

# Expertise Monopoly and Work Environment Deviations: The Intervening Role of Knowledge Concealment and the Mediating Role of Teamwork Motivation

**Reza Sepahvand**<sup>1</sup> Professor, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran.

**Saber Taghipour** Ph.D. Student of Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran. (Corresponding Author).

**Masooome Momeni Mofarad** Ph.D. Student of Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran.

Received: 21/07/2020 | Accepted: 28/11/2020

## Abstract

**Purpose:** Contrary to the popular belief that workplace deviations are specific to laborers, they also exist in knowledge environments and manifest themselves in specific ways in knowledge-based companies. Refusing to participate in teamwork and sharing knowledge gained from costly research and development activities are examples of these deviant behaviors. This study intends to investigate into the effects of expertise monopoly on workplace deviations with regard to the intervening role of knowledge concealment as well as the mediating role of teamwork motivation.

**Methodology:** Based on its purpose, this study is applied and from the perspective of data collection and analysis, it was descriptive applying field-causal method. The statistical population consisted of all managers and specialists of knowledge-based companies located in Tehran Science and Technology Park. Using stratified-random sampling method, 220 subjects were selected as the sample. Data were analyzed through structural equation modeling with partial least squares approach.

**Findings:** Results show that expertise monopoly through the intervening variable of knowledge concealment positively and significantly affects interpersonal and organizational deviations. Besides, teamwork motivation moderates the effects of employees' expertise monopoly on knowledge concealment.

**Values:** Results of this study can be very effective in developing knowledge sharing strategies to reduce retaliatory behaviors of employees in the workplace.

**Keywords:** Workplace Deviations; Knowledge Hiding; Expertise Monopoly; Knowledge-based Companies; Teamwork Motivation; Science and Technology Park.

1. Sepahvand.re@lu.ac.ir

2. taghipour.s@fc.lu.ac.ir

# عنوان مقاله: انحصارگرایی تخصصی و انحرافات محیط کاری: تحلیل نقش میانجی پنهان سازی دانش با تاکید بر نقش تعدیل گر انگیزه کار تیمی

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، صابر تقی پور<sup>۲</sup>، معصومه مومنی مفرد<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۳۱  
پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۸

مقاله پژوهشی

## چکیده:

**هدف:** برخلاف تصور عامه که انحرافات محیط کاری را مختص فضاهای کاری می‌داند، این گونه انحرافات در محیط‌های دانشی نیز وجود دارد و خود را به شیوه‌های خاصی در شرکت‌های دانش بنیان نشان می‌دهد. خودداری از مشارکت در کارهای تیمی و به اشتراک گذاری دانش حاصل از فعالیت‌های پژوهش و توسعه و توسعه نمونه‌هایی از این رفتارهای انحرافی است. هدف این پژوهش، بررسی تاثیر انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات محیط کار با نقش میانجی پنهان سازی دانش با تاکید بر نقش تعدیل گری انگیزه کار تیمی است.

**طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از منظر نحوه جمع آوری و تحلیل داده‌ها در حوزه مطالعات توصیفی از نوع میدانی - علی است. جامعه آماری را کلیه مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شهر تهران تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی ۲۲۰ پرسشنامه صحیح با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل می‌شوند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که انحصارگرایی تخصصی از طریق متغیر میانجی پنهان سازی دانش بر انحرافات بین فردی و سازمانی اثر مثبت و معنادار می‌گذارد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزه کار تیمی اثر انحصارگرایی تخصصی کارکنان را بر پنهان سازی دانش تعدیل می‌کند.

**ارزش / اصالت:** این پژوهش ثابت می‌کند که انگیزه کار تیمی می‌تواند نقش معناداری در کاهش پنهان سازی دانش ایفا نماید. این نتیجه به توسعه نظریه منجر شده است. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند در جهت تدوین راهبردهای تسهیم دانش در جهت کاهش رفتارهای تلافی جویانه کارکنان در محیط کاری بسیار اثرگذار باشد.

**کلیدواژه‌ها:** انحرافات محیط کاری، پنهان سازی دانش، انحصارگرایی تخصصی، انگیزه کار تیمی، شرکت‌های دانش بنیان، پارک علم و فناوری.

1. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران.

2. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران (نویسنده مسئول).  
taghipour.s@fc.lu.ac.ir

3. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران.

بقای سازمان‌ها در فضای رقابتی عصر حاضر در گرو دستیابی به اهداف تعیین شده در کوتاه‌مدت و بلندمدت است. بدون شک، دستیابی به اهداف تعیین شده همراه با کارایی و اثربخشی نیازمند آن است که همه بخش‌های سازمان تحت استانداردهای اخلاقی مورد قبول فعالیت کنند و در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند. در این بین موقعیت‌هایی ایجاد می‌گردد که به انحراف از این اصول اخلاقی و فنی تعیین شده منجر می‌شود. این انحرافات هزینه‌های منفی فراوانی را برای کارکنان و سازمان به همراه می‌آورد و سازمان را در دستیابی به اهداف رقابتی خود و تلاش در جهت بقا با مشکلات زیادی مواجه می‌سازد. سازمان‌ها هزینه‌های هنگفتی را از طریق انحرافات کارگران و خرابکاری‌های سازمانی متحمل می‌شوند. آن دسته از کارکنان که مرتکب انحراف در محل کار می‌شوند، به احتمال زیاد مجبور به ترک کار می‌شوند و باعث کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، روحیه پایین و از دست دادن انسجام کاری می‌گردند (O'Leary-Kelly et al., 1996).

پژوهشگران دریافته‌اند که انحرافات کارکنان در محیط کاری موجب بروز هزینه‌های سالانه‌ای بالغ بر ۴۰ میلیارد دلار در اتحادیه اروپا شده است. رفتار انحرافی در محل کار باعث کاهش چشمگیر درآمد و حتی آسیب دائمی به محیط کار شده است (Fine et al., 2010). هزینه‌های دیگر ناشی از انحرافات محیط کاری شامل ضرر و زیان بیمه‌ای، روحیه‌های ضعیف و هزینه‌های روابط عمومی، اعتبارات از دست رفته، جبران خسارت کارگران، و افزایش هزینه‌های مالی است (Mayer et al., 2012). در مجموع باید بیان داشت که انحراف در محل کار ضرر و زیان اقتصادی و اجتماعی فراوانی را برای سازمان‌ها و اعضای آن‌ها به همراه دارد. برخلاف تصور عامه که انحرافات محیط کار را مخصوص فضاهای کارگری می‌دانند و شرکت‌های دانشی و گروه‌های متشکل از متخصصان را از این گونه سوء رفتارها مبرا قلمداد می‌کنند، باید متذکر شد که سازمان‌های دانش‌بنیان نیز همواره در معرض انحرافات کاری مخصوص به خود هستند. از آن جایی که دانش در این شرکت‌ها قدرت محسوب می‌شود و دارنده آن به وسیله مالکیت روان شناختی و انحصاری کردن دانش برای خویش حاشیه امنیت ایجاد می‌نماید، بنابراین پنهان‌سازی دانش و ممانعت از تسهیم آن حتی به قصد هم‌افزایی سازمانی در این گونه شرکت‌ها شایع‌ترین سوء رفتار سازمانی محسوب می‌گردد. بنابراین، به کمینه رساندن ضرر و زیان ناشی از انحراف محل کار، به‌ویژه در شرکت‌های استارت‌آپ و دانش‌بنیان که نرخ بقای بسیار پایینی دارند، از مهم‌ترین ضروریات این پژوهش است.

رفتارهای مرتبط با به اشتراک گذاری دانش به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم انحراف شناسایی می‌شود. چرایی و چگونگی تسهیم دانش در میان همکاران توجه علمی قابل توجهی را به خود جلب کرده، در حالی که توجه چندانی به علل و مواقعی که متخصصان دانش را پنهان می‌کنند، نشده است (Gibbert *et al.*, 2002). به هر حال، گرایش عمومی انسان بر اساس این است که دانش را به عنوان یک منبع محدود و ایجادکننده قدرت باور کند و برای پنهان کردن آن تلاش نماید (Škerlavaj *et al.*, 2018). ادبیات مدیریت مملو از موارد به اشتراک گذاری و تسهیم دانش است (Wang & Noe, 2010; Černe *et al.*, 2014). با این حال، مفهوم پنهان‌سازی دانش هنوز به درستی آشکار نشده است. استدلال می‌شود که منبع انگیزشی اشتراک دانش و پنهان کردن آن متفاوت است (Connelly *et al.*, 2012). زیرا محرک‌های ابزاری یا ضداجتماعی مردم را به سمت پنهان کردن دانش سوق می‌دهند، در حالی که انگیزه‌های طرفدار ارتباطات اجتماعی مهم‌ترین دلایل نمایش رفتارهای اشتراک دانش در محیط کار هستند (Connelly & Zweig, 2015). از آنجا که پنهان کردن دانش برای سازمان‌ها مضر است و به عنوان یک عامل ضدهم‌افزایی، هزینه‌های گزافی را بر آن‌ها تحمیل می‌کند (Černe *et al.*, 2014). بنابراین بیش‌ترین نیاز به درک، کنترل و پیش‌بینی عوامل موثر بر پنهان کردن دانش در محیط کار احساس می‌گردد. مالکیت روان‌شناختی دانش به انحصارگرایی در بُعد فنی و تخصصی در محیط کار منجر می‌شود، و به رفتارهای شغلی برای ایجاد، برقراری ارتباط، حفظ و احیای قلمروهای پیرامون دانش، مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز متخصصان سازمان اشاره دارد (Brown *et al.*, 2005). بنابراین، این‌گونه مطرح می‌شود که آگاهی شخص صاحب دانش از رفتارهای پنهان‌شده تحت تاثیر انحصارگرایی تخصصی، تاثیر مخربی بر عملکرد وظیفه‌ای بر جای می‌گذارد و باعث افزایش رفتارهای انحرافی در محل کار می‌شود (Conway, 1999). در واقع، انحصاری نمودن دانش، مهارت و تخصص در محیط کار، عملکرد وظیفه‌ای را پایین می‌آورد و رفتارهای انحرافی را در محل کار تقویت می‌کند (Brown *et al.*, 2005). واقعیت این است که رفتارهای پنهان‌سازی دانش یک پدیده گسترده در محل کار است که به انتقال دانش آسیب می‌رساند و به خسارات مالی شدید به سازمان‌های دانش‌بنیان منجر می‌شود (Zhao *et al.*, 2016).

در این پژوهش از نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup>، نظریه مالکیت روان‌شناختی<sup>۲</sup>، و هنجارهای متقابل استفاده می‌گردد. بنابراین، می‌توان استدلال نمود که کارکنان در محیط کاری یک حیطه تخصصی را برای خود لحاظ می‌کنند که بر اساس این، دانش و مهارت‌های مخصوص خویش را تنها برای

1. Social Exchange Theory
2. Psychological Ownership

خود نگه می‌دارند و در اختیار دیگر افراد و همکاران سازمان قرار نمی‌دهند. براینکه این رفتارها موجب می‌گردد که افراد در پی تلافی رفتارهای پنهان‌سازی دانش از طرف همکاران خویش برآیند و در نهایت میزان رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط کار افزایش یابد.

سهام عمده این پژوهش در پرداختن ارتباط بین انحصارگرایی تخصصی به عنوان مفهومی که اولین بار در ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد و انحرافات بین‌فردی در محیط کاری است. عمده مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه به ارزیابی و تحلیل ارتباط بین پنهان‌سازی دانش و انحرافات در سطح سازمانی پرداخته و از جنبه فردی و بین‌فردی آن غافل بوده‌اند. همچنین، در این پژوهش انگیزه کار تیمی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در تاثیر انحصارگرایی تخصصی بر پنهان‌سازی دانش لحاظ شده است. انحصارگرایی تخصصی باعث می‌گردد که کارکنان اقدام به ایجاد قلمرو شخصی و پنهان نمودن دانش‌های خود نمایند. بر اساس این، میزان انگیزه کارکنان برای کار تیمی می‌تواند این اثرگذاری را تعدیل نماید و به کاهش سطح پنهان‌سازی دانش در میان کارکنان منجر شود، چرا که در این وضعیت هرچه میزان انگیزه برای کار تیمی بیش‌تر باشد، به همان میزان سعی می‌گردد ایجاد یک انحصار شخصی و در نهایت پنهان نمودن دانش کاهش یابد.

مسئله محوری این پژوهش مفهوم انحرافات محیط کاری است. انحرافات محیط کاری غالباً در محیط‌های کارگری مورد بررسی قرار گرفته و از تحلیل و ارزیابی آن در بخش تخصصی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان غفلت شده است. همان‌گونه که از نام این قبیل سازمان‌ها مشخص است، هدف و مأموریت اصلی این سازمان‌ها تولید و عرضه خدمات نوین با تکیه بر دانش‌های نوین است. بر اساس این، نیاز است که سطح اخلاق کاری در این قبیل سازمان‌ها بهبود یابد که کاهش در سطح انحرافات می‌تواند به این امر کمک نماید. در نتیجه، انحصارگرایی متخصصان در شرکت‌های دانش‌بنیان به عدم تسهیم دانش منجر می‌شود و رفتارهایی را سبب می‌شود که در تضاد با ارزش‌های اخلاقی و مأموریت اصلی این سازمان‌هاست. بنابراین، تلاش در جهت کاهش این قبیل رفتارها و انحرافات در محیط‌های کاری با تکیه بر عوامل موثر بر آن می‌تواند در جهت کاهش مسئله موجود کارساز باشد.

با وجود این پیشرفت‌ها، روشن است که پژوهش‌های تجربی در زمینه پنهان‌سازی دانش ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به این‌که تاکنون پژوهش‌های جامعی در مورد ارتباط متغیرهای انحصارگرایی تخصصی، پنهان‌سازی دانش، و انحرافات کاری در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری صورت نگرفته و نیز اهمیت تسهیم دانش و هم‌افزایی حاصل از آن، که به افزایش نرخ بقای شرکت‌های دانشی کمک می‌نماید، مورد موشکافی علمی واقع نشده است، بنابراین پژوهش حاضر قصد دارد اثر انحصارگرایی تخصصی را بر انحرافات محیط کاری شرکت‌های دانشی با در نظر گرفتن پنهان‌سازی دانش به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار دهد.

### انحصارگرایی تخصصی

اصطلاح قلمرو تخصصی به عنوان یک استعاره از دنیای حیوانات گرفته شده است. این مفهوم، در یک زمینه تخصصی سازمانی نیز دارای اهمیت و ضرورت فراوان است، زیرا کارکنان نیز از خود احساسات انحصاری نشان می‌دهند و این موضوع بر چندین رفتار مرتبط با شغل آنان تاثیر می‌گذارد. انحصارگرایی تخصصی اصطلاحی است که با ارتباطات غیرکلامی همراه است و به چگونگی استفاده مردم از فضا (قلمرو) برای برقراری ارتباط، مالکیت یا تسلط بر مناطق و دارایی‌ها می‌پردازد. مفهوم انسان‌شناسی از مشاهدات رفتارهای مالکانه حیوانات نشئت می‌گیرد. فضای شخصی را می‌توان به عنوان یک منطقه یا حوزه‌ای همراه با شخصی که در مرکز آن است در نظر گرفت که سایر افراد مایل به نفوذ در آن حیطة نیستند (Brown & Robinson, 2007). از دهه ۱۹۸۰ انحصارگرایی تخصصی به عنوان محصول فرایندهای اجتماعی - سیاسی مورد مطالعه قرار گرفته است. سَک<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، این موقعیت را به دنیای مدیریت معرفی می‌کند و انحصارگرایی تخصصی را یک راهبرد قدرتمند توصیف می‌نماید. انحصارگرایی تخصصی عملی برای محدود کردن و کنترل یک منطقه از فضا - یک قلمرو - به منظور کنترل مکان و متعلقات مربوط به آن است. این راهبرد می‌تواند به صورت آشکار و پنهان ظاهر شود و نظریه قلمرو انسانی را توضیح دهد که چه موقع و چرا این راهبرد به عنوان یک مزیت دیده می‌شود. قلمروها نیز نوع خاصی از مکان هستند: مناطقی که ما با محدود کردن و کنترل آنچه اتفاق می‌افتد، ایجاد می‌کنیم. در واقع در انحصارگرایی تخصصی، ما با تملک نوعی دانش تخصصی یا یک دارایی نامشهود، که ارزش‌آفرین است و پایه قدرت تلقی می‌شود، دیگران را از نفوذ به دایره و تقلید از این منبع ارزش‌آفرین باز می‌داریم (Brown et al., 2005).

### انحرافات محیط کاری

انحرافات محل کاری به تلاش‌های آگاهانه و مخرب برای خرابکاری در سازمان با ایجاد مشکلات در محیط کار اشاره دارد. این مفهوم به‌طور معمول به دو حوزه انحرافات بین‌فردی، که سعی در خرابکاری روابط از طریق فعالیت‌هایی مانند شایعات دارد، و انحرافات سازمانی مانند تأخیر

1. Sack

یا سرقت تجهیزات، تقسیم می‌شود. حتی برخی سکوت کارمندان را انحراف از محل کار می‌دانند. سکوت که به‌طور هدفمند برای آسیب رساندن به سازمان طراحی شده باشد، ممکن است انحرافی تلقی شود؛ اگرچه مهم است که دلایل سکوت در مورد این که آیا بدخواه است یا خیر، در نظر گرفته شود (MacLane & Walmsley, 2010). مقوله اساسی در انحرافات محیط کاری، قرارداد روان‌شناختی بین کارکنان و مدیران به عنوان نمایندگان حقیقی سازمان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان بر اساس انتظاراتشان از محل کار و شغل، یک قرارداد روان‌شناختی با کارفرمای خود تشکیل می‌دهند. اگر کارگر معتقد باشد که با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود یا این که کارفرما انتظارات آن‌ها را برآورده نمی‌کند، ممکن است ادراک انحراف از قرارداد روان‌شناختی ایجاد گردد. این برداشت از بدرفتاری باعث انحراف محل کار می‌شود. انحراف محل کار در روان‌شناسی گروهی را می‌توان به تمایل آگاهانه (یا عمدی) برای ایجاد آسیب به سازمان توصیف کرد. این مفهوم به یک مولفه ابزاری در بخش ارتباطات سازمانی تبدیل شده است. همچنین، انحراف محل کار به عنوان یک رفتار داوطلبانه مورد بررسی قرار گرفته است که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و با این کار، رفاه سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند (Robinson & Bennett, 1995). انحراف محل کار را می‌توان به عنوان تمایل عمدی یا برنامه‌ریزی‌شده برای خسارت به سازمان توضیح داد (Omar et al., 2011). رفتار انحرافی ممکن است از دیدگاه قانونی قابل قبول باشد یا نباشد، اما مهم‌تر این که با هنجارهای عمومی اجتماعی مغایر است. برای مثال، سوء استفاده کلامی، همکار دروغگو، دروغگویی، گرفتن اعتبار برای کارهای دیگران یا ادعای ناعادلانه منابع بیش‌تر برای خود ممکن است قانونی باشد یا خیر. با این حال، یکی از نمونه‌های رایج این است که این رفتارها هنجارهای مهم اجتماعی را نقض می‌کند و امکان آسیب رساندن به دیگران را دارد (Pulich & Tourigny, 2004).

## انحرافات بین‌فردی

انحرافات بین‌فردی ممکن است زمانی رخ دهد که اهداف سوء رفتار با ذی‌نفعان خاص، مانند رفتار همکاران در این زیرگروه از انحراف کارمندان شامل شایعات مربوط به همکاران و مقصر دانستن آن‌ها، همراه شود. اعتقاد بر این است که این رفتارهای جزئی (اما ناسالم) در قبال دیگران رخ می‌دهند، زیرا برخی از کارمندان احساس حق داشتن را که اغلب با استثمار همراه است، درک می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها احساس نیاز به بدرفتاری با روش‌هایی را دارند که آن‌ها را تحقیر می‌کند (Pulich & Tourigny, 2004). برجسته‌ترین پاسخ‌ها که بیانگر انحرافات بین‌فردی است، نوعی رفتار ناپه‌نجا است که کارکنان در هنگام استفاده از شایعات بی‌اساس یا توهین‌های کلامی برای

آسیب رساندن به منافع مشروع همکاران خود اعمال می‌کنند (Jahanzeb & Fatima, 2018). انحرافات بین‌فردی شکلی از رفتارهای انحرافی است که در آن کارکنانی که مشغول به کار هستند، افراد دیگر را مورد هدف این‌گونه رفتارها قرار می‌دهند (Berry *et al.*, 2007).

## انحرافات سازمانی

به رفتار انحرافی که به‌طور معمول مستقیماً سازمان را هدف قرار می‌گیرد، انحرافات سازمانی گفته می‌شود. انحرافات سازمانی شامل تولید و انحراف اموال است. ممکن است رفتار انحرافی در محل کار به صورت کمبود یا غیبت بیش از حد بیان شود. برخی از پژوهشگران این رفتارها را رفتارهای عقب‌نشینی عنوان می‌کنند. چنین رفتارهایی به کارکنان اجازه می‌دهد که از نظر جسمی و عاطفی از سازمان خارج شوند (Everton *et al.*, 2007).

## پنهان‌سازی دانش

بسیاری از مدیران انتظار دارند که کارکنان دانش خود را آزادانه با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا سازمان بتواند کارآمدتر و موثرتر عمل کند. با این حال، سازمان‌ها به تمامی دارایی‌های معنوی کارمندان خود دسترسی ندارند (Kelloway & Barling, 2000) و بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند دانشی را که در اختیار دارند حفظ کنند و تصمیمات سریعی نسبت به پنهان‌سازی دانش موجود نزد خود بگیرند. پنهان کردن دانش به عنوان تلاشی عمدی از فرد برای جلوگیری یا پنهان کردن دانش مورد درخواست شخص دیگری تعریف می‌شود. پنهان کردن دانش پیامدهای جدی برای سازمان‌ها، روابط و افراد دارد. این امر با پیامدهایی از قبیل کاهش سطح خلاقیت (Černe *et al.*, 2014; Bogilović *et al.*, 2017) و رفتار خلاقانه کار (Černe *et al.*, 2017) همراه است و باعث کاهش عملکرد فردی در بلندمدت می‌شود. پنهان کردن دانش همچنین به نبود اعتماد بین‌فردی (Connelly *et al.*, 2012) و وخیم‌تر شدن روابط بین‌فردی مرتبط است (Connelly & Zweig, 2015). همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد پنهان کردن دانش می‌تواند از سرپرستان به پیروان گسترش یابد.

مفهوم پنهان‌سازی دانش تحت تاثیر عوامل مختلفی تقویت یا تضعیف می‌گردد. در این ارتباط ادبیات پنهان کردن دانش نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش موضوع جذابی برای پژوهش‌های اخیر بوده است. این ادبیات نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش در زمینه‌های بی‌اعتمادی و



رقابت‌پذیری بالا یا سیاست سازمانی درک می‌شود (Malik et al., 2019)، بروز می‌کند و بر میزان آن افزوده می‌شود. برعکس، پنهان کردن دانش در شرایطی که تبادل اجتماعی متقابل وجود داشته باشد یا در زمینه‌هایی که فضای همکاری و همیاری رایج است یا وقتی افراد سطح بالایی از هم‌فکری و هم‌جهتی را در اهداف دارند یا انگیزه اجتماعی بالایی برای فعالیت مشترک داشته باشند، کاهش می‌یابد (Rhee & Choi, 2017). پنهان کردن دانش، ساختاری چندبعدی است که از سه جنبه تشکیل شده است. طبق گفته کانلی و همکاران (۲۰۱۲)، پنهان کردن گریزان هنگامی اتفاق می‌افتد که شخص اطلاعات نادرست یا جزئی را ارائه می‌دهد یا یک قول گمراه‌کننده را در ارتباط با ارائه پاسخی کامل‌تر در آینده می‌دهد یا در گفتگوهای خود با دیگران به‌نحوی صحبت می‌کند که هیچ‌گونه اطلاعاتی در ارتباط با موضوع مورد بحث ندارد و اگر هم داشته باشد، بسیار محدود یا خلاف واقعیت است (Škerlavaj et al., 2018).

### انگیزه کار تیمی

انگیزه کار تیمی به میل و رغبت افراد برای مشارکت در انجام فعالیت‌های تیمی اشاره دارد. برخی افراد به‌ذات تمایل چندانی به انجام کارها در قالب تیم‌های کاری ندارند، اما در برخی دیگر شرایط متفاوت است و رغبت بالایی به انجام کارهای تیمی مشاهده می‌گردد (Černe et al., 2017). در این وضعیت، گردش آزادانه اطلاعات و دانش در سازمان صورت می‌گیرد به‌نحوی که بیش‌تر افراد سعی در تسهیم دانش به‌جای پنهان‌سازی آن دارند. این انگیزه ریشه در برخی ویژگی‌های شخصیتی، شرایط محیط کاری، و سیاست‌های سازمانی دارد. پژوهش‌های صورت‌گرفته نقش ویژگی‌های شخصیتی را در این خصوص بارزتر می‌کند و تاکید ویژه‌ای بر آن دارد (Brown et al., 2005).

بررسی‌های انجام‌گرفته در ادبیات داخلی و خارجی مرتبط با حوزه مورد بررسی در این مطالعه نشان می‌دهد که حجم مطالعات انجام‌گرفته در این حوزه چندان زیاد نیست. بر اساس این، برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌گرفته ارائه می‌شود.

سینق (۲۰۱۹)، به بررسی اثرگذاری قلمرومداری بر عملکرد وظیفه‌ای و انحرافات محیط کاری با نقش میانجی پنهان‌سازی دانش می‌پردازد. نتیجه به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که قلمرومداری از طریق پنهان‌سازی دانش می‌تواند به کاهش عملکرد وظیفه‌ای و افزایش انحرافات محیط کاری منجر شود. ژو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، به بررسی نقش اثرگذار انحصارگرایی تخصصی بر

1. Xu et al.

اهداف رقابتی و پنهان‌سازی دانش می‌پردازند. با وجود این که سازمان‌ها تلاش زیادی را برای تقویت انتقال دانش در میان کارمندان انجام می‌دهند، در بسیاری از موارد، کارمندان مایل به اشتراک‌گذاری دانش خود نیستند. این پژوهش بیان می‌دارد که قلمرو همکاران اثر مثبت اهداف رقابتی را بر مالکیت روانی تقویت می‌کند و از این طریق اثر غیرمستقیم اهداف رقابتی را بر دانش پنهان‌شده از طریق مالکیت روانی تعدیل می‌نماید. این مطالعه نشان می‌دهد که انحصارگرایی تخصصی بر اهداف رقابتی و پنهان‌سازی دانش تاثیر معناداری دارد. ژائو و همکاران (۲۰۱۶)، به بررسی ارتباط بین پنهان‌سازی دانش و رفتارهای انحرافی ناشی از پنهان‌سازی دانش می‌پردازند. نتایج نشان می‌دهد که استرس‌گرایی در محل کار با پنهان کردن و رفتارهای انحرافی کارکنان مهمان‌نوازی رابطه مثبت دارد، اما با پنهان‌سازی دانش ارتباطی ندارد. زینالی و پورعزت (۲۰۱۲)، به بررسی ارتباط میان رفتارهای مالکیتی و شخصی‌سازی و رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌پردازند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اولاً میان ارتقای فضای کلی اخلاقی حاکم بر سازمان و کاهش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، و ابعاد کاستی‌های فضای اخلاقی سازمان و گونه‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. بنابراین، فرضیه‌های پژوهش به این شرح ارائه می‌شوند:

H<sub>1</sub>: انحصارگرایی تخصصی بر پنهان‌سازی دانش اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2</sub>: انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات بین‌فردی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>3</sub>: انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4</sub>: پنهان‌سازی دانش بر انحرافات بین‌فردی اثر مثبت و معنادار دارد.

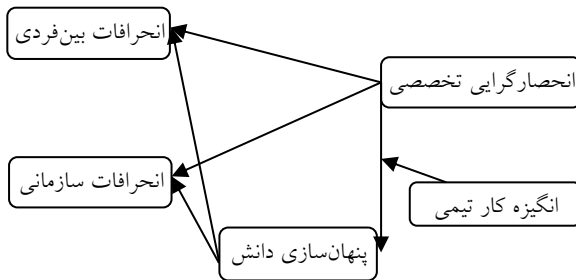
H<sub>5</sub>: پنهان‌سازی دانش بر انحرافات سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>6</sub>: انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان‌سازی دانش بر انحرافات بین‌فردی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>7</sub>: انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان‌سازی دانش بر انحرافات سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>8</sub>: اثر انحصارگرایی تخصصی بر پنهان‌سازی دانش از طریق انگیزه کار تیمی به شکل منفی و معنادار تعدیل می‌گردد.

مدل مفهومی این پژوهش بر پایه بررسی‌های صورت‌گرفته در ادبیات به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Singh, 2019)

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. همچنین با توجه به رویکرد تجزیه و تحلیل، این پژوهش در حوزه مطالعات علی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شهر تهران تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش طبقه‌ای تصادفی اقدام به نمونه‌گیری از جامعه آماری مورد نظر گردید. بررسی‌های صورت گرفته به شناسایی ۱۶۰ شرکت دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری شهر تهران منجر شد. در این میان ۴۶ شرکت فعال در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات مشخص گردید. سپس هر یک از این ۴۶ شرکت به عنوان یک طبقه لحاظ شدند. برای امکان‌پذیری انجام پژوهش، به کمک جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۱۰ نفر از میان ۴۶ شرکت شناسایی شده با روش تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. برای اطمینان از کفایت حجم نمونه، بالغ بر ۲۳۰ پرسشنامه در میان نمونه انتخابی این شرکت‌ها توزیع گردید و در نهایت تعداد ۲۲۰ پرسشنامه صحیح برگشت داده شد و در فرایند تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس این، به‌طور میانگین تعداد ۴ تا ۵ پرسشنامه در میان هر یک از ۴۶ شرکت تعیین شده توزیع گردید. متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر از طریق پیمایش و با استفاده از پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفت. سنجش انحصارگرایی تخصصی بر اساس **آوی و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، سنجش پنهان‌سازی دانش بر اساس **پنگ**<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، و همچنین

1. Avey et al.  
2. Peng

سنجش انحرافات بین فردی و سازمانی بر اساس بنت و رابینسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بود. سنجه‌های مورد استفاده در این پژوهش به شرح جدول (۱) است.

جدول ۱: ابزار سنجش متغیرهای پژوهش

متغیرها	نقش	سنجه‌ها
انحصارگرایی تخصصی	مستقل	۱. من از ایده‌های خود در برابر استفاده دیگران در سازمان خود محافظت می‌کنم.
		۲. افرادی که با من کار می‌کنند بدون اجازه من نباید از ایده‌های من استفاده کنند.
		۳. من دانش خود را در برابر دیگران در محل کار محافظت می‌کنم.
		۴. من از همکاران می‌خواهم از اطلاعات، ایده‌ها و دانش‌هایی که متعلق به من است استفاده نکنند.
پنهان‌سازی دانش	میانجی	۱. مدیر یا سرپرست من دانش و اطلاعات مفیدی را از من دریغ می‌کند.
		۲. مدیر یا سرپرست من ایده‌های ابتکاری را از من پنهان می‌کند.
		۳. مدیر یا سرپرست من دانش شخصی را به دانش سازمانی تبدیل نمی‌کند.
انحرافات بین فردی	وابسته	۱. همکارم دیگران را در محل کار مسخره می‌کند.
		۲. همکارم به گونه‌ای صحبت می‌کند که به دیگران حاضر در محل کار آسیب می‌رساند.
		۳. همکارم تمایل به توهین کردن به دیگران در محل کار دارد.
		۴. همکارم با دیگران در محل کار خود شوخی می‌کند.
		۵. همکارم نسبت به دیگران در محل کار خود بی‌ادبانه رفتار می‌کند.
		۶. همکارم علناً دیگران را در محل کار شرمند می‌کند.
انحرافات سازمانی	وابسته	۱. همکارم ترجیح می‌دهد استراحت اضافی یا طولانی‌تری را در سازمان انجام دهد.
		۲. همکارم بدون اجازه دیروقت برای کار می‌آید.
		۳. بارها مشاهده کردم که همکارم از دستورات سرپرست یا مدیر سرپیچی می‌کند.
		۴. همکارم عمداً در کارهای محوله کندتر کار می‌کند.
		۵. همکارم ترجیح می‌دهد زودتر از کار و بدون اجازه به خانه برود.
		۶. همکارم تلاش می‌کند حجم کم‌تری از کارهایی که به او اختصاص دارد انجام دهد.

روایی این پرسشنامه‌ها با کمک پژوهش‌های صورت‌گرفته داخلی و خارجی در این حوزه و با نظر استادان و صاحب‌نظران تایید شده و پایایی یا اعتبار آن نیز با کمک آزمون ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام گرفته است.

1. Bennett & Robinson

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنانِ پاسخگو در پژوهش حاضر در **جدول (۲)** آمده است. در این جدول، فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی برحسب تعداد افراد در بازه‌های تعیین شده ارائه شده است.

**جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی**

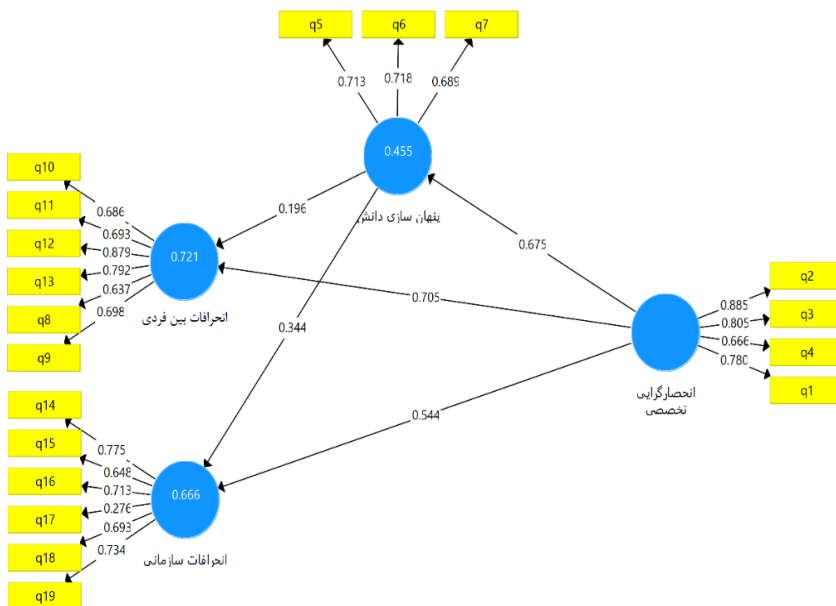
متغیرها	بازه	فراوانی
سن	کم‌تر از ۳۰ سال	۴۹
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۷۱
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۶۴
	بیش‌تر از ۵۰ سال	۳۶
جنسیت	مرد	۱۵۹
	زن	۶۱
وضعیت تاهل	مجرد	۷۲
	متاهل	۱۴۸
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۸۶
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۰۳
	بیش‌تر از ۲۰ سال	۳۱

آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص مرکزی و پراکندگی در **جدول (۳)** منعکس شده است:

**جدول ۳: آمار توصیفی**

متغیرها	تعداد سنجه‌ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس
انحصارگرایی تخصصی	۴	۳/۴۹۵	۰/۸۴۲	۰/۷۰۹
پنهان‌سازی دانش	۳	۳/۴۱۶	۰/۸۱۳	۰/۶۶۱
انحرافات بین‌فردی	۶	۳/۴۹۹	۰/۹۴۱	۰/۸۸۶
انحرافات سازمانی	۶	۳/۵۵۶	۰/۷۹۶	۰/۶۳۴
انگیزه کار تیمی	۴	۳/۶۸۵	۰/۶۸۵	۰/۵۲۰

برازش مدل پژوهش با استفاده از سه شاخص پایایی مرکب، روایی همگرا، روایی واگرا و نیکویی برازش انجام گرفته است. مدل ضرایب مسیر پژوهش به شرح شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل ۲: مدل ضرایب مسیر

همان گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌گردد، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیش‌تر از  $0/3$  هستند. برازش مدل پژوهش با استفاده از شاخص‌های روایی همگرا یا همان بررسی همسانی یا اعتبار درونی، پایایی مرکب یا همان بررسی سازگاری درونی، روایی واگرا و در انتها شاخص نیکویی برازش انجام و نتایج آن گزارش می‌گردد. بررسی همسانی یا اعتبار درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی با استفاده از شاخص AVE در خروجی الگوریتم نرم‌افزار SMART-PLS حاصل می‌شود. مقادیر بالای  $0/5$  نشان‌دهنده اعتبار درونی مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است. بررسی سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی با استفاده از خروجی پایایی مرکب الگوریتم نرم‌افزار مورد نظر حاصل می‌شود. مقادیر بالای  $0/7$  برای هر یک از متغیرهای پنهان نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری است (جدول ۴).

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

متغیرها	روایی همگرا	پایایی مرکب	R2	F2	Q2	آلفای کرونباخ
انحصارگرایی تخصصی	۰/۶۲۱	۰/۸۶۶	-	۰/۴۲۳	-	۰/۷۹۲
پنهان‌سازی دانش	۰/۵۹۹	۰/۷۵۰	۰/۴۵۵	-	۰/۴۰۲	۰/۷۹۹
انحرافات بین‌فردی	۰/۵۴۱	۰/۸۷۵	۰/۷۲۱	-	۰/۳۹۹	۰/۸۲۷
انحرافات سازمانی	۰/۵۳۷	۰/۸۱۴	۰/۶۶۶	-	۰/۵۷۸	۰/۷۲۳
انگیزه کار تیمی	۰/۶۰۲	۰/۸۸۷	-	۰/۲۳۱	-	۰/۸۰۱

برای سنجش روایی تشخیصی در سطح سازه (متغیرهای پنهان)، باید از مقادیر AVE حاصل‌شده جذر گرفت. چنانچه جذر AVE برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیش‌تر باشد، روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری انعکاسی در سطح سازه مورد تایید قرار می‌گیرد (Hair et al., 2011). نتیجه تحلیل روایی واگرا در جدول (۵) مشاهده می‌گردد. در این جدول، اعداد اول نوشته شده در هر ستون مقدار جذر روایی همگرا و سایر اعداد بیانگر ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش است.

جدول ۵: روایی واگرا

متغیرها	انحصارگرایی تخصصی	پنهان‌سازی دانش	انحرافات بین‌فردی	انحرافات سازمانی
انحصارگرایی تخصصی	۰/۷۸۸			
پنهان‌سازی دانش	۰/۶۶۹	۰/۷۷۳		
انحرافات بین‌فردی	۰/۷۱۴	۰/۶۶۸	۰/۷۳۵	
انحرافات سازمانی	۰/۷۵۸	۰/۶۹۴	۰/۷۲۱	۰/۷۳۲

همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار جذر روایی همگرا بالاتر از مقدار ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش است که نشان از تایید روایی واگرا دارد. در این پژوهش، برای سنجش برازش کلی مدل با استفاده از شاخص اشتراکی و ضریب تعیین، شاخص نیکویی برازش (GOF)<sup>۱</sup> از طریق فرمول (۱) مورد محاسبه قرار گرفته است. دامنه این شاخص بین صفر و یک است و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی را نشان می‌دهد (جدول ۶).

1. Goodness of Fit

شاخص GOF نشان‌دهنده این است که تا چه حد متغیرهای مشاهده‌پذیر ماتریس کوواریانس در مدل خاص به خوبی پیاده شده‌اند. مقدار GOF برابر است با ۰/۳۰۵ که نشان از برازش بالا دارد (جدول ۶).

جدول ۶: شاخص نیکویی برازش

متغیرها	ضریب تعیین	شاخص اشتراکی	نیکویی برازش
پنهان‌سازی دانش	۰/۴۵۵	۰/۴۹۸	
انحرافات بین‌فردی	۰/۷۲۱	۰/۵۲۱	۰/۳۲۰
انحرافات سازمانی	۰/۶۶۶	۰/۴۷۷	

$$GOF = \sqrt{Communality} \times R^2 = 0/305 \quad (1)$$

برای آزمودن تاثیر متغیر میانجی از آزمون سوپل استفاده می‌شود که برای معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر بکار می‌رود. بر اساس این آزمون، مقادیر ضرایب مسیر و انحراف استاندارد مسیرهای دارای متغیر میانجی به عنوان ملاک آزمون در نظر گرفته می‌شوند. نتیجه این آزمون در جدول (۷) مشاهده می‌گردد.

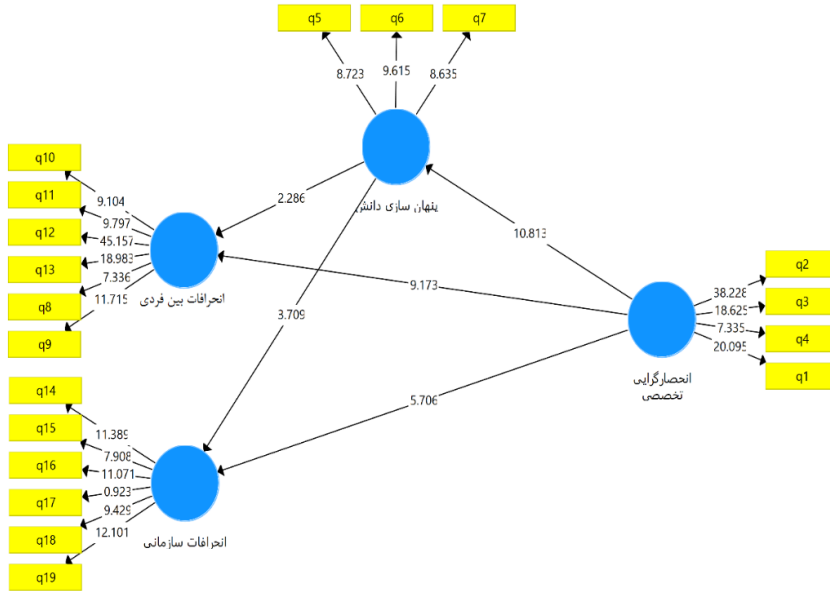
جدول ۷: آزمون سوپل

رابطه	متغیر میانجی	مسیر فرعی	$\beta$	انحراف استاندارد	آماره سوپل
		تاثیر انحصارگرایی تخصصی	۰/۶۷۵	۰/۰۲۹	
تاثیر انحصارگرایی تخصصی	پنهان‌سازی	بر پنهان‌سازی دانش			۲/۱۹۲
بر انحرافات بین‌فردی	دانش	تاثیر پنهان‌سازی دانش بر انحرافات بین‌فردی	۰/۱۹۶	۰/۰۸۹	
		تاثیر انحصارگرایی تخصصی	۰/۶۷۵	۰/۱۲۱	
تاثیر انحصارگرایی تخصصی	پنهان‌سازی	بر پنهان‌سازی دانش			۲/۳۰۳
بر انحرافات سازمانی	دانش	تاثیر پنهان‌سازی دانش بر انحرافات سازمانی	۰/۳۴۴	۰/۱۳۶	

همان‌گونه که در جدول (۷) نمایان است، بر اساس آماره سوپل نقش میانجی پنهان‌سازی دانش در رابطه بین انحصارگرایی و انحرافات بین‌فردی و سازمانی مورد تایید واقع گردید.



همانطور که در جدول (۸) و شکل (۳) نمایان است، معناداری ضرایب مسیر مکمل، بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل بررسی شده است. چنانچه مقدار حاصل شده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه تایید و در غیر این صورت، فرضیه مورد نظر تایید نمی‌شود. مدل آماره t فرضیه‌های پژوهش به شرح شکل (۳) است.



شکل ۳: مدل آماره t

نتیجه بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول (۸) مشاهده می‌گردد.

جدول ۸: بررسی نتایج آزمون فرضیه

فرضیه‌ها	$\beta$	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
انحصارگرایی تخصصی بر پنهان‌سازی دانش تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۷۵	۱۰/۸۱۳	۰/۰۰۰	تایید
انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات بین‌فردی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۷۰۵	۹/۱۷۳	۰/۰۰۰	تایید
انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۴۴	۵/۷۰۶	۰/۰۰۰	تایید
پنهان‌سازی دانش بر انحرافات بین‌فردی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۱۹۶	۲/۲۸۶	۰/۰۳۷	تایید
پنهان‌سازی دانش بر انحرافات سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۳۴۴	۳/۷۰۹	۰/۰۰۰	تایید
انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان‌سازی دانش بر انحرافات بین‌فردی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۱۳۲	۲/۱۹۲	۰/۰۳۴	تایید
انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان‌سازی دانش بر انحرافات سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۲۳۲	۲/۳۰۳	۰/۰۱۱	تایید

پس از بررسی مسیرهای مستقیم، در این بخش به ارزیابی نقش متغیر تعدیل‌گر در مدل پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی پرداخته می‌شود که نتایج آن به شرح جدول (۹) است.

جدول ۹: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی

الگو	متغیرها	ضریب تغییرات تعدیل‌شده	تغییر F	تغییر سطح معناداری آزمون F
۱	انحصارگرایی تخصصی، پنهان‌سازی دانش	-۰/۵۲۱	-۱۰/۱۱۱	۰/۰۳۱
۲	انحصارگرایی تخصصی × انگیزه کار تیمی، پنهان‌سازی دانش	-۰/۳۱۲	-۸/۱۲	۰/۰۳۹

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌گردد، با استناد به مقدار تغییر سطح معناداری در آزمون F نقش تعدیل‌گر انگیزه کار تیمی به‌طور منفی و معنادار مورد تایید واقع گردید.

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، بررسی اثرگذاری انحصارگرایی تخصصی بر انحرافات محیط کار با توجه به نقش میانجی پنهان سازی دانش است. بررسی های انجام گرفته در راستای دستیابی به اهداف پژوهش نشان می دهد که انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان سازی دانش اثر مثبت و معناداری بر انحرافات محیط کار در دو سطح بین فردی و سازمانی دارد. گرایش های انسانی افراد در محیط های کاری به نحوی است که در برخی اوقات کارکنان سعی در ایجاد یک قلمرو تخصصی برای خود می کنند تا بتوانند آندوخته های فنی خویش را در آن قلمرو حفظ کنند و به دیگران اجازه دسترسی به آن را ندهند. این مفهوم به ایجاد بی اعتمادی و گرایش به مخفی کاری در محیط کار منجر می گردد که البته خود این افراد به علت ایجاد مرزی برای خود در مقابل دانش تخصصی همکاران که به پنهان نمودن چنین دانشی از سوی آنان می انجامد، متضرر خواهند شد. چرا که این افراد نیز نمی توانند از ارزش افزوده ناشی از دانش های تخصصی همکاران خود بهره ببرند و به ناچار در قلمرویی که برای خود ایجاد نموده اند، محصور می شوند. بروز چنین حالات رفتاری نزد کارکنان باعث می گردد که آنان تلاش نمایند هرچه بیش تر اطلاعاتی را که در اختیار دارند، به ویژه اطلاعاتی که منبع قدرت است و توان رقابتی بیش تری دارد، نزد خویش نگه دارند و در اختیار همکاران یا افرادی در مجموعه سازمان که بدان نیاز دارند قرار ندهند. چنین رفتارهایی از کارکنان عواقبی را برای خود افراد و سازمان به همراه خواهد داشت. هنگامی که افراد سعی در پنهان سازی دانش در قلمرو تخصصی خودشان را دارند و تلاش می نمایند به هر طریقی انحصاری برای دانش خویش ایجاد نمایند، اعتماد و اعتبار متقابل نسبت به همکاران را از دست می دهند. در این وضعیت، دیگر افراد پذیرای سخنان و نظرات کارشناسی همکاران نیستند و سعی می کنند تا حد امکان ارتباطات خویش را با همکاران و دیگر اعضای سازمان کاهش دهند، چرا که هر یک رفتارهایی را از خود به نمایش می گذارد که در منافات با شکل گیری سرمایه اجتماعی در سازمان است. بنابراین، منطقی است که رفتارهای انحصارگرایانه و پنهان کارانه در مورد دانش، انحرافات بین فردی متعددی را در سازمان ایجاد نماید.

علاوه بر پیامدهای انحصارگرایی تخصصی و پنهان سازی دانش در سطح تعاملات بین فردی، بروز چنین رفتارهایی از کارکنان باعث می شود که سایر افراد نیز اقدام به تلافی رفتار همکار خود نمایند و این واکنش را با انجام رفتارهای ضدهم افزایی که آسیب بالایی به سازمان می زند، به نمایش بگذارند. چنین وضعیتی برای یک سازمان خدماتی همچون شرکت های دانش بنیان که بر

پایه اعتماد و تسهیم مداوم دانش و اطلاعات برای هم‌افزایی بنا نهاده شده‌اند، با حساسیت بالاتری دنبال می‌گردد. هدف اصلی چنین سازمان‌هایی ایجاد ارزش افزوده از طریق ترکیب دانش و خلق نوآوری است. بنابراین، چنانچه گردش آزاد اطلاعات صورت نگیرد یا در روند تولید خدمات خللی وارد آید، به بروز خسارت‌های جبران‌ناپذیری منجر می‌شود که جبران نمودن آن نیاز به صرف هزینه و زمان فراوانی دارد. با توسعه انحصارگرایی و پنهان‌سازی دانش، رفتارهای انحرافی سازمانی نیز توسعه می‌یابد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که نمی‌توانند از طریق هم‌اندیشی بهره لازم را از منافع موجود در سطح فردی و سازمانی به دست آورند، دست به اقدامات مخربی می‌زنند که مضرات آن هم برای خود و هم برای سازمان است. برای نمونه، در این وضعیت کارکنان سعی می‌کنند کار خود را به درستی و دقت انجام ندهند و به فکر هدر دادن وقت و منابع باشند. بنابراین، انحصارگرایی تخصصی از طریق پنهان‌سازی دانش به افزایش سطح انحرافات سازمانی منجر می‌گردد. همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزه کار تیمی می‌تواند میزان اثرگذاری انحصارگرایی تخصصی را بر پنهان‌سازی دانش تعدیل نماید. هرچه میزان انگیزه کارکنان برای کار تیمی بیشتر باشد، کارکنان هر چند دارای یک محدوده تخصصی برای خود باشند، ترجیح می‌دهند کم‌تر به فعالیت‌های پنهان‌سازی دانش بپردازند. این وضعیت در نهایت میزان پنهان‌سازی دانش را کاهش می‌دهد.

یافته‌های این پژوهش از جهانی با نتایج پژوهش‌های پیشین همراستا است و در مواردی نوآوری جدیدی را خلق نموده است. همان‌گونه اشاره گردید، انحصارگرایی تخصصی بر پنهان‌سازی دانش اثرگذار است که این نتیجه با یافته‌های سینق (۲۰۱۹) و ژو و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که پنهان‌سازی دانش بر انحرافات محیط کار تاثیرگذار است. این نتیجه با یافته‌های سینق (۲۰۱۹)، ژائو و همکاران (۲۰۱۶) و زینالی و پورعزت (۲۰۱۲) همراستا است. علاوه بر این، باید اشاره نمود که عمده مطالعات انجام‌گرفته به جنبه سازمانی انحرافات محیط کار پرداخته‌اند که در این مطالعه علاوه بر جنبه سازمانی، بُعد بین‌فردی انحرافات نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان از تاثیر معنادار انحصارگرایی تخصصی و پنهان‌سازی دانش بر آن داشته است.

این پژوهش بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهایی را ارائه می‌دهد مانند ۱. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزشیابی و کنترل برای شناسایی انحرافات محیط کار و سوء رفتارهای سازمانی مرتبط با تخصص‌گرایی و انحصارطلبی در محیط کار و انجام اقدامات اصلاحی برای بهینه‌سازی سیستم‌ها و فرایندهای کاری؛ ۲. نظارت دقیق‌تر نسبت به کارکنان با تدوین برنامه‌های کاری و

زمان‌بندی دقیق انجام وظایف محوله تا بدین طریق میزان انحرافات سازمانی کاهش یابد؛ ۳. طراحی سیستم‌های جبران خدمات که بیش‌ترین پاداش و مشوق‌ها را به تلاش‌ها و موفقیت‌های تیمی اختصاص می‌دهد و تسهیم دانش و اطلاعات را ترویج می‌نماید؛ ۴. توسعه و ترویج فرهنگ کار تیمی در میان اعضای شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور همافزایی بیش‌تر تا کارکنان مواضع منفی در خصوص عدم تسهیم دانش خود نگیرند؛ ۵. بهره‌گیری از راهبردهایی که ارتباط و تعامل دوسویه بیش‌تری را از سوی کارکنان به همراه می‌آورد؛ ۶. ترویج تسهیم دانش توسط مدیران و سرپرستان تا کارکنان و متخصصان نیز اهمیت این مفهوم را به‌خوبی درک کنند و رفتارهای مدیران و سرپرستان خود را الگو قرار دهند؛ ۷. لزوم ایجاد درکی مهم در کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان در این خصوص که ماهیت این قبیل سازمان‌ها ارتباطات باز و تسهیم موثر دانش را می‌طلبد؛ و ۸. توجه به استخدام کارکنانی که از نظر روانی استعداد کم‌تری در پنهان‌سازی دانش و انحصاری نمودن آن دارند.

همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که دیگر ابعاد انحرافات محیط کاری را مورد بررسی قرار دهند. شناسایی عوامل موثر بر انحصارگرایی تخصصی کارکنان نیز می‌تواند مورد توجه پژوهشگران این حوزه قرار گیرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌گردد مولفه‌های اصلی انحصارگرایی تخصصی شناسایی و مدلسازی گردد.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191. <https://doi.org/10.1002/job.583>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>

- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding Behind a Mask? Cultural Intelligence, Knowledge Hiding, and Individual and Team Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747>
- Brown, G., & Robinson, S. L. (2007). The Dysfunction of Territoriality in Organizations. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper CBE, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace* (pp. 252-267): Edward Elgar.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293710>
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The Role of Multilevel Synergistic Interplay among Team Mastery Climate, Knowledge Hiding, and Job Characteristics in Stimulating Innovative Work Behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on the Relationship between Integrity and Counterproductive Work Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.010>
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them

- to Create Value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>
- Karellaia, N., & Keck, S. (2013). When Deviant Leaders are Punished More Than Non-Leaders: The Role of Deviance Severity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 783-796. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.04.003>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge Work as Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-304. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- MacLane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). Reducing Counterproductive Work Behavior through Employee Selection. *Human Resource Management Review*, 20(1), 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.05.001>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(1), 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Mayer, D. M., Thau, S., Workman, K. M., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Leader Mistreatment, Employee Hostility, and Deviant Behaviors: Integrating Self-Uncertainty and Thwarted Needs Perspectives on Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.003>
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161571>
- Omar, F., Halim, F. W., Zainah, A., Farhadi, H., Nasir, R., & Khairudin, R. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *World Applied Sciences Journal*, 12(16), 45-51.
- Peng, H. (2012). Counterproductive Work Behavior among Chinese Knowledge Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119-138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00586.x>
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace Deviance: Strategies for Modifying Employee Behavior. *The Health Care Manager*, 23(4), 290-301.

- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and In-Group Social Status as Moderating Contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832. <https://doi.org/10.1002/job.2168>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Sack, R. D. (1983). Human Territoriality: A Theory. *Annals of the Association of American Geographers*, 73(1), 55-74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1983.tb01396.x>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Research*, 97(1), 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell Me If You Can: Time Pressure, Prosocial Motivation, Perspective Taking, and Knowledge Hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Xu, B., Liu, C., & Chen, C. (2019). Competitive Goals and Knowledge Hiding: Roles of Psychological Ownership and Coworker Territoriality. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.17665>
- Zeynali, S. P., & Pourezzat, A. (2012). The Effects of Unethical Climate in Working Environment on Organizational Anti-Citizenship Behaviors. *Ethics in Science & Technology*, 6(4), 31-40. <http://ethicsjournal.ir/article-1-747-fa.html>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59(1), 84-94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>