

مروری بر مفهوم پنهان کردن دانش در سازمان ها

مهدی داوری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.
mahdi.davari@srbiau.ac.ir

حرمت اصغری

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.
h_asghari1980@yahoo.com

چکیده:

پنهان کردن دانش در سازمان ها، موضوعی به نسبت جدید در مبحث مدیریت دانش است. امروزه دانش در کنار سرمایه انسانی، منبعی با ارزش و راهبردی می باشد که به حفظ مزیت رقابتی سازمان ها می انجامد و تولید یا ارائه خدمات با کیفیت، بدون مدیریت صحیح دانش اغلب غیر ممکن خواهد بود. با توجه به جهانی شدن و پیچیدگی روزافزون سازمان ها، سازمان ها به دنبال پیاده سازی نظام مدیریت دانش کاربردی هستند تا پنهان سازی دانش کاهش یابد و زمینه اشتراک گذاری آن فراهم شود. می توان بیان داشت پنهان کردن دانش تلاشی عامدانه یک فرد برای پنهان نمودن تجربه موفق دانشی است که توسط شخص دیگری درخواست شده است. مهمترین انگیزه این تفکر این است اگر اشخاص قابلیت یادگیری استفاده خلاقانه از دانش را در سازمان ها دارا باشند، به الگوی جدید تفکر دست می یابند و این موضوع تا حدود زیادی می تواند به شیوه جدید انجام آن در یک فضای رقابتی بیانجامد. با توجه به اهمیت موضوع و اهمیت این پدیده، مطالعه حاضر به طور سیستماتیک و به شیوه مرور فراترکیب منابع، ضمن مروری بر عوامل و روابط موثر در پنهان کردن دانش در سازمان ها به معرفی مفاهیم مهم و کاربردی این حوزه پرداخته است.

واژگان کلیدی : پنهان کردن دانش، مدیریت دانش، اشتراک دانش

مقدمه:

پنهان کردن دانش یکی از بزرگترین چالش‌های اغلب سازمان‌ها است زیرا اشتراک دانش را کاهش داده و بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. این اتفاق معمولاً زمانی رخ می‌دهد که در زمان دسترسی به دانش از آن محروم می‌شود و از این موضوع آسیب می‌بیند و در مواجهه با شرایط مشابه، خود نیز شروع به مخفی کردن دانش می‌کند و به این ترتیب این چرخه معیوب تکرار می‌شود (محمدی فاتح و شکری، ۱۴۰۱). با وجود تلاش‌های بسیاری که از سوی برخی از افراد برای اشتراک گذاری و انتقال دانش در سازمان‌ها صورت می‌گیرد اما کماکان با چالش‌های زیادی رو به رو است. در بسیاری از موارد حتی زمانی که سازمان‌ها تدابیری برای تسهیل انتقال دانش به کار می‌گیرند، کارکنان رغبتی به آن نشان نداده و دانش خود را پنهان می‌کنند. از پیامدهای پنهان کردن دانش از بین رفتن بهره‌وری در سازمان‌ها است و در موارد حاد تر، تاثیر مخربی دارد. در بیانی دیگر می‌توان اظهار داشت: "دانش یکی از منابع اساسی و مهم برای دستیابی به موفقیت برای جنبه فردی و سازمانی است و از کارکنان انتظار می‌رود دانش را به صورت آشکار به اشتراک بگذارند تا کارایی و کارآمدی سازمان را بهبود بخشند".

پنهان سازی دانش به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد نوآورانه (Zakariya & Bashir, 2021)، آثار مخربی بر اثربخشی سازمانی در عصر کنونی دارد (Connelly et al, 2019). پنهان سازی دانش رفتاری منفی و شامل خودداری آگاهانه از در اختیار قرار دادن دانشی است که توسط متقاضی درخواست شده است (Farooq & Sultana, 2021).

این رفتار زمانی اتفاق می‌افتد که شخصی که به برخی از آگاهی‌ها و اطلاعات دسترسی دارد، صرفاً بخشی از آن را بطور عامدانه ارائه می‌دهد و همه آن را ارائه نمی‌کند. در این حالت، ارائه‌کننده ممکن است این عملکرد را فریبکاری تلقی ننماید. به عبارت دیگر، پنهان کردن بخشی از اطلاعات در نظر ارائه‌کننده همیشه فریبکاری نیست و به همین دلیل بسیاری از مدیران پنهان کردن دانش را به عنوان فریب نمی‌دانند (Takala & Urpilainen, 1999). و به نوعی دانش سازمانی را یک منبع راهبردی حیاتی برای موفقیت سازمانی تلقی می‌نمایند.

اشخاصی که دانش خود را مخفی می‌کنند ممکن است به کارایی خود نیز آسیب بزنند. به عنوان مثال: ممکن است خلاقیت این افراد کاهش یابد زیرا متقابلاً آن‌ها نیز از برخوردار شدن دانش سایر همکاران و یا همپرازان خود محروم می‌شوند و نمی‌توانند از دیدگاه‌های متفاوت آنان برای ایجاد و بهبود ایده‌های جدید بهره‌برند. از سوی دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند جریان تسری دانش از آن‌ها پنهان می‌شود، ممکن است کیفیت روابط خود را کاهش داده و احساس نارضایتی و تبعیض را تجربه کنند و احساس طرد شدگی از سوی افراد مخفی‌کننده دانش به آن‌ها دست بدهد (Connelly & Zweig, 2015).

افرادی که ممکن است دانش را به اشتراک نگذارند، باعث از دست دادن کارآمدی سازمان‌ها، کاهش عملکرد مشارکت گروهی، تأثیر بر فرآیند مدیریت دانش سازمانی می‌شوند (Arain et al, 2020).

عواقب ناخوشایند پنهان سازی دانش مدیران و کارکنان در بیشتر سازمان‌ها باعث کاهش انگیزه کارکنان و کاهش عملکرد سازمانی و بروز احساس طرد شدگی و ایجاد فاصله معنادار از تعلق سازمانی، بر اساس مشاهدات موجود می‌باشد. علیرغم تلاش‌ها و موفقیت‌های موجود در این زمینه، فاصله زیادی بین وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد که این مسئله منجر به نارضایتی افراد در این حوزه گردیده و به عنوان یکی از دغدغه‌های نظام اداری مطرح می‌شود. اهمیت مدیریت دانش و به اشتراک گذاری دانش سازمانی باعث شده است تا موضوع پنهان کردن دانش کارکنان متخصص، مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد. تحقیقات نشان داده است که دلایل و پیشران‌های متعددی همچون عدم اعتماد، بی‌عدالتی و عدم امنیت شغلی در پنهان کردن دانش تاثیرات به‌سزایی داشته است.

مبانی نظری:

در ادامه به مفاهیم مهم و مرتبط با پنهان کردن دانش در سازمان پرداخته می‌شود.

مدیریت دانش: مدیریت دانش فرآیند جمع‌آوری، مدیریت و به اشتراک گذاری دانش کارکنان در سراسر سازمان می‌باشد. به اشتراک گذاری دانش در سازمان، فرآیند‌های تجاری سازمانی موجود را تقویت نموده و منجر به ایجاد فرآیند‌های تجاری کارآمدتر و موثرتر می‌شود (Gunjal, 2005). مدیریت دانش یک عملکرد مدیریتی است که دانش را ایجاد و جریان دانش را کنترل می‌نموده و تضمین می‌کند که دانش به طور موثر و کارآمد برای منافع بلند مدت سازمان استفاده شود (Du Plessis, 2007).

پنهان کردن دانش: پنهان کردن دانش عبارت است از تلاشی عمدی توسط افراد برای مخفی کردن یا خودداری از بروز تمام یا قسمتی از دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود. به همین منظور، در این حیطه بر روی حالاتی که دانشی مشخص از سوی فرد طلب شده است تمرکز می‌شود (درگاهی و دست افکن، 1396). ممکن است مفهوم احتکار دانش نیز پنهان سازی دانش اشتباه انگاشته شود. احتکار دانش به معنای دانش غیر قابل درخواستی می‌باشد که برای موفقیت سازمان نیز ضروری است، و ممکن است شخصی از وجود دانش مذکور اطلاع نداشته باشد اما مفهوم پنهان کردن دانش تلاشی آگاهانه برای مخفی کردن دانش می‌باشد.

طردشدگی در محیط کار: طرد کردن افراد در محیط کار می‌تواند شامل اجتناب از تعامل چشمی یا دوری از آنها باشد. اصطلاحاتی مانند بی‌اعتنایی کردن، بی‌محلی کردن، و سرد برخورد کردن نیز مترادف مفهوم طرد کردن به کار رفته است. به عبارت دیگر احساس طردشدگی نوعی بی‌اعتنایی به اشخاص، به صورت عدم تعامل چشمی یا کلامی است (حسینی و همکاران، 1397).

مالکیت روانشناختی دانش: کنترل، یک خاصیت ضروری مالکیت است، زیرا احساس تملک را نسبت به یک شیء تحریک می‌کند. کنترل دانش به کارمند قدرت چانه زنی در سازمان را می‌دهد و دانش کنترل شده در دست کارمند، قدرت و موقعیت او را در سازمان حفظ و تضمین می‌کند (Pierce et al, 2020).

موفقیت سازمانی: موفقیت آن درجه از کارایی است که سازمان به فراخور توانایی هایش به رضایت ناشی از پیشرفت رسیده باشد. موفقیت راهی است که در این مسیر عوامل موثر بسیاری دخیل هستند. موفقیت سازمانی در واقع به دست آوردن نتایج عینی، ملموس و محسوس می‌باشد، واضح است که تعریف دقیق و جامعی از موفقیت نمی‌توان ارائه داد که در برگیرنده تمام مفاهیم اصلی باشد اما برخی از مفاهیم مهم شامل: هوش سازمانی، حمایت مسئولین ذی ربط، ویژگی‌های سازمان و سبک‌های مدیریتی می‌باشند (بهمنی و همکاران، 1398).

عدم امنیت شغلی: عدم امنیت شغلی بیانگر تهدید ادراک شده از جانب فرد در مورد استمرار و ثبات اشتغال و در معرض خطر بودن موقعیت فعلی کاری بوده که از نظر کمی این تهدید شغل را به عنوان یک کل مد نظر قرار داده و این در حالی است که به لحاظ کیفی شاخص‌ها و جنبه‌های شغلی فرد مانند ایجاد اختلال در روابط کاری و از دست دادن جایگاه و قدرت را شامل می‌شود (Pienaar et al, 2013).

رهبری اخلاقی: عبارت است از نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی، ارتباطات بین فردی و ترویج این قبیل رفتارها به پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری (کیاکجوری و همکاران، 1390).

اعتماد سازمانی: عبارت است از انتظارات مثبت کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان که آنان را متأثر می‌سازد و همچنین احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمای خود دارند (Vanhalta et al, 2016).

عدالت سازمانی: عدالت سازمانی به معنی این است که به چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند بصورت عادلانه با آنها رفتار شده است. عدالت اولین عامل سلامتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت

عدالت سازمانی به عنوان پایه و اساس برای اثربخشی فرآیندهای سازمانی و خوشنودی شغلی کارکنان پی برده اند. عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت، که به طور مستقیم با موقعیت های شغلی ارتباط دارد، می پردازد (بهلولی زیناب و همکاران، 1389).

ادراک سیاست های سازمانی: باور اساسی کارکنان در مورد سیاست های سازمانی و استنباط ایشان از چیستی و چرایی این سیاست ها در سازمان می باشد (Kacmar & Ferris, 1991).

پیشینه پژوهش:

- اکبرزاده و همکاران (1401) پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان با رویکرد سلسله مراتبی انجام داده اند. پژوهش فوق از نظر هدف کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان فلسفی در رشته مدیریت و خبرگان تجربی دانشگاه علوم پزشکی بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس قاعده اشباع نظری 20 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. پس از احصای شاخص های مؤثر بر پنهان سازی دانش و سپس توسط روش تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم افزار Expert Choice نسخه 11 عوامل شناسایی شده اولویت بندی شدند. نتایج تحقیق نشان داد از میان 7 عامل مؤثر و مد نظر خبرگان، عامل قدرت طلبی بیشترین میزان تأثیرگذاری بر پنهان سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی را داراست و هوش عاطفی کمترین وزن یا اهمیت را دارد. بنابراین، می توان با کاهش قدرت طلبی علاوه بر ایجاد جوی شفاف و قابل اعتماد، زمینه استقرار اشتراک گذاری دانش را در دانشگاه علوم پزشکی مهیا کرد.

- نظری و اکبری (1400) پژوهشی با عنوان فراتحلیل پیشایند های پنهان سازی دانش در سازمان ها انجام داده اند. پژوهش نامبرده، از نظر هدف، توصیفی و از نوع استفاده کاربردی و از نظر نوع داده ها، پژوهشی کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل داخلی و خارجی مرتبط طی سال های 2016 تا 2022 بود که 25 مورد با استفاده از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرآیند تحلیل شدند. نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعات مورد بررسی، نشان داد که عدالت سازمانی، سبک رهبری، طراحی سازمان، محیط کار رقابتی و مدیریت منابع انسانی بر پنهان سازی دانش در سازمان ها مؤثرند و این اندازه اثر در پژوهش های مورد بررسی، برای اثرات ترکیبی ثابت و تصادفی به ترتیب برابر با 0/629 و 0/603 می باشد.

- سپهوند و مومنی مفرد (1399) پژوهشی با عنوان طردشدگی در محیط کار و پنهان سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان های دولتی استان لرستان) انجام داده اند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه جمع آوری داده ها، در حوزه مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار می گیرد. جامعه آماری پژوهش را تمام کارکنان بیمارستان های دولتی استان لرستان تشکیل می دهند که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی، 124 نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شدند. در این مطالعه، داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه طردشدگی در محیط کار ليو و همکاران (2016) و پرسشنامه پنهان سازی دانش اوریلی و همکاران (2014) و پرسشنامه تنش شغلی پنگ (2013) و براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت جمع آوری شده است. نتایج پژوهش فوق نشان می دهد که طردشدگی در محیط کار به گسترش رفتارهای پنهان ساز دانش می تواند منجر شود و مدیران سازمان های خدماتی با تدوین استراتژی هایی باید سعی کنند میزان پذیرش متقابل افراد در محیط کار را بهبود بخشند و از طرد شدن افراد پیش گیری کنند تا رفتارهای پنهان سازی دانش کاهش یابد.

- کمالی پور و همکاران (1398) پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش با تاکید بر طردشدگی انجام داده اند. هدف پژوهش مذکور بررسی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش با تاکید بر طردشدگی در محیط کار، در سازمان های تامین اجتماعی استان های شمال کشور، بوده است. رویکرد این پژوهش آمیخته و از نوع پژوهش های اکتشافی می باشد. در مرحله اول،

نظرات 6 خبره و در مرحله دوم نظرات 17 خبره جمع آوری گردید. جامعه آماری پژوهش، شامل دو بخش بوده است. در بخش کیفی، از نظر اساتید و خبرگان سازمان های تامین اجتماعی استان های شمال کشور برای شناسایی عوامل موثر بر پنهان سازی دانش و پردشدگی در محل کار، استفاده شده است و در بخش کمی نیز برای اعتبارسنجی مدل، از کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان سازمان های تامین اجتماعی شمال کشور، نمونه گیری شده است. کل جامعه آماری حدود 1290 نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران 296 نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. همچنین برای شناسایی متغیرها از روش دلفی فازی و برای بررسی روابط بین متغیرها از تکنیک دیمتال نرم، استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که مولفه های پنهان سازی دانش شامل فقدان اعتماد بین فردی، منحصر به فرد بودن دانش، فقدان مشارکت سازمانی، روشن نبودن وظایف، نبود مشوق های سازمانی، پیچیدگی دانش، قدرت شخص درخواست کننده دانش، میزان فرهنگ دانشی سازمانی، سطح مبادلات اطلاعاتی در بین کارکنان، سطح محیط کار رقابتی برای کسب دانش جدید، سطح عدم امنیت شغلی درک شده و تاثیر ارزش های شخص هستند. - بابایی میبیدی و علیرضایی (1398) پژوهشی با عنوان مدل سازی ساختاری تاثیر پنهان سازی منطقی دانش بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: صدا و سیما مرکز یزد) انجام داده اند. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پیمایشی است. نمونه آماری از 231 نفر تشکیل شده است. نتایج پژوهش نشان داده است؛ پنهان سازی منطقی دانش به طور مستقیم و به طور غیرمستقیم، با نقش واسطه های رضایت شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد. همچنین، پنهان سازی منطقی دانش بر رضایت شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد شغلی مثبت بوده است. پیشنهاد می شود که مدیران صدا و سیما با ارائه پاداش و مزایای شغلی به کارکنان فعال، اقدام مؤثری در راه بهبود رضایت آنان و جبران خدمات آنها صورت دهند، اقدامی که موجب رضایت شغلی بیشتر و در نهایت، عملکرد شغلی بالاتر کارکنان سازمان خواهد شد.

دی وایو و همکاران (2021) پژوهشی با عنوان درک مخفی کردن دانش در سازمان های تجاری: تجزیه و تحلیل کتابخانه ای از روندهای تحقیقات سال های 1988-2020 انجام داده اند. پژوهش مذکور جهت تحلیل و جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش سیستماتیک کمی بهره برده است که به بررسی نقش پنهان کردن دانش در افراد، گروه ها و فرآیندهای کسب و کار سازمان ها می پردازد و ارتباط آن را با بهبود عملکرد کارمندان، عملکرد راهبردی و سیستم کلی مدیریت دانش سازمان و پیامدهای پنهان کردن دانش در سازمان ها را بررسی می کند. 117 مقاله تحقیقاتی به زبان انگلیسی از سال 1988 تا 2020 درباره پنهان کردن دانش مورد تحلیل قرار گرفته است و اطلاعاتی درباره نقش آفرینی علمی و تحلیل عملکرد مطالعات پنهان کردن دانش از طریق فعالیت مطالعه موضوعات برجسته، روندهای ارجاع و همکاری ها بین مشارکت کنندگان ارائه شده است. یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که سازمان هایی که از ممارسات بر پنهان کردن دانش می کنند مسئول بحران و چالش هایی همچون عدم خلاقیت و انگیزه کارمندان در محیط کار هستند. این مطالعه به مدیران و رهبران کسب و کار کمک خواهد کرد تا رفتار همکارانه را بهبود دهند و به محیط نوآورانه و اهداف دلخواه دست یابند. همچنین مشخص شد گاهی پنهان کردن دانش پیامدهای مثبتی نیز دارد، برای مثال، جایی که مدیران و رهبران سازمان ممکن است نیاز داشته باشند اطلاعات محرمانه را از عوامل خارجی یا زیردستان داخلی پنهان کنند تا حاکمیت و سلامت سازمان را حفظ کنند، می توان اشاره کرد.

- خوروا و واتچلر (2020) پژوهشی با عنوان بررسی پیامدهای پنهان کردن دانش: عامل دیدگاه نظریه انجام داده اند. هدف این مطالعه، بررسی تجربی پیامدهای پنهان کردن دانش در سطح فردی و افرادی که دانش را پنهان می کنند، می باشد. بنابراین، ارتباطات بین جنبه های مختلف پنهان کردن دانش و عملکرد شغلی در سطح فردی را واکاوی می کند، برای تجزیه و تحلیل داده ها، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که این تحلیل بر اساس داده های نظرسنجی از 214 کارمند و 34 سرپرست، در یک شرکت خدمات حرفه ای در فنلاند، انجام شده است. در این مطالعه مشاهده شد که پنهان کردن طفره گرایانه با

عملکرد شغلی در محیط به صورت منفی و با عملکرد شغلی نوآورانه به صورت مثبت مرتبط و تاثیرگذار بوده است. همچنین مشاهده شد که تظاهر به نادانی با عملکرد شغلی در محیط به طور مثبت مرتبط بوده است.

- ابوبکر و همکاران (2019) پژوهشی با عنوان استفاده از تکنیک هوش مصنوعی برای پیش بینی رفتار پنهان کردن دانش انجام داده اند. در پژوهش فوق با استفاده از تکنیک نمونه گیری تصادفی ساده، 152 پاسخ معتبر از کارمندان بانک در منطقه ایجین ترکیه به دست آمده است. در این مقاله از نظریه های مالکیت روانشناختی و تبادل اجتماعی استفاده شده است که با کمک داده های میدانی و هوش مصنوعی، به بررسی عدالت یکپارچه، رویه ای و عدم عدالت در سطح سازمان هدف پرداخته اند که در نهایت مشخص شد موارد نامبرده به افزایش سطوح بالاتری از رفتار پنهان کردن دانش در میان کارمندان منجر شده و این تأثیر غیرخطی می باشد. به علاوه، با یکپارچه کردن عدالت سازمانی و مدیریت دانش، احساس مالکیت روانی نسبت به دانش و درجه تعامل اجتماعی با عدم عدالت سازمانی برای تأثیرگذاری بر رفتار پنهان کردن دانش همکاری می کنند.

- سرنکو و بونتیس (2016) پژوهشی با عنوان درک رفتار منفی دانش: پیشایند ها و پیامدهای پنهان کردن دانش داخل سازمانی انجام داده اند. در این پژوهش به بررسی پیشایند ها و پیامدهای مخفی کردن دانش داخل سازمانی پرداخته اند که دارای یک مدل توسعه یافته و با استفاده از پرسشنامه، داده های جمع آوری شده از ۶۹۱ کارکنان دانشی از ۱۵ اتحادیه اعتباری شمال آمریکا انجام داده اند. یافته های پژوهش نشان می دهد مخفی کردن دانش و به اشتراک گذاری دانش به مفاهیم منحصر به فردی تعلق دارند اما ممکن است با یکدیگر همپوشانی داشته باشند. کارکنان اعتقاد دارند که درجه پنهان کردن دانش توسط آنها کمتر از سایر همکارانشان است. همچنین دسترسی به سیستم های مدیریت دانش تأثیری بر پنهان کردن دانش داخل سازمانی ندارد. از طرف دیگر، وجود فرهنگ مثبت دانش سازمانی تأثیر منفی بر پنهان کردن دانش داخل سازمان دارد. نکته مهم که در این پژوهش به دست آمده است این است که نا امنی شغلی موجب پنهان کردن دانش می شود. کارکنان ممکن است به رفتار منفی دانش پاسخ دهند و پنهان کردن دانش منجر به جابه جایی ارادی کارکنان می شود. مدیران بایستی رفتار بروز داده شده کارکنان برای پنهان کردن دانش را درک کنند و اقدامات پیشگیرانه ای برای کاهش یا حذف آن اتخاذ کنند.

- دمیر قاسم اوغلو (2016) پژوهشی با عنوان پنهان کردن دانش در دانشگاه: آیا شخصیت عامل کلیدی است؟ انجام داده است. این پژوهش به تحلیل انواع مدل های پنهان کردن دانش در میان اساتید دانشگاهی و ارتباط آن با ویژگی های شخصیتی پرداخته است. این مطالعه به صورت کمی طراحی شده است و داده ها از ۳۸۶ دستیار تحقیقاتی و استادیار از دانشگاه های ترکیه جمع آوری شده است. نتایج نشان داد که پنهان کردن دانش در محیط دانشگاهی پدیده ای گسترده نیست و بیشترین رفتارهایی که منجر به پنهان کردن دانش اساتید می شود، به "مخفی کردن منطقی" مرتبط بوده و سپس به "تظاهر به نادانی" می پردازند. همچنین اساتید در برابر افراد بالادست خود تظاهر به نادانی می کنند در حالی که در برابر همکارانشان به مخفی کردن منطقی می پردازند. برون گرایی به شدت با تظاهر به نادانی مرتبط بود در حالی که روان آزوده و اضطراب ارتباط منفی داشته است.

جدول 1. بررسی متغیرهای پیشینه پژوهش

متغیر	عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال
ابعاد روابط شخصی - روابط شغلی - عوامل مربوط به همکاران - عوامل مرتبط با سازمان	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان	اکبرزاده و همکاران (1401)
ابعاد مربوط به رهبری، عدالت، طراحی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و محیط کار رقابتی	فرا تحلیل پیشایند های پنهان سازی دانش در سازمان ها	نظری و اکبری (1400)
پنهان سازی دانش، تنش شغلی، طرد شدگی در محیط کار	طرد شدگی در محیط کار و پنهان سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان های دولتی استان لرستان)	سپهوند و مومنی مفرد (1399)
طرد شدگی در محیط کار، ابعاد استقلال، اختیار در تصمیم گیری، اختیار مهارتی و کنترل	بررسی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش با تاکید بر طرد شدگی	کمالی پور و همکاران (1398)
پنهان سازی منطقی دانش، عملکرد شغلی و رضایت شغلی	مدلسازی ساختاری تاثیر پنهان سازی منطقی دانش بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: صدا و سیما مرکز یزد)	بابایی میبیدی و علیرضایی (1398)
بی نزاکتی در محل کار، پنهان سازی دانش، اشتراک گذاری دانش، فرهنگ سازمانی، رهبری	درک مخفی کردن دانش در سازمان های تجاری: تجزیه و تحلیل کتابخانه ای از روندهای تحقیقات سال های 1988-2020	دی وایو و همکاران (2021)
عملکرد شغلی، عملکرد شغلی نوآورانه، تظاهر به نادانی و پنهان سازی دانش	بررسی پیامدهای پنهان کردن دانش: عامل دیدگاه نظریه	خوروا و واتچلر (2020)

ابعد عدالت (توزیعی، رویه ای، تعاملی)، ابعاد پنهان کردن دانش (پنهان سازی طفره گرایانه، رفتارهای گنگ، پنهان سازی منطقی)	استفاده از تکنیک هوش مصنوعی برای پیش بینی رفتار پنهان کردن دانش	ابوبکر و همکاران (2019)	8
متغیر	عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	
ابعاد درون سازمانی پنهان کردن دانش (سیاست ها، فرهنگ و سیستم مدیریت دانش)	درک رفتار منفی دانش: پیشایند ها و پیامد های پنهان کردن دانش داخل سازمانی	سرنکو و بونتیس (2016)	9
ابعاد رفتاری پنهان کردن دانش (طفره رفتن از اشتراک گذاری دانش، تظاهر به نادانی، پنهان سازی منطقی)	پنهان کردن دانش در دانشگاه: آیا شخصیت عامل کلیدی است؟	دمیر قاسم اوغلو (2016)	10

8

روش تحقیق:

پژوهش حاضر از لحاظ روش شناسی، پژوهش مروری است و بدین جهت که به تلفیق و بررسی یافته های پژوهش پیشین می پردازد، یک مرور فراترکیب می باشد. فراترکیب نوعی مرور هدفمند و نظام مند کیفی است که با توجه به ظرفیت محدود مرورهای کمی در فهم ابعاد گوناگون و پیچیده واقعیت، توسعه یافته است. در این مطالعه مرور منابع و مقالات منتشر شده در دسترس داخلی و خارجی طی 4 مرحله انجام گردید و این مراحل شامل: 1. تعیین راهبرد جستجو 2. جمع آوری مقالات و بررسی آن ها 3. تجزیه و تحلیل داده ها 4. گزارش یافته ها می باشد. تعیین راهبرد جستجو شامل مطالعاتی بود که پنهان کردن دانش را در سازمان ها مورد بحث و بررسی قرار دادند. جهت انجام مطالعه حاضر و جمع آوری مقالات مرتبط، جستجو در پایگاه های اطلاعات علمی داخلی و خارجی شامل Google Scholar, SID, Elsevier, ProQuest و با استفاده از کلیدواژه های Knowledge Hoarding, Knowledge Management, Hiding کردن دانش، پنهان سازی دانش، اشتراک دانش به صورت مجزا و ترکیبی از آنها انجام شد. همچنین از آن جهت که موضوع پنهان کردن دانش که خود در زمینه مدیریت دانش دسته بندی می شود، اخیرا وارد مباحث آکادمیک و دانشگاهی شده، لذا تعداد مطالعات محدودی نسبت به سایر حوزه های مدیریت دانش وجود دارد.

در مراحل تجزیه و تحلیل داده ها و گزارش یافته ها، کلیه عناوین و خلاصه مقالات بر اساس معیارهای مورد نظر بررسی شدند، این معیارها شامل دسترسی به اصل مقالات مرتبط با پنهان کردن دانش در سازمان ها در پایگاه های داخل و خارج از کشور بودند.

یافته ها:

پژوهش حاضر، پژوهش مروری است و هدف اصلی آن گردآوری، تلفیق و انسجام ادبیات نظری در حوزه پنهان سازی دانش است. پنهان سازی دانش دارای تمایزات ریشه ای درخواست یا عدم درخواست از سوی دیگر افراد سازمان می باشد. پنهان کردن دانش در سازمان ها بالفطره مخاطره آمیز بوده و عواقب جبران ناپذیری دارد و می تواند به اهداف سازمانی آسیب برساند. بررسی و مرور مطالعات پیشین نشان می دهد حفاظت از اطلاعات سازمانی مهم و کاربردی، باید به گونه ای باشد که اطلاعات مرتبط با نیاز

کارکنان را ارائه نماید در غیر این صورت پنهان کاری بیش از حد، موجب انزوای کارکنان خواهد شد. عدم درک حساسیت موضوع، می‌تواند احساس طرد شدگی کارکنان را تقویت نماید و در مراتب شدیدتر می‌تواند به ترک سازمان منجر شود. این عامل در محیط کار اثر قابل توجهی بر پنهان سازی دانش دارد. به گونه‌ای که افزایش طردشدگی کارکنان در محیط کاری به گسترش رفتارهای پنهان سازی دانش منجر می‌شود. این نوع رفتار در محیط‌های کاری بر شاخص‌های عملکردی فردی و سازمانی تاثیر منفی می‌گذارد. همچنین، طردشدن به وسیله همکاران سبب می‌شود ارتباط حسی و عاطفی در میان اعضای سازمان کاهش یافته و یا به طور کلی از بین برود.

بین عناصر مرتبط با همکاران نیز مولفه‌های نداشتن اعتماد به همکاران و هم‌گروهی، بیشترین امتیاز متعلق به هم‌گروهی و کمترین امتیاز متعلق به اعتماد به همکاران می‌باشد که این مورد اینگونه قابل تبیین است که قرار گرفتن در یک گروه با هدف رقابت کاذب بین اعضا نه تنها روحیه همکاری بین آنان را افزایش نداده، بلکه می‌تواند زمینه پنهان سازی دانش را مهیا کند. بنابراین، بهتر است روحیه کار گروهی برای تحقق اهداف سازمان شکل گیرد و تعارض غیرسازنده در میان اعضای سازمان از بین برود.

به علاوه، ابعاد مختلف دیگری از جمله: عدالت سازمانی، سبک رهبری، محیط کار رقابتی و مدیریت منابع انسانی بر پنهان سازی دانش در سازمان‌ها موثرند. پنهان کردن دانش، ممکن است به نگرانی از دست دادن کنترل و قدرت بر دانش، مرتبط باشد. برخی از کارکنان سعی می‌کنند از مزیت رقابتی خود در بین همکاران محافظت کنند. اگر چه، رهبری اخلاقی، رابطه متضاد مالکیت روانشناختی دانش و پنهان کردن آنرا تعدیل می‌کند. بنابراین می‌توان اظهار داشت پنهان سازی دانش، رابطه مستقیمی با مالکیت روانشناختی آن دارد و افزایش اعتماد باعث گرایش کارکنان به اشتراک گذاری دانش شده و رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی منصفانه و امن علاوه بر افزایش اعتماد، مانع از پنهان کردن دانش می‌شود و می‌تواند به عنوان یک راهبرد مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد. نمونه‌های مطالعه موردی از سازمان‌هایی که راهبرد‌هایی را برای ایجاد اعتماد در میان کارکنان و ارتقای تسلط و رهبری اخلاقی اجرا می‌کنند، می‌توانند بینش‌های تجربی را برای سایر سازمان‌ها فراهم کنند که ممکن است به شکل‌گیری سیاست‌های سازمانی جدید منجر شود. لذا، ادراک کارکنان از سیاست‌ها و رویه‌های جدید سازمان که ممکن است برخی از آن‌ها بر خلاف میل آنان باشد، به پنهان کردن دانش خود روی آورده و در نتیجه این موضوع را به پدیده‌ای پر جنب و جوش در سازمان تبدیل کرده‌اند.

احساس عدم امنیت شغلی، پنهان کردن دانش را در بین افراد در سازمان گسترش داده و کارکنان نیز رفتار پنهان یا اشتراک‌گذاری دانش را متقابلاً انجام می‌دهند. کارکنان سازمان احتمالاً دانش را در صورت دریافت دانش به اشتراک می‌گذارند و چنانچه همکار خود در گذشته از به اشتراک گذاری دانش خودداری کرده باشد، دانش را پنهان می‌کنند. مهمتر از آن، پنهان کردن دانش درون سازمانی ممکن است سازمان را به زیان‌های مالی سوق دهد (Serenko & Bontis, 2016).

با توجه به ماهیت پیچیده رفتار پنهان سازی دانش، نمی‌توان به راحتی پیش‌بینی نمود که در چه دوره زمانی یا در کدام رویداد سازمانی خاص، رفتارهای پنهان‌سازانه دانش از سوی کارکنان بروز می‌کند. به عنوان مثال: کارمندی که به تازگی در یک سازمان جدید شروع به کار کرده‌اند و فرایند جامعه‌پذیری آن‌ها به درستی انجام نشده، ممکن است تصمیم به پنهان کردن دانش خود از سایر همکاران نمایند. درحالی‌که، یک کارمند بالغ (ارشد) اعتبار خاصی در سازمان دارد ممکن است پنهان کردن دانش را تهدیدی برای موفقیت سازمانی بداند.

عموماً پنهان سازی دانش بار منفی دارد اما در مواقعی پنهان کردن منطقی دانش می‌تواند تاثیرات مثبتی به همراه داشته باشد. پنهان سازی منطقی دانش از طریق رضایت شغلی، باعث بهبود عملکرد می‌شود، بدین اعتبار که در زمان‌هایی که اطلاعات محرمانه‌ای در سازمان وجود دارد و شرایط ایجاب می‌کند که این اطلاعات (دانش) پنهان بماند، نوعی احساس رضایت درونی

در فرد شکل می گیرد که منجر به بهبود عملکرد می شود. به این ترتیب، پنهان سازی منطقی دانش و رضایت شغلی در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر است.

بحث و نتیجه گیری:

موضوع پنهان نمودن دانش، در سال های اخیر، زمینه تحقیقاتی تقریباً نوپایی است که از بسیاری جهات، مورد پژوهش بیشتری قرار گرفته و به سرعت در حال افزایش است. مطالعه حاضر با نمایه سازی پژوهشی عوامل موثر و پیامدهای محتمل پنهان سازی دانش و تحقیقات مرتبط، با در نظر گرفتن مطالعات برجسته در مورد پنهان کردن دانش، با بررسی تلفیقی زمینه های اصلی ادبیات پژوهش، آن ها را دنبال می کند. مولفه هایی چون مالکیت روانشناختی دانش، رهبری، طردشدگی، موفقیت سازمانی، عدالت و سایر متغیرهای مهم و تاثیرگذار بر پنهان کردن دانش در سازمان ها را مورد مذاقه قرار می دهد. گر چه در برخی از یافته ها و تحقیقات، بر ابعاد فردی، عوامل انسانی و سطوح تربیتی تمرکز گردیده است. شایان ذکر اینکه مطالعه حاضر، چارچوبی برای تحقیقات آینده را با استفاده از پارادایم های نظری فراهم می آورد.

این مطالعه می تواند کمک های شایان توجهی به ادبیات معاصر مدیریت دانش بطور "اعم" و پنهان کردن دانش به طور "اخص" بنماید. لذا، توصیه می شود که مطالعات آینده طیف وسیع تری از ابعاد موثر بر مفهوم مذکور را خصوصاً در عرصه های اقتصادی، شخصیتی، فرهنگی و سازمانی بکار بندد. به علاوه بکارگیری شیوه ها و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل برای پیشبرد این زمینه نوظهور، بالاخص برای مدیریت دانش در سطح "سازمان" موثر است. همچنین بکارگیری شیوه های عملی با هدف ایجاد انسجام و همبستگی و اعتماد متقابل کارکنان توصیه می شود. مورد اخیر، ممکن است به اشتراک گذاری مداوم بازخورد بین کارمندان، فضای تسلط را در بین گروه های کاری تسهیل کرده و باعث ترویج همکاری، یادگیری و توسعه مهارت های فردی و گروهی گردد.

منابع:

- اکبرزاده، فرشته. باقرسلیمی، سعید. کارگر شهامت، بهمن. (1401). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان با رویکرد سلسله مراتبی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی اراک*. 25(3), 408-421.
- بابایی میبیدی، حمید. علیرضایی، اسداله. (1398). مدل سازی ساختاری تاثیر پنهان سازی منطقی دانش بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: صدا و سیما مرکز یزد). *پژوهشهای ارتباطی (پژوهش و سنجش)*, 26(4) (پیاپی 100), 61-84.
- بهلولی زیناب، نادر. علوی متین، یعقوب. درخشان مهربانی، عادل. (1389). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. *مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)*. 14(4), 73-107.
- بهمنی، اکبر. غلامی، رمضان. فتحی زاده، علیرضا. (1398). تبیین نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان سرایی و موفقیت سازمانی. *پژوهش نامه مدیریت تحول*, 11(2), 141-156.
- حسینی، ابوالحسن. قربانی پاجی، عقیل. اکبری، امیر. (1397). اثر پردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی. *مجله علمی*, 17(4), 569-586.
- درگاهی، حسین. دست افکن، آرزو. (1396). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش در سطح فردی آزمایشگاه های بالینی در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران. *نشریه آزمایشگاه و تشخیص*. ۱۳۹۶؛ ۹ (۳۵): ۳۹-۲۴.
- سپهوند، رضا. مومنی مفرد، معصومه. (1399). *پردشدگی در محیط کار و پنهان سازی دانش با نقش میانجی تنش شغلی (مورد مطالعه کارکنان بیمارستان های دولتی استان لرستان)*. *ارگونومی*, 8(4), 115-128.
- کمالی پور، ناصر. شجاعی، سامره. سمیعی، روح اله. آزما، فریدون. (1398). بررسی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش با تاکید بر پردشدگی. *چشم انداز مدیریت دولتی*. 10(2), 216-237.
- کیاکجوری، سعید. تابع بردبار، فریبا. راهداری شمالی، الهه. (1390). *رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان رسمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز (ساختمان مرکزی)*. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه پیام نور - دانشگاه پیام نور استان فارس - دانشکده علوم انسانی.
- محمدی فاتح، اصغر. شکری، محمد مهدی. (1401). *شناسایی مولفه های احتکار دانش در سازمان های دولتی و ارایه الگو*. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی. 2(2).
- نظری، کامران. اکبری، پیمان. (1400). *فرا تحلیل پیشایندهای پنهان سازی دانش در سازمان ها*. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. 4(4), 118-103.

- Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H., & Yildiz, S. B. (2019). **Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior**. *International Journal of Information Management*, 49, 45-57.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y. H. (2020). **Top-down knowledge hiding and innovative work behavior (IWB): a three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status**. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127-149.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). **How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). **Understanding knowledge hiding in organizations**. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 779-782.
- Demirkasimoglu, N. (2016). **Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?**. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.
- Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). **Understanding knowledge hiding in business organizations: a bibliometric analysis of research trends, 1988–2020**. *Journal of Business Research*, 134, 560-573.
- Du Plessis, M. (2007). **The role of knowledge management in innovation**. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.



- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). **Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust.** *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731.
- Gunjal, Bhojaraju (2005). **Knowledge Management: Why Do We Need it for Corporates .** *Malaysian Journal of Library and Information Science*, 10(2), 37-50.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). **Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation.** *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2020). **Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective.** *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71-84.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., & Sverke, M. (2013). **The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations.** *Southern African Business Review*, 17(2), 1-22.
- Pierce, J. L., Li, D., Jussila, I., & Wang, J. (2020). **An empirical examination of the emergence of collective psychological ownership in work team contexts.** *Journal of Management & Organization*, 26(5), 657-676.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). **Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding.** *Journal of knowledge management*, 20(6), 1199-1224.
- Takala, T., & Urpilainen, J. (1999). **Managerial work and lying: A conceptual framework and an explorative case study.** *Journal of Business Ethics*, 20, 181-195.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). **Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment.** *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). **Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.