

# A phenomenological study of knowledge concealment in country water and sewage engineering company

Gholamreza Moghadasi<sup>1</sup> , Hamidreza Rezaei Kelidbari<sup>2</sup> , Mohammad Doostar<sup>3</sup> 

1- PhD student in Organizational Behavior, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Gilan University, Rasht, Iran

## Receive:

04 May 2023

## Revise:

21 July 2023

## Accept:

25 September 2023

## Abstract

The purpose of the current research is to investigate the effective factors in hiding knowledge in the country's water and sewage engineering company. This research is in the basic research category in terms of purpose. The current research was conducted using the qualitative method and based on the phenomenological approach. The sampling method in the present research was a purposive sampling, and theoretical saturation acquired by conducting 18 interviews. Semi-structured interviews were used to collect data. The data analysis method is based on coding and categorization. Data analysis was done using MAXQDA 2020 software. The findings of the research showed that all the criteria were confirmed, and it was found that Kendall's coordination coefficient improved in each round compared to the previous round. According to the analysis of the findings, all the identified variables are of appropriate importance and therefore the phenomenological model was presented. In the final results of the research, the main themes with the titles, human resource management, process system, knowledge concealment, and consequences were identified, and each main theme consists of several sub-themes as described in the text of the article.

## Keywords:

knowledge hiding,  
knowledge  
management,  
knowledge  
distribution,  
knowledge sharing.

**Please cite this article as (APA):** Moghadasi, G., Rezaei Kelidbari, H., & Doostar, M. (2024). A phenomenological study of knowledge concealment in country water and sewage engineering company. *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 71-94.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.405632.1133>

**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Hamidreza Rezaei Kelidbari

**Email:** hrezaee@iaurasht.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Knowledge sharing is a voluntary activity, and organizations are trying to find ways to encourage people to share their knowledge with other members. Due to the strategic importance of knowledge sharing within organizations, several studies have been conducted to investigate the behavioral records related to knowledge sharing by individuals in the workplace. The fact that knowledge hiding is a common phenomenon in organizations was highlighted in a research conducted by Mil & Mil (2006). This study showed that 20% of employees hide their knowledge from their colleagues because they believe that knowledge belongs to privacy and should not be shared (Peng, 2015).

Van & Hoff (2017) argued that knowledge hiding occurs when an individual does not intentionally disseminate his knowledge to other members of the organization (Kang et al, 2017; Hernaus et al, 2016). In their research model, they showed that knowledge concealment, like knowledge sharing, can have two dimensions: explicit knowledge concealment and implicit knowledge concealment. On one hand, the concealment of explicit knowledge can be easily found in non-recording, non-classification, and non-storage; and the concealment of implicit knowledge can be found hidden in people's daily actions and mental models (Hernaus et al., 2018). Another reasons for hiding knowledge by employees is that people consider their knowledge as an important tool that helps them to continue being a valuable person in the organization (Hosseinpour et al, 2016).

According to the explanation and explanation of the problem, the main question has been raised as follows: What are the effective factors in hiding knowledge in the country's water and sewage engineering company?

### **Theoretical Framework**

According to Martin (2005); diverse cultures, lack of trust, lack of enough time, inefficient and fruitless communication and poor knowledge can cause knowledge to be hidden (Anand & Hassan, 2019). In most situations, organizational factors such as job participation and satisfaction, performance evaluation and performance recognition are also considered as motivators to increase and promote knowledge disclosure behavior among users. In addition, organizational culture, senior management support and organizational communication also affect knowledge disclosure behavior. Revealing knowledge is shared indirectly through learning activities existing among users (Ibrahim & Hock Heng, 2015). Weakness in the organization's reward and encouragement system is one of the factors that encourage knowledge concealment among employees. Since knowledge sharing is essentially a behavioral issue, using a reward system is one of the ways to increase the probability of this behavior from employees. If the organization does not provide material and spiritual support and appreciation to the employees who have a high motivation to share their knowledge with others, the motivation of other employees to follow this behavior will decrease and the organization's employees will manifest behaviors related to knowledge concealment. However, when employees do not believe in the value and importance of sharing their knowledge with colleagues, even the existence of a strong motivational system cannot be effective, and the behavior of hiding knowledge always becomes one of the favorite behaviors of employees.

Haghsetan & Jantifar (2021) investigated the moderating role of professional commitment in studying the impact of perceived organizational policies on knowledge concealment (case study: Tehran's Hemian Fan Sanat Berq Company). The results show that professional commitment moderates the effect of perceived organizational policies on knowledge concealment.

Chen et al, (2020) investigated the integration of light and dark aspects of communication transparency for knowledge management and creativity: the moderating role of regulatory focus. Their findings advance the understanding of communication visibility theory and regulatory focus theory in corporate social media contexts. For employees, the findings suggest that they need to share their knowledge with other colleagues to improve their creativity. For organizations, the findings recommend that they should implement various policies that highlight the organizational focus of employees to facilitate knowledge sharing and prevent knowledge hiding.

### Research methodology

This research is in the category of basic research. This research was conducted using a qualitative method and a phenomenological approach for analysis. The statistical population of the research included 18 managers, senior experts and experts of the water and sewage department who have more than 20 years of experience in the company environment and at different levels. The sampling method in this research is stratified sampling. In order to collect data, semi-structured, in-depth, collaborative and long-term interviews were used.

### Research findings

The method of analyzing the collected data was based on coding and categorization and using MAXQDA 2020 software. The findings of the research showed that all the criteria were confirmed, and it was found that Kendall's coordination coefficient improved in each round compared to the previous round. According to the analysis of the findings, all the identified variables are of appropriate importance and therefore the phenomenological model was presented. In the final results of the research, the main themes with the titles of human resource management, process system, knowledge concealment, and consequences were identified, and each main theme consists of several sub-themes as described in the text of the article.

### Conclusion

This research was conducted with the aim of investigating the effective factors in hiding knowledge in the country's water and sewage engineering company. The results of this research are consistent with the researches of Hoseinpour (2020), Jiang & Xu (2020), Chen et al, (2020), harma & Toshinwal (2020), and Singh (2019). The biggest reason for concealment of knowledge in the country's water and sewage company can be attributed to deliberate concealment and retaliatory concealment, which the vast majority of the interviewees mentioned directly or indirectly. Every research has its own limitations. The duty of the researcher is to express the limitations of his research and try to bring his scientific work to criticism deliberately and bravely. This part of the thesis is dedicated to this part, which states the limitations of the upcoming research from the perspective of the researcher and criticizes its shortcomings, so that the statement of the limitations determines a way to improve and advance the future research. In this regard, the limitations of the research and suggestions for future research were presented, which are:

1. In this research based on the phenomenological method, the modeling of knowledge concealment was discussed and finally the research model was tested in the relevant statistical population. Therefore, for a more accurate and consistent review, it is suggested that the model presented in this research be tested in other similar organizations and the results obtained be compared with the results of this research.
2. Another limitation of this research is giving priority to conducting interviews and benefiting from the opinions of experts and professors rather than reviewing documents.

Therefore, it is suggested that in the future research, the documents and records of the organization in the field of knowledge management should be studied for a more detailed examination, and appropriate categories and concepts should be extracted from them.

# مطالعه پدیدارشناسی پنهان سازی دانش در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور

غلامرضا مقدسی<sup>۱</sup> ID، حمیدرضا رضائی کلیدبری<sup>۲</sup> ID، محمد دوستار<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری تخصصی رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
- ۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل اثرگذار در پنهان سازی دانش در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور است. این پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات بنیادی قرار دارد. پژوهش حاضر با روش روش کیفی و بر پایه رویکرد پدیدارشناسی انجام شده است. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر از نوع نمونه گیری هدفمند و با انجام ۱۸ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. جهت جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. روش تحلیل داده‌های بر اساس کدگذاری و مقوله بندی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2020 انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که تمامی معیارها مورد تایید قرار گرفته، و مشخص شد که ضریب هماهنگی کندال در هر دور نسبت به دور قبلی بهبود داشته است. با توجه به تحلیل یافته‌ها تمامی متغیرهای شناسایی شده از اهمیت مناسبی برخوردار بوده و از این رو مدل پدیدارشناسی ارائه گردید. در نتایج نهایی تحقیق مضامین اصلی با عناوین، مدیریت منابع انسانی، نظام فرآیندی، پنهان سازی دانش، پیامدها، شناسایی گردید که هر مضمون اصلی از چندین زیر مضمون بشرح متن مقاله تشکیل شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

## کلید واژه‌ها:

پنهان سازی دانش،  
مدیریت دانش،  
تسهیم دانش،  
اشتراک گذاری دانش.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): مقدسی، غلامرضا، رضائی کلیدبری، حمیدرضا، دوستار، محمد. (۱۴۰۳). مطالعه پدیدارشناسی پنهان سازی دانش در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. (۲) ۷۱-۹۴.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.405632.1133>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: hrezaee@iaurasht.ac.ir

نویسنده مسئول: حمیدرضا رضائی کلیدبری

## مقدمه

در سالهای اخیر، آشفته‌گی‌های محیطی، باعث شده است که شرکتها و سازمانها همواره به فرآیندهای کلی مدیریتی و سازمان، برای کسب موفقیت، بیشتر از قبل توجه نمایند. در این راستا، مدیریت دانش، به عنوان یک عامل برای ایجاد ارزش برای مشتری، یک ظرفیت کلیدی برای مدیریت است. بنابراین اگر شرکتها بخواهد مزیتی را کسب کنند، باید اطلاعات کافی در مورد ایجاد دانش، اشتراک گذاری دانش و بکارگیری آن در سازمان را داشته باشند (Capdaccarion et al, 2017). همانطور که اشتراک دانش یک فعالیت داوطلبانه است، سازمانها در تلاش هستند تا راه‌هایی پیدا کنند که افراد را به اشتراک دانش خود با دیگر اعضا تشویق نمایند. با توجه به اهمیت استراتژیک اشتراک دانش درون سازمانها، چندین مطالعه برای بررسی سوابق رفتاری مرتبط با اشتراک دانش توسط افراد در محل کار انجام پذیرفته است. این حقیقت که پنهان شدن دانش پدیده‌های رایج در سازمانها است، در تحقیقی که توسط (Mil & Mil, 2006) انجام شد، برجسته شد. این مطالعه نشان داد که ۲۰ درصد از کارمندان دانش خود را از همکاران خود پنهان می‌نمایند زیرا معتقدند که، دانش به حریم خصوصی تعلق دارد، نباید به اشتراک گذاشته شود (Peng, 2015).

(Van & Hoff, 2017) استدلال کردند که پنهان‌سازی دانش زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد دانش خود را به اعضای دیگر سازمان به صورت عامدانه منتشر نکند (Kang et al, 2017؛ Hernaus et al, 2016). در مدل تحقیق خود نشان دادند که پنهان‌سازی دانش نیز مانند تسهیم دانش می‌تواند دارای دو بعد پنهان‌سازی دانش تصریحی و پنهان‌سازی دانش ضمنی باشد. از یک سو، پنهان‌سازی دانش آشکار را می‌توان به راحتی در عدم ضبط، عدم طبقه بندی و عدم ذخیره جستجو کرد و پنهان‌سازی دانش ضمنی را به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد پیدا نمود (Hernaus et al, 2018). یکی از دلایل دیگر برای پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان این است که افراد دانش خود را ابزار مهمی می‌دانند که به آنها کمک می‌کند تا همچنان فرد باارزشی در سازمان به حساب آیند (Hosseinpour et al, 2016)

در مدیریت دانش، تأکید بیش از حد بر عملکرد فردی، به افزایش تمایل کارکنان به پنهان‌سازی دانش با دیگران منجر می‌شود. در این حالت، فعالیتهای مبتنی بر پنهان‌سازی دانش شروع می‌شود، زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاهی که به واسطه دانش خود به دست آورده‌اند، به پنهان‌سازی دانش خود برای دیگران ترغیب می‌شوند و احتمالاً از اینکه دانش خود را در اختیار دیگران قرار نداده‌اند احساس خشنودی می‌کنند (Akhavankharazeiyan & Moghadasi, 2018). اندیشمندان بسیاری معتقدند پدیده پنهان‌سازی دانش مهمترین عامل شکست در استقرار مدیریت دانش است و آنرا به عنوان اقدامی عامدانه در عدم انتشار تجارب و مهارتهای به دست آمده در سازمان تعریف می‌کنند. در حقیقت بزرگترین چالش در ساختار مدیریت دانش، اشتیاق یا انگیزه اعضا برای تسهیم دانش خود با دیگران است. کارکنانی که بی‌میلی به نشر دانش دارند معمولاً کارهای خود را نیز با خطاهای زیاد و کیفیت پایین انجام می‌دهند. علاوه بر این عواملی مانند متکی بودن اطلاعات به یک نفر، ارسال با تأخیر اطلاعات، بی‌دقتی و ارائه گزارشهای متفاوت و ارائه اطلاعات غیردقیق، ناصحیح و غیر موثق را میتوان از نشانه‌های پنهان‌سازی دانش قلمداد نمود. این مسئله در سازمانهای دولتی نمود بیشتری پیدا می‌کند زیرا کارکنان سازمانهای دولتی در مقایسه با سازمانهای خصوصی از امنیت شغلی بالاتری برخوردار هستند (Shaemibarzaki et al, 2019). برخی از پژوهشگران دیگر پنهان‌سازی دانش را مجموعه‌ای از

رفتارهایی می‌دانند که شامل عدم تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است (Kang et al, 2017).

عدم پنهانسازی دانش در سازمانها به عنوان فرهنگ منحصر به فرد سازمانی و هنجارهایی است که رهبران و مدیران سازمانی برای دستیابی به تحولات استراتژیک و دستیابی به نوآوری به آن نیازمند هستند (Elrehail et al, 2017). یکی از مهمترین اثرات منفی پنهانسازی دانش مربوط به افزایش هزینه سازمان در حوزه تولید دانش است و از این طریق باعث کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی و افزایش فراموشی سازمانی می‌شود (Salimi & Mousavi, 2020) در پدیده پنهانسازی دانش، فرد آگاه به دانش در تعامل با فرد جستجوگر دانش رفتار تدافعی از خود بروز می‌دهد و هنگامی که این افراد در یک واحد کاری مشغول به کار باشند، همین رفتار تدافعی در بین کارکنان یک واحد، عملکرد تیمی و عملکرد همان واحد و در سطح وسیع تر عملکرد سازمانی را به صورت نامطلوب تحت تاثیر قرار می‌دهد (Zhang & Min, 2018; Fong et al, 2019) محققین مختلف معتقد هستند که این پدیده مکانیزم نامناسبی است که با عدم انتشار و نارسایی در کاربرد دانش، کارکنان را در تحقق وظایف شغلی خود با مشکل مواجه می‌سازد (Sharma & Toshinwal, 2020)

از سوی دیگر با توجه به اینکه محقق سابقه زیادی در شرکت مذکور دارد، در طول سالیان گذشته چالش‌های بسیاری در زمینه مدیریت دانش، ثبت دانش، استفاده از دانش، بکارگیری دانش و تسهیم دانش در شرکت آب و فاضلاب مشاهده شده است. از جمله اینکه در شرکت بصورت هدفمند و مسئله محور به مقوله سطح بندی و تسهیم دانش توجه نشده و همین عامل به عنوان یک عامل سازمانی بازدارنده در آشکارسازی دانش عمل می‌نماید. در این راستا فرآیندهای سازمان به گونه‌ای طراحی شده‌اند که فضای مناسبی برای آشکارسازی دانش به وجود نمی‌آید و عملاً کارکنان به پنهانسازی دانش تمایل پیدا می‌کنند. از سوی دیگر با توجه به اینکه بسیاری از فعالیتهای شرکت آب و فاضلاب میدانی بوده و در غالب پروژه‌های مختلف انجام می‌شود، در این بخش معمولاً از پیمانکاران استفاده می‌شود. در بسیاری از موارد مشاهده شده است که پیمانکاران در ارائه دانش کسب شده در هنگام پروژه کوتاهی کرده و دانش تولید شده در اجرای پروژه یا به درستی ثبت نشده و از بین می‌رود و یا به صورت عامدانه توسط پیمانکاران انتشار نمی‌یابد. مسئله دیگر سازمان در بحث پنهانسازی دانش مربوط به وضعیت استخدام کارکنان شرکت است. به صورت تجربی مشاهده شده است که کارکنانی که استخدام دایم بوده همواره تمایل بیشتری به رفتارهای پنهانسازی دانش از خود نشان می‌دهند و کارکنانی که به صورت پیمانی و قراردادی در شرکت فعالیت می‌کنند، بیشتر درگیر فرآیندهای تبادل دانش می‌شوند و رفتارهای مشارکتی بیشتری در حوزه انتشار و ابراز دانش از خود نشان می‌دهند. بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید معمولاً کارکنانی که در مقایسه با همکاران از امنیت شغلی (تداوم همکاری) بیشتری برخوردار هستند، بیشتر اقدام به رفتارهای پنهانسازی دانش می‌نمایند. مسئله‌ی دیگری که به صورت غیرعامدانه به پنهانسازی دانش در سطوح اجرایی سازمان مربوط می‌شود، مربوط به تغییرات و انتصابات در پروژه‌های اجرایی و استراتژیک سازمان است. با توجه به تبیین و تشریح مسئله سوال اصلی به این صورت مطرح شده است که عوامل اثرگذار در پنهانسازی دانش در شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور کدامند؟

## ادبیات نظری

آشکارسازی و انتقال دانش یکی از حوزه‌های کلیدی در فرایند مدیریت دانش است. از این رو یکی از چالش‌های پیشروی سازمانهای عصر حاضر، مهیا ساختن محیطی برای ترغیب کارکنان در جهت به اشتراک گذاشتن تجارب و آگاهی‌های خویش می‌باشد. این در حالی است که در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که کارکنان به صورت عمد یا غیرعمد از انتقال دانش خودداری کرده و اقدام به پنهان‌سازی آن می‌نمایند (Kalani & Khorsandichnijani, 2016). شناسایی موانع آشکارسازی دانش و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب فعالیت‌های آشکارسازی دانش و اقدام مناسب در جهت رفع موانع و حرکت به سوی وضع مطلوب برای هر سازمانی که درصدد پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد، ضروری است. این افراد هستند که دانش را تولید، تسهیم و استفاده می‌کنند، در حالی که افراد به طور طبیعی تمایل به توسعه دانش خود در بین دیگر کارکنان را ندارند و همواره در صدد پنهان‌سازی آن هستند (Nikrahan et al, 2012). مشاهده شده است که در برخی سازمانها به منظور تشویق کارکنان به آشکارسازی و تسهیم دانش پاداش‌هایی تعیین می‌شود یا کارکنان را مجبور می‌کنند که دانش خود را به سایر افراد انتقال دهند. خطری که ممکن است پیش بیاید آن است که کارکنان به منظور دریافت پاداش یا جلب رضایت مقامات بالاتر، ظاهراً به تسهیم و انتقال دانش پردازند و دانش واقعی خود را انتقال نداده و تنها یکسری اطلاعات بیهوده را با دیگران تسهیم کنند (Mehrabanfar & Agaz, 2014). این امر معمولاً به دلیل بی اعتمادی و فقدان سرمایه اجتماعی میان افراد اتفاق می‌افتد (Lin et al, 2012). در واقع، بهبود سرمایه اجتماعی سازمان می‌تواند کسب، کدگذاری و انتقال دانش را تقویت کند؛ زیرا تسهیل ترکیب و مبادله منابع، به توانایی سازمان برای خلق نوآوری کمک می‌کند (Mehrabanfar & Agaz, 2004). این در حالی است که دانش در اختیار افراد سازمان است و برای استفاده از آن باید شرایطی را در سازمان ایجاد کرد که افراد قادر به تسهیم و آشکارسازی آن باشد و نسبت به پنهان‌سازی آن اقدام نکنند (Pourshojai & Shojaei, 2018). به عقیده حضرت علی (ع) لیاقت و ارزش هر شخصی به اندازه علم و دانایی اوست. امام علی (ع) صریحاً ملاک ارزش و برتری افراد را علم قرار داده است. به عبارت دیگر، از دیدگاه ایشان دانش و آگاهی مهمترین شاخص برتری است. این روند بیانگر جایگاه دانش در اقتصاد کنونی و اهمیت آن به عنوان عامل مهم موفقیت و رقابت پذیری سازمانی است (Shokerlazadeh & Hokmenasab, 2016). امروزه تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ نیازمند پیاده‌سازی اقداماتی هستند تا تمایل به پنهان‌سازی دانش در بین کارکنان سازمان به حداقل خود و یا به صفر برسد. انعطاف‌پذیری و واکنش سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود در نزد آن‌ها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، یکی از دست‌آوردهای مهم و مزیت اصلی مدیریت دانش برای سازمانهای امروز تلقی می‌شود (Tajadeini & Matoufi, 2015). پنهان‌سازی دانش شامل فرایند عدم تبدیل دانش و عدم خلق دانش جدید و عدم روند به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص با سایرین در محیط سازمانی است (Yeh et al, 2012). پنهان‌سازی دانش در کار به تشریح عدم انتشار داده‌ها، ایده‌ها و تجربیات یا تکنیک‌های صریح بین افراد یا گروه‌های کاری در سازمان اشاره دارد (Rafique et al, 2017).

برخی از پژوهشگران دیگر پنهان‌سازی دانش را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌دانند که شامل عدم تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است (Ritala, 2015). (Kang et al, 2017) اظهار کرد که نوآوری

یک سازمان به احتمال زیاد متکی بر دانش، تجربه و مهارت کارکنان در فرآیند ایجاد ارزش است، زیرا عدم پنهان سازی دانش مکانیسم ارزشمندی برای نوآوری است و در صورتی که این چرخه معیوب باشد، سازمان از نوآوری دور می شود (Elrehail et al, 2017). عدم پنهان سازی دانش در سازمانها به عنوان فرهنگ منحصر به فرد سازمانی و هنجارهایی است که رهبران و مدیران سازمانی برای دستیابی به تحولات استراتژیک و دستیابی به نوآوری به آن نیازمند هستند (Elrehail et al, 2017). پنهان سازی دانش تاثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی می باشد و این در حالی است که دانش موجود به منظور حل مطلوبتر مسایل نسبت به گذشته بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است. پنهان سازی دانش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی روی می دهد. در سطح فردی می تواند به معنای عدم صحبت با همکاران برای کمک کردن به آنان در جهت عملکرد بهتر، سریعتر و مؤثرتر باشد و در سطح سازمانی، به معنی عدم جذب، عدم سازماندهی، عدم استفاده مجدد و عدم انتقال دانش حاصل از تجربه است (Abubakaret et al, 2019).

بازدهی حیاتی و تعیین کننده آشکارسازی دانش ایجاد دانش جدید و نوآوری است که به طور معناداری کارایی را بهبود خواهد بخشید (Lin et al, 2020). بنابراین، برای درک عوامل تاثیر گذار بر فعالیتهای آشکارسازی دانش و بررسی رفتار آشکارسازی دانش در سازمانها باید تلاش بسیار زیادی اعمال شود، زیرا آشکارسازی دانش به رشد فردی کمک می کند (Ibrahim & Hock Heng, 2015). آشکارسازی دانش سعی بر این دارد تا محدودیتهای سازمانی را از بین ببرد، ارتباطات و مشارکت را افزایش دهد و دانش محلی را به دانش سازمانی تبدیل کند. این مولفه حول محور بهبود، نوآوری و نیل به اهداف دور می زند (Kang et al, 2017).

به عقیده (Martin, 2005) فرهنگهای متنوع، نبود اعتماد، نبود وقت کافی، ارتباطات ناکارآمد و بی ثمر و دانش ضعیف می تواند باعث پنهان سازی دانش شود (Anand & Hassan, 2019). در بیشتر شرایط، عوامل سازمانی مانند: مشارکت شغلی و رضایت، ارزیابی عملکرد و تشخیص عملکرد نیز به عنوان انگیزه دهندگانی جهت افزایش و ارتقا رفتار آشکارسازی دانش در بین کاربران در نظر گرفته می شوند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و ارتباط سازمانی نیز بر رفتار آشکارسازی دانش تاثیر می گذارند. آشکارسازی دانش به طور غیر مستقیم از طریق فعالیتهای یادگیری در بین کاربران وجود دارد، به اشتراک گذاشته می شود (Ibrahim & Hock Heng, 2015). ضعف در سیستم پاداش و تشویق سازمان یکی از عواملی است که پنهان سازی دانش در بین کارکنان را ترغیب می کند. از آن جا که به اشتراک گذاری دانش ماهیتاً مسئله ای رفتاری است، استفاده از سیستم پاداش یکی از روشهای بالابردن احتمال بروز این رفتار از جانب کارکنان است. در صورتی که سازمان از کارکنانی که از انگیزه بالایی برای به اشتراک گذاری دانش خود با دیگران برخوردارند، حمایت و قدردانی مادی و معنوی نکند، از انگیزه سایر کارکنان در پیروی از این رفتار کاسته خواهد شد و کارکنان سازمان رفتارهای مربوط به پنهان سازی دانش از خود بروز می دهد. هر چند زمانی که کارکنان به ارزش و اهمیت تسهیم دانش خود با همکاران اعتقاد قلبی و باور نداشته باشند حتی وجود یک سیستم انگیزشی قوی هم نمی تواند کارگشا باشد و رفتار پنهان سازی دانش همواره یکی از رفتارهای مورد علاقه کارکنان می شود.

## پیشینه پژوهش

(Haghsetan & Jantifar, 2021)، به بررسی نقش تعدیلگری تعهد حرفه‌ای در مطالعه تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده بر پنهان‌سازی دانش (مطالعه موردی: شرکت همیان فن صنعت برق تهران) پرداختند. نتایج نشان می‌دهد تعهد حرفه‌ای، تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده بر پنهان‌سازی دانش را تعدیل می‌کند.

(Chen et al, 2020) به بررسی ادغام جنبه‌های روشن و تاریک شفافیت ارتباطات برای مدیریت دانش و خلاقیت: نقش تعدیل‌کننده تمرکز نظارتی پرداختند. یافته‌های آنها درک نظریه قابلیت دید ارتباط و نظریه تمرکز نظارتی را در زمینه‌های رسانه اجتماعی شرکت ارتقا می‌دهد. برای کارمندان، یافته‌ها نشان می‌دهند که آن‌ها باید دانش خود را با همکاران دیگر به اشتراک بگذارند تا خلاقیت خود را بهبود بخشند. برای سازمان‌ها، یافته‌ها توصیه می‌کنند که آن‌ها باید سیاست‌های مختلفی را اجرا کنند که تمرکز تنظیمی کارمندان را برای تسهیل به اشتراک گذاری دانش و جلوگیری از پنهان شدن دانش برجسته می‌کند.

(Sharma & Toshinwal, 2020) به بررسی روش دو مرحله ای مینی ماکس، تکنیکی برای کاهش پنهان‌سازی دانش پرداختند. نتایج نشان داد که روش پیشنهادی پنهان‌سازی دانش مبتنی بر دانش از رویکردهای موجود مشابه عمل می‌کند و چالش‌های شناسایی شده را همراه با حفاظت از حریم خصوصی بسیار ضروری می‌داند.

(Jiang & Xu, 2020) به بررسی اشتراک گذاری دانش ضمنی در تیم‌های فناوری اطلاعات و تحقیق و توسعه: دیدگاه نظری تکاملی غیرخطی پرداختند. اثربخشی اشتراک دانش به طور قابل توجهی تنها زمانی بهبود می‌یابد که به آستانه‌های بحرانی مشخصی برسد. در طول یک فاجعه، رفتار یک تیم ممکن است در برابر وخامت ساختارهای پرداخت ایمن شود. با این حال، جهش‌های ناگهانی (به عنوان مثال، از به اشتراک گذاری تا پنهان کردن دانش) ممکن است زمانی رخ دهد که به آستانه دیگری برسد. به طور خلاصه، زمانی که اعضای تیم یک جهش ناگهانی را تجربه می‌کنند، بازبایی وضعیت قبلی تعاونی دشوار می‌شود.

(Hoseinpour, 2020)، به بررسی نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در تاثیر قلمرو داری بر عملکرد وظیفه ای و کج رفتاری در محل کار کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج نشان داد که پنهان‌سازی دانش نقش میانجی منفی در تاثیر قلمرو داری بر عملکرد وظیفه ای و کج رفتاری کارکنان ایفا می‌نماید.

(Shareifi, 2020)، به بررسی مطالعه تاثیر سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارمند از طریق پنهان‌سازی دانش (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان) پرداختند. نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که تاثیر کل متغیر سیاست‌های سازمانی درک شده بر خلاقیت کارمندان برابر با ۰/۸۶ می‌باشد که نشانگر تاثیرگذاری پنهان‌سازی دانش بر متغیرها می‌باشد.

## روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف در دسته‌ی تحقیقات بنیادی قرار دارد. این تحقیق به روش کیفی و با رویکرد پدیدار شناسی برای تحلیل انجام شده است. در روش پدیدار شناسی تجربیات، برداشتها و احساسات افراد مورد مطالعه قرار می‌گیرد. از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از عدم وجود تعریف و مدل‌های بومی مناسب در تبیین پنهان‌سازی دانش با توجه به تجربه کارکنان دارد، به کارگیری روش پدیدارشناسی توجیه پذیر به نظر می‌رسد. از آنجایی که این روش به طور

عمده در بررسی مسائلی که در آن درک تجارب مشترک افراد متعدد از پدیده‌های خاص مدنظر باشد استفاده می‌شود، هدف این پژوهش نیز درک تجربیات مشترک کارکنان از پنهان سازی دانش است که در نهایت منجر به تدوین مدلی از تجربیات زیسته مشترک آنها می‌گردد و به کمک پدیدارشناسی بر اساس داده های جمع آوری شده در مصاحبه‌های عمیق پرداخته می‌شود. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۸ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان اداره آب و فاضلاب که دارای تجربه زیسته بیش از ۲۰ سال در محیط شرکت و در سطوح مختلف بوده‌اند، انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع نمونه‌گیری طبقه‌ای است. در این بخش تعداد نمونه بین ۱۵ تا ۲۰ نفر هستند که مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه می‌یابد و از آنها به صورت جداگانه مصاحبه به عمل آمده و مفاهیم و مقوله‌های موردنظر از مصاحبه‌ها استخراج می‌شود. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود که، در این بخش از طریق مصاحبه اطلاعات لازم جمع‌آوری می‌شود. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در این پژوهش با انجام ۱۸ مصاحبه (با مدیران و کارشناسان با سابقه مجموعه) اشباع نظری حاصل گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، عمیق و مشارکتی و بلندمدت استفاده شد. روش تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس کدگذاری و مقوله‌بندی و با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2020 انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به هدف و مساله پژوهش با استفاده از پروتکل تدوین شده اقدام به مصاحبه با گروهی از مشارکت کنندگان شده و شواهد استخراج شده و اطلاعات به طور مستقیم از مشارکت کنندگان مورد مطالعه بدون تحمیل طبقات از پیش تعیین شده و یا دیدگاه‌های نظری قبلی کسب شده و با کدگذاری چند مرحله‌ای تحلیل شده است. ویژگی فردی و جمعیت شناختی مشارکت کنندگان شواهد پژوهش از سه گروه از مشارکت کنندگان گردآوری شده است. مشارکت کنندگان در این بخش خبرگان شامل مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب، کارکنان باسابقه‌ی شرکت آب و فاضلاب و مدیران میانی شرکت آب و فاضلاب هستند. مشارکت کنندگان به تعداد هجده نفر بوده که ویژگی‌های فردی آنان از جمله جنسیت، تحصیلات، سابقه کاری و وضعیت شغلی مشارکت کنندگان مشخص شده است. نتایج بدست آمده از این بخش در جدول (۱) ارائه شده است:

### جدول ۱. استخراج جملات مهم از متن مصاحبه کننده اول

جملات مهم	گفته های مهم مصاحبه شوندگان
۱AA: کاهش میل به یادگیری و افزایش پنهانسازی دانش با افزایش سابقه کار (محیط شرکت مروج پنهانسازی دانش است).	معمولاً تو شروع کار ما بچه‌هایی که ورود به کار می‌کردند به ارزش خاصی برای کار کردن دارند و دوس دارند، که یاد بگیرند وقتی که ما آمده بودیم داخل شرکت خیلی پیگیر بودیم.
۱BA: یک فرایند و سیستم منطقی و علمی برای انتقال دانش در شرکت ایجاد نشده است.	متأسفانه نقشه‌ای داخل شرکت در ارتباط با لوله‌گذارهایی که انجام دادن در داخل شرکت حتی در داخل فاضلاب چیزی نبود و کسانی که می‌خواستند یاد بدن چون از نظر تحصیلات پایین بودن نوع بیان‌شون دیر هضم بود و به صورت سنتی کار می‌کردند و ما باید خودمان را به همان صورت پایین می‌آوردیم که یاد بگیریم.
۱CA: در بدو ورود به شرکت، انتقال دانش، تجارب و قوانین و فرایندهای موجود مرسوم و تعریف شده نیست.	کارکنان شرکت و حتی مدیران هم چیزی در اختیار ما قرار نمی‌دادند. اگر کلاسهای ضمن خدمتی که برگزار می‌کردن و مرتبط به نوع کار ما بود شاید کار ما خیلی راحتتر انجام می‌شد ما خودمون مجبور بودیم بریم بخشنامه‌هایی را پیدا کنیم.
۱DA: به دلیل عدم ایجاد فرایندهای انتقال دانش، انتقال یا پنهان سازی دانش بستگی به رفتار و باورهای ذاتی افراد دارد. ۱EA: افراد در زمان بازنشستگی دانش و تجارب اندوخته شده را با خود می‌برند. ۱FA: فرهنگ و محیط شرکت مروج پنهان سازی دانش است.	من شانس می‌خوردم همکاری خوبی داشتم در همان مقطع اولی که بهم یاد دادند، ولی بله افرادی بودند مخفی کاری می‌کردند و هستند و فکر می‌کنم اگر بازنشسته شوند اطلاعاتشون رو با خودشون می‌برند. کارکنانی داشتیم که آگاهی کاملی به شبکه داشتند و آدم بسیار مثبتی هم بودند، خودشان هم دوست داشتن به دیگران یاد بدهند، ولی سیستم قبول نمی‌کرد دلیلش را متوجه نمی‌شدم. در کل حس می‌کنم محیط شرکت مبهم است و یکسری افراد هستند که می‌خواهند دستور بدهند تا اینکه یاد بدهند.
۱GA: مواجهه با پنهانسازی دانش، موجب سرخوردگی و دلسردی کارکنان متقاضی دانش میشود. ۱HA: برای ثبت و مستندسازی دانش با توجه به بررسی اطلاعات از مراکز مختلف و راستی آزمایی آنها به ایجاد دانش اقدام می‌شد.	زمانی که سوال می‌پرسیدیم و جوابی نمی‌گرفتیم، از لحاظ روحی یک سرخوردگی به آدم دست می‌دهد چند باری که می‌رفتیم سوال می‌کردیم پیگیر می‌شدیم بعضی از آنها جواب را می‌دانسته و نمیدادند یک سرخوردگی به آدم دست می‌دهد و با شناختی که شما از من دارید از شهرستان‌های دیگه و جاهای دیگه جواب را پیدا می‌کردم. در کل همه که اینجوری نبودن و من این را در سیستم می‌بینم نه در شخص. من خودم به شخصه در پستی که حضور داشتم نقشه شهر را نداشتم و از میراث فرهنگی تهیه کردیم و زدیم به دیوار که همه ببینند مثل همان کاری که در جاهای مختلف انجام دادیم و به اصطلاح راستی آزمایی می‌کردیم بعد می‌نوشتیم و می‌زدیم به

	دیوار.
<p>۱IA: افراد با تجربه و متخصص در شرکت تمایل به آموزش دارند و علاقه مند به انتقال دانش و اطلاعات هستند.</p>	<p>چیزی که من متوجه شدم اکثریت کسانی که خیلی تک ستاره و متخصص در شرکت هستند که دوست دارن آموزش بدهند و در واقع حس و حال دیگری دارند، فرای فرایند شرکت هستند.</p>
<p>JA1: فردی که اطلاعات و دانش خود را به سایرین انتقال نمی دهد، جایگاه شغلی آنها نبوده و شغل مورد نظر را اشغال کرده اند و حس می کنند که اگر اطلاعات را بدهند جایگاه خود را از دست می دهند.</p> <p>KA1: عدم امنیت شغلی به نظرم می تواند یکی از دلایل پنهان سازی دانش باشد.</p> <p>LA1: دانایی را که از شرکت توسط افراد به دست آمده است، به صورت ابزار دفاعی کارکنان درآمده است.</p> <p>MA1: بعضی از افراد خیره و بازنشسته که واقعا متخصص بودند و اطلاعات زیادی داشتند، دوست دارند مجدد به سر کار برگردند تا اطلاعات خودشان را در اختیار دیگران قرار دهند.</p>	<p>برداشت من این است فردی که این اطلاعات را نمی دهند جایگاه آنها نیست و اشغال کردند و حس می کنند که اگر اطلاعات را بدهند جایگاه خود را از دست می دهند.</p> <p>عدم امنیت شغلی (دقیقا) درآمد مالی مسلماً بنا به جایگاه آنها درآمد آنها بیشتر بوده است که اگر پست خود را از دست بدهند درآمد هم از دست میرود از این دانایی را که از شرکت به دست آورده اند به صورتی ابزار دفاعی آنهاست و منبع درآمدشان، بنده اینجوری احساس می کنم.</p> <p>بعضی از افراد خیره و بازنشسته که واقعا متخصص بودند و اطلاعات زیادی داشتند، دوست دارند مجدد به سر کار برگردند تا اطلاعات خودشان را در اختیار دیگران قرار دهند.</p>
<p>1NA: با برنامه ریزی و مدیریت صحیح دانش و اطلاعات، پنهان سازی دانش می تواند کاهش یابد.</p> <p>1OA: یکی از عوامل پنهان سازی دانش، تضاد منافع افراد با سازمان است.</p> <p>1PA: پنهان سازی دانش حاصل نوع مدیریت مدیران ارشد است.</p>	<p>یه زمانی بنده به فکر امروزم که به درآمد بالایی برسم پست و صندلی خود را حفظ بکنم و یه زمانی هست چه بگویم این سیستم برای مردم سال ها کار بکنند من بیام با برنامه ریزی این مشکل را حل بفرمایید در بلندمدت که این مشکل حل بشود.</p> <p>من احساس می کنم تضاد منافع در شرکت وجود دارد و این می تواند باعث پنهان سازی شود.</p> <p>پیرو صحبت هایی که اول مصاحبه داشتیم به نظر من برمی گردد به همه سطوح مدیری که بدانند جایگاه خود در خطر است نمی گذارد و برخی کارها را انجام نمی دهد بله بنده موافق هستم که آب از چشمه می آید.</p>
<p>QA1: حدود ۲۰ سال پیش بهتر بود ولی رفته رفته که زمان می گذشت پنهان کاری بیشتر شد اوایل کار راحت تر جواب می گرفتیم.</p> <p>RA1: حس بخشش و دیگر دوستی جامعه ما دارد کم رنگ تر می شود. عواطف انسانی جامعه در حال بین رفتن است و این جامعه را از هم گسسته می کند.</p>	<p>حدود ۲۰ سال پیش بهتر بود ولی رفته رفته که زمان می گذشت پنهان کاری بیشتر شد اوایل کار راحت تر جواب می گرفتیم فقط شاید در شرکت آب و فاضلاب نباشد به نظر من عدم امنیت شغلی سال به سال بیشتر می شود که حس بخشش و دیگر دوستی جامعه ما دارد کم رنگ تر می شود. عواطف انسانی جامعه در حال بین رفتن است و این جامعه را از هم گسسته می کند.</p>
<p>SA1: به عنوان کارشناس ارشد، اطلاعات قبلی نداشته باشم و پیمانکاری که قرار است سر پروژه با هم کار بکنیم اطلاعات بیشتری دارد.</p>	<p>مسلماً ضرر مالی حتماً وجود دارد من به عنوان کارشناس ارشد، اطلاعات قبلی نداشته باشم و پیمانکاری که قرار است سر پروژه با هم کار بکنیم اطلاعات بیشتری دارد.</p>
<p>TA1: شرکت در حال ضرر و زیان سنگین است و من خدمت شما عرض بکنم که شرکت ما شرکت درآمده هزینه ای است و از مردم درآمد دارد برای مردم خرج می کند نهایتاً ضرر آن را مردم خواهند داد.</p>	<p>شرکت ما در حال ضرر و زیان سنگین است و من خدمت شما عرض بکنم که شرکت ما شرکت درآمده هزینه ای است و از مردم درآمد دارد برای مردم خرج می کند نهایتاً ضرر آن را مردم</p>

<p>UAI با نصف همین پرسنل هم شرکت اداره می شود به راحتی نه با مشکل. شاید با نصف این امکانات هم شرکت اداره بشود با نصف این ماشین آلات در برخی از واحدها می تواند حذف شود تمام این هزینه سوء مدیریت را مردم پرداخت می کنند.</p> <p>VAI به نظر من شخصیت خانوادگی افراد خیلی می تواند در پنهان سازی دانش تاثیر داشته باشد ولی در کل امنیت شغلی بحث درآمد مالی.</p>	<p>خواهند داد.</p> <p>با نصف همین پرسنل هم شرکت اداره می شود به راحتی نه با مشکل. شاید با نصف این امکانات هم شرکت اداره بشود با نصف این ماشین آلات در برخی از واحدها می تواند حذف شود تمام این هزینه سوء مدیریت را مردم پرداخت می کنند.</p> <p>به نظر من شخصیت خانوادگی افراد خیلی می تواند در پنهان سازی دانش تاثیر داشته باشد ولی در کل امنیت شغلی بحث درآمد مالی.</p>
---	--

### استخراج مضامین اصلی

در این مرحله یافته های بدست آمده توسط پژوهشگر به بحث گذاشته شد. سرانجام بر اساس ریشه گیری نهایی شباهت مضامین فرعی و مضمون اصلی پدیدار گشتند.

جدول ۲. استخراج مضامین اصلی از طریق طبقه بندی زیرمضامین

مضامین اصلی	زیرمضامین
مدیریت منابع انسانی	سیاست ها و خط مشی های منابع انسانی
	عوامل فردی
	نظام آموزش
	عوامل مدیریتی
	نظام یادگیری
	نظام انگیزشی
نظام فرآیندی	فرآیند مستندسازی دانش
	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان
	فرآیند برون سپاری
پنهان سازی دانش	پنهان سازی عامدانه
	پنهان سازی آشکار
	پنهان سازی تکلیفی
	پنهان سازی فرهنگی
	پنهان سازی تلافی جویانه
	پنهان سازی غیرعامدانه
	اثرات روانی برای کارکنان
پیامدها	بروز قلدری سازمانی
	بروز رفتارهای مخرب کارکنان
	عملکرد سازمانی

پیرو تحلیل هر مصاحبه، از مشارکت کننده در مورد صحت معنای دریافت شده از مصاحبه، پرس و جو گردید. در انتها نتایج بدست آمده به مشارکت کنندگان ارائه شد و نظر آنان در مورد صحت معنای استخراج شده پرس و جو شد. مشارکت کنندگان نتایج استخراج شده را با گفته‌های خود برآورد کردند. در این بخش از هر مشارکت کننده سوال شده است که آیا معنای استخراج شده از گفته‌های ایشان پیرامون پنهان‌سازی دانش درست است و آیا منظور و معنی مورد نظر ایشان به درستی دریافت شده است؟ برای اعتباریابی دقیق‌تر از روش دلفی استفاده گردید. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، میتوان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شی. در حقیقت با استفاده از این مقیاس میتوان همبستگی رتبه‌های میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به روایی میان داوران مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

### جدول ۳. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

مقدار ضریب کندال	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
1/0	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
3/0	اتفاق نظر ضعیف	کم
5/0	اتفاق نظر متوسط	متوسط
7/0	اتفاق نظر قوی	زیاد
9/0	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

در روش دلفی مورد استفاده در این تحقیق ۱۰ نفر به عنوان خبره انتخاب گردید تا به شانزده متغیر شناسایی شده بر حسب میزان اهمیت آنها امتیاز دهند. در این پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در دور اول دلفی، این پرسشنامه بین این ۱۰ نفر خبره پخش و سپس جمع آوری گردید. نتایج دور اول در جدول (۴) ارائه شده است.

### جدول ۴. نتایج بدست آمده در دور اول روش دلفی

مضامین اصلی	زیرمضامین	میانگین	انحراف معیار
مدیریت منابع انسانی	سیاست‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی	1/4	87/0
	عوامل فردی	5/4	70/0
	نظام آموزش	2/4	78/0
	عوامل مدیریتی	3/4	67/0
	نظام یادگیری	7/3	71/0
	نظام انگیزشی	36/3	78/0
نظام فرآیندی	فرآیند مستندسازی دانش	75/3	72/0
	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان	75/3	81/0
	فرآیند برون سپاری	83/3	51/0

پنهان سازی دانش	پنهان سازی عامدانه	42/4	74/0
	پنهان سازی آشکار	33/4	57/0
	پنهان سازی تکلیفی	17/4	37/0
	پنهان سازی فرهنگی	53/4	47/0
	پنهان سازی تلافی جویانه	36/4	52/0
	پنهان سازی غیر عامدانه	42/4	41/0
پیامدها	اثرات روانی برای کارکنان	8/3	76/0
	بروز قلدری سازمانی	8/3	91/0
	بروز رفتارهای مخرب کارکنان	5/3	97/0
	عملکرد سازمانی	58/4	67/0

پس از تحلیل نتایج دور اول پرسشنامه دوم به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت و تفاوت میانگین دوره اول و دوم مشخص گردید. نتایج دور دوم روش دلفی در جدول (۵) قابل مشاهده اند.

#### جدول ۵. نتایج بدست آمده در دور دوم روش دلفی

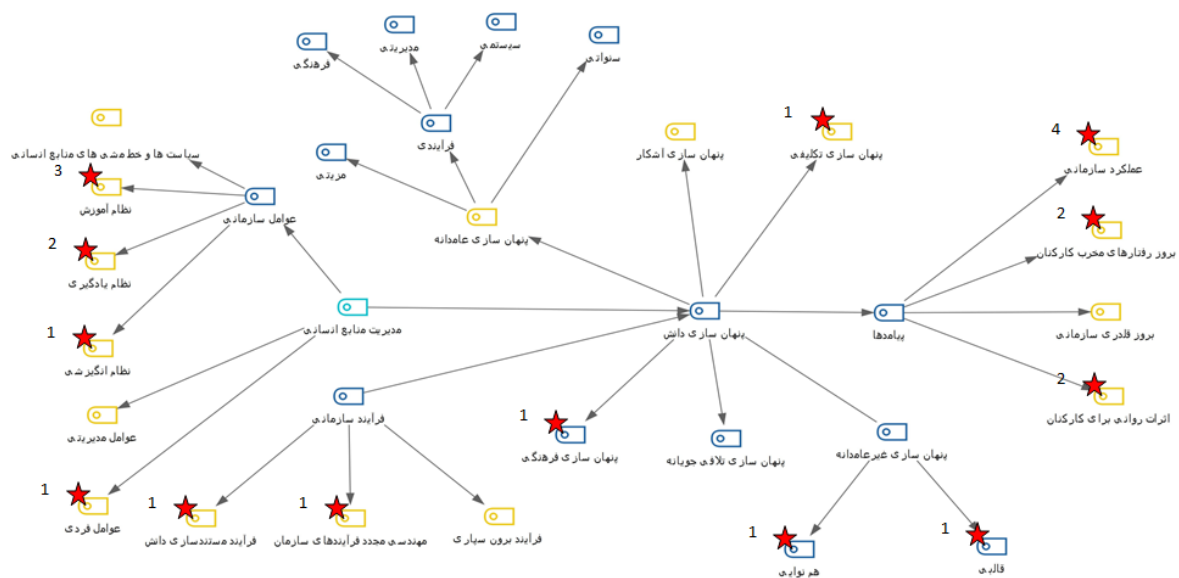
مضامین اصلی	زیرمضامین	میانگین	تفاوت میانگین دور اول و دوم
مدیریت منابع انسانی	سیاست ها و خط مشی های منابع انسانی	15/4	05/0
	عوامل فردی	35/4	15/0
	نظام آموزش	30/4	01/0
	عوامل مدیریتی	39/4	09/0
	نظام یادگیری	89/3	19/0
	نظام انگیزشی	6/3	00/0
نقض فرآیندی	فرآیند مستندسازی دانش	94/3	19/0
	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان	91/3	16/0
	فرآیند برون سپاری	91/3	07/0
پنهان سازی دانش	پنهان سازی عامدانه	40/4	02/0
	پنهان سازی آشکار	46/4	13/0
	پنهان سازی تکلیفی	17/4	00/0
	پنهان سازی فرهنگی	50/4	03/0
	پنهان سازی تلافی جویانه	40/4	04/0
	پنهان سازی غیر عامدانه	35/4	07/0
پیامدها	اثرات روانی برای کارکنان	94/3	14/0
	بروز قلدری سازمانی	71/3	09/0
	بروز رفتارهای مخرب کارکنان	66/3	16/0
	عملکرد سازمانی	69/4	11/0

در این دور اگر اختلاف میانگین هر معیار کوچکتر از ۰/۲ گردد بدین معناست که بر روی آن معیار خبرگان اجماع کرده اند. با توجه به نتایج بدست آمده، تمامی معیارها مورد تایید قرار گرفته اند. از جدول (۶) مشخص است که ضریب هماهنگی کندال در هر دور نسبت به دور قبلی بهبود داشته است. پس از مطلوب شدن مقادیر ضریب کندال و به دست آمدن توافق نظر در مورد اهمیت معیارها می توان فرایند دلفی را متوقف کرد.

جدول ۶. مقادیر ضریب هماهنگی کندال برای دو راند روش دلفی

کد خبرگان	دور اول	دور دوم
1	586/0	706/0
2	634/0	710/0
3	628/0	741/0
4	549/0	707/0
5	572/0	761/0
6	549/0	706/0
7	668/0	710/0
8	655/0	749/0
9	685/0	761/0
10	601/0	736/0

با توجه به نتایج بدست آمده از روش دلفی، تمامی متغیرهای شناسایی شده از نظر خبرگان از اهمیت بسیار مناسبی برخوردار بوده و از این رو مدل پدیدارشناسی به صورت شکل (۱) ارائه شده است:



شکل ۱. مدل پدیدارشناسی پنهان سازی دانش در شرکت مهندسی آب و فاضلاب

با توجه به تجزیه و تحلیل، یافته های این پژوهش به صورت خلاصه در جدول زیر ارائه شده است:

### جدول ۷. یافته های جدید بر اساس مدل کیفی پژوهش

ردیف	زیر مضامین
1	پنهان سازی غیر عامدانه (قالبی و همنوایی) ۲
2	پنهان سازی تکلیفی ۱
3	پنهان سازی فرهنگی ۱
4	اثرات روانی برای کارکنان ۲
5	بروز رفتارهای مخرب کارکنان ۲
6	عملکرد سازمانی ۴
7	عوامل فردی ۱
8	نظام آموزشی ۳
9	نظام یادگیری ۲
10	نظام انگیزشی ۱
11	فرآیند مستندسازی دانش ۱
12	مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان ۱

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش رویکرد پدیدارشناسی استفاده شد. همچنین مضامین اصلی شناسایی گردید که مضمون اصلی اول مدیریت منابع انسانی بوده است. مضمون مدیریت منابع انسانی از چندین زیر مضمون به صورت زیر تشکیل شده است:

**سیاست ها و خط مشی های منابع انسانی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند عدم وجود سیاست ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای تقویت آگاهی، دانش کارکنان و رفتار تسهیم دانش، فقدان قوانین و مقررات در سازمان برای مستندسازی دانش و اطلاعات کارکنان در حال بازنشستگی، تسهیم دانش و اطلاعات با توجه به دوره عمر کاری و رعایت اصل جانشین پروری، تصمیم گیری در سازمان با توجه به رعایت انصاف و عدالت، تشویق کارکنان از طریق محرکهای مادی و غیرمادی تشکیل شده است. زیر مضامین و واحدهای معنایی شناسایی شده در این پژوهش، با پژوهش های (Hoseinpour, 2020؛ Jiang & Xu, 2020) نیز بدست آمده است و هم راستا با کار این پژوهشگران است.

**عوامل فردی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی ویژگی های شخصیتی و ذاتی افراد به عنوان محرک پنهان سازی دانش و دلبستگی شغلی کارکنان و متخصصین سازمان تشکیل شده است. واحد معنایی ویژگی های شخصیتی و ذاتی افراد به عنوان محرک پنهان سازی دانش در پژوهش (Chen et al, 2020) نیز به عنوان یک واحد معنایی شناسایی گردید. اما واحد معنایی دلبستگی شغلی کارکنان و متخصصین سازمان در این پژوهش به عنوان یک یافته ی جدید مورد شناسایی قرار گرفت.

**نظام آموزش:** این زیرمضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند عدم وجود آموزش های ضمن خدمت اثربخش برای تصدی پست های مختلف سازمانی، کاربرد کم دروس دانشگاهی برای انجام وظایف شرکت و نقض و کیفیت پایین ساختار آموزش های ارائه شده در شرکت تشکیل شده است و این زیرمضامین و واحدهای معنایی آن به عنوان یافته های جدید مورد شناسایی قرار گرفت و در پژوهش های مشابه دیده نشده است.

**عوامل مدیریتی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند اشتباهات مدیریت ارشد سازمان و فقدان تجربه در حوزه های مختلف مهم از ساختاری، منابع انسانی و تدوین اهداف، تسلط و تخصص سرپرست و تعهد مدیریت به مسئولیت مداری برای کاهش پنهان سازی دانش، سبک نامناسب مدیریت و عدم دیدگاه چالشی و مشورتی مدیریت سازمان به عنوان محرک پنهان سازی دانش تشکیل شده است که نتایج بدست آمده از این بخش با نتایج پژوهش های (Hoseinpour, 2020؛ Jiang & Xu, 2020) در یک راستا بوده است.

**نظام یادگیری:** این زیرمضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند یادگیرنده بودن کارکنان سازمان، تمایل افراد با تجربه و متخصص در شرکت به آموزش و انتقال دانش و اطلاعات و یادگیری به سبک استاد شاگردی تشکیل شده است که نتایج بدست آمده از بخش یادگیرنده بودن کارکنان سازمان در پژوهش (Jiang & Xu, 2020) نیز به آن اشاره شده است. اما تمایل افراد با تجربه و متخصص در شرکت به آموزش و انتقال دانش و اطلاعات و یادگیری به سبک استاد شاگردی از یافته های جدید این پژوهش محسوب می شود.

**نظام انگیزشی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند در نظر گرفتن مسایل مالی به عنوان محرک رفتار پنهان سازی دانش، تضاد منافع افراد با سازمان به عنوان محرک پنهان سازی دانش و عدم انگیزه ی کارکنان برای انتقال دانش باتوجه محیط کاری تشکیل شده است که در نظر گرفتن مسایل مالی به عنوان محرک رفتار پنهان سازی دانش در پژوهش (harma & Toshinwal, 2020) مورد اشاره قرار گرفت. اما تضاد منافع افراد با سازمان به عنوان محرک پنهان سازی دانش در این پژوهش به عنوان یافته های جدید محسوب می شود. عدم انگیزه ی کارکنان برای انتقال دانش باتوجه محیط کاری مورد شناسایی قرار گرفت و نتایج آن با نتایج بدست آمده از این پژوهش در یک راستا است.

مضمون اصلی دیگر که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت، نظام فرآیندی سازمان است. این مضمون نیز از چندین زیر مضمون به صورت زیر تشکیل شده است:

**فرآیند مستندسازی دانش:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند عدم استفاده از تجربیات کارکنان قدیمی توسط کارکنان جدید به دلیل عدم مستندسازی، استفاده از دستورالعمل ها و رویه های استاندارد برای کاهش رفتارهای پنهان سازی دانش و عدم ثبت و مستندسازی دانش با توجه به بررسی اطلاعات از مراکز مختلف و راستی آزمایی آنها تشکیل شده است. لازم به ذکر است که استفاده از تجربیات کارکنان قدیمی توسط کارکنان جدید به دلیل عدم مستندسازی به عنوان یافته های جدید در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت. اما استفاده از دستورالعملها و رویه های استاندارد برای کاهش رفتارهای پنهان سازی دانش و عدم ثبت و مستند سازی دانش با توجه به بررسی اطلاعات از مراکز مختلف و راستی آزمایی آنها در پژوهش های انجام شده توسط (Haghsetan & Jantifar, 2021؛ Chen et al, 2020) نیز مورد شناسایی قرار گرفته بود و هم راستا با آن پژوهش ها بوده است.

**مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان:** این زیرمضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند: تغییر در رویکردها و فرآیندهای زاید بروکراسی توسط افراد آگاه با تاکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدم تعریف و تدوین اقدامات مربوط به انتقال دانش، تجارب و قوانین و فرآیندهای موجود و مستندسازی تجربیات مدیریتی برای استفاده در آینده تشکیل شده است. واحدهای معنایی تغییر در رویکردها و فرآیندهای زاید بروکراسی توسط افراد آگاه با تاکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجارب و قوانین و فرآیندهای موجود و مستندسازی تجربیات مدیریتی برای استفاده در آینده در پژوهشهای پیشین مورد شناسایی قرار گرفت و هم راستا با پژوهش جاری است. اما عدم تعریف و تدوین اقدامات مربوط به انتقال دانش، تجارب و قوانین و فرآیندهای موجود به عنوان یافته های جدید در این پژوهش محسوب می شود.

**فرآیند برون سپاری:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند مسدود کردن جریان انتقال دانش و اطلاعات به دلیل سیاست های نامناسب برون سپاری و از بین رفتن اطلاعات و دانش شرکت با توجه به عدم مستندسازی اطلاعات پیمانکاران تشکیل شده است که این واحدهای معنایی در پژوهش های (Hoseinpour, 2020؛ Jiang & Xu, 2020) نیز مورد شناسایی قرار گرفت و نتایج بدست آمده از این پژوهش با پژوهش های نام برده در یک راستا قرار دارد.

مضمون اصلی دیگر در این پژوهش پنهان سازی دانش است. این مضمون نیز از چندین زیر مضمون به صورت زیر تشکیل شده است:

**پنهان سازی عامدانه:** این زیر مضمون دارای ابعاد پنهان سازی مزیتی، پنهان سازی فرآیندی و پنهان سازی سنواتی است که از واحدهای معنایی مختلفی مانند استفاده از اطلاعات به عنوان منبع قدرت و اهرم فشار، تشکیل تیم های غیررسمی توسط مدیران و معاونین شرکت با کارکنان برای در اختیار گرفتن قدرت از طریق پنهان سازی گسترده، پنهان سازی دانش در کارهای فنی و تخصصی با توجه به نیاز به مهارت های نرم افزاری و تکنیک های خاص از روی عمد، پنهان سازی عامدانه اطلاعات فنی و تخصصی و راه حل ها و پنهان سازی دانش در سطوح مختلف سازمان به صورت عمدی با توجه به سابقه خدمت تشکیل شده است که این واحدهای معنایی با پژوهش های (Sharma & Toshinwal, 2020) در یک راستا قرار دارد.

**پنهان سازی غیرعامدانه:** زیر مضمون دارای ابعاد پنهان سازی هم نوایی و پنهان سازی قالبی است که از واحدهای معنایی وجود تفکر سیستمی و کل گرایی در کارکنان شرکت برای پنهان سازی دانش، عدم آشنایی فرد با کانال های مناسب انتقال دانش و رفتارهای غیرعامدانه افراد برای پنهان سازی دانش تشکیل شده است. واحد معنایی عدم آشنایی فرد با کانال های مناسب انتقال دانش مورد شناسایی قرار گرفت. اما واحدهای معنایی وجود تفکر سیستمی و کل گرایی در کارکنان شرکت برای پنهان سازی دانش و رفتارهای غیرعامدانه افراد برای پنهان سازی دانش به عنوان یافته های جدید این پژوهش محسوب می شوند.

**پنهان سازی فرهنگی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند نقش رفتارها و باورهای ذاتی کارکنان در ارتباط با پنهان سازی دانش و تغییر رویکرد رفتاری کارکنان در جهت افزایش پنهان سازی دانش از دوران گذشته به جدید تشکیل شده است که نقش رفتارها و باورهای ذاتی کارکنان در ارتباط با پنهان سازی دانش به عنوان یافته های جدید این پژوهش محسوب شده و تغییر رویکرد رفتاری کارکنان در جهت افزایش پنهان سازی دانش از دوران گذشته به جدید در پژوهش (Chen et al, 2020) مورد اشاره قرار گرفته است.

**پنهان سازی تلافی جویانه:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند عدم انتخاب افراد بر اساس شایسته سالاری و انتخاب افراد بر اساس روابط پنهانی و پشت پرده به عنوان دلیل پنهان سازی و انحراف کاری و خرابکاری در انجام کارها با توجه به پنهان سازی تشکیل شده است که در پژوهش (Singh, 2019) نیز مورد شناسایی قرار گرفته است. **پنهان سازی آشکار:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند محیط نامناسب شرکت به عنوان محرک پنهان سازی دانش، ایجاد جو مناسب در سازمان توسط مدیریت ارشد با توجه عدالت سازمانی و انصاف، عدم شفافیت سازمان به عنوان محرک رفتار پنهان سازی دانش و فرهنگ نامناسب تسهیم دانش، اطلاعات و دانایی در سازمان تشکیل شده است که این واحدهای معنایی در پژوهشهای (Haghsetan & Jantifar, 2021؛ Chen et al, 2020) نیز مورد شناسایی قرار گرفت.

**پنهان سازی تکلیفی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند تقویت رفتارهای پنهان سازی دانش با توجه به ارتباط نزدیک و غیررسمی کارکنان و پنهان سازی دانش با توجه به کاهش همدلی و عدم توجه به بهره وری تشکیل شده است که تقویت رفتارهای پنهان سازی دانش با توجه به ارتباط نزدیک و غیررسمی کارکنان به عنوان یافته های جدید و پنهان سازی دانش با توجه به کاهش همدلی و عدم توجه به بهره وری در پژوهش (Butt, 2019؛ Lin et al, 2020) مورد شناسایی قرار گرفت.

مضمون اصلی دیگر که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت، پیامدهای حاصل از مضامین اصلی دیگر است. این مضمون نیز از چندین زیر مضمون به صورت زیر تشکیل شده است:

**عملکرد سازمانی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند عدم وجود کارایی و اثربخشی منابع و اهداف سازمانی، پیامدهای مالی و ضرر و زیان و کاهش سودآوری شرکت، هدر رفت سرمایه ی انسانی و آسیب به شرکت به دلیل عدم مستندسازی مناسب دانش و اطلاعات، تضعیف در عملکرد سازمانی و اضمحلال و ورشکستگی شرکت تشکیل شده است. هدر رفت سرمایه ی انسانی و آسیب به شرکت به دلیل عدم مستندسازی مناسب دانش و اطلاعات در پژوهش (Kamarei & Hassanzadeh, 2015) نیز مورد شناسایی قرار گرفت. اما عدم وجود کارایی و اثربخشی منابع و اهداف سازمانی، پیامدهای مالی و ضرر و زیان و کاهش سودآوری شرکت، تضعیف در عملکرد سازمانی و اضمحلال و ورشکستگی شرکت به عنوان یافته های جدید این پژوهش محسوب می شود.

**بروز قدری سازمانی:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند باج خواهی کارکنان با توجه به در اختیار داشتن دانش و اطلاعات سازمانی و بهانه جویی و طفره رفتن کارکنان از اقدامات مستندسازی دانش و اطلاعات تشکیل شده است که این واحدهای معنایی نیز مورد شناسایی قرار گرفت.

**بروز رفتارهای مخرب کارکنان:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند مقاومت سازمانی در مقابل ورود دانش جدید به سازمان و مانع تراشی برای مستندسازی دانش و اطلاعات سایر افراد متخصص، توجه پایین کارکنان نسبت به رفتارها و ارزش های اخلاقی، عدم وجود حس بخشش، نوع دوستی و عواطف انسانی و تنگ نظری و حسادت به عنوان عامل محرک رفتار پنهان سازی دانش تشکیل شده است. واحدهای معنایی مقاومت سازمانی در مقابل ورود دانش جدید به سازمان و مانع تراشی برای مستندسازی دانش و اطلاعات سایر افراد متخصص، توجه پایین کارکنان نسبت به رفتارها و ارزش های اخلاقی در پژوهش های (Hoseinpour, 2020؛ Jiang & Xu, 2020) نیز مورد شناسایی قرار

گرفت. اما عدم وجود حس بخشش، نوع دوستی و عواطف انسانی و تنگ نظری و حسادت به عنوان عامل محرک رفتار پنهان سازی دانش به عنوان یافته های جدید این پژوهش محسوب می شود.

**اثرات روانی کارکنان:** این زیر مضمون از واحدهای معنایی مختلفی مانند نشخوار فکری، سرخوردگی، عصبانیت و دلسردی کارکنان متقاضی دانش و اطلاعات در مواجهه با پنهان سازی دانش، عدم امنیت شغلی به عنوان محرک پنهان سازی دانش و سردرگمی کارکنان به دلیل عدم وجود شرح وظایف شغلی برای فعالیت در بخش های مختلف تشکیل شده است. واحدهای معنایی نشخوار فکری، سرخوردگی، عصبانیت و دلسردی کارکنان متقاضی دانش و اطلاعات در مواجهه با پنهان سازی دانش، عدم امنیت شغلی به عنوان محرک پنهان سازی دانش به عنوان یافته های جدید محقق محسوب می شود و عدم امنیت شغلی به عنوان محرک پنهان سازی دانش در پژوهش (Hernaus et al, 2018). بیشترین دلیل پنهان سازی دانش در شرکت آب و فاضلاب کشور را می توان به پنهان سازی عامدانه و پنهان سازی تلافی جویانه، که اکثر قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان به آنها بصورت مستقیم و یا غیرمستقیم اشاره نموده بودند. اشاره کرد. هر پژوهشی دارای محدودیت های خاص خود است. وظیفه ی پژوهشگر آن است که محدودیت های پژوهش خود را بیان کند و بکوشد کار علمی خود را عامدانه و شجاعانه، به بوته ی نقد بکشد. این بخش از رساله به این بخش اختصاص دارد که محدودیت های پژوهش پیش رو از منظر خود پژوهشگر بیان شود و کاستی های آن نقد شود، تا بیان محدودیت ها، راهی را مشخص کند برای بهبود و پیشرفت مسیر پژوهش های بعدی. در این راستا محدودیت های پژوهش نیز پیشنهادهای برای پژوهش های آتی ارائه گردید که عبارت است از:

۱. در این پژوهش مبتنی بر روش پدیدارشناسی به مدلسازی پنهان سازی دانش پرداخته شد و در نهایت مدل تحقیق در جامعه آماری مربوطه آزمون گردید. از این رو برای بررسی دقیق تر و همراستایی پیشنهاد می شود مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان های مشابه نیز آزمون شود و نتیجه بدست آمده با نتیجه ی این پژوهش مقایسه شود.
۲. یکی دیگر از محدودیت های این پژوهش، اولویت دادن به انجام مصاحبه ها و بهره جویی از نظرات خبرگان و اساتید بوده تا بررسی اسناد و مدارک. از این رو پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی اسناد و مدارک سازمان در حوزه ی مدیریت دانش نیز برای بررسی دقیق تر مورد مطالعه قرار گرفته و مقوله ها و مفاهیم مناسب از آنها نیز استخراج شود.

## Reference

- Hosseinpour, M. (2020). Investigating the mediating role of knowledge concealment in the effect of territoriality on task performance and misbehavior in the workplace of employees of the central organization of Islamic Azad University. Dissertation to receive a master's degree in public administration, budgeting and public finance, Islamic Azad University, Behshahr Branch, Department of Management and Accounting. (In Persian).
- Kalaei, M., & Khorsandi Chichani, P. (2016). Investigating the effect of knowledge sharing behavior on organizational performance (case study: Iran Space Organization), *Information Processing and Management Journal*, Volume 32, Number 3, pp. 713-730.
- Kamrei, M., & Hassanzadeh, A. (2015). Factors affecting the concealment of knowledge in the organization, 4th National Conference and 2nd International Conference on Accounting and Management, Tehran, Top Service Company. (In Persian).
- Kamrei, M., & Rostami, M., & Hassanzadeh, A. (2015). Presentation of the conceptual model of knowledge hiding in the organization from the perspective of the individual dimension, the fifth

- national conference and the third international accounting and management conference, Tehran, Top Service Company. (In Persian).
- Sharifi A. (2020). A study of the impact of perceived organizational policies on employee creativity through knowledge concealment (Case study: Agricultural Jihad Organization, Kurdistan Province). Dissertation to receive a master's degree in public administration, transformation orientation, Payam Noor University, Central Province, Payam Noor Saveh Center. (In Persian).
- Shokrollazadeh, M., & Hakemi Nasab, Saeed. (2016), The effect of psychosocial skills training on the management of occupational and psychological stress of bus drivers, *Applied Psychological Research Quarterly*, Year 7, Volume 1, 2015, pp. 114-101
- Taj Al-Dhaini, Y., & Matofi, S. (2015). Knowledge sharing in the banking industry: lack of individual knowledge absorption capacity and employee agility. *Human Resources Studies Quarterly*, 9th Volume, 4th Issue, pp. 123-144.
- Nikrahan, N., & Nasiri Hanis, Gh., & Jafari, M. (2012), Investigating the relationship between organizational climate, job stress and job belonging with the psychological and spiritual health of prison employees in Kurdistan province, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7th year, number 4 (serial number 28) , winter 2017, pp. 281-315. (In Persian).
- Abmba, Nor, H., & Alina, SH., & Eta, W., & Nor Aziati, A.H. (2014), "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness", *Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-149. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.03.659
- Anand, P., & Hassan Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: International Journal*, <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>.
- Butt Atif., S. (2019). Consequences of top-down knowledge hiding infirms: A pilot study, *Heliyon*, 5(12). DOI: 10.1016/j.heliyon.2019.e03000
- Chen, X., & Wei, Sh., & Rice, R. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus, *Computers in Human Behavior*, 111(8), 1 – 12. DOI:10.1016/j.chb.2020.106421
- Chen, M.H., & Chang, Y.Y., & Chang, Y.Ch. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies, *Technological Forecasting & Social Change*, 98, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.002>
- Elrehail, H., & Lawrence E., & Okechukwu, A ., & Alsaad, A. (2017). The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing, *Telematics and Informatics*, pp.1-48.
- Fang, N., & Sun, Y., & Shen, X. L., & Zhang, X. (2018). A value-justice model of knowledge integration in wikis: The moderating role of knowledge equivocality. *International Journal of Information Management*, 43, 64–75. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.006
- Hernaus T., & Matej, C., & Catherine, C., & Poloski Vokic, N., & Miha, Šk, (2018) "Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0531>.
- Ibrahim, S., & Hock Heng., L. (2015), The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230-237. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.01.359
- Jiang, G., & Xu, Y. (2020). Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: Nonlinear evolutionarytheoretical perspective, *Information & Management*, Vol(1),pp 1 – 9. DOI:10.1016/j.im.2019.103211
- Kang , J. Y., & Young Lee, J., & Kim, H.W. (2017). A Psychological empowerment approach to online knowledge Sharing, *Computers in Human Behavior*, Vol. 74, pp. 175-187. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.039>
- Kurdi, M., & Gulzar, A., & Karim Khan, A. (2018). When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?, *International Journal of Hospitality Management*, 89(1). 1 – 10. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102413
- Lin M., & Zhang X., & Ng Boon Ch.S., & Zhong, L.(2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of EmpoweringLeadership on Knowledge Hiding, *International Journal of Hospitality Management*, Vol(89),pp 1 -11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>

- Martin, C. (2005), "The System Theory of Niklas Luhmann and the Constitutionalization of the World Society", *Goettingen Journal of International Law*, 4, 2, 625-647.
- Peng, H. (2015), Why and when do people hide knowledge?, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 3 pp. 398 – 415 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Sharma, R., & Toshinwal, B., (2020). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship, *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39-56. DOI:10.1016/j.jvb.2016.02.004
- Van Tilburg, W & Holf, C., (2018). The mnemonic muse: Nostalgia fosters creativity through openness to experience, *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, 1-7. DOI:10.1016/j.jesp.2015.02.002
- Yu, Y., & Choi, Y. (2012), "Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies", *The Social Science Journal*, 53(2). 1-10. DOI:10.1016/j.soscij.2014.07.006
- Zhang, Z., & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes, *International Journal of Project Management* 37 (2019) 225–238. DOI:10.1016/j.ijproman.2019.01.006