

شناسایی مولفه‌های احتکار دانش در سازمان‌های دولتی و آرایه الگو

چکیده

رفتارهای سازمانی عدم تسهیم دانش با دو سازه اختفای دانش و احتکار دانش تعریف شده است. در حالی که اختفای دانش به رابطه دوجه دوی بین دو فرد اطلاق می‌شود که یکی دانش را از دیگری درخواست می‌کند، و او از دادن دانش امتناع می‌ورزد. احتکار دانش به مثابه نگهداشت دانش تعریف می‌شود که توسط فرد خاصی درخواست نشده است. اخیراً احتکار دانش به مثابه مانعی در پیشرفت رشته مدیریت دانش و مانعی برای اثربخشی سازمانی یاد شده است. در این مقاله از طریق روش تحقیق کیفی و مصاحبه با 10 نفر از خبرگان، ابعاد احتکار دانش شناسایی و طبقه‌بندی شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، کلیه مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها در چهار مقوله عوامل موثر بر احتکار دانش (16 عامل)، پیامدهای احتکار دانش (10 عامل)، مصادیق احتکار دانش (10 عامل) و روش‌های جلوگیری از احتکار دانش (12 عامل) طبقه‌بندی شده است. در پایان مقاله، الگوی منظومه‌ای احتکار دانش در سازمانهای دولتی آرایه شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، احتکار دانش، تسهیم دانش

Identify the components of knowledge hoarding in government organizations and provide a model

abstract

Organizational behaviors of non-knowledge sharing are defined by the two structures of knowledge concealment and knowledge hoarding. Knowledge concealment, on the other hand, refers to the dual relationship between two people, one of whom demands knowledge from the other, and he refuses to give knowledge. Knowledge hoarding is defined as the retention of knowledge that is not requested by a particular individual. Recently, knowledge hoarding has been mentioned as an obstacle in the development of knowledge management and an obstacle to organizational effectiveness. In this article, through qualitative research methods and interviews with 10 experts, the dimensions of knowledge hoarding were identified and classified. Based on the research findings, all the concepts obtained from the interviews are classified into four categories of factors affecting knowledge hoarding, consequences of knowledge hoarding, examples of knowledge hoarding and methods of preventing knowledge hoarding. At the end of the article, a systematic model of knowledge hoarding in government organizations is presented.

Keywords: knowledge management, knowledge hoarding, knowledge sharing

دانش مهم ترین منبع استراتژیک بوده و با اشتراک‌گذاری آن در بهبود عملکرد سازمان‌ها امری ضروری است (Hernandez & Jimenez, 2017). ویژگی شایان توجه این منبع استراتژیک، بیشتر شدن ارزش آن با تسهیم و به اشتراک‌گذاری آن است (سرمد و همکاران، 1391). در یک سازمان با فرهنگ دانایی، تمامی افراد در خلق، تسهیم و به کارگیری دانش درگیرند. افراد این سه فعالیت مدیریت دانش را کاملاً طبیعی تلقی کرده و انجام می‌دهند. این فرهنگ، فرهنگ مساعدت با دانش است که در واقع هدف فرهنگ دانایی، ایجاد چنین فضایی است. اگر نیاز به بیان برخی مشخصه‌های فرهنگ دانایی باشد، می‌توان اولین مشخصه سازمان‌هایی که دارای فرهنگ دانش‌مدار هستند را اعتماد دانست. اگر افراد به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمی‌کنند و قطعاً بر مبنای دانشی که با یکدیگر در آن شریک هستند، عمل نخواهند کرد.

احتکار دانش به معنای جمع‌آوری و انباشته کردن دانشی است که معلوم نیست در آینده به اشتراک گذاشته شود یا خیر، در صورتی که فرد دیگری به آن نیاز دارد. احتکار دانش یکی از مشکلات سازمان‌هاست. زیرا اشتراک دانش را کاهش داده و بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. این اتفاق معمولاً زمانی رخ می‌دهد که یک فرد خود از این موضوع آسیب دیده و به هنگام نیاز به دانش، در اختیارش قرار داده نشده است و این فرد به همین دلیل خود نیز شروع به احتکار دانش می‌کند و به این ترتیب این چرخه معیوب آغاز می‌شود. پنهان کردن دانش به تلاشی تعمدی توسط افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود. به همین منظور، در این حیطة بر روی حالاتی که دانشی مشخص از سوی فرد طلب شده است، تمرکز می‌شود. در این تحقیق سعی شده است متغیرهای مرتبط با احتکار دانش احصاء شود تا از این رهگذر بتوان در جهت کاستن از این نوع رفتار سازمانی منفی گام برداشت. بنابراین سوال تحقیق را اینگونه می‌توان مطرح کرد که متغیرهای مرتبط با احتکار دانش کدام است و پیامدهای احتکار دانش در سازمان چیست.

ادبیات تحقیق

برخلاف تلاش زیاد برای انتقال دانش در سازمان‌ها، تلاش در این زمینه با چالش‌های زیادی رو به رو است. در بسیاری از موارد حتی زمانی که سازمان‌ها تدابیری برای تسهیل در انتقال دانش به کار می‌گیرند، کارکنان چندان علاقه مند نیستند و دانش خود را پنهان می‌کنند. از پیامدهای احتکار دانش از بین رفتن بهره‌وری در سازمان‌هاست و در موارد وخیم‌تر اثرات مخرب‌تری دارد (Ford & Chen, 2003). در تبیین مفهوم احتکار دانش ذکر دو مثال ضروری است: به عنوان مثال، فردی ممکن است یک نسخه از گزارشی را بخواهد که همکار او با استدلال این که آن گزارش محرمانه است از دادن اطلاعات خودداری کند. در این مثال دانش خواسته شده ارائه نمی‌شود، اگر چه در آن فریب کاری نبوده است. مثال دیگری از پنهان کردن دانش، حالتی است که همکار فقط بخشی از اطلاعات درخواستی فرد را در اختیارش قرار می‌دهد. لذا در اینجا ممکن است،

فریب کاری رخ دهد. با در نظر گرفتن دو مثال فوق به نظر می رسد که پنهان کردن، همیشه فریب کاری نیست. از این رو، مدیران نیز پنهان کردن دانش را لزوماً فریب کاری در نظر نمی گیرند (Connelly et al, 2011). بسیاری از افراد به دلیل ترس از دست دادن مزیت رقابتی، موقعیت و قدرت، تمایلی بر ارائه دانش خود ندارد. علاوه بر این ممکن است پنهان کردن دانش، دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد و صرفاً برای جلوگیری از جریحه دار شدن احساسات طرف مقابل یا حفظ اسرار یا حفظ منافع شخص ثالثی انجام شود؛ از این رو همیشه پنهان کردن دانش رفتاری منفی نیست (Demirkasimoglu, 2016).

پنتیلا (2013) احتکار دانش را قاتل نوآوری و ادامه پروژه هایی با برنامه ریزی ضعیف می داند که منجر به تولیدات خطا دار، روحیه ی پایین و تولید ناموفق می شود. تیلور (2013) در پژوهشی تحت عنوان « پیاده سازی و حفظ فرهنگ تسهیم دانش از طریق گروه های مدیریت دانش در به کارگیری اصول رهبری اشتراکی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان » پرداخت. وی در پژوهش خود وظایفی را که گروه مدیریت دانش باید در سازمان عهده دار گردد را تشریح نموده اند که شامل به کارگیری اصول رهبری اشتراکی (تسهیم وظایف در میان اعضای گروه) در درون سازمان، ایجاد و حفظ فرهنگ تسهیم دانش، تشویق و حفظ تغییر از طریق برنامه های مدیریت دانش استراتژیک، اکتساب دانش ضمنی، ارتقای سیستم ها و ابزارها، بررسی نقاط ضعف و قوت تلاش های مدیریت دانش با تاکید بر تاثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی و جلوگیری از احتکار دانش است.

عوامل که احتکار دانش را سبب می شوند، عبارتند از: عدم موفقیت در تطبیق تلاش های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن، عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیتهای روزانه افراد، تمرکز بر تلاش های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرزهای سازمان (شمیرانی، 1390). پنهان کردن دانش در حالت بین فردی بررسی می شود، زیرا افراد اصلی ترین راه انتقال دانش در سازمان ها هستند. عوامل فردی مانند اعتماد ممکن است، بر پنهان کردن دانش موثر باشند. به نظر می رسد افراد به هر میزان که اعتماد بیشتری نسبت به هم داشته باشند، از در اختیار گذاردن دانش کمتر دریغ می ورزند. همچنین دیدگاه افراد نسبت به دانش، یعنی بازخورد شهرت و احساس مالکیت فردی بر دانش، از جمله عواملی هستند که ارتباط آن ها با پنهان کردن دانش مورد توجه قرار نگرفته است (Webster et al, 2008). از سوی دیگر امتناع از به اشتراک گذاشتن درجاتی از دانش، اساس حفظ سلسله مراتب در سازمان است و با این که سازمان ها برای مدیریت دانش و اشتراک آن تلاش زیادی می کنند، اما همواره به میزان کم یا زیاد با پنهان کردن دانش مواجه می شوند. این به آن معنی است که ویژگی دانش می تواند بالقوه عاملی موثر بر پنهان کردن دانش فرض گردد (Chow et al, 2000). در یک سازمان ساختار سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی تاثیر گذار بر رفتار پنهان کردن دانش به شمار می آید. جو سازمان بر روی هدف کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش تاثیرگذار است (Kang et al, 2010). به نوعی جو سازمان در تصمیم کارکنان به این که چه دانشی را به همکارانشان منتقل و کدام را برای خود نگه دارند، تاثیر می گذارد (Wang & Noe, 2010). پنهان کردن دانش در سازمان ها موضوعی نوین در بحث

مدیریت دانش می باشد. اهمیت پرداختن به این موضوع هنگامی خود را نشان می دهد که بدانیم عدم انتقال موثر دانش در سازمان ها باعث کاهش بهره وری و به هدر رفتن سالانه 6 درصد از بودجه سازمان ها می شود (Damgard et al, 2008). پنهان کردن دانش می تواند مانعی اساسی برای یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده به شمار آید. علاوه بر این، بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی که عاملی مهم در پیشرفت و حیات سازمان ها در شرایط رقابتی است، رابطه مثبت وجود دارد (زارعی و همکاران، 1395). به نظر می رسد پنهان کردن دانش، همراه با رفتار های دیگر در سازمان ها اتفاق می افتد، اگر چه ممکن است بین پنهان کردن دانش و دیگر رفتارها در محل کار همپوشانی وجود داشته باشد. پنهان کردن دانش ساختار منحصر به فرد در نظر گرفته می شود. پنهان کردن دانش، نبود اشتراک دانش نیست، بلکه تلاشی عمدی برای جلوگیری از بروز دانش یا مخفی ماندن آن است. از نظر رفتاری این دو ساختار ممکن است شبیه به هم باشند، اما انگیزه های احتکار دانش و نبود دانش به طور چشمگیری با هم متفاوت اند (Connelly et al, 2011). در ساختار سازمانی با تمرکز کمتر، اشتراک دانش بیشتر تسهیل می شود. این ساختار می تواند با ساختن محیط کاری که کارکنان را به تعامل تشویق می کند، به وجود آید. به طور مثال با استفاده از فضای کاری باز، استفاده از شغل های سیال و چرخش شغلی، تشویق ارتباط بین کارکنان بخش های مختلف و برگزاری جلسات غیررسمی می توان این تعامل را شکل داد. همچنین بر روی موقعیت و درجه شغلی کارکنان در سازمان نباید خیلی تاکید شود تا اشتراک دانش تسهیل گردد (Staples & Webster, 2008). منحصر به فرد بودن دانش حدی است که فرد اعتقاد دارد دانش او از دانش دیگران متفاوت است. منحصر به فرد بودن دانش می تواند فرد را از دیگران متمایز کند و در نتیجه هر چه دانش منحصر به فرد تر باشد، تلاش برای حفظ مالکیت آن بیشتر می شود. منحصر به فرد بودن دانش، ارتباط مثبتی با اشتراک دانش جزئی دارد (Ford & Chan, 2003). اگر دانش فردی منحصر به فرد باشد و این منحصر به فرد بودن، شرایطی خاص و پیشتاز برای او در سازمان ایجاد کرده باشد، انتظار می رود بیشتر اشتراک دانش به صورت ناقص اتفاق بیفتد. این ذهنیت که دانش، قدرت است، می تواند منجر به این باور شود که با به اشتراک گذاشتن دانش فردی، ممکن است فرد اهمیت و تاثیر خود را در سازمان از دست بدهد. همچنین منحصر به فرد بودن دانش، مشخصه مهم قدرت در سازمان محسوب می شود و با به اشتراک گذاشتن دانش شخصی، این خطر به وجود می آید که فرد انحصار خود را در سازمان از دست بدهد (Beccerra & Sabeherwal, 2010). خوش نامی، به یک فرد کمک می کند موقعیتش را در جامعه به دست آورد و حفظ کند. افرادی که در تسهیم دانش مشارکت دارند، اگر احساس کنند اشتراک دانش باعث شهرت آن ها می شود، انگیزه بیشتری برای تسهیم دانش پیدا می کنند. زمانی که موقعیت اجتماعی فرد مشارکت کننده بهتر می شود، کیفیت عملکردش نیز ارتقاء می یابد (Nasko & Faraj, 2005). میزان نبود اعتماد یک از عوامل مهم و تاثیرگذار بر احتکار دانش در سازمان هاست. نبود اعتماد از دلایل عدم انتقال دانش تلقی می شود.

اخیراً مقاله‌ای رابطه بین اختفای دانش، اندوختن دانش و فرآیندهای تسهیم دانش برقرار کرده است. اختفای دانش (knowledge hiding) و احتکار دانش (knowledge hoarding) هر دو به عنوان ریسک‌های دانشی شناخته شده‌اند. نویسنده مقاله رابطه‌ای بین این دو رفتار نامطلوب و فرآیندهای تسهیم دانش برقرار کرد که آنها را به عنوان "knowledge collection" یا "جمع‌آوری دانش" و "knowledge donation" یا "اهدای دانش" توصیف کرده است. نویسنده مقاله به این نتیجه رسیده است که عوامل شخصی و زمینه‌ای اثر گذاری زیادی در میزان مشارکت افراد در رفتارهای "جمع‌آوری دانش"، "اهدای دانش"، "اختفای دانش" یا "احتکار دانش" می‌تواند داشته باشد و بنابراین باید تحقیق بیشتری در این زمینه به خصوص در تعاملات اجتماعی و میان تیم‌های دانش‌محور انجام گیرد (Boyes, 2020).

تسهیم دانش

از آنجایی که احتکار دانش در سازمان‌ها تبعات بسیاری همراه دارد، لذا شناسایی عوامل موثر بر رفتار تسهیم دانش (به منظور جلوگیری از احتکار دانش) در سازمان‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است. تسهیم دانش عبارت است از فرهنگ تعاملات دانش‌محور که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح، تجارب و مهارت‌های کارکنان بین واحد‌های سازمانی یا در کل سازمان می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که تمامی فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود. بنابراین وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشتند و به جای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشتند و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (Palanisamy, 2008).

تسهیم دانش، رفتار انتقال دانش به همکاران در فرآیند ارتباط درون یا برون سازمانی است و منظور از دانش، آن دانشی است که فرد آن را در سازمان کسب کرده است (Hung et al, 2009). تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب و مفید ایده‌ها، پیشنهادها و تخصص‌ها با دیگران در سازمان (مانیان، میرا، کریمی، 1390). فرایند به اشتراک گذاری دانش کلیدی به منظور افزایش انتقال و انتشار دانش است. به اشتراک گذاری دانش می‌تواند دسترسی جویندگان دانش به دانش مورد نیاز را تسهیل کند (Biasutti & Heba, 2012). معلومات زمانی می‌توانند ارزش آفرین و قدرت آفرین باشند که دانش افراد در سازمان به جریان افتد و افراد بتوانند دانش خود را به اشتراک بگذارند (صیادی و همکاران، 1395). تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارها است که مستلزم مبادله‌ی اطلاعات با یکدیگر است. وقتی بیان می‌شود فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص

مزبور راهنمایی می کند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می کند، ایده آل این است که از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گیرنده ی دانش آگاهی داشته باشد(سرلک و اسلامی، 1390). تسهیم دانش عبارت است از تعاملات میان فردی گسترده ای که باعث می شود دانش و تجربه به طور موثر و سازنده ای توزیع و جذب گردد. در این فرایند پویا، افراد با سختی هایی مواجه می شوند، اما در مقابل از ارزش های پایدار به کارگیری دانش بهره مند می گردند(Sheng, 2005). شناسایی شیوه ای کارا برای تشویق کارکنان به تسهیم دانش را باید از ویژگی های یک سازمان دانشی موفق دانست(رحمان سرشت، 1391). تسهیم دانش به عنوان یک فرایند پیچیده اما ارزش آفرین، بنیاد و زیربنای بسیاری از استراتژی های سازمان ها است(Riege, 2005). فرهنگ از جمله مولفه های اساسی مدیریت دانش محسوب می شود که مدیران از طریق بهبود آن انتظار دارند بهره وری را ارتقا بخشند و به مزیت رقابتی پایدار در سازمان دست پیدا کنند. توسعه ی فرهنگی که تسهیم دانش را به جای احتکار دانش ترغیب می کند، مستلزم حمایت مدیران ارشد سازمان هاست. انتقال سرمایه ی فکری در سازمان هایی که فرآیند انتقال را درک کرده اند، بسیار آسان تر انجام می شود(قلیچ لی، 1388). فرهنگ سازمانی می تواند بزرگترین نقش را برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش ایفا کند. اجزای دانش سه جنبه دارد: سهیم سازی دانش، کاربرد دانش یا اجرای آن بر اساس به اشتراک گذاشتن با دیگران، استفاده مجدد از دانش که جنبه اول یعنی سهیم سازی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد(الوانی، 1380). اما فرهنگی که احتکار دانش را به جای تسهیم آن تشویق کند، مانع جدی مدیریت دانش است که از آن به عنوان نابینایی سازمانی یاد می کنند. فرهنگ ها و ارزش ها در سازمان باید محیط هایی را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند(عدلی، 1384). فرهنگ یکی از مهم ترین عواملی است که تسهیم دانش و سرمایه فکری را تحت تاثیر قرار می دهد. هر راهبردی برای تسهیم دانش و جاوگیری از احتکار آن، بدون توجه به فرهنگ سازمانی با شکست مواجه خواهد شد(خاکپور و دیگران، 1388). انتظار می رود که اقدام های تسهیم دانش در درون سازمان ها، باعث افزایش توانایی شرکت در پاسخگویی فعالانه شود و همچنین به طور خلاقانه ای منجر به تغییر محیط کسب و کار گردد(Almahamid et al, 2010). موفقیت اکثر سازمان ها می تواند بر پایه ی توانایی آن ها در انتقال دانش از یک واحد به واحد دیگر و از سازمان خود به دیگر سازمان ها در یک شبکه بین سازمانی بنا نهاده شود. بعضی ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می رسد که دانش به خودی خود قدرت نیست؛ بلکه چیزی است که به افراد قدرت می دهد، آن قسمتی از دانش آن هاست که با دیگران تسهیم می کنند(Mc Dermott and O'Dell, 2001). تسهیم دانش در خلق دانش و در خاصیت اهرمی بخشیدن به دانش برای بهبود عملکرد سازمانی مهم است. تسهیم دانش مفهومی مهم است که کارکنان می توانند در به کارگیری دانش، نوآوری و در نهایت مزیت رقابتی به سازمان کمک کنند(Jackson & et al, 2006). روش های انگیزشی مادی مانند پاداش ها و روش های غیرمادی مانند قدردانی ها در تمایل به تسهیم دانش تاثیر دارند. البته روش های غیرمادی کم اثر تر از روش های مادی برای تقویت تسهیم دانش عمل کرده اند(Lin, 2008). پس مدیریت

دانش به یکی از مهم ترین وظایف سازمان هایی تبدیل شده که تلاش می کنند، از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را ببرند (محمدی فاتح، 1386).

در سازمانی که تنها بر رقابت افراد تاکید می شود، می تواند به عنوان مانعی بر سر راه تسهیم دانش عمل کند؛ در حالی که جو همکاری به ایجاد اعتماد و تسهیم دانش کمک می کند و لازم است بیش از فرهنگ رقابت و فردگرایی بر فرهنگ همکاری و جمع گرایی تاکید شود (Wang & Noe, 2010).

یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان ها در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است و افراد با به کارگیری و انتقال موثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می رسانند. بدون تسهیم دانش، سازمان ها به گونه ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهند داد (Wang et al, 2015). از آنجا که سرمایه های انسانی به طور عمده در اذهان افراد نهفته است، این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک گذاری دانش داشته باشند و افزون بر آن تمهیدات و ساز و کارهای موثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد؛ بنابراین می توان گفت که پیشبرد موفق مدیریت دانش مستلزم این است که کارکنان آنچه را می دانند در سازمان با دیگران به اشتراک بگذارند. پس تسهیم دانش، به مثابه اساسی ترین کارکرد مدیریت دانش در سازمان تلقی می شود.

عوامل بعد فردی تسهیم دانش، شامل آن دسته از عواملی می باشد که فرد را به اشتراک دارایی های دانشی خود با دیگران، ترغیب نموده و یا از آن باز می دارد (موسوی و حسامی، 1394).

نتایج تحقیق بریانت¹ (2014) نشان داد که هر چه ارشد بودن از طریق همکاران افزایش یابد، خلق و تسهیم دانش نیز تسهیل تر می شود. نتایج پژوهش (kazimer, Lee & Loon, 2012) نشان داد که اعتماد بین همکاران با تعهد و تسهیم دانش ارتباط دارد. کشاورزی، جعفری و حمیدراد² (2015) در پژوهشی با عنوان « بررسی تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی » نشان دادند که تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تاثیر مثبت دارد؛ همچنین تسهیم دانش آشکار تاثیر بیشتری بر عملکرد مالی و تسهیم دانش نهان تاثیر قوی تری بر عملکرد عملیاتی دارد.

نشر دانش و احتکار دانش در اندیشه ائمه معصوم علیهم السلام

اهمیت دانش و به خصوص نشر آن از منظر اولیا و سفرای الهی بسیار تذکر داده شده است. پیامبر گرامی اسلامی می فرمایند: بهترین امت من کسانی هستند که دانش را بشنوند، ثبت کنند و نشر دهند. امیر المؤمنین علی بن ابیطالب علیه السلام می فرمایند: "تَعَلَّمَ عِلْمٌ مِّنْ يَّعْلَمُ وَ عِلْمٌ عِلْمِكَ مَنْ يَّجْهَلُ فَإِذَا فَعَلْتَ ذَلِكَ عِلْمَكَ مَا جَهِلْتَ وَ انْتَفَعْتَ بِمَا عِلْمْتَ" پیاموز دانش کسی را که می داند، و پیاموزان دانش را به کسی که نمی داند. زمانی

1 Bryant

2 Keshavarzi, Safari, Hamidirad

که چنین کردی، آموخته ای آنچه را نمی دانستی و بهره مند شده ای به آنچه می دانی. همچنین امام علی(ع) در تقبیح اختفا و احتکار دانش می فرمایند: "زکوة العلم نشرة" یعنی: "زکات دانش، نشر آن است". همچنین امیر المؤمنین علی بن ابیطالب علیه السلام فرمودند: "جَمَالُ الْعِلْمِ نَشْرُهُ وَ ثَمَرَتُهُ الْعَمَلُ بِهِ وَ صَيَانَتُهُ وَضْعُهُ فِي أَهْلِهِ". زیبایی دانش به پراکندن آن، و میوه اش در عمل به آن، و نگهداریش در قرار دادن دانش در میان اهل آن است.^۳

همچنین، امام صادق (علیه السلام) می فرمایند: إِنَّ لِكُلِّ شَيْءٍ زَكَاةً وَ زَكَاةُ الْعِلْمِ أَنْ يُعَلِّمَهُ أَهْلُهُ. یعنی: "به راستی برای هر چیزی زکاتی باشد و زکات دانش آن است که به اهلش بیاموزند".

روش تحقیق

روش انجام این تحقیق، کیفی بوده و از طریق مصاحبه انجام شده است. مصاحبه از نوع نیمه ساخت یافته بود و در آغاز مصاحبه از یک چک لیست اولیه در خصوص متغیرهای احتکار دانش استفاده شده است. همچنین تحقیق به دلیل اینکه به دنبال شناسایی متغیرهای موثر بر احتکار دانش است و متولیان می توانند از نتایج این تحقیق در جهت کاهش رفتار احتکار دانش استفاده کنند، بنابراین می توان گفت که تحقیق از نوع کاربردی است. در خصوص روایی و پایایی ابزار تحقیق باید گفت که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند پژوهش کیفی، از ساز و کاری با عنوان ممیزی پژوهش استفاده شده است. این ساز و کارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزریق می شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ در الگو و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند، نوعی یافته های پژوهشی معتبر ایجاد کنند. اگر اصول پژوهشی کیفی دنبال شود تحلیل، خود اصلاح است. در گام کیفی همان طور که اشاره شد در مقاطع مختلف تحقیق سعی شده است که روایی به پژوهش تزریق گردد. بنابراین در مرحله کد گذاری متن مصاحبه ها از نظرات پنج خبره حوزه مدیریت دانش سعی شد که کیفیت کدگذاری تضمین گردد و اعتبار آن از نظر آن ها تایید شود. در جدول شماره 1، اطلاعات مشارکت کنندگان در این تحقیق ارائه شده است. این مشارکت کنندگان از حوزه های مختلف علمی و کاری هستند تا هر کدام با توجه به حرفه و دانش خود در خصوص احتکار دانش دیدگاه خود را بیان کنند.

جدول (1) نمونه آماری: اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	خبره ها	علت انتخاب
1	خبره 1	دکترای مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی
2	خبره 2	دکترای زیست شناسی
3	خبره 3	کارشناسی ارشد زبان و ادبیات عرب
4	خبره 4	کارشناسی ارشد علوم تربیتی

کارشناسی ارشد حسابداری گرایش دولتی	خبره 5	5
کارشناسی ارشد مهندسی هوافضا	خبره 6	6
کارشناسی ارشد هوشبری	خبره 7	7
کارشناسی ارشد حقوق	خبره 8	8
کارشناسی ارشد پرستاری	خبره 9	9
کارشناسی ارشد تربیت بدنی	خبره 10	10

یافته های تحقیق

عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش

در جدول شماره 2 مقوله عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش به همراه مفاهیم مرتبط با آن ها از مصاحبه ها استخراج و ارائه شده است. بر اساس این جدول، عدم فرهنگ سازی فردی و سازمانی به عنوان مفهومی بود که بیشترین تکرار را در بین متن مصاحبه ها به خود اختصاص داده بود. این یافته نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در پیشبرد اهداف سازمان ها در مباحث مدیریت دانش مهم ترین نقش را ایفا می کند. همچنین مفهوم از بین رفتن قبیح احتکار دانش و احساس مالکیت فردی بر دانش (هر کدام با 7 بار تکرار) در بحث عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش در رتبه های بعدی قرار می گیرند. سایر عوامل و تعداد تکرار آن ها در متن مصاحبه در جدول شماره 2 ارائه شده است.

جدول (2): عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش

ردیف	عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش	تکرار
1	حس برتری جوی و قدرت طلبی	6
2	از بین رفتن قبیح احتکار دانش	7
3	برتری نسبت به رقبای علمی	5
4	کسب در آمد	3
5	خودخواهی	4
6	حسادت	4
7	عدم فرهنگ سازی فردی و سازمانی	9
8	ترس از دست دادن جایگاه و مقام	6
9	نبود برنامه مدون برای پرداخت به تسهیم دانش	5
10	عدم آگاهی به قدرت ناشی از تسهیم دانش	3
11	عدم شناخت کافی به مهارت های ارتباطی سازمان	4
12	عدم اعتماد متقابل	6
13	عدم تبیین صحیح ارزش ها	5
14	ترس از دست دادن جریان های رقابتی	3

7	احساس مالکیت فردی بر دانش	15
6	راکد بودن جو سازمانی	16

• پیامد های احتکار دانش در سازمان های دولتی کدام اند؟

در جدول شماره 3 مقوله پیامد های احتکار دانش در سازمان های دولتی به همراه مفاهیم مرتبط با آن ها از مصاحبه استخراج و ارائه شده است. براساس این جدول، عدم پیشرفت های علمی سازمان ها مفهومی بود که بیشترین تکرار را در میان مفاهیم دیگر به خود اختصاص داده بود، که نشان دهنده این است که اگر در سازمان ها از احتکار دانش جلوگیری نشود، پایه و اساس سازمان ها که همان پیشرفت های و اقدامات علمی ست به خطر می افتد. همچنین مفهوم نبود انگیزه های کافی برای انجام امور (با 7 بار تکرار) و کاهش رشد خلاقیت ها و جلوگیری از رشد و شکوفایی استعداد ها (با 6 بار تکرار) در رتبه های بعدی قرار دارند. سایر پیامدهای احتکار دانش به همراه تعداد تکرار آن ها در جدول شماره 3 ارائه شده است.

جدول (3): پیامدهای احتکار دانش در سازمان های دولتی

ردیف	پیامد های احتکار دانش در سازمان های دولتی	تکرار مفاهیم
1	عدم پیشرفت های علمی سازمان ها	8
2	جلوگیری از رشد و شکوفایی استعدادها	6
3	عدم ثمر دادن طرح های پژوهشی	4
4	عدم انتقال تجربیات موثر بین رده های مختلف	5
5	عدم استفاده از ظرفیت کامل سازمان ها	5
6	عدم استفاده از طرح ها و ایده های یکدیگر	3
7	راکد بودن جو سازمانی	4
8	نبود انگیزه کافی برای انجام امور	7
9	کمبود یکپارچگی و همبستگی بین کارکنان	2
10	کاهش رشد خلاقیت ها	6

• مصادیق و عناصر احتکار دانش

در جدول شماره 4 مقوله مصادیق و عناصر احتکار دانش به همراه مفاهیم مرتبط با آن ها از مصاحبه استخراج و ارائه شده است. بر اساس این جدول، عدم ارزش گذاری صحیح در سازمان ها مفهومی بود که بیشترین تکرار را در میان مفاهیم به خود اختصاص داده بود. همچنین عدم حمایت های مالی (با 8 بار تکرار) و ضعف تفکر

راهبردی (با 7 بار تکرار) در رتبه های بعدی قرار گرفتند. سایر مصادیق و عناصر احتکار دانش به همراه تعداد تکرار آن ها در جدول شماره 4 استخراج و ارائه شده است.

جدول (4): مصادیق و عناصر احتکار دانش

ردیف	مصادیق و عناصر احتکار دانش	تکرار مفاهیم
1	عدم وجود رویکرد واحد در مورد تعاملات علمی	3
2	عدم وجود بستر تعامل و برنامه مدرن	5
3	فرهنگ سازمانی متعصب و خشک	3
4	بسته بودن فضای علمی	4
5	عدم برگزاری آموزش های دوره ای هدفمند	4
6	ضعف تفکر راهبردی	7
7	عدم حمایت های مالی	8
8	عدم گرایش سازمان به تولید مقالات علمی	4
9	عدم ارزش گذاری صحیح در سازمان ها	9
10	عدم برنامه ریزی هدفمند در طول دراز مدت	3

• روش های جلوگیری از احتکار دانش

در جدول شماره 5 مقوله روش های جلوگیری از احتکار دانش به همراه مفاهیم مرتبط با آن ها از مصاحبه استخراج شده است. بر اساس این جدول، آگاه سازی نسبت به پیامد های اخروی احتکار دانش، مفهومی بود که بیشترین تکرار را در میان مفاهیم به خود اختصاص داده بود. همچنین ارزش نهادن به شاخص های تسهیم دانش و تبادل اساتید و نخبگان (با 8 بار تکرار) در رتبه های بعدی قرار گرفتند. سایر روش های جلوگیری از احتکار دانش با تعداد تکرار آن ها در جدول شماره 5 ارائه شده است.

جدول (5): مقوله روش های جلوگیری از احتکار دانش

ردیف	روش های جلوگیری از احتکار دانش	تکرار مفاهیم
1	بهره گیری از روش های نوین آموزشی	2
2	آگاه سازی نسبت به پیامد های اخروی احتکار دانش	9
3	تقویت اعتماد بین همکاران در یک سازمان	5
4	ارزش نهادن به شاخص های تسهیم دانش	8

7	فرهنگ سازی فردی و سازمانی	5
6	تبیین صحیح ارزش ها در سازمان	6
3	جلوگیری از راکد بودن جو سازمانی	7
6	اجرای برنامه مدون مدیریت دانش در سازمان ها	8
8	تبادل نخبگان و اساتید بین سازمان ها	9
7	برگزاری سمینارهای مدیریت دانشی	10
6	نگرش و توجه بیشتر به رشته های مدیریتی	11
6	انتقال تجربه از اساتید به دانش پژوهان	12

الگوی منظومه‌ای تبیین مولفه های احتکار دانش

در شکل زیر الگویی در مورد مولفه های احتکار دانش ارائه شده است. بر اساس این الگو، موضوع احتکار دانش در سازمان های دولتی عبارت اند از: عوامل موثر و ایجاد کننده احتکار دانش، پیامدهای احتکار دانش، مصادیق و عناصر احتکار دانش و روش های جلوگیری از احتکار دانش.



نتیجه گیری

سازمانها از کارکنانشان انتظار دارند که آنچه را که می‌دانند با بقیه به اشتراک بگذارند. تسهیم دانش، به خلاقیت بیشتر و عملکرد بهتر برای افراد، تیم‌های کاری و سازمان‌ها منجر خواهد شد. در گذشته اعتقاد بر این بود که داشتن دانش قدرت است؛ ولی اخیراً علمای مدیریت دانش معتقد هستند که اشتراک دانش قدرت است. در همین راستا، همچنان که شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا اشتراک دانش را رواج دهند، خیلی از کارکنان آنچه می‌دانند را بروز نمی‌دهند- پدیده‌ای که به احتکار دانش یا اختفای دانش مشهور است. به طور قطع اگر فضای سازمان از نوع فضای انگیزش و اعتماد نباشد و به اشتراک گذاری دانش، چندان ارزشمند نباشد، احتکار دانش رخ خواهد داد. به خصوص در سازمانهایی که فرآیند بالا-به پایین حاکم است و در نظامهای کاری از اجبار استفاده میشود، احتکار دانش رخ خواهد داد. زمانی که افراد از بیرون مجبور به این کار شده باشند دلشان می‌خواهد دانششان را پنهان کنند. این یعنی اگر به جای اینکه بگذاریم کارکنان ارزش اشتراک دانش را درک کنند، اجباراً وادارشان کنیم دانششان را به اشتراک بگذارند چندان کارکردی ندارد.

یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت دانش است که از طریق آن، اطلاعاتی در خصوص محل قرارگرفتن دانش و منابع دانشی اعم از افراد صاحب دانش، اسناد و منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی ارایه می‌شود. نقشه‌های دانش، با شکل‌دهی پایگاه دانشی کارمندان و سنجش سطح دانش آنها در زمینه‌های مختلف، سازمان را در شکل‌دهی کامل‌ترین تیم ممکن برای انجام پروژه‌ها و یا حل مسئله‌های خاص یاری می‌کنند. از طریق نقشه دانش، می‌توان از طریق شناسایی کارشناسان داخل و خارج سازمان در صورت نیاز به منابع کلیدی دست یافت و فرصت و زمان دسترسی به آنها را کوتاه کرد. با این اقدام می‌توان از دوباره‌کاری‌ها، ممانعت و در زمان و هزینه‌ها صرفه‌جویی کرد و تا حدی به اشتراک گذاری دانش در سازمان مبادرت کرد و دانش را از حالت پنهانی خارج کرد.

پیشنهاد می‌شود که مشوق‌های لازم (مادی و معنوی) در جهت اشتراک دانش برای کارکنان در نظر گرفته شود و همچنین به رفتارهای مبتنی بر دانش جوایزی ارایه شود. پیشنهاد می‌شود در بخش‌های علمی سازمانهای دولتی، بازار دانش ایجاد کرد تا از این رهگذر بتوان مالکان دانش و جویندگان دانش را به هم مرتبط ساخت تا از اینکه احتکارکنندگان دانش، به صورت خودجوش دانش خود را به بازار آورده و عرضه کنند. پیشنهاد می‌شود راهبرد صیانت از حقوق مالکیت فکری به طور سیستماتیک به اجرا در آیند تا افراد تشویق شوند تا دانش خود را برونی سازی کنند و در اختیار سازمان قرار دهند.

منابع

1. الوانی، سیدمهدی. (1380). گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان دولتی، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار.
2. خاکپور، ع؛ پرداختچی، م؛ قهرمانی، م؛ ابوالقاسمی، م. (1388). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی. راهبرد فرهنگ، 5، 91-105.
3. رحمان سرشت، حسین. (1391). عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، شماره سیزدهم.
4. زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان نوازان، سهیلا؛ شهیری، مهتری (1395). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره پنجم، شماره چهارم؛ 32-1.
5. سرلک، محمدعلی؛ اسلامی، طاهره. (1390). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف، رویکرد سرمایه اجتماعی، مدیریت دولتی، دوره ی 3، شماره ی 8، 1-18.
6. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (1391). روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست و چهارم، انتشارات آگه.
7. شمیرانی، معین. (1390). موانع و چالش های فراروی مدیریت دانش.
8. صیادی، حسین؛ فالمرزی، احمد؛ اعلم الهدی، عاطفه؛ احمدزاده، محمد. (1395). مروری بر مدل ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.
9. عدلی، فریبا. (1384). مدیریت دانش، حرکت به سمت فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
10. قلیچ لی، بهروز. (1388). مدیریت دانش، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
11. مانیان، امیر؛ میرا، سیدابوالقاسم؛ کریمی، احسان. (1390). بررسی شاخص های موثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره ی آموزش الکترونیکی، علوم و فناوری اطلاعات، دوره ی 27، شماره ی 1، 65-47.
12. محمدی فاتح، اصغر. (1386). شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
13. موسوی، معصومه سادات؛ حسامی، حسام. (1395). استخراج ابعاد کلیدی تسهیم دانش. فصلنامه مدیریت صنعتی، 85-75.

14. Almahamid. S, Awward. A., Mcadams, A. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan, International Journal of Management, Vol. 27 , No. 3. Part 1 , pp . 387-579.

15. Beccerra- Fernandez I, Sabeherwal R.(2010). Knowledge Management: system and process. New York: Sharp Inc:25-35.
16. Biasutti, M., & Heba, E. D.(2012). Using Wiki in teacher education: Impact on knowledge management processes and student satisfaction. *Computers & Education*, 59(3), 861-872.
17. Boyes,B.(2020). The relationship between knowledge sharing, hiding, and hoarding. Available at: realkm.com/
18. Bryant, Q.(2014). Examination of Factorial structure of sharing Knowledge, knowledge creation, and organizational confidence. *Innovation and value making*, 2, NO. 5.
19. Chow CW, Deng J, Ho JL.(2000). The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the united states and peoples Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*:12(1):65-95.
20. Connelly CE, Zweig D, Webster j, Trougakas JP.(2011). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*:33(1):64-88.
21. Damgard I, Buus Nielsen J, Wiels D.(2008). Isolated proofs of knowledge and isolated zero knowledge. *Annual International Conference on the Theory and Application of Cryptographic Techniques. Eurocrypt*;509-526.
22. Demirkasimoglu N.(2016). Knowledge hiding in Academia: is personality a key factor. *International Journal of Higher Education*:5(1):1-13.
23. Ford DP, Chen YE.(2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*:1(1):11-27.
24. Hernandez, A. & Jimenez, D.(2017). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. *European journal of Family Business*.
25. Hung J, Chen S, Jou C, Ji.(2009). Fostering the determinants of knowledge sharing, Virtual communities. *Computers in Human Behavior*,25(4),929-939.
26. Jackson, .S.E, Chuang.c.H, Harden,.E.E, jiang, Y,joseph, J.M.(2006). Toward developing human resource management systems for knowledge intensive teamwork. *Research in personnel and human resource management* ,25, 27-70.
27. Kang M, Kim YG, Bock GW.(2010). Identifying different antecedents for closed VS open Knowledge transfor. *Journal of Information Science*:16(2):183-203.
28. Keshavarzi, A., Safari, S., & Hamidirad, J.(2015). Understanding the Impact of Knowledge Sharing on Learning and Organizational Performance. *Industrial Management Landscape*.22, 103-128.
29. Lin . W.(2008). The exploration factors of affecting knowledge sharing the case of Taiwans high-tech industry. *Expert Systems with Applications*: 35(3): 661-676.
30. Mc Dermott, R. and O'Dell, C.(2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge, *journal of knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp.76-85.
31. Nasko MM, Faraj S.(2005). Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of Management:14(1):51-66.

32. Palanisamy. R.(2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation : an empirical study . Journal of computer information system. Vol, 28. No, 2,pp.100-120.
33. Riege, A.(2005). Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge Management, 9(3), 18-35.
34. Sheng, T.(2005). Composite Diversity social Capital and group Knowledge Sharing; Operational Research Society Ltd.
35. Staples SD, Webster J.(2008). Exploring the effect of trust, task inter-dependence and virtualness on knowledge sharing in teams. Information Systems Journal:18(6):617-640
36. Taylor, G.(2013). Implementing and Maintaining A Knowledge Sharing Culture Via Knowledge Management Teams: A Shared Leadership Approach. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 17(1): 69-92.
37. Wang S, Noe RA.(2010). Knowledge sharing a review and directions for future research. Human Resource Management Review:20(2):115-131.
38. Wang, W. T. & Y . P . Hou.(2015). Motivations of Employees knowledge sharing Behaviors: A Self-determination Perspective. Information & Organization, 25(1): 1-26.
39. Webster J, Brawn G, Zwely D, Connelly CE, Brodt S, Sitkin S.(2008). Beyond Knowledge sharing: Withholding knowledge at work. Personnel and Human Resource Management:27:1-37.