های اعمال شده با هدف افزایش کیفیت تحلیل، تعداد ۲۷۳ اثر پژوهشی دقیق تر بررسی و در نهایت، از مطالب مندرج در ۱۱۱ اثر پژوهشی، استفاده شد. عمل جست و جوی منابع و پالایش داده های نهایی، حدود ۲ ماه از زمان پژوهشگران را به خود اختصاص داد. جامعه آماری پژوهش حاضر، متشکل از مطالعات پیشین درباره موضوع مورد بررسی است. پس از جمع آوری منابع موجود و در دسترس درباره موضوع و نیز بررسی محتوای منابع مزبور، پژوهش های مرتبط و حاوی اطلاعات کارآمد، شناسایی و استفاده شدند. در نهایت، پس از استخراج داده های لازم از منابع پالایش شده، از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل و ترکیب داده های مزبور با هدف طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش، استفاده شد.

استناد: کیانپور، شهرزاد؛ نصر اصفهانی، علی و صفری، علی (۱۴۰۴). الگوی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش با روش فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۷(۳)، ۷۳۴-۷۶۶.

یافته‌ها: بعد از جست‌وجوی منابع مرتبط با موضوع، پالایش آن‌ها و انتخاب منابع مرتبط، برای انجام پژوهش، متن و محتوای منابع منتخب پس از پالایش، به‌دقت بررسی و کدهای اولیه از آن استخراج شدند. این اقدام به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و دستیابی به نتایج معتبر صورت گرفته است. سپس کدهای استخراج‌شده به‌دقت بررسی، کدهای تکراری حذف، کدهای مشابه به لحاظ مفهوم، ادغام و در انتها کدهای نهایی دسته‌بندی شدند. با هدف طراحی الگوی اختکار دانش، پیشایندهای پدیده اختکار دانش به سه دسته عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی تقسیم شد. عوامل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، مصادیق رفتاری و عوامل ادراکی بوده است. عوامل سازمانی شامل عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل فرایندی بوده است. عوامل اجتماعی شامل عامل فرهنگی و عامل توسعه‌ای بوده است. به همین ترتیب، پیامدهای پدیده اختکار دانش نیز به سه دسته پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی و پیامدهای سازمانی تقسیم شد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر به مدیران جهت ارتقای سطح آگاهی درباره علل بروز اختکار دانش در سازمان‌ها یاری می‌رساند به کسب شناخت دقیق‌تر از پیامدهای حاصل از بروز این پدیده منجر خواهد شد. شناسایی علل و پیشایندهای پدیده اختکار دانش، باعث ایجاد زمینه و امکان لازم برای کنترل و پیشگیری از شکل‌گیری آن خواهد شد. یافته‌های پژوهش حاضر، اهمیت این موضوع را به مدیران نشان می‌دهد و می‌تواند برای آگاه‌سازی آنان مؤثر واقع شود و نیز موجب شود تا مدیران و رهبران سازمان‌ها، به علل و پیامدهای اختکار دانش در سازمان خود، توجه بیشتری کنند.

کلیدواژه‌ها: اختکار دانش، پنهان‌سازی دانش، دانش، مدیریت دانش.

مقدمه

در دنیای امروز، دانش^۱ به عنوان یک منبع حیاتی برای نوآوری، خلاقیت و بهره‌وری سازمان‌ها شناخته می‌شود (زاگزبسکی^۲، ۲۰۱۷). به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای سازمان می‌تواند باعث افزایش کارایی، بهبود فرایندها و ارتقای جایگاه رقابتی سازمان‌ها شود (اوموتایو^۳، ۲۰۱۵). با این حال، عدم به اشتراک‌گذاری دانش یا اختکار آن، می‌تواند موانع جدی برای رشد و توسعه سازمان‌ها ایجاد کند (الجاوارنه، آلوماری، آلوماری و طاهّا^۴، ۲۰۲۲).

به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یکی از اصول اساسی مدیریت دانش^۵، در بهبود عملکرد سازمان‌ها نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در مشاغل، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بهبود پاسخ‌گویی به پویایی بازار را میسر می‌کند و توانایی‌های نوآورانه را نیز بهبود می‌بخشد (زمرودی^۶، ۲۰۲۳). علاوه بر این، به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش کارایی منجر شود؛ زیرا اطلاعات و دانش به جای انحصار در دست یک فرد، به طور گسترده‌ای در دسترس تمامی اعضا قرار می‌گیرد (زاگزبسکی، ۲۰۱۷). عدم به اشتراک‌گذاری دانش و تلاش در جهت اختکار آن، به مرور زمان، خسارات جبران‌ناپذیری را بر پیکره سازمان وارد می‌آورد.

اختکار دانش مسئله رایج در پیش روی مدیریت منابع انسانی است. این مفهوم به معنای انباشته کردن دانشی است که معلوم نیست در آینده به اشتراک گذاشته شود یا خیر (افضلی، دامغانیان، مقدم و عسگری، ۱۴۰۳). به عبارت دیگر، اختکار دانش به عنوان یک رفتار غیراخلاقی و ضداجتماعی (فازی^۷، ۲۰۲۳) و به معنای نگهداری عمدی دانش و اطلاعات و عدم به اشتراک‌گذاری آن با دیگران است (ایوانس، هندرون و اولدرویڈ^۸، ۲۰۱۵). نوآک^۹ (۲۰۱۴)، «اختکارکننده دانش» را فردی معرفی می‌کند که معتقد است هرچه بیشتر به دیگران بگوید، قدرت خود را بیشتر از دست می‌دهد؛ بنابراین اطلاعات را همواره نزد خود نگاه می‌دارد. افراد ممکن است به دلایل مختلفی از جمله ترس از دست دادن موقعیت یا قدرت، عدم انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش خود یا نگرانی از ایجاد رقابت، به اختکار دانش اقدام کنند (بیلگینوğlu^{۱۰}، ۲۰۱۹).

در این راستا مصداقی از پیامد مخرب عدم به اشتراک‌گذاری دانش در زمان مناسب، در زیر ارائه شده است.

فاجعه ناسا - انفجار شاتل فضایی چلنجر^{۱۱} (۱۹۸۶)

در ۲۸ ژانویه سال ۱۹۸۶ میلادی، شاتل فضایی چلنجر، تنها ۷۳ ثانیه بعد از پرتاب، بر فراز اقیانوس اطلس منفجر شد و

1. Knowledge
2. Zagzebski
3. Omotayo
4. Aljawarneh, Alomari, Alomari & Taha
5. knowledge management
6. Zamrudi
7. Fauzi
8. Evans, Hendron & Oldroyd
9. Nowak
10. Bilginoğlu
11. Challenger Disaster

تمام ۷ سرنشین آن، از جمله یک معلم زن که برای اولین بار به فضا می‌رفت، کشته شدند. قبل از پرتاب، مهندسان شرکت پیمانکار مورتون تیوکل^۱ که مسئول طراحی قطعات شاتل بودند، می‌دانستند که قطعه‌ای مهم به نام ا^۲ - رینگ، در هوای سرد عملکرد ضعیفی دارد و ممکن است گاز نشت کند و انفجار رخ دهد. در روز قبل از پرتاب، این موضوع از سوی مهندسان شرکت یادشده به ناسا هشدار داده شد؛ اما مدیران ناسا که به دلیل تأخیرهای متعدد در پرتاب این شاتل تحت فشار بودند، این اخطارها را نادیده گرفتند و اطلاعات دریافت شده را نزد خود نگه داشتند. نتیجه این سرپیچی از به اشتراک گذاری به موقع اطلاعات، یک فاجعه انسانی و علمی بزرگ بود. این مثال به خوبی نشان می‌دهد که حتی در سازمان‌های بزرگ و تخصصی، احتکار کردن یا منتقل نکردن اطلاعات حیاتی، هزینه‌های هنگفتی را به همراه خواهد داشت. احتکار دانش فقط مانع پیشرفت نیست؛ بلکه گاهی جان انسان‌ها را نیز به خطر می‌اندازد.

احتکار دانش علاوه بر کاهش اثربخشی سازمان، می‌تواند باعث کاهش روحیه و انگیزه کارکنان شود؛ زیرا عدم دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز، باعث احساس ناتوانی و ناکامی در انجام وظایفشان می‌شود. مجموع عوامل مزبور به علاوه سایر پیامدهای مخرب احتکار دانش، در نهایت به فروپاشی تدریجی سازمان منتج خواهد شد.

با توجه به موارد مطرح شده، احتکار دانش به عنوان یک چالش جدی در جوامع مدرن مطرح است و سازمان‌ها به بررسی دقیق علل بروز این پدیده و اتخاذ راهبردهای مناسب برای مقابله با آن نیاز دارند. شناخت عمیق این پدیده و تدوین راهبردهای مؤثر برای جلوگیری از آن، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا محیط کاری سالم‌تر و کارآمدتری ایجاد کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

فراوانی بررسی‌های انجام‌شده در خصوص موضوع احتکار دانش، حتی در خارج از کشور، به صورتی است که هریک از آن‌ها، به موضوع یادشده از جنبه‌ای خاص و محدود نگریسته و در جامعه آماری محدود آزمون شده و هر پژوهش، نتیجه خاص خود را ارائه کرده است؛ از این رو درک پراکنده‌ای از موضوع به وجود آمده است. بدیهی است که در این باره، نیاز است تا جزئیات حاصل از پژوهش‌های پیشین با هدف هدایت بهتر اذهان ذی‌نفعان پژوهش و جهت‌دهی صحیح به روند تحقیقاتی در این باره، تجمیع، پالایش و طبقه‌بندی شوند. این خلل پژوهشی در پیکره علمی مرتبط با موضوع مزبور، پژوهشگران پژوهش حاضر را بر آن داشت تا با اتخاذ نگرشی جامع به انبوهی در عین حال پراکنده از اطلاعات منتشرشده درباره موضوع احتکار دانش، به پالایش، ادغام و یکپارچه‌سازی اطلاعات هم‌پوشان در این زمینه اقدام کنند، نتایج حاصل از پژوهش‌های متعدد را در چارچوب یک الگوی سازمان‌دهی شده ارائه دهند و در نهایت، راهکارهایی عملی و واقع‌گرایانه برای مدیریت و کنترل بروز پدیده احتکار دانش فراوی مخاطبان قرار دهند. این امر به نوعی به یک جمع‌بندی بهبودیافته منجر می‌شود تا مخاطبان را از بررسی و جست‌وجو در انبوهی از آثار پژوهشی مرتبط با این موضوع بی‌نیاز گرداند. درواقع، مخاطبان پژوهش حاضر شامل دست‌اندرکاران حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران و صاحبان کسب‌وکارها، دانشجویان و پژوهشگران علاقه‌مند به دانش مدیریت و غیره با مطالعه این اثر پژوهشی، اطلاعات مندرج در تعداد زیادی از آثار پژوهشی گوناگون پیرامون موضوع مورد بررسی را در چارچوبی جامع و یکپارچه به صورت

1. Morton Thiokol

2. O-Ring

سازمان یافته کسب خواهند کرد. رویکرد فراترکیب، بهترین رویکرد پژوهشی برای بررسی و تحلیل انبوهی از اطلاعات کیفی در خصوص یک موضوع و یکپارچه سازی آن‌ها در قالبی مدون است. ارائه چنین طبقه‌بندی بر پایه اصول روش‌شناسی فراترکیب که با تکیه بر یافته‌های پیشین، اطلاعات مرتبط با یک موضوع را یکپارچه کرده و در جامه‌ای تازه به عرصه دانش ارائه می‌کند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر دانش حیاتی خود، یعنی دانشی که بیشتر در معرض خطر از دست دادن است و نیز بر یافتن راه‌هایی برای غلبه بر بروز آثار مخرب احتکار دانش تمرکز کنند.

پس از جمع‌آوری منابع مورد نیاز و سپس پالایش آن‌ها برای شناسایی منابع مرتبط، اطلاعات مدنظر در خصوص موضوع، گردآوری، تجزیه و تحلیل و سازمان‌دهی شد و برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، در قالب الگوی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش ارائه شد. سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. پیشایندهای احتکار دانش در سازمان‌ها شامل چه مواردی است؟

۲. پیامدهای احتکار دانش در سازمان‌ها شامل چه مواردی است؟

نظر به اهمیت شناخت دقیق و همه‌جانبه مفهوم احتکار دانش، پژوهش حاضر با دید وسیع‌تر به بررسی موارد مندرج در تعداد زیادی از آثار پژوهشی پرداخته است و ضمن پالایش و ادغام موارد مزبور، یافته‌های حاصل از تجسس در آثار پژوهشی متعدد را به صورت منسجم در چارچوب یک الگو ارائه کرده است. پژوهش حاضر با ارائه یک خروجی نهایی، نیاز به جست‌وجو در آثار متعدد درباره موضوع احتکار دانش را با هدف کسب آگاهی در این باره پاسخ گفته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش ارزشمند و نادر، منبع بالقوه شایان توجهی برای سازمان‌هاست (لاو، فانگ و ایرانی^۱، ۲۰۰۶). دانش جنبه ضروری در جامعه مدرن است و در اقتصاد مبتنی بر دانش، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (وو^۲، ۲۰۲۳). مدیریت دانش به عنوان یک فرایند استراتژیک در سازمان‌ها شناخته شده است که به شناسایی، ثبت، سازمان‌دهی و به اشتراک گذاری دانش می‌پردازد و از این طریق به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (الوی و لیدنر^۳، ۲۰۰۱). کارکنان بایستی به مدیریت دانش به عنوان بخشی حیاتی از موفقیت و رضایت شغلی بنگرند و بر کاربرد و توزیع فعال دانش درون سازمان، همت گمارند (سلگی و قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۸). به اشتراک گذاری و مدیریت دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد که از مزایای رقابتی بیشتری بهره‌مند شوند و عملکرد خود را بهبود بخشند. از میان عوامل مؤثر بر تمایل افراد به اشتراک گذاری اطلاعات، می‌توان به پاداش‌های بیرونی پیش‌بینی شده و کیفیت روابط متقابل میان افراد اشاره کرد (بوک، زمود، کیم و لی^۴، ۲۰۰۵). در عین حال که اکثر کارکنان بر این باورند که «دانش قدرت است»^۵ (مورگان^۶، ۱۹۹۴)، بایستی آنان را متقاعد

1. Love, Fong & Irani

2. Wu

3. Alavi & Leidner

4. Bock, Zmud, Kim & Lee

5. Knowledge is power

6. Morgan

کرد که مزایای به اشتراک گذاری دانش از هزینه‌های از دست دادن قدرت، بیشتر است (هاوامده، سریکانتایه و کونینگ^۱، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، مدیریت عالی در سازمان نیز باید معتقد باشد که قدرت، ناشی از به اشتراک گذاری دانش است و نه احتکار آن (رایان و شینیک^۲، ۲۰۱۰). بدون شک، ایجاد محیطی که در آن، کارکنان از طریق تبادل دانش، در مدیریت چرخه دانش سازمان مشارکت می‌کنند، کلید موفقیت است (بیلگینوغللو، ۲۰۱۹). در مقابل، خودداری از به اشتراک گذاری دانش که یکی از بارزترین مصادیق آن، احتکار دانش است، خسارات جبران‌ناپذیری را به همراه خواهد داشت.

واژه احتکار به معنای نگهداری عمدانه و انحصاری منابع، اطلاعات یا کالاهاست. احتکارکنندگان افرادی هستند که به جمع‌آوری و نگهداشت هرچیزی، بدون انگیزه یا کنترل آگاهانه تمایل دارند (چریر و پونور^۳، ۲۰۱۰). مطالعاتی در مورد اختلال احتکار، از نظریه دل‌بستگی، به عنوان نظریه‌ای فراگیر برای توضیح اینکه چرا افراد احتکار می‌کنند، استفاده کرده‌اند (کرون، کووک، چائو و نوربرگ^۴، ۲۰۱۹؛ متس، کووک، چائو و نوربرگ^۵، ۲۰۲۰). محققان استدلال می‌کنند که داشتن وابستگی عاطفی شدید به داشته‌ها و تجربه حس راحتی از دارایی‌های خود به تقویت اختلال احتکار کمک می‌کند. در این صورت، فرد احتکارگر وابستگی عاطفی شدیدی به دارایی‌های خود احساس کرده (دوزیر و آیرس^۶، ۲۰۱۵؛ گریشام و همکاران^۷، ۲۰۰۹) و اغلب هنگام سلب مالکیت آن‌ها، احساس فقدان و اندوه را تجربه می‌کند (گریشام و همکاران، ۲۰۱۸؛ نوربرگ، کرون، کووک و گریشام^۸، ۲۰۱۸). چنین وابستگی‌هایی به محتویات و تلاش برای اجتناب یا به حداقل رساندن احساس پریشانی، احتمال به دست آوردن مداوم و تمایل به درهم‌ریختگی را افزایش می‌دهد (سدرا، لوکوگ و گروور^۹، ۲۰۲۲). بنابراین، دارایی‌ها از هر نوعی که باشد، ممکن است به عنوان منبع اطمینان و آسایش خاطر برای احتکارکننده عمل کنند. مفهوم احتکار اولین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی، توسط لارنس پروساک^{۱۰} مطرح و در حوزه مدیریت دانش به کار برده شد. پروساک این واژه را برای توصیف انباشت و عدم به اشتراک گذاری آن در سازمان‌ها به کار برد. احتکار دانش به معنای انباشت عمدی دانش و عدم به اشتراک گذاری آن با دیگران است، حتی زمانی که دانش درخواست شده یا مورد نیاز باشد (ایوانس و همکاران، ۲۰۱۵). احتکار دانش اصطلاحی است که برای شکل خاصی از رفتار سازمانی ناکارآمد از سوی کارکنان به کار می‌رود که این امر نگرانی‌هایی را برای مدیران سازمان‌ها ایجاد کرده است (تراسون، هیسلوپ و دوهرتی^{۱۱}، ۲۰۱۷). در واقع احتکار دانش، به معنای نگهداری عمدانه دانش و عدم تسهیم آن با دیگران به منظور حفظ مزیت شخصی است (هیسلوپ^{۱۲}، ۲۰۱۳). احتکار دانش به عنوان یکی از مسائل اساسی

1. Hawamdeh, Srikantaiah & Koenig

2. Ryan & Shinnick

3. Cherrier & Ponnor

4. Crone, Kwok, Chau & Norberg

5. Mathes, Timpano, Raines & Schmidt

6. Dozier & Ayers

7. Grisham et al.

8. Norberg, Crone, Kwok & Grisham

9. Sedera, Lokuge & Grover

10. Lawrence Prusak

11. Trusson, Hislop & Doherty

12. Hislop

سازمان‌های مدرن (ون کروگ، ایچیجو و نوناکا^۱، ۲۰۰۰)، «دوقلوی شیطانی به‌اشتراک‌گذاری دانش»^۲ نامیده شده است (هانسن^۳، ۲۰۱۱). به عقیده فولر^۴ (۲۰۰۱)، احتکار دانش نوعی شکست اخلاقی است که اغلب به‌عنوان یک بیماری در اکوسیستم اطلاعاتی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود (هانسن، ۲۰۱۱). احتکارکنندگان دانش، با این عقیده که لازم است حقایق خاصی را درباره یک سیستم یا فناوری نزد خود نگه دارند (نورث‌کات، مدن و ولتی^۵، ۲۰۰۴)، کنترل انحصاری دانش کلیدی شرکت را در اختیار دارند و با جلوگیری از تبادل آزاد دانش، از این موقعیت برای ایجاد قدرت و ایجاد انحصار دانش در سازمان‌ها استفاده می‌کنند (بیلگینوگلو، ۲۰۱۹). آنان با کاربرست استراتژی‌هایی جهت احتکار دانش نزد خود، حضور خود در محیط کار را ضروری جلوه می‌دهند (جین^۶، ۲۰۱۲؛ لئونارد^۷، ۲۰۱۴). تفاوت عمده احتکار دانش با پنهان‌سازی دانش^۸ از آن جهت است که پنهان‌سازی دانش، عبارت است از تلاش عامدانه کارکنان برای پنهان کردن دانش خود در صورت درخواست دانش از سوی همکارانشان؛ اما احتکار دانش زمانی به وقوع می‌پیوندد که دانش، فارغ از درخواست دیگران، نزد فرد انباشت شود و فرد به‌طور کلی داشتن نوعی از اطلاعات را کتمان و درباره آن اظهار بی‌اطلاعی کند (زمرودی، ۲۰۲۳). احتکار دانش امری عام‌تر از پنهان کردن آن است و فقط در مواقعی که دانش توسط دیگران درخواست می‌شود، رخ نمی‌دهد؛ بلکه حتی در زمان‌های عدم درخواست دانش از سوی دیگران، فرد از ارائه و به‌اشتراک‌گذاری دانش خود، به‌صورت استراتژیک خودداری می‌کند. به بیان دیگر، احتکار دانش، پنهان کردن اطلاعاتی (انباشته شدن دانشی) است که به دیگران مربوط است؛ اما توسط آنان درخواست نشده است (ایوانز و همکاران، ۲۰۱۵) و پنهان کردن دانش، تلاش فرد برای ذخیره یا پنهان کردن دانشی است که توسط افراد دیگر درخواست شده است (کنلی، زویگ، وبستر و تروگاگوس^۹، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، احتکار دانش ممکن است ناشی از ناآگاهی از نیاز دیگران به دانش باشد، نه از مقاومت یا خصومت نسبت به به‌اشتراک‌گذاری دانش (گانگه و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹). بنا بر توضیحات ارائه شده، پنهان کردن دانش زیرمجموعه‌ای از احتکار دانش است (یانگ، کای، سانگ و شی^{۱۱}، ۲۰۲۱). احتکار دانش می‌تواند به بروز رفتارهای ضدتولید در محل کار منجر شود (هولتن و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۶). بنا بر یک کلیشه رایج، کارکنان مسن‌تر، تمایل بیشتری به احتکار دانش دارند؛ زیرا آن‌ها احساس ناامنی بیشتری دارند و از سوی کارکنان جوان‌تر احساس خطر می‌کنند (امپسون^{۱۳}، ۲۰۰۱). نظریه‌پردازانی همچون میچایلو و هاستد^{۱۴} (۲۰۰۳) و ولف و لوراس^{۱۵} (۲۰۰۸) اذعان

1. Von Krogh, Ichijo & Nonaka

2. the evil twin of knowledge sharing

3. Hansen

4. Fuller

5. Northcutt, Madden & Welti

6. Jain

7. Leonard

8. Knowledge Hiding

9. Connelly, Zweig, Webster & Trougakos

10. Gagné et al

11. Yang, Cai, Song & Shi

12. Holten et al.

13. Empson

14. Michailova & Husted

15. Wolfe and Loraas

داشته‌اند که مشکلات مرتبط با انتقال دانش به ویژگی‌های سیستم سازمانی و اعضای آن مانند فقدان انگیزه در میان افراد سازمان، مسائل اجتماعی مربوط به همکاران و عوامل شخصیتی نسبت داده می‌شود. موهندا و لوانگا^۱ (۲۰۱۴) نیز معتقدند که این پدیده، به‌علت ترس از دست دادن مالکیت معنوی نسبت به دانش مدنظر رخ می‌دهد. بدیهی است زمانی که ارزش یک مدیر و حیطه نظارت او بنا بر دانش آنان تعیین می‌شود (کلارک^۲، ۲۰۲۴)، افراد مزبور از به‌اشتراک‌گذاری عامل ارزش‌گذاری خود، امتناع می‌ورزند. این پدیده می‌تواند بر رشد و توسعه فردی کارکنان نیز تأثیر منفی داشته باشد. به‌طور کلی، کوچک‌سازی تدریجی سازمان‌ها و حذف تدریجی افراد از سازمان‌ها به‌دلایل گوناگون، به سازمان‌ها هشدار می‌دهد تا به دلایلی که افراد از به‌اشتراک‌گذاری دانش خود اجتناب می‌کنند، آگاه باشند؛ زیرا با خروج افراد دانشی، در صورت اختکار کردن دانش از سوی آنان، بخش اعظمی از سرمایه ناملموس سازمان، به بیرون منتقل شده و سازمان را از فرصت بهره‌مندی از آن بخش از دانش که نزد افراد خارج‌شده اختکار شده است، محروم خواهد کرد.

رویکردهای پژوهشی به پدیده اختکار دانش

پاتل و راگسدل^۳ (۲۰۱۱)، طی انجام پژوهشی با عنوان «به‌اشتراک‌گذاشتن یا به‌اشتراک‌نگذاشتن دانش: معضلی اخلاقی برای دانشگاهیان انگلستان»، نگرانی‌های اخلاقی مطرح شده در خصوص به‌اشتراک‌گذاری دانش توسط دانشگاهیان را در دو دانشکده‌ای در یک دانشگاه بریتانیا و تأثیر این نگرانی‌ها بر تمایل دانشگاهیان برای به‌اشتراک‌گذاشتن دانش خود بررسی کردند. از ۲۰ پاسخ‌دهنده، ۱۶ نفر با ضرب‌المثل «دانش قدرت است» موافق یا کاملاً موافق بودند. هنگامی که از پاسخ‌دهندگان پرسیده شد که «آیا اختکار دانش عمل نامقبولی است؟»، ۱۳ تن از ۲۰ پاسخ‌دهنده به‌شدت موافق بودند. از سوی دیگر، یافته‌های موهندا و لوانگا (۲۰۱۴)، پس از انجام پژوهشی با عنوان «اختکار دانش در میان کارکنان دانشگاهی در مؤسسه‌های آموزش عالی در اوگاندا: خطر یا استراتژی؟»، نشان داد که ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان موافق گزاره «دانش قدرت است» بودند و عقیده داشتند که همیشه منبع دانش بودن، سودمند است. با این حال، این مطالعه نتوانست دریابد که چگونه دانش به‌عنوان منبع قدرت در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا افراد نمی‌توانستند به‌وضوح بیان کنند که چگونه دانش باعث می‌شود که احساس قدرت کنند.

یافته‌های مطالعه گارفیلد^۴ (۲۰۰۶)، نشان داد که یکی از موانع تسهیم دانش، این است که افراد برای خودداری از به‌اشتراک‌گذاشتن دانش پاداش می‌گیرند، نه برای به‌اشتراک‌گذاری آن. وی افزود، افرادی که دانش خود را اختکار می‌کنند، مردم را وادار می‌کنند که از آن‌ها کمک بخواهند یا بر اساس انجام کارهای دیگر پاداش، تقدیر یا ترفیع دریافت می‌کنند. راه‌حلی که او برای این مانع ارائه کرد، تشویق مدیران سازمان، برای تقویت رفتارهای مطلوب و توقف پاداش دادن به رفتارهای نادرست بود.

1. Muhenda & Lwanga

2. Clark

3. Patel & Ragsdell

4. Garfield

العبادی و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، طی انجام پژوهشی دریافتند که اختکار دانش، بر عملکرد نوآورانه در سازمان تأثیر منفی معناداری دارد. علی‌رغم تأثیر منفی اختکار دانش بر عملکرد نوآورانه، این متغیر بر رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد نوآوری، اثر تعدیلگر ندارد و این ممکن است به دلیل ماهیت دانش انباشته شده توسط کارکنان باشد. سانتوس، دگارسیا و الیویرا^۲ (۲۰۱۸) طی پژوهشی که از طریق نظرسنجی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی برزیل انجام شد، دریافتند که هرچه دانشجویان بیشتر از کمک به دیگران لذت ببرند، کمتر به اختکار دانش گرایش دارند. از دیگر یافته‌های پژوهش مزبور می‌توان به تأثیر رفتار دیگران بر فرد اشاره کرد؛ یعنی زمانی که دانشجویان برای یکدیگر به اختکار دانش اقدام می‌کنند، همتایان آنان نیز دست به مقابله به مثل خواهند زد. پژوهش انجام‌شده توسط هولتن و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که اختکار دانش، هم پیشایند و هم پیامد اعمال منفی است. یافته‌های پژوهش آنان حاکی از این است که اول اینکه با گذشت زمان، اختکار دانش به صورت غیرمستقیم با اعمال منفی با نقش میانجی اعتماد و عدالت مرتبط است و دوم، اعمال منفی به طور مستقیم و غیرمستقیم با اختکار دانش در طول زمان مرتبط است؛ بنابراین این مطالعه به وجود یک دور باطل از اعمال منفی، حالت‌های روانی اعتماد و عدالت و رفتارهای اختکار دانش اشاره می‌کند که احتمالاً بر پیامدهای فردی و سازمانی تأثیر منفی خواهد گذاشت. علاوه بر موارد بالا، دیدگاه‌های گوناگونی درباره اختکار دانش وجود دارد. یک دیدگاه درباره پدیده اختکار دانش وجود دارد که صاحب‌نظران آن معتقدند که اختکار دانش می‌تواند به ایجاد ناهمگونی‌ها و نابرابری‌ها در سازمان منجر شود. این دیدگاه معتقد است که اختکار دانش می‌تواند باعث محدودیت دسترسی برخی افراد و گروه‌ها به دانش و تکنولوژی شود که این امر به نابرابری‌های سازمانی و کاهش همکاری و انگیزه بین اعضا منجر می‌شود. به عبارت دیگر، افرادی که دانش خود را اختکار می‌کنند، نه تنها موجب توقف رشد و توسعه دیگران می‌شوند، بلکه به ایجاد جو عدم اعتماد و فرهنگ سازمانی منفی نیز کمک می‌کنند. روش پژوهشی این دیدگاه، مطالعات کیفی است (بیلگینوغلو، ۲۰۱۹). پژوهشگران دیگر معتقدند که اختکار دانش می‌تواند به افزایش هزینه‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری منجر شود. پژوهشگران بر این باورند که این پدیده می‌تواند در پی افزایش هزینه‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری، بر نهادهای اقتصادی و اجتماعی تأثیر بگذارد. آن‌ها استدلال می‌کنند که اختکار دانش باعث انحصار اطلاعات و دسترسی محدود به دانش می‌شود که این مسئله باعث افزایش هزینه‌ها برای تحقیق و توسعه می‌شود. روش پژوهشی این دیدگاه شامل مطالعات کمی است که در آن از داده‌های اقتصادی و مالی برای تحلیل اثرات اختکار دانش استفاده می‌شود (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲).

البته شایان ذکر است که نگرش سومی نیز در این باره وجود دارد که بیان می‌کند اختکار دانش، می‌تواند به افزایش کیفیت خدمات و تحقیقات منجر شود. پژوهشگران عقیده دارند که این پدیده می‌تواند به سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری منجر شود. این اعتقاد بر این اساس است که افراد با اختکار دانش، اطلاعات خود را برای بهبود و ارتقای مهارت‌ها و دانش بیشتر و نیز افزایش کیفیت خروجی کار خود، نزد خود نگه می‌دارند. روش

1. Al-Abbadi, Alshawabkeh & Rumman

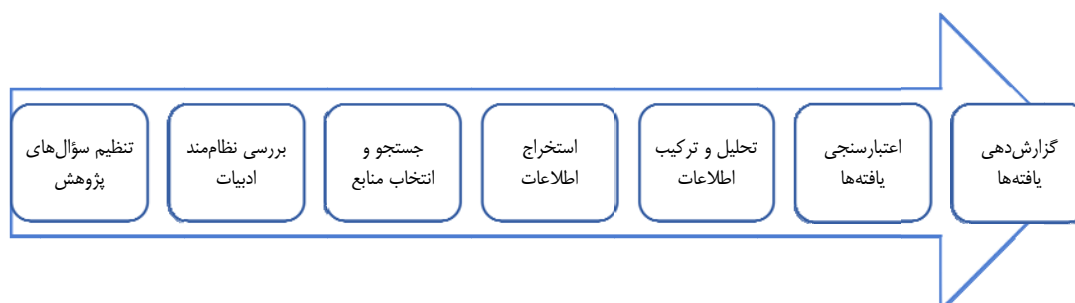
2. Santos, de Garcia & Oliveira

پژوهشی این دیدگاه معمولاً شامل تحلیل داده‌های کمیاب است تا بتوان تأثیرهای مثبت اختکار دانش بر کیفیت خدمات و تحقیقات را به‌دقت بررسی کرد (ایوانس و همکاران، ۲۰۱۵).

مطالعات تجربی در خصوص اختکار دانش با وجود اهمیت روزافزون شناخت دقیق این پدیده، بینشی پراکنده از موضوع یاد شده به‌دست داده‌اند. به‌طور خاص، تأثیر شیوه‌های سازمانی بر اختکار دانش کارکنان به اندازه کافی صریح نیست. بررسی و کاوش همه‌جانبه سازوکارهای شکل‌گیری و شرایط زمینه‌ای اختکار دانش در بستر سازمانی، می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا بهتر با این رفتار ضدتولید کنار بیایند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی است و با بهره‌گیری از روش فراترکیب^۱ اجرا شده است. در این راستا، از رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷)، برای طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای اختکار دانش در سازمان‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مطالعات پیشین صورت گرفته درباره موضوع اختکار دانش تشکیل می‌دهد. در ابتدا منابع گوناگونی جمع‌آوری شد، سپس از طریق بررسی محتوای آن‌ها، منابع نامرتبط و کمتر مرتبط کنار گذاشته شده و منابع مرتبط حاوی اطلاعات ارزشمند، به کار گرفته شدند. داده‌های مستخرج از منابع مزبور از طریق روش تحلیل مضمون^۳، تجزیه و تحلیل شده و در قالب الگویی ساختاریافته، در کنار یکدیگر قرار گرفتند. شکل ۱، رویکرد هفت مرحله‌ای مزبور را گزارش می‌کند.



شکل ۱. رویکرد هفت مرحله‌ای روش فراترکیب

یافته‌های پژوهش

مطابق با نخستین مرحله روش فراترکیب، سؤال‌های پژوهش (پیشایندهای اختکار دانش در سازمان‌ها شامل چه مواردی است؟ و پیامدهای اختکار دانش در سازمان‌ها شامل چه مواردی است؟) تنظیم شده است. مطابق با دومین مرحله این روش، ادبیات موضوع مدنظر به‌صورت نظام‌مند بررسی شد و مطابق با سومین مرحله، آثار پژوهشی مرتبط با موضوع، از

1. Meta-analysis

2. Sandelowski & Barroso

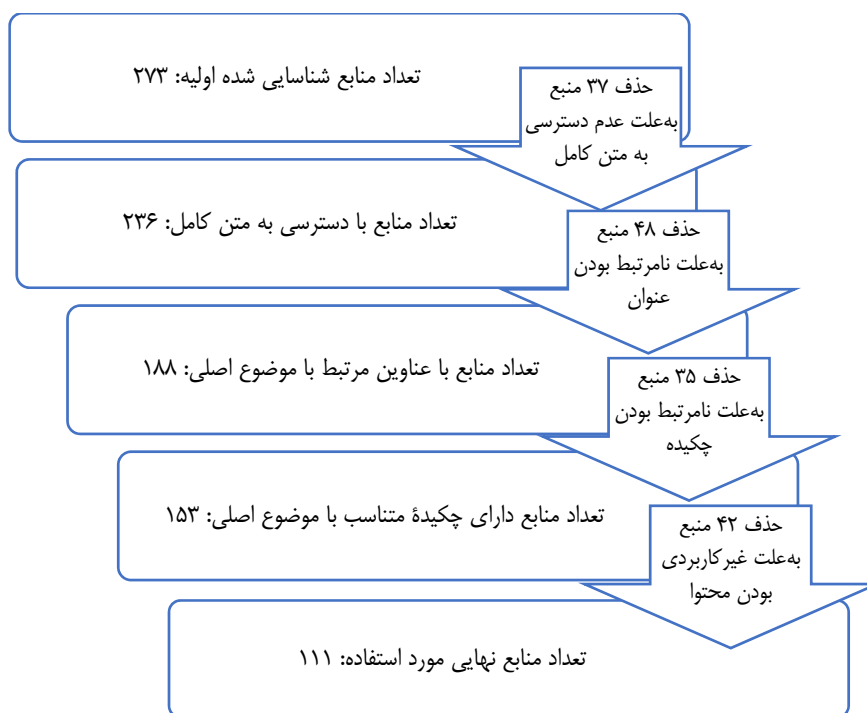
3. Thematic analysis

طریق جست‌وجو در پایگاه‌های داده انگلیسی و فارسی، یافت شد. جدول ۱، کلیدواژه‌های جست‌وجوشده و نیز پایگاه‌های اطلاعاتی مورد بررسی را گزارش می‌کند.

جدول ۱. کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

کلیدواژه‌ها		پایگاه‌های اطلاعاتی	
انگلیسی	فارسی	انگلیسی	فارسی
Knowledge Management	اختکار دانش	Taylor&FrancisOnline	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد
Knowledge Hiding	انباشت دانش	WileyOnlineLibrary	دانشگاهی
Knowledge Hoarding	مدیریت دانش	Emerald Insight	پرتال جامع علوم انسانی مگ‌ایران
Knowledge Hoarding	پنهان‌سازی دانش	Google Scholar	سیویلیکا
Management	مدیریت اختکار دانش	ScienceDirect	نورمگز
Causes of Knowledge	علل بروز اختکار دانش	ResearchGate	علم‌نت
Hoarding	پیامدهای اختکار دانش	SpringerLink	گنج
Consequences of		IEEE Xplore	
Knowledge Hoarding		ProQuest	
		Scopus	
		JSTOR	

طی جست‌وجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی، ۲۷۳ اثر پژوهشی یافت شد. سپس عنوان، چکیده و محتوای هریک از این آثار، مطابق با هدف و سؤال‌های پژوهش بررسی و در نهایت، ۱۱۱ منبع برای استفاده در پژوهش انتخاب شد (۶۵ منبع، مورد استفاده در متن مقاله و جدول‌های ۳ و ۴ و الباقی منابع مورد استفاده صرفاً در متن مقاله). شکل ۲ فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع نهایی مورد استفاده را نشان می‌دهد.



شکل ۲. فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع مورد استفاده

در طی چهارمین مرحله، منابع نهایی مورد بررسی قرار گرفتند و از محتوای آن‌ها، کدهای اولیه مرتبط با پیشایندها و پیامدهای پدیدهٔ احتکار دانش، استخراج شد. جدول ۲، پاره‌ای از خروجی مرحلهٔ مزبور را گزارش می‌دهد.

جدول ۲. بخشی از کدهای اولیهٔ مستخرج از منابع نهایی

نویسندگان		کدهای اولیهٔ استخراج شده
		پیشایندهای احتکار دانش
		پیامدهای احتکار دانش
لیو و لیو ^۱ (۲۰۲۵)	ترس از دست دادن اطلاعات	افزایش خستگی و خطاهای شناختی، کاهش سطح عملکرد
یانگ، لی، پن، کای و شی ^۲ (۲۰۲۴)	اختلال شخصیتی خودشیفتگی، خودخواهی و عدم صداقت	افزایش تنش‌ها و تعارض‌ها، کاهش عملکرد سازمانی
خالد، گلزار و خان ^۳ (۲۰۲۰)	تمایل به حفظ اهمیت و برتری خود در سازمان و محافظت از وضعیت فعلی	کاهش همکاری، اعتماد، نوآوری و افزایش تنش در سازمان
چاولا و گوپتا ^۴ (۲۰۱۹)	شخصیت ماکیاولیست، تعهد سازمانی کم	کاهش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی
ولشن، تودورووا و میلز ^۵ (۲۰۱۲)	ترس از دست دادن قدرت، حاکمیت فرهنگ احتکار دانش در سازمان، نبود انگیزه در سطح فردی	به هدر رفتن هزینه‌های مرتبط با استقرار سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان
...	...	...
...	...	...
...	...	...
مارتینز و مارتینز ^۶ (۲۰۱۱)	عدم مدیریت تهدیدات رفتاری و تقویت کننده‌ها در حوزه‌های دانشی از سوی رهبران سازمان	از دست دادن دانش سازمانی
آنازا و نولین ^۷ (۲۰۱۷)	عدم وجود پاداش برای به‌اشتراک‌گذاری دانش، خصوصیات شخصیتی	کاهش رضایت شغلی و کاهش اعتماد بین اعضای تیم و مدیران
چانگ، لیائو، لی و لو ^۸ (۲۰۱۵)	تصور افراد مبنی بر اینکه دانش، سرمایه است و نباید با دیگران به اشتراک گذاشته شود.	کاهش انسجام کارکنان و کاهش قدرت رقابتی سازمان

در پنجمین مرحله، کدهای اولیهٔ مرتبط با پیشایندها و نیز پیامدهای پدیدهٔ احتکار دانش مورد بررسی قرار گرفتند. ضمن حذف کدهای تکراری، مقوله‌های باقی‌مانده با توجه به قرابت مفهومی و محتوایی، پیشایندهای احتکار دانش در قالب ۳ مضمون اصلی و ۹ مضمون فرعی و نیز، پیامدهای احتکار دانش در قالب ۳ مضمون اصلی، طبقه‌بندی شدند. جدول ۳، پیشایندهای احتکار دانش را به تفکیک مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدها گزارش می‌دهد.

1. Liu & Liu

2. Yang, Li, Pan, Cai & Shi

3. Khalid, Gulzar & Khan

4. Chawla & Gupta

5. Welschen, Todorova & Mills

6. Martins & Martins

7. Anaza & Nowlin

8. Chang, Liao, Lee & Lo

جدول ۳. پیشایندهای اختکار دانش

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها	منبع
عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	عدم تمایل ذاتی به تسهیم دانش به‌عنوان نوعی دارایی	Bilginoğlu (2019) Chawla & Gupta (2019) Clark (2024) Grisham et al (2009) Imran et al (2016) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)
		کمبود اعتماد به نفس در برقراری ارتباط با دیگران	Oliveira et al (2020) Matschke et al (2014)
		صفات شخصیتی مستعد اختکار (ماکیاولیسم، روان‌پریشی، خودشیفتگی، روان‌رنجوی و گشودگی به تجربه)	Yang et al (2024) Karim (2022) Pan & Zhang (2018) Muqadas et al (2016) Iqbal et al (2020) Syed et al (2024)
		اختلال روان‌شناختی اختکار	Cherrier & Ponnor (2010) Grisham et al (2009) Crone et al (2019) Mathes et al (2020) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)
		امنیت روان‌شناختی پایین	Lam (2005) Welschen et al (2012) Cheng et al (2024) Liu & Liu (2025)
		بی‌اعتمادی به دیگران	محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) Bock et al (2005) Connelly et al (2012) Chawla & Gupta (2019) Chow & Chan (2008)
	مصادیق رفتاری	تلاش جهت ایجاد پایگاه قدرت شخصی	محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) Pandey & Dutta (2013)
		تعهد عملی پایین حین انجام وظایف	Chang et al (2015) Chawla & Gupta (2019)
		سعی در محافظت از منافع شخصی	Michailova & Husted (2003) Trusson et al (2017) Amusan (2022) Gonçalves (2022)
		تمایل به حفظ جایگاه فعلی خود	Bilginoğlu (2019) Imran et al (2016) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)
عوامل ادراکی		ترس از جایگزینی	Imran et al (2016)
		جهل به ضرورت و مزایای به‌اشتراک‌گذاری دانش	محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) Holten et al (2016) Otto & van den Hooff (2014)
		بی‌انگیزگی در به‌اشتراک‌گذاری دانش	Lam (2005) Bock et al (2005) Connelly et al (2012) Ananza & Nowlin (2017) Amusan (2022)

منبع	کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
Dash et al (2023) Khalid et al (2020) Zhao et al (2016) Cheng et al (2024)	طردشدگی ادراک شده			
Aljawarneh et al (2022) Cheng et al (2024) Razmerita et al (2016)	ادراک از بی عدالتی			
Lam (2005) Chang et al (2015) Cheng et al (2024)	عدم امنیت شغلی ادراک شده			
Bilginoğlu (2019)	نارضایتی و ناامیدی از سازمان			
Lam (2005) Bilginoğlu (2019) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)	انگیزه های مالی			
Aljawarneh et al (2022) Bilginoğlu (2019)	ساختارهای سازمانی بروکراتیک و قدیمی	عوامل ساختاری		
Bock et al (2005) Kelliher (2014) Trusson et al (2017) Omotayo (2015) Bilginoğlu (2019)	موانع ساختاری بر سر راه برقراری روابط مؤثر			
Peng (2013)	تخصص گرایی بالا در سازمان از سوی مدیران نسبت به زیردستان			
Aljawarneh et al (2022) Cheng et al (2024) Cerne et al (2015) Sarwar et al (2017)	سبک های رهبری ناکارآمد	عوامل مدیریتی		
Bilginoğlu (2019) افضلی و همکاران (۱۴۰۳) Ryan & Shinnick (2011)	عدم حمایت و اعطای پاداش از سوی مدیریت به به اشتراک گذاری دانش			
Trusson et al (2017)	عدم اعمال مجازات یا تنبیه احتکارکنندگان از سوی مدیریت			
Lam (2005) Bock et al (2005) Liebowitz (2008) Connelly et al (2012) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)	ضعف فرهنگ به اشتراک گذاری دانش	عوامل فرهنگی		عوامل سازمانی
Aljawarneh et al (2022)	حاکمیت فرهنگ خصمانه و خشونت آمیز در روابط بین فردی			
Lam (2005) Ananza & Nowlin (2017) Bilginoğlu (2019) Shukla et al (2024) Trusson et al (2017) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)	فرهنگ رقابتی شدید			

منبع	کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
Bilginoğlu (2019) Omotayo (2015) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)	سیستم مدیریت دانش ناکارآمد	عوامل فرایندی	
Connelly et al (2012) Wolfe & Loraas (2008) Amusan (2022) Garfield (2006)	ضعف سیستم اعطای پاداش		
Ananza & Nowlin (2017) Bilginoğlu (2019)	سازمان به مثابه سیستمی بسته، نابرابر و غیرایمن		
Harvey et al (2014) Sigala & Chalkiti (2014) Wolfe & Loraas (2008) افضلی و همکاران (۱۴۰۳)	ضعف سیستم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد		
Khan & Khan (2015) Hofstede (2001) Hutchings & Michailova (2004) Bilginoğlu (2019)	فرهنگ ضعیف اشاعه دانش در سطح کلان	عوامل فرهنگی	عوامل اجتماعی
Khan & Khan (2014) Srite & Karahanna (2006) Chow et al (2000)	عناصر فرهنگ ملی تقویت کننده اختکار		
Bilginoğlu (2019) Du Plessis (2006)	میزان کم توسعه یافتگی کشور	عامل توسعه‌ای	

کدهای نهایی مرتبط با پیامدهای اختکار دانش نیز در قالب سه مضمون اصلی فردی، گروهی و سازمانی، به شرح جدول ۴، تفکیک شدند.

جدول ۴. پیامدهای اختکار دانش

منبع	کدها	مضامین اصلی
Arain et al (2021) Evans et al (2015) Zhang & Min (2024) Černe et al (2014)	کاهش عملکرد فردی	پیامدهای فردی
محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) Khalid et al (2020) Amusan (2022)	کاهش تمایل به خلاقیت و نوآوری	
افضلی و همکاران (۱۴۰۳)	کاهش روحیه در کارکنان	
محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)	کاهش انگیزه شغلی	
Amusan (2022) Mesner Andolšek & Andolšek (2011) Bilginoğlu (2019)	کاهش و حذف فرصت‌های رشد و پیشرفت شخصی و حرفه‌ای	
محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) Černe et al (2014)	کاهش کیفیت تعاملات بین فردی	پیامدهای گروهی
Yang et al (2022) Zada et al (2022) Sakalaki et al (2007)	ایجاد حلقه‌های بی‌اعتمادی بین کارکنان	
Arain et al (2021)	کاهش کار تیمی و همکاری‌های بین فردی	

مضامین اصلی	کدها	منبع
	بروز رفتارهای متقابل احتکاری	Pan et al (2018) Karim (2022) Wu et al (2021) Santos et al (2018)
	کاهش عملکرد سازمانی	Evans et al (2015) Bilginoğlu (2019) Trusson et al (2017) محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱) افضلی و همکاران (۱۴۰۳) Amusan (2022) Flynn et al (2022)
	کاهش رضایت مشتریان از کیفیت محصولات و خدمات و خدشه‌دار شدن تجربه مشتری	Khalid et al (2020)
	منسوخ شدن تدریجی دانش سازمانی اختکارشده	Bilginoğlu (2019)
	فروپاشی تدریجی سازمان	Amusan (2022)
	اتلاف منابع سازمان	Amusan (2022) Bilginoğlu (2019)
	کاهش مزیت رقابتی سازمان	Clark (2024) Shamim et al (2017) Chang et al (2015)
	ایجاد وابستگی در سازمان نسبت به کارکنان اختکارکننده دانش	Bilginoğlu (2019) افضلی و همکاران (۱۴۰۳)
	کاهش جریان دانش و اطلاعات در سازمان	Amusan (2022)
	تهدید تداوم پایگاه دانش در سازمان	Bilginoğlu (2019)

جدول ۵، عنوان، سال انتشار و نام نویسندگان مقالات مورد استفاده جهت تدوین جداول ۳ و ۴ را گزارش می‌کند.

جدول ۵. مشخصات مقالات مورد استفاده جهت تدوین الگوی پژوهش

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان
۱	شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای اختکار دانش توسط کارکنان دانشی	افضلی، دامغانیان، مقدم و عسگری (۱۴۰۳)
۲	شناسایی مؤلفه‌های اختکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو	محمدی فاتح و شکری (۱۴۰۱)
۳	Hoarding knowledge or hoarding stress? Investigating the link between digital hoarding and cognitive failures among Chinese college students	Liu & Liu (2025)
۴	Knowledge, hoarding and rent-seeking behaviour in the Anglo-American asset management industry	Clark (2024)
۵	Beyond diversity: the impact mechanism of organizational inclusion on employee knowledge hoarding	Cheng, Yan & Nie (2024)
۶	“You reap what you sow”: unraveling the determinants of knowledge hoarding behavior using a three-wave study	Shukla, Tyagi & Mishra (2024)

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان
۷	the Moderating Role of Gender, Job-Nature and Job-Designation In The Relationship Between Personality Traits And Knowledge Hoarding: Evidence from Public Sector Higher Education Institutions in Peshawar	Syed, Alam, Zulkafil & Ishtiaq (2024)
۸	The effect of top-down knowledge hiding on subordinates' task performance in Chinese R&D projects: the mediating role of leader-member 'guanxi'	Zhang & Min (2024)
۹	Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: a review and research agenda.	Dash, Farooq & Upadhyay (2023)
۱۰	Knowledge hiding and knowledge hoarding: Using grounded theory for conceptual development	Gonçalves (2022)
۱۱	Cyber incivility and knowledge hoarding: Does interactional justice matter?.	Aljawarneh, Alomari, Alomari & Taha (2022)
۱۲	Modern-day hoarding: a model for understanding and measuring digital hoarding.	Sedera, Lokuge & Grover (2022)
۱۳	Effect of Knowledge Hoarding on Organizational Achievement in Nimbe Adedipe Library	Amusan (2022)
۱۴	Leadership, Ethics, and Law: A Response to the Coronavirus Pandemic	Flynn, Smith & Kirwan (2022)
۱۵	Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: a moderation mediation examination	Zada et al. (2022)
۱۶	Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: a multilevel mediation analysis	Arain, Hameed, Umrani, Khan & Sheikh (2021)
۱۷	Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review	Oliveira, Curado & de Garcia (2021)
۱۸	The effect of dark triad on knowledge sharing hostility: The chain mediating effect of employee's relationship and interpersonal trust	Yang, Cai, Song & Shi (2021)
۱۹	Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest	Wu, Liden, Liao & Wayne (2021)
۲۰	Attachment theory and hoarding disorder: A review and theoretical integration	Mathes, Timpano, Raines & Schmidt (2020)
۲۱	When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?	Khalid, Gulzar & Khan (2020)
۲۲	Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance	Khalid, Iqbal & Hashmi (2020)
۲۳	Personality traits predicting knowledge hiding behavior: Empirical evidence from academic institutions of Pakistan	Iqbal, Ishaq, Akram & Habibah (2020)
۲۴	Knowledge hoarding: A literature review	Bilginoğlu (2019)
۲۵	Relationship of individual and organizational factors with knowledge hiding in it organization	Chawla & Gupta (2019)
۲۶	Applying attachment theory to indecisiveness in hoarding disorder	Crone, Kwok, Chau & Norberg (2019)
۲۷	What influences knowledge hoarding in postgraduate students? An empirical research in universities	Santos, de Garcia & Oliveira (2018)
۲۸	Inclusive workplaces: A review and model	Shore, Cleveland & Sanchez (2018)

نویسندگان	عنوان مقاله	ردیف
Anaza & Nowlin (2017)	What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior	۲۹
Trusson, Hislop & Doherty (2017)	The rhetoric of "knowledge hoarding": a research-based critique	۳۰
Shamim, Cang & Yu (2017)	Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees	۳۱
Sarwar, Khan & Mujtaba (2017)	Despotic leadership, workplace ostracism and knowledge hoarding: A serial mediation model	۳۲
Holten (2016)	Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice	۳۳
Zhao, Xia, He, Sheard & Wan (2016)	Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations	۳۴
Imran, Ilyas & Aslam (2016)	Organizational learning through transformational leadership	۳۵
Muqadas, Ilyas & Aslam (2016)	Antecedents of knowledge sharing and its impact on employees' creativity and work performance	۳۶
Razmerita, Kirchner & Nielsen (2016)	What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication	۳۷
Chang, Liao, Lee & Lo (2015)	Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: the case of the Taiwanese semiconductor industry	۳۸
Evans, Hendron & Oldroyd (2015)	Withholding the Ace: The Individual-and Unit-Level Performance Effects of Self-Reported and Perceived Knowledge Hoarding	۳۹
Khan & Khan (2015)	Understanding ethnicity and national culture: A theoretical perspective on knowledge management in the organization	۴۰
Cerne, Babic, Connelly & Skerlavaj (2015)	Team-level knowledge hiding, social leader-member exchange, and prosocial motivation	۴۱
Omotayo (2015)	Knowledge management as an important tool in 753tilization753al management: A review of literature	۴۲
Kelliher, Aylward & Reinl (2014)	The Impact of Knowledge Hoarding on Micro□Firm Learning Network Exchange	۴۳
Harvey, Harris, Gillis & Martinko (2014)	Abusive supervision and the entitled employee	۴۴
Sigala & Chalkiti (2014)	Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An 753tilization□importance analysis	۴۵
Matschke, Moskaliuk, Bokhorst, Schümmer & Cress (2014)	Motivational factors of information exchange in social information spaces	۴۶
Pandey & Dutta (2013)	Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management	۴۷
Peng (2013)	Why and when do people hide knowledge?	۴۸
Welschen, Todorova & Mills (2012)	An investigation of the impact of intrinsic motivation on organizational knowledge sharing	۴۹
Connelly, Zweig, Webster & Trougakos (2012)	Knowledge hiding in organizations	۵۰
Mesner Andolšek & Andolšek (2011)	Knowledge Sharing Through Social Exchange Theory Perspective	۵۱

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان
۵۲	A study of hoarding behavior and attachment to material possessions	Cherrier & Ponnor (2010)
۵۳	Economic Incentives and the Knowledge Economy	Ryan & Shinnick (2010)
۵۴	Formation of attachment to possessions in compulsive hoarding	Grisham et al. (2009)
۵۵	'Think of others' in knowledge management: making culture work for you	Liebowitz (2008)
۵۶	Machiavellianism and economic opportunism	Sakalaki, Richardson & Thépaut (2007)
۵۷	The role of espoused national cultural values in technology acceptance	Srite & Karahanna (2006)
۵۸	reasons why people don't share their knowledge	Garfield (2006)
۵۹	The impact of organisational culture on knowledge management	Du Plessis (2006)
۶۰	Successful knowledge management requires a knowledge culture: a case study	Lam (2005)
۶۱	Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate	Bock, Zmud, Kim & Lee (2005)
۶۲	Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership	Hutchings & Michailova (2004)
۶۳	Knowledge-sharing hostility in Russian firms	Michailova & Husted (2003)
۶۴	Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations	Hofstede (2001)
۶۵	The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China	Chow, Deng & Ho (2000)

جدول ۵ اطلاعات مقاله‌هایی را نشان می‌دهد که از محتوای آن‌ها برای تدوین جدول‌های ۳ و ۴ استفاده و در نهایت، الگوی پژوهش تدوین شده است. اطلاعات مقاله‌ها بر اساس سال انتشار گزارش شده‌اند.

در ششمین مرحله، برای ارزیابی دقت و اعتبار تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در پژوهش، به محاسبه ضریب کاپا^۱ (کوهن^۲، ۱۹۶۰) اقدام شده است. برای محاسبه ضریب مزبور، از دانش آموخته‌ای در رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی درخواست شد تا بدون آگاهی از نحوه کار انجام شده توسط پژوهشگران اصلی پژوهش حاضر، به کدگذاری و دسته‌بندی شاخص‌ها، اقدام کند. پس از مقایسه کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگران و کدگذاری انجام شده توسط فرد مزبور، میزان ضریب کاپا، بیشتر از ۰/۷ (مطابق با حد نصاب شاخص مزبور) برآورد شد که این امر، اعتبار یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

در مرحله پایانی، به طراحی الگوی احتکار دانش، به روایت شکل ۳، اقدام شده است.

1. Kappa coefficient
2. Cohen



شکل ۳. الگوی پیشایندها و پیامدهای اختکار دانش

شکل ۳، الگوی نهایی منتج از پژوهش حاضر می‌باشد. همانطور که در شکل مزبور گزارش شده است، پیشایندهایی نظیر عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی، منجر به بروز پدیده اختکار دانش در سازمان‌ها می‌گردند و بروز پدیده مزبور، آثار و پیامدهایی را در قالب پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی به همراه خواهد داشت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر، به شناسایی پیشایندها و پیامدهای پدیده اختکار دانش انجامید که در قالب یک الگوی مدون و یکپارچه ارائه شده. پیشایندهای پدیده اختکار دانش، به مضامین اصلی فردی (شامل مضامین فرعی ویژگی‌های شخصیتی، مصادیق رفتاری و عوامل ادراکی)، سازمانی (شامل مضامین فرعی عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل فرایندی) و اجتماعی (شامل مضامین فرعی عوامل فرهنگی و عامل توسعه‌ای) و پیامدهای آن نیز به مضامین اصلی فردی، گروهی و سازمانی تفکیک شده‌اند. در اکثر آثار پژوهشی موجود مرتبط با موضوع اختکار دانش، به بررسی تأثیر این مفهوم به‌عنوان یک متغیر، بر متغیر دیگر (یا برعکس) پرداخته شده یا تفاوت میان مفهوم اختکار دانش با پنهان‌سازی دانش در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. برای مثال، کلیهر، ایلوارد و راینل^۱ (۲۰۱۴)، تأثیر اختکار دانش بر شبکه یادگیری خرد را مدنظر قرار دادند. زادا و همکاران^۲ (۲۰۲۲) به بررسی رابطه میان رفتار رهبری خدمتگزار و اختکار دانش پرداختند و دش، فاروق و اوپادیای^۳ (۲۰۲۳) ارتباط بین طردشدگی و اختکار دانش را بررسی کردند. نوری، خیراندیش، عباسیان و نوری (۱۴۰۱)، تفاوت میان دو مفهوم طردشدگی و اختکار دانش را پردازش کردند. فاتح و شکری (۱۴۰۱) از طریق انجام مصاحبه، به شناسایی برخی مؤلفه‌های مرتبط با موضوع اختکار دانش پرداختند. اولیویرا و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تفاوت میان دو مفهوم اختکار و پنهان‌سازی دانش از طریق بررسی ادبیات موضوع پرداختند. در حالی که تاکنون پژوهشگران گوناگون به‌صورت پراکنده نسبت به شناخت پدیده اختکار دانش اقدام کرده‌اند، با توجه به اهمیت روزافزون دانش در پیشبرد امور سازمانی در جهان مدرن و در عرصه اقتصاد دانشی، شناسایی علل و پیامدهای اختکار دانش، به یکی از ضروری‌ترین مباحث در مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است.

پژوهش حاضر با به‌کارگیری روش فراترکیب و از طریق پالایش، ادغام و یکپارچه‌سازی داده‌ها، به تدوین اطلاعات ارزشمند و طراحی مدلی جامع در خصوص پیشایندها و پیامدهای مفهوم اختکار دانش اقدام کرده است. ارائه الگوی یکپارچه پیشایندها و پیامدهای اختکار دانش، به تفکیک مضامین مشخص فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی، از مجرای روشی کل‌نگر و سیستماتیک، ضمن القای ادراکی واحد و همه‌جانبه از علل و پیامدهای پدیده اختکار دانش، وجه نوآورانه پژوهش حاضر به‌شمار می‌رود.

مدیریت باید موانعی را که مانع تسهیم دانش بین کارکنان می‌شود، شناسایی کند. پس از شناسایی موانع یادشده، مدیران می‌توانند برای توسعه راه‌هایی جهت مدیریت و بهبود فرایند تسهیم دانش، به‌منظور کاهش (یا حتی از بین بردن) این موانع تلاش کنند. این اقدامات می‌توانند با بهبود کارایی به‌اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان، پتانسیل سازمانی گسترده‌ای را جهت رشد و توسعه فراهم آورند (لیندزی^۴، ۲۰۱۱).

بنا بر یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های شخصیتی، مصادیق رفتاری و عوامل ادراکی، بخشی از پیشایندهای پدیده اختکار دانش هستند. برای کنترل این پیشایندها، به بخش جذب و استخدام سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که هنگام گزینش

1. Kelliher, Aylward & Reinl

2. Zada et al.

3. Dash, Farooq & Upadhyay

4. Lindsey

افراد، از ابزارهای روان‌شناختی دقیق و باکیفیت بهتر استفاده کنند تا از آن طریق، بتوان ضمن شناسایی شخصیت‌های مستعد اختکار، از به‌کارگیری آن‌ها، به‌خصوص در بخش‌های دانش‌محور سازمان جلوگیری کرد. به‌علاوه، به بخش آموزش و توسعه سازمان‌ها توصیه می‌شود که با ارائه آموزش‌های لازم در قالب‌های گوناگون نظیر سخنرانی‌ها یا برگزاری کارگاه‌های آموزشی، به ارتقای آگاهی کارکنان در زمینه اختکار دانش اقدام کنند و بدین ترتیب، بر ادراک آنان و به تبع آن، بر رفتار آنان در این حیطه تأثیر بگذارند.

از آنجا که نارضایتی از سیستم‌های اعطای پاداش در سازمان‌ها، یک پیشاینده اساسی برای اختکار دانش معرفی شد، برای مهار فعالیت‌های اختکار دانش در سازمان‌ها، به پیشنهاد رایان و شینیک (۲۰۱۱)، ارائه پاداش برای به‌اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان، می‌تواند به‌عنوان راهی برای تشویق آن‌ها به این امر مدنظر دست‌اندرکاران حوزه مربوطه قرار گیرد. اگرچه کارکنان معمولاً برای آنچه می‌دانند پاداش می‌گیرند، نه آنچه به‌اشتراک می‌گذارند (دالکیر^۱، ۲۰۰۵)، باید از آن‌ها، از سویی برای سهمی که در اشاعه دانش دارند، قدردانی شود و از سوی دیگر، به‌عنوان مالک واقعی دانش شناخته شوند (گوپتا و گووینداراجان^۲، ۲۰۰۰؛ رچبرگ و سید^۳، ۲۰۱۳).

به روایت الگوی پژوهش، عوامل فرهنگی به‌تفکیک موارد گوناگون، پیشایندهی دیگر جهت بروز اختکار دانش مطرح شدند. بنابراین با هدف کنترل این پیشاینده اساسی، مدیریت باید یک فرهنگ سازمانی ایجاد کند که اشتراک دانش را در بین کارکنان ترویج دهد؛ جایی که به‌اشتراک‌گذاری دانش یک هنجار است، نه استثنا؛ جایی که افراد تشویق می‌شوند تا با هم همکاری کنند و دانسته‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و جایی که برای انجام این کار، پاداش می‌گیرند (دالکیر، ۲۰۰۵). به‌منظور از میان برداشتن اختکار دانش از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، استراتژی‌های تسهیم دانش بایستی به‌صورت مؤثر به کار گرفته شوند. بستر مناسب بایستی با تشویق به‌اشتراک‌گذاری دانش جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی، ادغام شیوه‌های تسهیم دانش در اهداف استراتژیک کسب‌وکار، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمان، ایجاد شود. دانش باید یکی از منابع سازمانی در نظر گرفته شود که هیچ فرد یا نهادی اجازه اختکار آن را ندارد؛ بنابراین اختکار دانش باید ممنوع شود (میلنه^۴، ۲۰۰۷؛ کولکارنی و فریز^۵، ۲۰۱۱). در راستای ایجاد فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش، توجه به شمول سازمانی امری ضروری است. شمول سازمانی با پذیرش و احترام به دیدگاه‌ها و پیشینه‌های مختلف کارکنان، امنیت روانی آن‌ها را افزایش می‌دهد. کارمندان به‌دلیل ابراز نظرهای مختلف، جریمه یا طرد نخواهند شد و نگرش مثبت‌تری به تسهیم دانش خواهند داشت (خالد و همکاران، ۲۰۲۰؛ داش و همکاران، ۲۰۲۳). هنگامی که تنوع نیروی کار به‌روشی مثبت اداره و فرصت‌های حاصل از آن، استفاده شود، از بین بردن اختکار دانش در سازمان با فرهنگ و شیوه‌های فراگیر تسهیل می‌شود (شور، کلیولند و سانچز^۶، ۲۰۱۸). با توجه به تحلیل فوق،

1. Dalkir
2. Gupta & Govindarajan
3. Rechberg & Syed
4. Milne
5. Kulkarni & Freeze
6. Shore, Cleveland & Sanchez

سازمان می‌تواند با افزایش امنیت روانی و انسجام کارکنان، به‌طور مؤثری از وقوع اختکار دانش جلوگیری کند. به‌طور کلی، می‌توان اذعان کرد که یکی از مهم‌ترین عوامل پیشگیرنده دربارهٔ پدیدهٔ اختکار دانش، ایجاد فرهنگ سالم تسهیم دانش است. در این حوزه، مدیریت بایستی در جهت تغییر و تعدیل ذهنیت کارکنان خود، به دانش و لزوم به‌اشتراک‌گذاری آن، اقداماتی انجام دهد. از آنجایی که دانش در اذهان کارکنان، معمولاً قدرت تلقی می‌شود، کارکنان بایستی متقاعد شوند که مزایای به‌اشتراک‌گذاری دانش، بیشتر از هزینهٔ از دست دادن قدرت ناشی از اختکار آن است (هاوامده و همکاران، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، مدیریت ارشد نیز باید معتقد باشد که قدرت از به‌اشتراک‌گذاشتن دانش ناشی می‌شود و نه از اختکار آن (رایان و شینیک، ۲۰۱۱). مدیریت بایستی کارکنان را متقاعد سازد که آن‌ها با آنچه می‌دانند و به‌صورت جداگانه انجام می‌دهند، سنجیده نمی‌شوند؛ بنابراین اختکار دانش به آن‌ها مزیت رقابتی نمی‌دهد (میلنه، ۲۰۰۷؛ وودز^۱، ۲۰۰۱).

با توجه به بخش دیگری از یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر عوامل ساختاری و فرایندی بر تمایل کارکنان به اختکار دانش، به‌کارگیری صحیح و مؤثر مدیریت دانش و فراهم آوردن بسترها و فناوری‌های لازم جهت به‌اشتراک‌گذاری دانش توسط بخش مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، می‌تواند به‌عنوان یک تسهیلگر برای هدایت یک ذهنیت جدید در سازمان، از طریق تسهیل شفافیت و باز بودن و در نتیجه ایجاد فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش مورد استفاده قرار گیرد (دو پلسیس^۲، ۲۰۰۶). علاوه بر آن، مدیریت ارشد سازمان می‌تواند از مجرای تعدیل ساختار سازمانی و تعبیهٔ بسترهای ارتباطی قوی‌تر، امکان برقراری ارتباطات مؤثر و تسهیم دانش میان کارکنان را فراهم آورد.

مدیریت هر سازمان باید تلاش کند تا چرخهٔ اختکار را بشکند و مدل‌های جدیدی برای تعامل و تسهیم دانش ایجاد کند. این یک واقعیت است که افراد را نمی‌توان «وادار کرد» دانش خود را که در مغز و مهارت‌های بدنی آن‌ها ساکن است با دیگران به اشتراک بگذارند، بلکه فقط می‌توانند این کار را با میل و رغبت انجام دهند (امپسون، ۲۰۰۱؛ لم، ۲۰۰۰). بنابراین ایجاد رغبت و تمایل در افراد برای به‌اشتراک‌گذاشتن دانشی که دارند، کلید به‌اشتراک‌گذاری دانش است (زینگیر و نگپال^۳، ۲۰۱۵).

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران و کارکنان سازمان‌ها در شناخت دقیق‌تر این موضوع یاری رساند و امکان آگاه‌سازی افراد در این باره را فراهم آورد. با شناسایی علل و پیامدهای اختکار دانش، مدیران می‌توانند تمهیدهایی را برای کنترل و مدیریت این پدیده فراهم آورند. این تمهیدها می‌تواند شامل ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش مؤثر، ایجاد فرهنگ سازمانی باز، تقویت اعتماد متقابل در روابط بین کارکنان، ارائهٔ پاداش‌های مناسب برای به‌اشتراک‌گذاری دانش، بهبود فرایندهای داخلی و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر باشد. از طریق آگاه‌سازی و آموزش کارکنان دربارهٔ اهمیت به اشتراک‌گذاری دانش و پیامدهای منفی اختکار آن، می‌توان فضایی مثبت و پویا در سازمان ایجاد کرد که در آن، تمامی افراد با همکاری و هم‌فکری به تحقق اهداف مشترک سازمان کمک کنند. به این ترتیب،

1. Woods

2. Du Plessis

3. Zyngier & Nagpal

سازمان می‌تواند از مواجهه با پیامدهای ناگوار احتکار دانش همچون کاهش بهره‌وری، ایجاد جو ناسالم سازمانی، تضعیف روحیه کارکنان و فروپاشی تدریجی سازمان، مصون شود

محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن‌ها مواجه بوده است، عبارت‌اند از:

برای انجام این پژوهش، پژوهشگران منابعی را بررسی کردند که به زبان‌های فارسی و انگلیسی بود و به بررسی منابعی به سایر زبان‌ها اقدام نکردند؛ از این رو ممکن است منابعی در زمینه موضوع مورد بررسی به زبانی به جز فارسی و انگلیسی وجود داشته باشد که پژوهشگران از آن بی‌بهره مانده‌اند. با اعمال محدودیت‌هایی هنگام جست‌وجوی منابع معتبر و باکیفیت، بررسی حاضر بدون شک برخی از مقالات در این زمینه را از دست داده است. از سوی دیگر، استفاده از رویکرد فراترکیب و به‌کارگیری نتایج پژوهش‌های پیشین در انجام این پژوهش، می‌تواند پژوهشگران آینده را برآن‌دارد تا ضمن جمع‌آوری اطلاعات در صنایع خاص، مانند فناوری اطلاعات، بهداشت و درمان، آموزش و صنایع تولیدی و توسعه مدل‌های احتکار دانش در بستر مطالعات سازمانی با به‌کارگیری سایر روش‌های پژوهشی، به کسب شناخت تازه‌ای از موضوع اقدام کنند. به‌علاوه مطالعه موضوع مزبور در عرصه بین‌الملل، می‌تواند به پژوهشگران برای فهم چگونگی بروز و ظهور این پدیده در محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون، یاری رساند. بررسی چگونگی بروز و ظهور احتکار دانش در فرهنگ‌ها و جوامع مختلف، به‌خصوص در محیط‌های سازمانی بین‌المللی، می‌تواند درک عمیق‌تری از این پدیده فراهم کند. در نهایت، شایان ذکر است پژوهش‌هایی که به بررسی تأثیر راه‌کارهای عملی و سیاست‌های سازمانی مختلف بر کاهش احتکار دانش بپردازند، ارزش زیادی خواهند داشت.

منابع

- افزلی، هادی؛ دامغانیان، حسین؛ مقدم، علیرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۳). شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای احتکار دانش توسط کارکنان دانشی. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۷(۲۵)، ۱۰۷-۱۳۲.
- سلگی، محمد و قاسمی‌نژاد، یاسر (۱۳۹۸). شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۱)، ۱۰۳-۱۲۹.
- محمدی فاتح، اصغر و شکری، محمد مهدی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های احتکار دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه الگو. *مدیریت سرمایه انسانی دفاعی*، ۲(۲)، ۱-۱۷.
- نوری، محمدرضا؛ خیراندیش، مهدی؛ عباسیان، حسین و نوری، روح اله. (۱۴۰۱). احتکار دانش در مقابل پنهان سازی دانش: مروری بر ادبیات. *مدیریت دانش سازمانی*، ۵(۱۷)، ۱۸۱-۲۲۶.

References

- Afzali, H., Damghanian, H., Moghaddam, A. & Asgari, N. (2024). Identifying and Validating the Antecedents and Consequences of Knowledge Hoarding by Knowledge Workers. *Strategic Management of Organizational Knowledge*. 7(25), 107-132. (in Persian)

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M. & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Al-Abbadi, L., Alshawabkeh, R. & Rumman, A. (2020). Knowledge management processes and innovation performance: The moderating effect of employees' knowledge hoarding. *Management Science Letters*, 10(7), 1463-1472.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Aljawarneh, N. M., Alomari, K. A. K., Alomari, Z. S. & Taha, O. (2022). Cyber incivility and knowledge hoarding: Does interactional justice matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 57-70.
- Amusan, B. B. (2022). Effect of Knowledge Hoarding on Organizational Achievement in Nimbe Adedipe Library, *Global Review of Library and Information Science (GRELIS)*. 18 (2), 1-11.
- 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.
- Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K. & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: a multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.
- Bench, S. & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis studies of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 487-499.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9, 61-72.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Cerne, M., Babic, K., Connelly, C. E. & Skerlavaj, M. (2015). Team-level knowledge hiding, social leader-member exchange, and prosocial motivation. *Academy of management proceedings*, 2015 (1), 16302.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management journal*, 57(1), 172-192.
- Chang, W.J., Liao, S.H., Lee, Y.J. & Lo, W. P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: the case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 299-310.
- Chawla, R. & Gupta, R. (2019). Relationship of individual and organizational factors with knowledge hiding in it organization. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 7(2), 209-216.

- Cheng, Q., Yan, Q. & Nie, T. (2024). Beyond diversity: the impact mechanism of organizational inclusion on employee knowledge hoarding. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10.
- Cherrier, H. & Ponnor, T. (2010). A study of hoarding behavior and attachment to material possessions. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13(1), 8-23.
- Chow, C. W., Deng, F. J. & Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 65-95.
- Chow, W.S. & Chan, L.S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
- Clark, G. L. (2024). Knowledge, hoarding and rent-seeking behaviour in the Anglo-American asset management industry. *Finance and Space*, 1(1), 58-75.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Crone, C., Kwok, C., Chau, V. & Norberg, M. M. (2019). Applying attachment theory to indecisiveness in hoarding disorder. *Psychiatry research*, 273, 318-324.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. UK: Elsevier.
- 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.
- Dozier, M. E. & Ayers, C. R. (2015). Validation of the clutter image rating in older adults with hoarding disorder. *International psychogeriatrics*, 27(5), 769-776.
- Du Plessis, M. (2006). *The impact of organisational culture on knowledge management*. Elsevier.
- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Evans, J., Hendron, G. & Oldroyd, B. (2015). Withholding the Ace: The Individual-and Unit-Level Performance Effects of Self-Reported and Perceived Knowledge Hoarding. *Organization Science*, 26(2), 494-510.
- 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.
- Flynn, G., Smith, D. & Kirwan, M. (2022). Leadership, Ethics, and Law: A Response to the Coronavirus Pandemic. *Leadership and Business Ethics*, 19-39.
- Fuller, S. (2001). Knowledge RIP? Resurrecting knowledge requires rediscovering the university. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 1(1), 60.

- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 783-799.
- Garfield, S. (2006). reasons why people don't share their knowledge. *Knowledge Management Review*, 9(2), 10-11.
- 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.
- Grisham, J. R., Frost, R. O., Steketee, G., Kim, H. J., Tarkoff, A. & Hood, S. (2009). Formation of attachment to possessions in compulsive hoarding. *Journal of anxiety disorders*, 23(3), 357-361.
- Grisham, J. R., Martyn, C., Kerin, F., Baldwin, P. A. & Norberg, M. M. (2018). Interpersonal functioning in hoarding disorder: An examination of attachment styles and emotion regulation in response to interpersonal stress. *Journal of obsessive-compulsive and related disorders*, 16, 43-49.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71.
- Hansen, D. D. (2011). *Knowledge hoarding and knowledge sharing as dimensions of information work-A comparative case*. Copenhagen Business School.
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E. & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217.
- Hawamdeh, S., Srikantaiah, T.K., Koenig, M.E.D. (2010). Convergence of Project Management and Knowledge Management: An Overview. *Convergence of Project Management and Knowledge Management*, (3-20).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- 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.
- Hutchings, K. & Michailova, S. (2004). Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership. *Journal of knowledge Management*, 8(2), 84-94.
- Imran, M. K., Ilyas, M. & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23(4), 232-248.
- Iqbal, M. S., Ishaq, M. A., Akram, A. & Habibah, U. (2020). Personality traits predicting knowledge hiding behavior: Empirical evidence from academic institutions of Pakistan. *Business Information Review*, 37(4), 154-166.
- Jain, N. (2012). Knowledge hoarding: A bottleneck to organizational success. *Indian Journal of Industrial Relations*, 750-752.

- Karim, D. N. (2022). Linking dark triad traits, psychological entitlement, and knowledge hiding behavior. *Heliyon*, 8(7).
- Kelliher, F., Aylward, E. & Reinl, L. (2014). The Impact of Knowledge Hoarding on Micro-Firm Learning Network Exchange. *Transfer and Management of Knowledge*, 1-20.
- Khalid, B., Iqbal, R. & Hashmi, S. D. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal*, 6(1), 39.
- Khalid, M., Gulzar, A. & Khan, A. (2020). When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 349-364.
- Khan, S. R. & Khan, I. A. (2015). Understanding ethnicity and national culture: A theoretical perspective on knowledge management in the organization. *Knowledge and Process Management*, 22(1), 51-61.
- Kulkarni, U. & Freeze, R. (2011). Measuring knowledge management capabilities. *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition*, 1090-1100.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Lam, W. (2005). Successful knowledge management requires a knowledge culture: a case study. *Knowledge management research & practice*, 3(4), 206-217.
- Leonard, D. (2014). How to prevent experts from hoarding knowledge. *Harvard Business Review*, 18.
- Liebowitz, J. (2008). 'Think of others' in knowledge management: making culture work for you. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 47-51.
- Lindsey, K. L. (2011). Barriers to Knowledge Sharing. *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition*, 49-61.
- Liu, Y. & Liu, Y. (2025). Hoarding knowledge or hoarding stress? Investigating the link between digital hoarding and cognitive failures among Chinese college students. *Frontiers in Psychology*, 15, 1518860.
- Love, P. E., Fong, P. S. & Irani, Z. (2006). Influences of knowledge sharing and hoarding in project-based firms. *Management of Knowledge in Project Environments*, 57-79.
- Martins, E. C. & Martins, N. (2011). The role of organisational factors in combating tacit knowledge loss in organisations. *Southern African business review*, 15(1).
- Mathes, B. M., Timpano, K. R., Raines, A. M. & Schmidt, N. B. (2020). Attachment theory and hoarding disorder: A review and theoretical integration. *Behaviour research and therapy*, 125, 103549.
- Matschke, C., Moskaliuk, J., Bokhorst, F., Schümmer, T. & Cress, U. (2014). Motivational factors of information exchange in social information spaces. *Computers in Human Behavior*, 36, 549-558.
- Mesner Andolšek, D. & Andolšek, S. (2011). Knowledge Sharing Through Social Exchange Theory Perspective. *Organizacija*, 44(4), 140-152.

- Michailova, S. & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California management review*, 45(3), 59-77.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11(6), 28-38.
- Mohammadi Fateh, A. & Shokri, M. M. (2022). Identifying the components of knowledge hoarding in government organizations and providing a model. *Imam Ali (AS) Military Human Resources Management Quarterly*, 2(2), 1-17. (in Persian)
- Morgan, R. (1994). *The Word of a Woman: Feminist Dispatches*. W.W. Norton.
- Muhenda, B. M. & 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.
- Muqadas, F., Ilyas, M. & Aslam, U. (2016). Antecedents of knowledge sharing and its impact on employees' creativity and work performance. *Pakistan Business Review*, 18(3), 655-674.
- Norberg, M. M., Crone, C., Kwok, C. & Grisham, J. R. (2018). Anxious attachment and excessive acquisition: The mediating roles of anthropomorphism and distress intolerance. *Journal of Behavioral Addictions*, 7(1), 171-180.
- Northcutt, S., Madden, C. & Welti, C. (2004). *IT Ethics Handbook: Right and Wrong for IT Professionals*.
- Nouri, M., Kheirandish, M., Abbasian, H. & Nouri, R. (2022). A literature review on Knowledge Hoarding Versus Knowledge Hiding. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5(17), 181-226. (in Persian)
- Nowak, A. (2014). *Infectious: How to Connect Deeply and Unleash the Energetic Leader Within*. All-worth Press.
- 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.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice*, 4(10), 1-23.
- Otto, C. & van den Hooff, B. (2014). To Have and To Hoard: Reasons for Not Sharing Knowledge in Organisations. J. Alegre, R. Chiva, A. Fernandez-Mesa & J.L. Ferreras-Mendez (Eds.) *Shedding New Lights on Organisational Learning*, 195-220.
- Pan, W. & Zhang, Q. (2018). Withholding knowledge in teams: An interactionist perspective of personality, justice, and autonomy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(12), 2009-2024.
- Pandey, S. C. & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 17(3), 435-453.
- Patel, M. & Ragsdell, G. (2011). To share or not to share knowledge: an ethical dilemma for UK academics? *Journal of Knowledge Management Practice*.

- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of knowledge management*, 17(3), 398-415.
- Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.
- Rechberg, I. & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 828-847.
- Ryan, G. & Shinnick, E. (2010). Economic Incentives and the Knowledge Economy. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 240-248.
- Sakalaki, M., Richardson, C. & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181–1190.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.
- Santos, R. F., de Garcia, P. S. & Oliveira, M. (2018). What influences knowledge hoarding in postgraduate students? An empirical research in universities. *European Conference on Knowledge Management*.
- Sarwar, A., Khan, M. M. & Mujtaba, B. G. (2017). Despotism leadership, workplace ostracism and knowledge hoarding: A serial mediation model. *SAM Advanced Management Journal*, 82(4), 4-2.
- Sedera, D., Lokuge, S. & Grover, V. (2022). Modern-day hoarding: a model for understanding and measuring digital hoarding. *Information & management*, 59(8), 103700.
- Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189.
- 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.
- Sigala, M. & Chalkiti, K. (2014). Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation–importance analysis. *Computers in Human Behavior*, 30, 800-812.
- Solgi, M. & Ghasemi, Y. (2019). Identification of the Constraints and Obstacles to the Creation and Sharing of Knowledge. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(1), 103-129 .(in Persian)
- Srite, M. & Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS quarterly*, 679-704.
- Syed, Y., Alam, A., Zulkafil, S. & Ishtiaq, M. (2024). the Moderating Role of Gender, Job-Nature and Job-Designation In The Relationship Between Personality Traits And

- Knowledge Hoarding: Evidence from Public Sector Higher Education Institutions in Peshawar. *Journal for Business Education and Management*, 4(2), 51-77.
- Trusson, C., Hislop, D. & Doherty, N. F. (2017). The rhetoric of “knowledge hoarding”: a research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford university press.
- Welschen, J., Todorova, N. & Mills, A. M. (2012). An investigation of the impact of intrinsic motivation on organizational knowledge sharing. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 8(2), 23-42.
- Wolfe, C. & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person. *Journal of information systems*, 22(2), 53-76.
- Woods, B. (2001). Sharing the intellectual wealth. *Chief Executive*, 20-23.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C. & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 152.
- 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.
- Yang, Y.Y., Cai, Y., Song, Y.M. & Shi, W.D. (2021). The effect of dark triad on knowledge sharing hostility: The chain mediating effect of employee’s relationship and interpersonal trust. *Journal of Psychological Science*, 44(3), 626–632.
- 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.
- Zagzebski, L. (2017). What is knowledge?. *The Blackwell guide to epistemology*, 92-116.
- 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.
- Zhang, Z. & Min, M. (2024). The effect of top-down knowledge hiding on subordinates' task performance in Chinese R&D projects: the mediating role of leader-member ‘guanxi’. *R&D Management*, 54(1), 161-177.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zyngier, S. & Nagpal, A. (2015). Knowledge Management Ethics: located within a governance framework, *48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3990-3999.