



Research Article

A Pattern of Identifying Knowledge Sabotage in Public Organizations

Fariborz Fathi Chegeni^{1*}, Nima Dalvand²

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: fathi.f@lu.ac.ir

2. Bachelor of Accounting Student, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: nimadalvand82@gmail.com

Received: 18 May 2025; Revised: 12 August 2025; Accepted: 13 December 2025; Published: 22 December 2025

Abstract

Purpose: In today's world, knowledge is a fundamental element in defining the value and necessity of human capital as the main factor for the survival and maintenance of the superiority of organizations. In this era, where overall quality and sustainable development are of primary importance for competition, efficiency is only possible through the successful use of human resource knowledge. Human resources, with their knowledge, skills, and talents, cause the progress and development of organizations. Material assets are not considered the main wealth of organizations, but human resource knowledge is recognized as the main and strategic asset of organizations. Knowledge is a set of awareness, understanding, or information obtained through experience or study and is the source of achieving efficiency, solving problems, and making decisions in human resources. In addition to creating distinctions between individuals, human resource knowledge can be a valuable resource for increasing the competitive advantage of the organization and helping to improve the strategy and performance of the organization to achieve organizational goals. In fact, the vital part that turns human resource knowledge into the wealth of organizations is that human resources must use their knowledge completely and correctly to advance the organization's programs and transfer it to others. Since human behavior is largely unpredictable and is influenced by various factors, organizations are always faced with people who, despite the efforts of the organization's management to optimize internal knowledge and create a knowledge-based environment with sustainable progress and growth for employees, cause deviations and sabotage behaviors in the organization. The presence of people with sabotage behaviors can reduce the productivity of the organization and other employees. One of these behavioral deviations that exists among human resources today and has caused great damage to organizational structures is known as knowledge sabotage. Knowledge sabotage occurs when an employee intentionally hides or misrepresents specific knowledge they possess, knowing that the knowledge is essential for the other party. Such individuals often seek to gain or maintain power, authority, influence, or some kind of preferential or favored behavior with the intention of undermining management or one of their colleagues who deliberately commits knowledge sabotage. They fear that if they fully disclose their knowledge to others, they will lose their power because they tend to dominate others through their knowledge. Knowledge sabotage behaviors affect the overall image of the organization and may cause negative publicity for the organization, degrade its position in today's highly competitive environment, and reduce the organization's chances of attracting and retaining the best human resources.

Methodology: The present study was designed using the research onion model of Saunders et al. (2016) and a mixed approach (qualitative-quantitative) to identify and validate the knowledge sabotage pattern in government organizations in Lorestan province. In the research philosophy layer, this study was placed within the framework of the pragmatism paradigm, which allows the use of interpretive aspects for the qualitative part (identifying the pattern by examining meanings

and subjective experiences) and positivist aspects for the quantitative part (statistical validation of the pattern). Pragmatism resolves the philosophical contradictions between qualitative and quantitative approaches by focusing on practical problem-solving. From the perspective of the approach, the research was of an exploratory-explanatory type, which first proceeded with an inductive approach to identify the pattern and then with a deductive approach to validate it, as follows: This research is categorized as qualitative research. The research participants were university professors and senior and middle managers of government organizations in Lorestan Province, who were selected using the theoretical sampling method. Therefore, based on the theoretical saturation rule, this important issue was addressed in the present study using 12 interviews. The required data were collected using semi-structured interviews, and data analysis was conducted using Clark and Brown's content analysis method.

Findings: Data analysis resulted in the formation of 132 primary codes, 16 subthemes, and three main themes. The main themes identified were individual, organizational, and environmental factors. The subthemes identified were: self-centered personality traits, emotional incongruence, power-seeking motives, lack of communication skills, habit of professional isolation, weak ethical values, competitive organizational culture, ineffective reward systems, lack of knowledge management training, poor performance monitoring, limited organizational resources, lack of organizational empathy, organizational distrust, economic pressures, competitive culture of society, and political and factional relations

Research limitations/implications: Regarding the limitations of the present study, it is necessary to explain, considering the purpose and type of research that the interview process and the opinions of experts had to be used, so this included a limitation in the number of samples and difficulty in accessing experts. Additionally, among the most important limitations of this study, it can be noted that it is new and there are no studies on this subject in the country, which means that researchers were faced with research limitations in this field. Another limitation of this study was that it was conducted within a specific time period; thus, it reflects the opinions of the respondents within a limited time period. Knowledge sabotage in government organizations in Lorestan Province is a serious structural and cultural challenge that not only hinders progress and innovation but also directly affects the quality of service delivery to the public. This phenomenon means the failure to transfer, improper storage, or even concealment and deliberate prevention of the effective sharing of information, experiences, and best practices within and between different units of the organization. In a government environment whose main capital is organizational knowledge and employee experience, this "sabotage" leads to a waste of financial and human resources, the repetition of past costly mistakes, a decrease in the speed of adaptation to changes, and ultimately, a significant decline in organizational productivity and legitimacy. This study aims to provide a comprehensive analysis of the three factors (individual, organizational, and environmental) affecting this phenomenon in the context of government organizations in Lorestan Province and to provide operational solutions to combat it.

Originality/value: This study not only helps to better understand knowledge degradation in the local context but also provides a framework for designing local solutions that can be applied in other regions with similar characteristics.

Keywords: Knowledge, Knowledge management, Knowledge sabotage, Government organizations, Thematic Analysis

Cite this article: Fariborz Fathi Chegeni, Nima Dalvand. (2025). A Pattern of Identifying Knowledge Sabotage in Public Organizations. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (4), 112-133. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1928>

© 2025 The Authors. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, published by Imam Hussein University.

This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Funding

The authors declare that no funding was received for this study.

Author contributions

All authors have an equal share in the process of writing this manuscript. This process includes equal participation in data analysis, preparation of the research method and conceptual model, writing, and solving the problem of this paper.

Conflicts of interest

The authors declare no conflicts of interest related to the present research, and the results were obtained impartially and without interference from personal or professional interests.

Acknowledgments

We would like to thank all those who helped us conduct this study.





الگوی شناسایی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی

فریبرز فتحی چگنی^{۱*}، نیما دالوند^۲

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. E-mail: fathi.f@lu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. E-mail: nimadalvand82@gmail.com

تاریخ دریافت: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۴؛ تاریخ بازنگری: ۲۱ مرداد ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۲۲ آذر ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۴

چکیده

هدف: خرابکاری دانش به‌عنوان یک پدیده مخرب در سازمان‌ها، زمانی رخ می‌دهد که افراد به‌صورت عمدی یا غیرعمدی دانش خود را مخفی، تحریف یا از دسترس دیگران خارج می‌کنند. این رفتار می‌تواند جریان دانش را مختل کرده و به کاهش بهره‌وری، نوآوری و همکاری سازمانی منجر شود. از همین‌رو هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از منظر فلسفه پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد و از نظر رویکرد، از نوع استقرایی است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود. مشارکت کنندگان پژوهش، اساتید دانشگاه و مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع نظری، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه این مهم حاصل شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید و تحلیل داده‌ها نیز با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون کلارک و براون صورت گرفته است.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها به شکل‌گیری ۱۳۲ کد اولیه، ۱۶ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی انجامید. مضمون‌های اصلی شناسایی شده عبارتند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی. مضمون‌های فرعی شناسایی شده نیز عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی خودمحور، ناهماهنگی عاطفی، انگیزه‌های قدرت‌طلبی، کمبود مهارت‌های ارتباطی، عادت به انزوای حرفه‌ای، ارزش‌های اخلاقی ضعیف، فرهنگ سازمانی رقابتی، سیستم‌های پاداش ناکارآمد، فقدان آموزش مدیریت دانش، نظارت ضعیف بر عملکرد، منابع سازمانی محدود، فقدان همدلی سازمانی، عدم اعتماد سازمانی، فشارهای اقتصادی، فرهنگ رقابتی جامعه و روابط سیاسی و جناحی.

نتیجه‌گیری: خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان یک چالش ساختاری و فرهنگی جدی است که نه تنها مانع پیشرفت و نوآوری می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات‌رسانی به مردم تأثیر می‌گذارد. این پدیده به معنای عدم انتقال، ذخیره‌سازی نامناسب، یا حتی پنهان‌کاری و جلوگیری عمدی از اشتراک‌گذاری مؤثر اطلاعات، تجربیات، و بهترین روش‌ها در درون و بین واحدهای مختلف سازمان است. در محیط دولتی که سرمایه اصلی آن، دانش سازمانی و تجربه کارکنان است، این "خرابکاری" منجر به اتلاف منابع مالی و انسانی، تکرار اشتباهات پرهزینه گذشته، کاهش سرعت انطباق با تغییرات، و در نهایت، افت محسوس بهره‌وری و مشروعیت سازمانی می‌گردد. هدف این سند، ارائه تحلیلی جامع از عوامل سه‌گانه (فردی، سازمانی، و محیطی) مؤثر بر این پدیده در بستر سازمان‌های دولتی استان لرستان و ارائه راهکارهای عملیاتی برای مقابله با آن است.

اصالت/ارزش: این مطالعه نه تنها به درک بهتر تخریب دانش در بافت محلی کمک می‌کند، بلکه چارچوبی برای طراحی راهکارهای بومی ارائه می‌دهد که می‌توانند در سایر مناطق با ویژگی‌های مشابه نیز کاربرد داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، خرابکاری دانش، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه در جهان، دانش عنصر اساسی برای تعریف ارزش و بایستگی سرمایه‌انسانی به عنوان عامل اصلی بقا و حفظ برتری سازمان‌ها است (Mashaykhi, Pifeh & Ahmadzade, 2025). در این عصر که کیفیت کلی و توسعه پایدار برای رقابت از اهمیت اولیه برخوردار است، کارایی تنها با استفاده موفق از دانش منابع انسانی امکان‌پذیر می‌شود (Boon, Jiang & Eckardt, 2025). منابع انسانی با دانش، مهارت و استعداد‌های خود باعث پیشرفت و توسعه سازمان‌ها می‌شوند، در واقع دارایی‌های مادی ثروت اصلی سازمان‌ها به حساب نمی‌آیند بلکه دانش منابع انسانی به‌عنوان دارایی اصلی و استراتژیک سازمان‌ها شناخته می‌شود (Ribeiro, Nakano & Muniz, 2024). دانش مجموعه‌ای از آگاهی، درک یا اطلاعاتی است که با تجربه یا مطالعه بدست آمده و منبع دستیابی به کارایی، حل مسائل و تصمیم‌گیری منابع انسانی است (Masrum, Akob & Jumady, 2025). دانش منابع انسانی، علاوه بر ایجاد تمایز میان افراد، به‌عنوان یکی از ارزشمندترین منابع سازمانی شناخته می‌شود که می‌تواند زمینه‌ساز خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان باشد. این دانش، حاصل تجربه، آموزش و خلاقیت کارکنان است و نقش مهمی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، توسعه استراتژی‌ها و افزایش کارایی سازمان دارد. در واقع، دانش انسانی به‌عنوان منبعی برای نوآوری، تولید و حفظ ارزش تلقی می‌شود و سازمان‌هایی که بتوانند این سرمایه دانشی را به‌درستی شناسایی، تقویت و به‌کارگیرند، در مسیر دستیابی به اهداف استراتژیک خود موفق‌تر خواهند بود (Fani et al, 2020). در واقع بخش حیاتی که دانش منابع انسانی را به ثروت سازمان‌ها تبدیل می‌کند این است که منابع انسانی باید دانش خود را به صورت کامل و صحیح برای پیش بردن برنامه‌های سازمان به کار گرفته و به دیگران منتقل کنند (Trivedi & Srivastava, 2025). از آنجا که رفتار انسان‌ها تا حد زیادی غیر قابل پیش‌بینی می‌باشد و تحت تاثیر عوامل مختلفی نیز قرار دارد، سازمان‌ها همواره با افرادی مواجه هستند که علی‌رغم سعی و کوشش مدیریت سازمان‌ها برای بهینه‌سازی دانش درون‌سازمانی و ایجاد محیطی دانش‌محور با پیشرفت و رشد پایدار برای کارکنان، موجب ایجاد انحرافات و رفتارهای خرابکاری در سازمان می‌شوند، وجود این افراد با رفتارهای خرابکاری می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری سازمان و سایر کارکنان شود (Bari, Khan & Di Virgilio, 2025). یکی از این انحرافات رفتاری که امروزه در بین منابع انسانی وجود دارد و آسیب‌های زیادی را به پیکره‌های سازمان وارد کرده است تحت عنوان، خرابکاری دانش شناخته می‌شود. خرابکاری دانش زمانی پدیدار می‌شود که یکی از کارکنان عمدا دانش خاصی را که در اختیار دارد از دیگران پنهان کرده یا دانشی را به شکل نادرست به دیگران منتقل کند، در حالی که کاملا آگاه است که این دانش مورد نیاز طرف مقابل بوده و برای آن بسیار مهم و ضروری است (Serenko, 2020). اینگونه افراد اغلب به دنبال کسب یا حفظ قدرت، اقتدار، نفوذ یا نوعی رفتار ترجیحی یا طرفداری به قصد تخریب مدیریت یا یکی از همکاران خود هستند که خرابکاری دانش را عاقدانه انجام می‌دهند (Al Hassan, Majeed & Parveen, 2025). آن‌ها می‌ترسند که اگر دانش خود را به‌طور کامل نزد دیگران فاش کنند قدرت خود را از دست بدهند چرا که تمایل دارند از طریق دانشی که در اختیار دارند بر دیگران مسلط شوند (Rahmat & Abdillah, 2023). رفتارهای خرابکارانه دانشی بر تصویر کلی سازمان تاثیر می‌گذارد و ممکن است موجب تبلیغات منفی برای سازمان تنزل جایگاه آن در محیط به شدت رقابتی امروزه شود، علاوه بر آن شانس سازمان را برای جذب و حفظ بهترین نیروی انسانی کاهش دهد (Jiwei, & Qiang, 2023). رفتارهای خرابکارانه دانش بدلیل تاثیر بسزایی که بر سازمان‌ها دارد اگر به موقع شناسایی و و از بروز آن‌ها جلوگیری نشود ممکن است به تدریج بر کارکنان سازمان تاثیر گذاشته و باعث ایجاد مشکلات عدیده‌ای شوند (Serenko, 2020). خرابکاری دانش به‌عنوان یک رفتار انحرافی و مخرب در سازمان‌های دولتی، تأثیرات منفی گسترده‌ای بر عملکرد سازمانی، بهره‌وری کارکنان و کیفیت خدمات ارائه‌شده به جامعه دارد. این پدیده می‌تواند به کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف همکاری تیمی و حتی نارضایتی اجتماعی منجر شود، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که مسئولیت تحقق اهداف کلان ملی و پاسخگویی به نیازهای جامعه را بر عهده دارند. بررسی متون و پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که با وجود اهمیت این موضوع، کمبود مطالعات تئوریک و تجربی در زمینه خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در بافت بومی ایران و استان لرستان، وجود دارد. این شکاف دانشی، ضرورت انجام پژوهش‌هایی را که به شناسایی دقیق عوامل و الگوهای خرابکاری دانش در این سازمان‌ها بپردازد، برجسته می‌سازد. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین الگوی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شده است. پرسش کلی پژوهش این است: «الگوی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان چیست و چه عواملی در شکل‌گیری آن نقش دارند؟»

ادبیات نظری

مدیریت دانش و اهمیت آن در سازمان‌ها

در دنیای امروزی، سازمان‌ها در محیطی پویا و متغیر فعالیت می‌کنند که تحت تاثیر عوامل مختلفی همچون تغییرات انسانی، تحولات محیطی و پیشرفت‌های سریع فناوری قرار دارند. سازگاری سازمان با این تغییرات به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت تبدیل شده است (Afzali et al, 2024). در چنین شرایطی، استفاده مؤثر از دانش و یادگیری مستمر اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ چرا که امروزه در جهان، دانش عنصر اساسی برای

تعریف ارزش و بایستگی سرمایه انسانی به عنوان عامل اصلی بقا و حفظ برتری سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو، بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریت دانش و ایجاد زمینه‌های یادگیری در محیط کار، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و پایداری سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی ایفا می‌کند (Mashayekhi et al, 2025). مدیریت دانش به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند شامل خلق، سازمان‌دهی، اشتراک‌گذاری، و بهره‌برداری از دانش می‌کند (Khadivar, Abbasi & Akbarian, 2025)، نقشی محوری در موفقیت سازمان‌های مدرن ایفا می‌کند (Nazari & Baghghalki, 2025). در واقع، مدیریت دانش فرایندی است که به ایجاد، جمع‌آوری، سازمان‌دهی و به‌کارگیری آگاهی‌ها و اطلاعات در سازمان می‌پردازد تا عملکرد کارکنان و کل سازمان بهبود یابد. هدف اصلی مدیریت دانش این است که همه کارکنان بتوانند به دانش موردنیاز خود به‌راحتی دسترسی پیدا کنند و آن را در جهت انجام بهتر وظایف خود به کار گیرند (Rajabi Farjad & Motiian, 2018). دانش به‌عنوان مهمترین دارایی سازمان‌های امروزی، توانایی سازمان‌ها را برای نوآوری، بهبود عملکرد و پاسخگویی به نیازهای محیطی تقویت می‌کند. در سازمان‌های دولتی، که مسئولیت ارائه خدمات عمومی و جلب رضایت شهروندان را بر عهده دارند، مدیریت دانش می‌تواند به بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، و افزایش شفافیت منجر شود. با این حال، موانع متعددی مانند فقدان فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، ساختارهای بوروکراتیک، و رفتارهای خرابکارانه می‌توانند این فرآیند را مختل کنند. خرابکاری دانش یکی از جدی‌ترین این موانع است که با تأثیر بر گردش دانش، به کاهش اثربخشی سازمانی منجر می‌شود. در سازمان‌های دولتی، که اغلب با چالش‌های ساختاری و فرهنگی مواجه‌اند، مدیریت دانش نیازمند توجه ویژه به عوامل انسانی و محیطی است تا از بروز رفتارهای مخرب جلوگیری شود.

خرابکاری دانش

امروزه جوامع برای داشتن حضوری قدرتمند، فعال و موفق در سطوح بالا و در برابر سایر جوامع وابسته به کارکرد و نحوه بکارگیری صحیح و به موقع دانش هستند. نقش بسیار مهم دانش در جوامع باعث گردیده افراد دارنده دانش و مهارت مورد توجه قرار بگیرند به این دلیل که هرگونه مشکل و سوءاستفاده‌ای که در اجرا، انتقال و بکارگیری دانش اتفاق افتد تأثیری مستقیم بر پیشرفت و پسرقت عملکرد جوامع دارد (Bergh, 2025). خرابکاری دانش نمونه‌ای از این مشکلات است که بر سر راه ایجاد یک سازمان دانش‌محور و توسعه‌یافته قرار دارد. خرابکاری دانش عمل ارادی است که توسط منابع انسانی به سازمان و کارکنان آن آسیب رسانده یا قصد آسیب رساندن دارد (Perotti, 2024). این رفتار شدیدترین شکل رفتار معکوس دانش است و مانع اشتراک‌گذاری و گردش صحیح دانش درون سازمان می‌شود، درواقع ریشه این رفتار در خرابکاری‌ها و رفتارهای انحرافی محل کار است. آن‌ها به دلیل عدم اعتماد به گیرنده دانش و همچنین ماهیت خودخواهانه خود که می‌خواهند به تنهایی پیشرفت کنند اقدام به خرابکاری دانش می‌کنند (Serenko, 2020). افراد با رفتار خرابکاری دانش عموماً با براندازی فرآیندهای سازمانی و آسیب رساندن به دیگران علیه سازمان، کارکنان و مشتریان عمل کرده و در مقابل اهداف شخصی و خودمحور را دنبال می‌کنند (Jiwei, & Qiang, 2023). از رفتارهای کاری غیرمولد است که توسط سه عامل: مشکلات سازمانی و مرتبط با کار (مانند محدودیت‌های رسمی، خواسته‌های غیر واقعی، فرهنگ ضعیف)، تعارض بین فردی (نظیر اختلاف نظر با دیگران و ناسازگاری شخصی)، مسائل فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی، اختلالات روانی و ناهماهنگی عاطفی) ایجاد می‌شود (Zulfiqar et al, 2025). خرابکاران دانش ممکن است با ارائه عمدی دانش نادرست به دیگران یا پنهان کردن آگاهانه دانش در استراتژی‌های مورد نیاز به دانش منابع انسانی خرابکاری کنند، در حالی که نیاز دیگران به این دانش و توانایی آن‌ها برای بکارگیری آن در فعالیتهای مهم مرتبط با برنامه‌های سازمان را درک و عواقب کامل عمل خود را می‌دانند (Usman et al, 2025).

پیامدهای خرابکاری دانش

تأثیرات منفی خرابکاری دانش گسترده‌تر از آن چیزی است که در ابتدا تصور می‌شود، همکاران و مدیران قربانی خرابکاری دانش، اغلب مورد سرزنش و تحقیر قرار گرفته که این موضوع باعث می‌شود سازمان خود را ترک کنند، آن‌ها زمان را برای انجام وظایف مهم تلف، بهره‌وری خود را کاهش داده یا کل پروژه را شکست می‌دهند، همه این‌ها عامل کاهش سطح کارایی و کیفیت محصولات و خدمات سازمان است (Tan, Yuan, 2024). علاوه بر آن خرابکاری دانش می‌تواند به‌طور غیرمنتظره بر اشخاص ثالث خارج از سازمان که همان مشتریان هستند نیز تأثیر بگذارد، این امر باعث کاهش اعتماد عموم به سازمان و تنزل جایگاه سازمان در جامعه می‌شود (Enwereuzor, 2024).

ارتباط خرابکاری دانش با رفتار سازمانی و اعتماد

خرابکاری دانش به‌عنوان یک رفتار انحرافی در حوزه رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. رفتارهای انحرافی در محل کار، مانند خرابکاری، اغلب نتیجه تعارضات بین‌فردی، فقدان اعتماد و ناسازگاری‌های فرهنگی هستند (Serenko, 2020). اعتماد سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش شناخته می‌شود. هنگامی که اعتماد بین کارکنان یا بین کارکنان و مدیران کاهش می‌یابد، افراد ممکن است دانش را

به‌عنوان ابزاری برای کسب قدرت یا محافظت از منافع شخصی خود مورد استفاده قرار دهند (Islam, Fawad Ali & Abdullah, 2025). این امر می‌تواند به کاهش همکاری، افزایش تعارضات، و تضعیف سرمایه اجتماعی در سازمان منجر شود. در سازمان‌های دولتی، که اعتماد عمومی به عملکرد سازمان وابسته است، خرابکاری دانش می‌تواند اثرات منفی گسترده‌ای بر روابط سازمان با ذی‌نفعان خارجی داشته باشد (Enwerezor, 2024). علاوه بر این، نظریه سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که کاهش اعتماد می‌تواند شبکه‌های همکاری در سازمان را تضعیف کرده و به انزوای حرفه‌ای کارکنان منجر شود.

پیشینه پژوهش

برای تهیه پیشینه پژوهش، جستجویی نظام‌مند در پایگاه‌های داده بین‌المللی معتبر شامل Scopus، Web of Science، Google Scholar، Emerald Insight و ScienceDirect انجام شد. در این جستجو از کلیدواژه‌های «خرابکاری دانش»، «رفتار خرابکارانه دانش»، «پنهان‌سازی دانش»، «رهبری اخلاقی و خرابکاری دانش» و «تأثیر رهبری بر رفتارهای دانش» استفاده گردید. دامنه زمانی مقالات انتخابی از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ بوده است. پس از گردآوری اولیه، مقالات مرتبط با سازمان‌های دولتی و زمینه‌های مدیریتی تحلیل و در پیشینه پژوهش به کار گرفته شدند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Zulfiqar et al (2025)	پنهان کردن دانش رهبران و خرابکاری دانش و خدمات کارکنان خط مقدم	نتایج تأثیر رفتارهای پنهان‌سازی دانش توسط رهبران بر خرابکاری دانش کارکنان را نشان دادند. نقاط قوت: استفاده از روش‌های کیفی پیشرفته و تأکید بر نقش رهبری، تحلیل عمیقی ارائه کرد. نقاط ضعف: تمرکز بر کارکنان خط مقدم و عدم توجه به عوامل محیطی مانند فشارهای اقتصادی، تحلیل را محدود کرد. همچنین، عدم بررسی سازمان‌های دولتی، کاربرد یافته‌ها را در این حوزه کاهش داد.
۲	Anorexosaurus (2024)	حرص و آز و خرابکاری دانش؛ نقش کاستی در کار و رهبری اخلاقی	نشان داد که رهبری اخلاقی خرابکاری دانش را کاهش می‌دهد، اما کاستی‌های مدیریتی آن را تشدید می‌کند. نقاط قوت: تأکید بر نقش رهبری اخلاقی و تحلیل دقیق عوامل مدیریتی، بینش‌های ارزشمندی ارائه کرد. نقاط ضعف: عدم تمرکز بر سازمان‌های دولتی و بی‌توجهی به عوامل فرهنگی و اجتماعی بومی نیجریه، کاربرد یافته‌ها را در دیگر بافت‌ها محدود کرد.
۳	Perotti et al (2024)	ایجاد فضای اشتراک دانش در میان سایه‌های خرابکاری: دیدگاه خرد بنیادی در رضایت شغلی و خرابکاری دانش	نتایج نشان دادند که اعتماد سازمانی و رضایت شغلی می‌توانند خرابکاری دانش را کاهش دهند. نقاط قوت: این مطالعه با تحلیل عوامل سازمانی و استفاده از روش‌های کمی دقیق، چارچوبی جامع ارائه کرد. نقاط ضعف: عدم توجه به عوامل محیطی مانند فشارهای اقتصادی یا روابط سیاسی و تمرکز بر سازمان‌های اروپایی، کاربرد یافته‌ها را در بافت‌های غیرغربی، به‌ویژه ایران، محدود کرد.
۴	Rahmat et a (2023)	رهبری دانش‌محور و رفتار خرابکارانه دانش: آزمون تئوری خودتعیین	نتایج نشان دادند که رهبری دانش‌محور به‌طور غیرمستقیم رفتار خرابکاری دانش را کاهش می‌دهد. نقاط قوت: این پژوهش با تأکید بر نقش رهبری و استفاده از روش‌های کمی پیشرفته، به درک عوامل مدیریتی مؤثر بر خرابکاری دانش کمک کرد. نقاط ضعف: محدود بودن مطالعه به یک سازمان خاص و عدم توجه به عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی یا انگیزه‌های قدرت‌طلبی، تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش داد. همچنین، عدم تمرکز بر سازمان‌های دولتی، کاربرد آن را در این حوزه محدود

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۵	Serenko (2020)	خرابکاری دانش به‌عنوان یک شکل افراطی از رفتار معکوس دانش: مفهوم‌سازی، گونه‌شناسی و نمایش تجربی	نتایج نشان داد این رفتار عمدتاً ناشی از مسائل بین‌فردی و انگیزه‌های منفعت‌طلبانه است. نقاط قوت: این مطالعه با ارائه یک گونه‌شناسی جامع، چارچوبی نظری برای درک خرابکاری دانش فراهم کرد که مبنایی برای پژوهش‌های بعدی شد. نقاط ضعف: تمرکز صرف بر عوامل بین‌فردی، نقش عوامل سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی) و محیطی (مانند فشارهای اقتصادی) را نادیده گرفت. همچنین، عدم بررسی سازمان‌های دولتی، کاربرد یافته‌ها را در بافت‌های عمومی محدود کرد.

تحلیل انتقادی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های خارجی، اگرچه چارچوب‌های نظری ارزشمندی برای درک خرابکاری دانش ارائه کرده‌اند، عمدتاً بر سازمان‌های خصوصی یا غیرانتفاعی متمرکز بوده و کمتر به سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. این امر باعث شده است که ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، مانند ساختارهای بوروکراتیک، روابط سیاسی و فشارهای اقتصادی، که در ایران و به‌ویژه در استان لرستان برجسته هستند، مورد توجه قرار نگیرند. همچنین، مطالعات خارجی به عوامل محیطی مانند فرهنگ رقابتی جامعه یا تأثیرات سیاسی کمتر توجه کرده‌اند، که در بافت‌های بومی ایران اهمیت زیادی دارند. در حوزه داخلی نیز پژوهشی که به‌طور خاص خرابکاری دانش را مورد بررسی قرار داده باشد، یافت نشد. این شکاف‌های پژوهشی، ضرورت انجام مطالعه‌ای جامع را که عوامل مؤثر بر خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در استان لرستان، را بررسی کند، آشکار می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، الگوی خرابکاری دانش و عوامل شکل‌دهنده آن را در این سازمان‌ها شناسایی می‌کند.

وجه نوآوری پژوهش

پژوهش حاضر از چند منظر دارای نوآوری است. نخست، این مطالعه به‌طور خاص به بررسی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی ایران، به‌طور ویژه در استان لرستان، می‌پردازد که در پژوهش‌های پیشین تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. بررسی متون نشان می‌دهد که عمده مطالعات پیشین در حوزه خرابکاری دانش (مانند سرنکو، ۲۰۲۰؛ پروتی و همکاران، ۲۰۲۴) بر سازمان‌های خصوصی یا غیرانتفاعی متمرکز بوده و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، مانند ساختارهای بوروکراتیک، روابط سیاسی و فشارهای اقتصادی، را نادیده گرفته‌اند. دوم، این پژوهش با تمرکز بر بافت بومی استان لرستان، عواملی مانند فرهنگ قبیله‌ای و روابط جناحی را که بر رفتارهای دانشی تأثیر می‌گذرانند، مورد بررسی قرار می‌دهد، که این امر نیز در مطالعات داخلی تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. سوم، این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمونی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، الگویی جامع از خرابکاری دانش ارائه می‌دهد که عوامل فردی، سازمانی و محیطی را به‌صورت یکپارچه تحلیل می‌کند. این رویکرد یکپارچه، برخلاف مطالعات پیشین که اغلب بر یک یا دو دسته از عوامل متمرکز بوده‌اند، به درک عمیق‌تری از این پدیده در سازمان‌های دولتی کمک می‌کند. در نهایت، ارائه پیشنهاد‌های عملی برای کاهش خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی، با توجه به ویژگی‌های بومی و ساختاری این سازمان‌ها، به‌عنوان راهکاری نوآورانه برای بهبود مدیریت دانش در این بخش مطرح می‌شود.

چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی این پژوهش بر اساس مبانی نظری مدیریت دانش، رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی شکل گرفته است و با تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین، الگویی برای تحلیل خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. خرابکاری دانش به‌عنوان عملی ارادی تعریف می‌شود که در آن کارکنان دانش مورد نیاز دیگران را پنهان کرده یا به‌صورت نادرست منتقل می‌کنند (Serenko, 2020). این رفتار تحت تأثیر سه دسته عوامل قرار دارد:

عوامل فردی: ویژگی‌های شخصیتی (مانند خودشیفتگی یا ماکیاولیسم)، ناهماهنگی عاطفی، انگیزه‌های قدرت‌طلبی و کمبود مهارت‌های ارتباطی، بر اساس نظریه‌های روان‌شناختی مانند نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000) و نظریه نیازهای مک‌کلند (۱۹۶۱)، رفتارهای خرابکارانه دانش را تقویت می‌کنند. برای مثال، کارکنانی با نیاز بالای قدرت ممکن است دانش را برای کسب نفوذ پنهان کنند (Rahmat & Abdilllah, 2023).

عوامل سازمانی: فرهنگ سازمانی رقابتی، سیستم‌های پاداش ناکارآمد، فقدان اعتماد سازمانی و نظارت ضعیف، بر اساس مدل شاین (۲۰۱۰) و نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴)، موانعی برای اشتراک دانش ایجاد می‌کنند. برای مثال، در سازمان‌هایی که پاداش‌ها صرفاً بر اساس عملکرد فردی اعطا می‌شوند، کارکنان ممکن است دانش را به‌عنوان ابزاری برای برتری رقابتی حفظ کنند (Perotti et al, 2024).

عوامل محیطی: فشارهای اقتصادی، فرهنگ رقابتی جامعه و روابط سیاسی، به‌ویژه در بافت ایران و استان لرستان، با تشدید ناامنی شغلی و رقابت ناسالم، خرابکاری دانش را تشدید می‌کنند. این عوامل، که در مطالعات پیشین (مانند انورثوزور، ۲۰۲۴) کمتر بررسی شده‌اند، در این پژوهش به‌عنوان نیروهای خارجی مؤثر بر رفتارهای دانشی تحلیل می‌شوند.

چارچوب مفهومی این پژوهش، خرابکاری دانش را به‌عنوان پدیده‌ای چندلایه در نظر می‌گیرد که از تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. این چارچوب با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمونی، الگویی جامع برای شناسایی و مدیریت خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود جریان دانش و کارایی سازمانی منجر شود.

روش شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۱۶) و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) طراحی شد تا الگوی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان شناسایی و اعتبارسنجی شود. در لایه فلسفه پژوهش، این مطالعه در چارچوب پارادایم پراگماتیسم قرار گرفت، که امکان استفاده از جنبه‌های تفسیری برای بخش کیفی (شناسایی الگو از طریق بررسی معانی و تجربیات ذهنی) و جنبه‌های اثبات‌گرایانه برای بخش کمی (اعتبارسنجی آماری الگو) را فراهم می‌کند. پراگماتیسم با تمرکز بر حل مسئله عملی، تناقض‌های فلسفی بین رویکردهای کیفی و کمی را رفع می‌کند (Creswell & Plano Clark, 2017). از منظر رویکرد، پژوهش از نوع اکتشافی-توضیحی بود، که ابتدا با رویکرد استقرایی برای شناسایی الگو و سپس با رویکرد قیاسی برای اعتبارسنجی آن پیش رفت. برای وضوح بیشتر، لایه‌های مدل پیاز پژوهش در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۲. روش پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران

توجیه	انتخاب پژوهش	لایه پیاز ساندرز
اجازه ترکیب کیفی-کمی برای حل مسئله عملی خرابکاری دانش، با تمرکز بر واقعیت‌های ذهنی (تفسیری) و عینی (اثبات‌گرا)	پراگماتیسم (با جنبه‌های تفسیری و اثبات‌گرا)	فلسفه
ابتدا شناسایی الگو از داده‌های کیفی، سپس تست و اعتبارسنجی با داده‌های کمی	اکتشافی-توضیحی (استقرایی سپس قیاسی)	رویکرد
بررسی عمیق پدیده در بافت چند سازمان (برای تحلیل زمینه‌مند) + اعتبارسنجی آماری برای انسجام الگو	مطالعه موردی چندگانه (کیفی) + بررسی پیمایشی (کمی)	استراتژی
جمع‌آوری داده‌های عمیق و ذهنی از مصاحبه‌ها و داده‌های ساختاریافته برای تست	مصاحبه نیمه ساختاریافته (کیفی) + پرسشنامه لیکرت (کمی)	روش جمع‌آوری داده
شناسایی الگوهای معنایی از مصاحبه‌ها و تایید آماری انسجام الگو	تحلیل مضمون (کیفی) + تحلیل آماری (کمی)	تحلیل داده

استراتژی پژوهش شامل مطالعه موردی چندگانه برای بخش کیفی و بررسی پیمایشی برای بخش کمی بود. مطالعه موردی چندگانه به دلیل ماهیت اکتشافی و نیاز به بررسی عمیق پدیده خرابکاری دانش در بافت خاص سازمان‌های دولتی استان لرستان انتخاب شد، که شامل چند مورد (اداره کل آموزش و پرورش، اداره کل بهداشت و درمان، و شهرداری‌های استان) برای بررسی تنوع بافتی و افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها است. مرزهای مورد مطالعه به سازمان‌های دولتی استان محدود شد، با تمرکز بر ویژگی‌های بومی مانند فرهنگ قبیله‌ای، روابط سیاسی، و فشارهای اقتصادی (Robert, 2014). این استراتژی امکان تحلیل زمینه‌مند پدیده‌ای چندلایه را فراهم کرد. مراحل اجرای مطالعه موردی شامل: ۱) تعریف مسئله و تدوین پرسش پژوهش با تمرکز بر شناسایی الگوی خرابکاری دانش؛ ۲) انتخاب موارد مطالعه (سازمان‌های دولتی استان لرستان) بر اساس

ویژگی‌های بومی و اهمیت آن‌ها در ارائه خدمات عمومی؛ ۳) جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته؛ ۴) تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمونی؛ و ۵) اعتبارسنجی یافته‌ها با ترکیب کیفی (خبرگان) و کمی (پیمایش).

جمع‌آوری داده‌های کیفی و نمونه‌گیری

برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی استفاده شد. تعداد ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاه و افراد کلیدی در سازمان‌های دولتی استان لرستان (اداره کل آموزش و پرورش، اداره کل بهداشت و درمان، و شهرداری‌های استان) انجام گرفت. پاسخ‌دهندگان شامل ترکیبی از اساتید دانشگاه (۳ نفر)، مدیران ارشد (۳ نفر)، مدیران میانی (۳ نفر)، و کارشناسان با تجربه (۳ نفر) بودند که حداقل ۵ سال تجربه کاری در سازمان‌های دولتی و آگاهی از فرآیندهای دانشی و چالش‌های سازمانی داشتند. انتخاب این سازمان‌ها به دلیل نقش محوری آن‌ها در ارائه خدمات عمومی و تنوع در ساختار و فرهنگ سازمانی انجام شد. فرآیند رسیدن به اشباع نظری با استفاده از معیارهای استاندارد روش‌شناسی کیفی (Glaser & Strauss, 1967) انجام شد. اشباع نظری زمانی حاصل شد که داده‌های جدید دیگر کدهای جدید یا مضامین متفاوتی نسبت به داده‌های پیشین تولید نکردند. پس از تحلیل نهمین مصاحبه، مضامین اصلی (عوامل فردی، سازمانی، و محیطی) و زیرمضامین مرتبط به‌طور کامل استخراج شدند، و مصاحبه‌های بعدی تنها تکرار مضامین قبلی را نشان دادند. برای اطمینان از جامعیت، سه مصاحبه اضافی با افراد از سازمان‌های مختلف انجام شد تا تأیید شود هیچ کد یا مضمون جدیدی ظاهر نمی‌شود. این فرآیند با ثبت دقیق کدها و مضامین در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ و بررسی توسط دو تحلیل‌گر مستقل انجام گرفت تا از دقت و قابلیت اعتماد تحلیل اطمینان حاصل شود.

استراتژی تحلیل مضمونی

تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمونی بر اساس رویکرد شش‌مرحله‌ای کلارک و براون (Clarke & Braun, 2006) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ انجام شد. این رویکرد به دلیل انعطاف‌پذیری و قابلیت استقرایی (از داده به تئوری) انتخاب شد، که امکان شناسایی الگوهای معنایی مرتبط با خرابکاری دانش را به‌صورت بازاندیشانه فراهم می‌کند (Nowell et al., 2017). برای افزایش دقت و شفافیت، تمایز بین کدهای توصیفی (توصیف مستقیم داده‌ها)، تفسیری (گروه‌بندی الگوها)، و تحلیلی (تبدیل به مضامین کلی) اعمال شد. فرآیند تحلیل شامل: ۱) آشنایی با داده‌ها از طریق پیاده‌سازی و مطالعه مکرر مصاحبه‌ها؛ ۲) تولید کدهای اولیه (۱۳۲ کد توصیفی)؛ ۳) جستجوی مضامین اولیه (کدهای تفسیری)؛ ۴) بازبینی مضامین برای تشکیل زیرمضامین؛ ۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی (عوامل فردی، سازمانی، و محیطی) با ۱۶ زیرمضمون؛ و ۶) تدوین گزارش نهایی بود. برای مثال، نقل‌قولی مانند «بعضی‌ها تو سازمان فقط به فکر منافع خودشون و اطلاعات مهم رو عمداً به اشتراک نمی‌ذارن» به کد توصیفی «ترجیح منافع شخصی به اهداف سازمانی»، سپس به کد تفسیری «ویژگی‌های شخصیتی خودمحور»، و در نهایت به مضمون تحلیلی «عوامل فردی در خرابکاری دانش» تبدیل شد. دقت تحلیل با بررسی فرآیند کدنویسی توسط دو تحلیل‌گر مستقل و محاسبه ضریب کاپای کوهن (۰.۸۲، نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالا) تضمین شد (Landis & Koch, 1977). نرم‌افزار MAXQDA امکان سازمان‌دهی کدها، ردیابی تغییرات، و مصورسازی روابط بین مضامین را فراهم کرد.

اعتبارسنجی

برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی، رویکرد آمیخته اتخاذ شد تا یافته‌های کیفی و کمی یکپارچه شوند. در بخش کیفی، الگوی اولیه استخراج‌شده از تحلیل مضمونی به چهار خبره (دو خبره سازمانی با بیش از ۱۰ سال تجربه در سازمان‌های دولتی استان لرستان و دو خبره دانشگاهی با تخصص در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی) ارائه شد. فرآیند اعتبارسنجی شامل بررسی اجزای الگو، ارائه بازخورد در مورد انسجام و جامعیت، و اعمال اصلاحات جزئی بود. مثلث‌سازی خبرگان برای اطمینان از روایی انجام شد (Creswell & Poth, 2018). در بخش کمی، الگوی کیفی به پرسشنامه‌ای ساختاریافته با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای تبدیل شد (با آیت‌هایی بر اساس مضامین و زیرمضامین)، و بین ۵۰ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی توزیع گردید. داده‌های کمی با تحلیل آماری (مانند تحلیل توصیفی یا عاملی تأییدی) تحلیل شد تا روایی و انسجام الگو تأیید شود. نتایج آماری نشان داد که آیت‌های مرتبط با مضامین اصلی از روایی همگرا برخوردار بودند، که انسجام الگو را تأیید کرد (Creswell & Plano, 2017). این یکپارچگی داده‌های کیفی و کمی، اعتبار الگوی پیشنهادی را تقویت کرد.

کیفیت پژوهش

کیفیت پژوهش با رعایت معیارهای اعتبار، اعتمادپذیری، و قابلیت انتقال تضمین شد. اعتبار از طریق مثلث‌سازی داده‌ها (ترکیب مصاحبه‌ها، بازخورد خبرگان، و داده‌های کمی) و پروتکل‌های استاندارد تحلیل تأمین شد. اعتمادپذیری با ثبت دقیق فرآیند کدگذاری و تحلیل در MAXQDA، بررسی توسط خبرگان، و بازاندیشی پژوهشگر (ثبت نقش پژوهشگر در تفسیر داده‌ها) تضمین گردید. قابلیت انتقال با ارائه شرح جامعی از بافت پژوهش (سازمان‌های دولتی استان لرستان) تقویت شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که شناسایی الگوهای نظری برای تحقیقات آینده در حوزه خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان بود، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. یافته‌ها بر اساس فرآیند کیفی و با تمرکز بر مصاحبه‌ها استخراج شدند. در این مطالعه، فرآیند تحلیل شامل استخراج ۱۳۲ کد اولیه و سپس شناسایی ۱۶ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی بود. این مضامین با بازبینی مکرر داده‌ها و پالایش آن‌ها شکل گرفتند. در ادامه، دو جدول ارائه می‌شود: جدول ۳ شامل فرآیند کدگذاری اولیه و جدول ۴ شامل مضامین اصلی و فرعی و اولیه (۳ مضمون اصلی و ۱۶ مضمون فرعی و ۱۳۲ کد اولیه) که جزئیات یافته‌ها را نشان می‌دهند. همچنین، تحلیل نهایی این مضامین در متن گزارش به صورت جامع تبیین شده است.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری اولیه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای احصا شده
2M6	« بعضی‌ها تو سازمان فقط به فکر منافع خودشون و اطلاعات مهم رو عمداً به اشتراک نمی‌دارن. اینجوری دانشی که می‌تونه به کل تیم کمک کنه، قفل خودشون می‌مونه.»	ترجیح منافع شخصی به اهداف سازمانی
1M5	« حسادت تو محیط ما باعث می‌شه بعضی‌ها وقتی یکی موفق می‌شه، اطلاعات کلیدی رو قایم کنن. مثلاً عمداً راهنمایی غلط می‌دن که طرف رو خراب کنن. این کار کل سازمان رو عقب می‌ندازه، چون دانش پخش نمی‌شه.»	حسادت به موفقیت همکاران
6M4	« آدمای خودشیفته تو محیط کار ما کم نیستن، کسانی که فکر می‌کنن فقط اونا کار بلدن. برای همین دانششون رو با بقیه به اشتراک نمی‌دارن و بقیه رو تو تاریکی نگه می‌دارن. اینجوری عمداً جلوی پیشرفت تیمی رو می‌گیرن.»	خودشیفتگی بیش از حد
3M7	« بعضی‌ها انقدر غرور دارن که فکر می‌کنن فقط خودشون بهترینن. دانششون رو عمداً پخش نمی‌کنن، چون می‌ترسن بقیه هم بهشون برسن. این غرور باعث می‌شه اطلاعات تو سازمان گم و گور شه.»	خودبزرگ‌بینی و غرور حرفه‌ای
8M10	« کسانی که نمی‌تونن انتقاد بشنون، اگه یکی روش کارشون رو نقد کنه، گارد می‌گیرن. گاهی عمداً اطلاعات غلط می‌دن یا چیزی رو مخفی می‌کنن. این کار باعث می‌شه دانش درست به بقیه نرسه.»	مقاومت در برابر انتقاد
5M9	« بعضی‌ها اصلاً تحمل شکست ندارن و بعد یه پروژه ناموفق عصبی می‌شن. به جای اینکه تجربه‌شون رو به اشتراک بذارن، اطلاعات رو قایم می‌کنن. اینجوری بقیه هم همون اشتباه رو تکرار می‌کنن و منابع سازمانی هدر می‌ره.»	کم‌تحملی در برابر شکست
10M6	« یه سری فقط می‌خوان همه جا به عنوان متخصص دیده بشن. برای همین دانششون رو انحصاری نگه می‌دارن و چیزی به بقیه یاد نمی‌دن. این باعث می‌شه سازمان از تجربه‌های اونا بی‌بهره بمونه.»	تمایل به دیده شدن به عنوان متخصص
12M7	« بعضی‌ها تو جلسه‌ها انقدر از خودشون تعریف می‌کنن که اطلاعات واقعی رو ناقص می‌کنن. عمداً جزئیات مهم رو حذف می‌کنن که دانش دست خودشون بمونه. این کار باعث گمراهی بقیه تو سازمان می‌شه.»	خودستایی در ارائه دستاوردها
9M4	« بعضی‌ها از کار تیمی فرار می‌کنن، چون نمی‌خوان دانششون به بقیه برسه. فکر می‌کنن اگه همکاری کنن، جایگاهشون ضعیف می‌شه. این رفتار عمداً گردش دانش تو سازمان رو متوقف می‌کنه.»	اجتناب از همکاری برای حفظ جایگاه

جدول ۴. مضمون های اصلی و مضمون های فرعی شکل دهنده الگو

مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدها
	ویژگی های شخصیتی خودمحور	ترجیح منافع شخصی به اهداف سازمانی، حسادت به موفقیت همکاران، خودشیفتگی بیش از حد، خودبزرگ بینی و غرور حرفه ای، مقاومت در برابر انتقاد، کم تحملی در برابر شکست، تمایل به دیده شدن به عنوان متخصص، خودستایی در ارائه دستاوردها، اجتناب از همکاری برای حفظ جایگاه
	ناهماهنگی عاطفی	استرس ناشی از فشار کاری، خشم از عدم قدردانی مدیران، ناراضی بودن از شرایط شغلی، احساس ناامنی در موقعیت شغلی، اضطراب از تغییرات سازمانی، سرخوردگی از ناکامی های حرفه ای، افسردگی ناشی از عدم پیشرفت، احساس بی عدالتی در محیط کار، خستگی عاطفی از تعاملات سازمانی
	انگیزه های قدرت طلبی	تلاش برای کسب نفوذ در تصمیم گیری ها، رقابت برای ارتقای شغلی، تمایل به حفظ انحصار دانش تخصصی، استفاده از دانش برای کسب اعتبار، پنهان سازی دانش برای تسلط بر امور، جلب توجه مدیران با اطلاعات انحصاری، ایجاد وابستگی دیگران به خود، ترس از کاهش اعتبار با اشتراک دانش
	کمبود مهارت های ارتباطی	ناتوانی در انتقال دانش به صورت شفاف، اجتناب از گفت و گوهای حرفه ای، سوء تفاهم در ارتباطات کلامی، عدم تمایل به آموزش دیگران، پاسخ های مبهم به سوالات همکاران، بی توجهی به نیازهای اطلاعاتی دیگران، ناتوانی در مدیریت تعارضات گفتاری
عوامل فردی	عادت به انزوای حرفه ای	ترجیح کار انفرادی به تیمی، اجتناب از تعاملات غیر ضروری، بی علاقه ای به شبکه سازی حرفه ای، محدود کردن ارتباطات به حداقل، بی توجهی به فعالیت های گروهی، دوری از جلسات غیر رسمی، حفظ فاصله با همکاران، عدم مشارکت در پروژه های مشترک، تمرکز بر وظایف فردی به جای همکاری
	ارزش های اخلاقی ضعیف	توجیه رفتارهای خودخواهانه، بی توجهی به مسئولیت های سازمانی، پنهان سازی دانش برای سود مالی، سوء استفاده از اطلاعات محرمانه، نادیده گرفتن تعهدات حرفه ای، تحریف اطلاعات برای منافع شخصی، بی اعتنائی به پیامدهای رفتار، نقض اصول همکاری سازمانی، توجیه پنهان کاری با دلایل شخصی
	فرهنگ سازمانی رقابتی	تشویق رقابت به جای همکاری، پاداش دهی به عملکرد فردی، فقدان ارزش گذاری بر اشتراک دانش، ترویج حسادت در محیط کار، تأکید بر رتبه بندی کارکنان، بی توجهی به تلاش های تیمی، ایجاد فضای غیر حمایتی، ترویج فرهنگ خودنمایی، عدم تأکید بر اهداف جمعی، تقویت حس مالکیت بر دانش
	سیستم های پاداش ناکارآمد	عدم پاداش برای اشتراک دانش، پاداش دهی به عملکرد کوتاه مدت، بی توجهی به تلاش های غیر ملموس، نابرابری در توزیع پاداش ها، تمرکز بر نتایج فردی، فقدان مشوق های تیمی، پاداش دهی غیر منصفانه، بی توجهی به ابتکارات دانشی، نادیده گرفتن مشارکت های غیر رسمی
عوامل سازمانی	فقدان آموزش مدیریت دانش	نبود برنامه های آموزشی منظم، عدم آگاهی از اهمیت اشتراک دانش، کمبود مهارت های مدیریت دانش، بی توجهی به فناوری های دانشی، عدم آموزش مهارت های همکاری، عدم برگزاری کارگاه های دانشی، نبود برنامه های توسعه حرفه ای
	نظارت ضعیف بر عملکرد	عدم ارزیابی رفتارهای دانشی، بی توجهی به پنهان سازی دانش، فقدان معیارهای نظارتی شفاف، نادیده گرفتن تعاملات کارکنان، عدم بازخورد به رفتارهای منفی، نظارت ناکافی بر پروژه های تیمی، بی توجهی به اخلاق حرفه ای، نبود سیستم گزارش دهی رفتارها
	منابع سازمانی	محدودیت پست های کلیدی و فرصت های شغلی، محدودیت در منابع مالی برای پاداش دهی، محدودیت در منابع فیزیکی،

اطلاعات نادرست ارائه دهند تا رقبا یا همکاران را گمراه کنند. این رفتارها نه تنها جریان دانش را مختل می‌کنند و اعتماد بین فردی را نیز کاهش می‌دهد بلکه با ایجاد یک "دیوار اطلاعاتی"، همکاری را تضعیف می‌کند و به کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود.

ناهماهنگی عاطفی

ناهماهنگی عاطفی به عدم تعادل در مدیریت احساسات، مانند خشم، اضطراب یا ناراضی‌مداوم، اشاره دارد که با نظریه‌های هوش عاطفی (مانند مدل گلمن) توضیح داده می‌شود. افرادی با هوش عاطفی پایین در مدیریت روابط و تعارضات ضعیف عمل می‌کنند. در محیط سازمان‌های دولتی، ناهماهنگی عاطفی می‌تواند به رفتارهای مخرب دانش منجر شود، زیرا کارکنان ممکن است به دلیل احساسات منفی مانند حسادت یا خصومت، دانش خود را از دیگران دریغ کنند. فردی که احساس می‌کند مورد بی‌مهری قرار گرفته، ممکن است از به اشتراک‌گذاری اطلاعات حیاتی خودداری کند تا عملکرد همکاران را تضعیف کند یا به نوعی انتقام بگیرد. این رفتار می‌تواند به صورت ارائه اطلاعات ناقص یا تأخیر در انتقال دانش بروز کند، که هر دو به مختل شدن فرآیندهای سازمانی منجر می‌شوند. علاوه بر این، ناهماهنگی عاطفی می‌تواند به کاهش اعتماد بین کارکنان منجر شود، زیرا رفتارهای عاطفی منفی مانند پرخاشگری یا بی‌تفاوتی، دیگران را از تعامل با فرد بازمی‌دارد و چرخه خرابکاری دانش را تقویت می‌کند.

انگیزه‌های قدرت‌طلبی

انگیزه‌های قدرت‌طلبی، بر اساس نظریه نیازهای مک‌کلند، به تمایل افراد برای کسب کنترل یا نفوذ بر دیگران اشاره دارد. این افراد دانش را به عنوان ابزاری برای افزایش قدرت شخصی می‌بینند. کارکنانی با انگیزه‌های قدرت‌طلبی ممکن است دانش را به صورت استراتژیک مخفی کنند تا کنترل بیشتری بر فرآیندها یا تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. این دسته از افراد ممکن است اطلاعات کلیدی را فقط با گروه خاصی به اشتراک بگذارند تا نفوذ خود را بر دیگران حفظ کنند، در حالی که دیگران را از دسترسی به آن محروم می‌کنند. آن‌ها عمداً افراد دیگر را در تاریکی نگه می‌دارند، نه به دلیل محرم‌مانگی، بلکه برای اینکه کنترل شرایط را در اختیار داشته باشند. این رفتار نه تنها به انحصار دانش منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به ایجاد شکاف‌های اطلاعاتی در سازمان منجر شود، جایی که افرادی از سازمان از اطلاعات حیاتی بی‌بهره می‌مانند. همچنین، قدرت‌طلبی می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، مثلاً با ارائه گزارش‌های گمراه‌کننده برای تضعیف همکاران رقیب یا جلب توجه مدیران ارشد، که این رفتارها به کاهش شفافیت و اعتماد سازمانی منجر می‌شوند.

کمبود مهارت‌های ارتباطی

کمبود مهارت‌های ارتباطی به ناتوانی در انتقال مؤثر اطلاعات یا ایجاد روابط مثبت اشاره دارد و با نظریه‌های ارتباطات سازمانی توضیح داده می‌شود. کارکنان با مهارت‌های ارتباطی ضعیف ممکن است به طور غیر عمدی یا عمدی به خرابکاری دانش کمک کنند. به طور غیر عمدی، این افراد ممکن است نتوانند دانش خود را به درستی منتقل کنند، مثلاً با ارائه توضیحات مبهم یا ناقص در جلسات، که باعث سوء تفاهم و کاهش جریان دانش می‌شود. به طور عمدی، کمبود مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به عنوان بهانه‌ای برای خودداری از به اشتراک‌گذاری دانش استفاده شود؛ فرد ممکن است ادعا کند که نمی‌تواند اطلاعات را به خوبی توضیح دهد تا از انتقال آن اجتناب کند. این رفتار می‌تواند به انزوای دانشی منجر شود، جایی که دانش در دسترس تیم یا سازمان قرار نمی‌گیرد. علاوه بر این، کمبود مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به کاهش همکاری تیمی منجر شود، زیرا کارکنان دیگر تمایلی به تعامل با فردی که ارتباط مؤثری برقرار نمی‌کند، ندارند، که این موضوع چرخه خرابکاری دانش را تقویت می‌کند.

عادت به انزوای حرفه‌ای

عادت به انزوای حرفه‌ای به تمایل افراد برای کار به تنهایی و اجتناب از تعاملات حرفه‌ای اشاره دارد که می‌تواند ریشه در عوامل روان‌شناختی یا تجربیات منفی داشته باشد. کارکنانی که به انزوای حرفه‌ای عادت دارند، به دلیل عدم تمایل به تعامل با دیگران، دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند. چنین فردی ممکن است از شرکت در جلسات تیمی یا بحث‌های گروهی خودداری کند و اطلاعات کلیدی را فقط برای خود نگه دارد، که این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود. این انزوا می‌تواند به صورت عمدی (برای حفظ استقلال یا اجتناب از رقابت) یا غیر عمدی (به دلیل ترس از قضاوت) باشد. در هر دو حالت، نتیجه کاهش جریان دانش در سازمان است، زیرا دانش در دسترس دیگران قرار نمی‌گیرد. همچنین، انزوای حرفه‌ای می‌تواند به کاهش نوآوری منجر شود، زیرا تبادل ایده‌ها و همکاری که برای خلاقیت ضروری هستند، مختل می‌شوند.

ارزش‌های اخلاقی ضعیف

ارزش‌های اخلاقی ضعیف به کمبود تعهد به اصول اخلاقی مانند صداقت و مسئولیت‌پذیری اشاره دارد و با نظریه‌های اخلاق سازمانی توضیح داده می‌شود. کارکنانی با ارزش‌های اخلاقی ضعیف ممکن است به طور عمدی دانش را تحریف کنند یا اطلاعات نادرست ارائه دهند تا منافع شخصی خود را تأمین کنند. برای مثال، فرد ممکن است داده‌های یک پروژه را دستکاری کند تا عملکرد خود را بهتر از آنچه هست نشان دهد یا همکاری را که به عنوان رقیب می‌پندارد، تضعیف کند. این رفتار نه تنها به کاهش اعتماد سازمانی منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نادرست در سازمان منجر شود، زیرا مدیران یا تیم‌ها بر اساس اطلاعات تحریف‌شده عمل می‌کنند. همچنین، ارزش‌های اخلاقی ضعیف می‌تواند به خودداری از به اشتراک‌گذاری دانش منجر شود، زمانی که فرد معتقد است که انتقال دانش به دیگران به ضرر موقعیت شخصی اوست. این رفتارها به مختل شدن فرآیندهای دانشی و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شوند.

عوامل سازمانی

فرهنگ سازمانی رقابتی

فرهنگ سازمانی رقابتی، بر اساس مدل شاین، به محیطی اشاره دارد که در آن کارکنان برای کسب منابع یا موقعیت به رقابت تشویق می‌شوند. در سازمان‌های دولتی با فرهنگ رقابتی، کارکنان دانش را به‌عنوان منبعی برای برتری رقابتی می‌بینند و از آن به‌عنوان یک "سلاح رقابتی" استفاده می‌کنند و از به‌اشتراک‌گذاری آن خودداری می‌کنند. فرد ممکن است از ارائه اطلاعات کلیدی به همکار خود اجتناب کند تا شانس خود را برای ارتقا یا پاداش افزایش دهد. این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود و می‌تواند به ایجاد جزایر اطلاعاتی در سازمان کمک کند، جایی که هر فرد یا تیم دانش خود را جداگانه نگه می‌دارد. علاوه بر این، فرهنگ رقابتی می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، ممکن است فرد اطلاعات نادرستی درباره فرآیندها به همکارانش بدهد تا عملکرد آن‌ها ضعیف‌تر به نظر برسد. این فرهنگ رقابتی، با تشویق رفتارهای خودمحور، جریان دانش را مسدود می‌کند و به کاهش هماهنگی و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود.

سیستم‌های پاداش ناکارآمد

سیستم‌های پاداش ناکارآمد، بر اساس نظریه انتظار وروم، به فرآیندهایی اشاره دارند که پاداش‌ها را به‌صورت ناعادلانه یا غیرمرتبط با عملکرد توزیع می‌کنند. در سازمان‌های دولتی، اگر سیستم پاداش به همکاری و به‌اشتراک‌گذاری دانش ارزش ندهد، کارکنان انگیزه‌ای برای انتقال دانش ندارند. اگر پاداش‌ها صرفاً بر اساس عملکرد فردی اعطا شوند، افراد ممکن است دانش خود را مخفی کنند تا عملکرد شخصی‌شان برجسته‌تر به نظر برسد. این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود و می‌تواند به کاهش همکاری تیمی منجر شود. همچنین، سیستم‌های پاداش ناکارآمد می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، مثلاً زمانی که فرد برای کسب پاداش، اطلاعات نادرست یا اغراق‌آمیزی ارائه می‌دهد. این رفتارها نه‌تنها جریان دانش را مختل می‌کنند، بلکه به کاهش شفافیت و اعتماد در سازمان منجر می‌شوند، که در نهایت به تضعیف فرآیندهای دانشی کمک می‌کند.

فقدان آموزش مدیریت دانش

فقدان آموزش مدیریت دانش به کمبود برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های مرتبط با به‌اشتراک‌گذاری دانش اشاره دارد و با نظریه‌های یادگیری سازمانی توضیح داده می‌شود. در سازمان‌های دولتی بدون آموزش مدیریت دانش، کارکنان ممکن است درک درستی از اهمیت به‌اشتراک‌گذاری دانش نداشته باشند و به‌طور غیرعمدی دانش را مخفی کنند. برای مثال، یک کارمند ممکن است به دلیل ندانستن نحوه مستندسازی یا انتقال دانش، اطلاعات کلیدی را فقط برای خود نگه دارد، که این رفتار به انزوای دانشی منجر می‌شود. همچنین، فقدان آموزش می‌تواند به رفتارهای عمدی خرابکاری دانش منجر شود، زمانی که کارمند به دلیل عدم آگاهی از مزایای همکاری، دانش را به‌عنوان منبعی برای حفظ برتری شخصی می‌بیند و از به‌اشتراک‌گذاری آن خودداری می‌کند. این رفتارها به کاهش جریان دانش و مختل شدن فرآیندهای سازمانی منجر می‌شوند، زیرا دانش در دسترس تیم‌ها یا بخش‌های دیگر قرار نمی‌گیرد.

نظارت ضعیف بر عملکرد

نظارت ضعیف بر عملکرد به کمبود فرآیندهای مؤثر برای ارزیابی و مدیریت عملکرد اشاره دارد و با نظریه‌های مدیریت عملکرد توضیح داده می‌شود. در سازمان‌های دولتی با نظارت ضعیف، کارکنان ممکن است بدون ترس از عواقب، دانش را مخفی یا تحریف کنند. نظارت ضعیف می‌تواند به انحصار دانش کمک کند، زیرا کارکنان می‌دانند که رفتارهای مخرب آن‌ها شناسایی یا مجازات نمی‌شود. این موضوع می‌تواند به کاهش اعتماد سازمانی و مختل شدن فرآیندهای دانشی منجر شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند که نیازی به پاسخگویی در مورد دانش خود ندارند.

منابع سازمانی محدود

در سازمان‌های دولتی با منابع محدود، کارکنان دانش را به‌عنوان منبعی کمیاب می‌بینند و از به‌اشتراک‌گذاری آن خودداری می‌کنند تا از موقعیت خود محافظت کنند. افراد ممکن است از ارائه اطلاعات در مورد یک فرآیند کاری کارآمد خودداری کنند تا نقش خود را در سازمان ضروری جلوه دهند، که این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود. همچنین، منابع محدود می‌تواند به رقابت داخلی منجر شود، جایی که کارکنان برای دسترسی به منابع کمیاب، دانش را مخفی یا تحریف می‌کنند تا از دیگران پیشی بگیرند. این رفتارها به کاهش همکاری و جریان دانش در سازمان کمک می‌کنند و می‌توانند به کاهش بهره‌وری و نوآوری منجر شوند.

فقدان همدلی سازمانی

در سازمان‌های دولتی بدون همدلی، کارکنان ممکن است احساس بی‌اعتمادی کنند و از به‌اشتراک‌گذاری دانش خودداری کنند. فردی که احساس می‌کند مورد حمایت مدیریت یا همکاران قرار نمی‌گیرد، ممکن است دانش خود را مخفی کند تا از سوءاستفاده دیگران جلوگیری کند یا به‌نوعی اعتراض خود را نشان دهد. این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود. همچنین، فقدان همدلی می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، زمانی که فرد به دلیل خصومت با همکاران، اطلاعات نادرست ارائه می‌دهد. این رفتارها به مختل شدن فرآیندهای دانشی و کاهش اعتماد سازمانی منجر می‌شوند.

عدم اعتماد سازمانی

در سازمان‌های دولتی با عدم اعتماد، کارکنان ممکن است از به‌اشتراک‌گذاری دانش خودداری کنند، زیرا نگران سوءاستفاده یا از دست دادن موقعیت خود هستند. افراد ممکن است از ارائه اطلاعات کلیدی به یکدیگر اجتناب کنند، زیرا معتقد هستند که دیگران از این اطلاعات برای منافع شخصی خود استفاده خواهند کرد. این رفتار به انحصار دانش منجر می‌شود. همچنین، عدم اعتماد می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، زمانی که کارکنان برای محافظت از خود، اطلاعات نادرست یا ناقص ارائه می‌دهند. این رفتارها به مختل شدن فرآیندهای دانشی و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شوند.

عوامل محیطی

فشارهای اقتصادی

در سازمان‌های دولتی تحت فشارهای اقتصادی، کارکنان ممکن است دانش را به‌عنوان منبعی برای حفظ امنیت شغلی خود ببینند و از به‌اشتراک‌گذاری آن خودداری کنند. کاهش قدرت خرید کارکنان، کمبود بودجه‌های سازمانی و تأثیر تحریم‌ها بر منابع سازمانی و دیگر عوامل اقتصادی ممکن است فرد را به این نتیجه برسانند که از انتقال دانش در مورد یک فرآیند کاری به همکاران خود اجتناب کند تا نقش خود را در سازمان غیرقابل جایگزین جلوه دهد. همچنین، فشارهای اقتصادی می‌تواند به رقابت داخلی منجر شود، جایی که کارکنان برای حفظ موقعیت خود، دانش را مخفی یا تحریف می‌کنند.

فرهنگ رقابتی جامعه

در جوامعی با فرهنگ رقابتی، کارکنان ممکن است دانش را به‌عنوان ابزاری برای برتری شخصی ببینند و از به‌اشتراک‌گذاری آن خودداری کنند. برانگیختن حسادت دوستان و اقوام، کسب شهرت و اعتبار سازمانی و به نمایش گذاشتن موفقیت‌های فردی و سازمانی همگی از جمله عواملی هستند که فرد ممکن است به دلیل آن‌ها از ارائه اطلاعات کلیدی به همکار خود اجتناب کند تا در رقابت برای ارتقا یا پاداش پیشی بگیرد. همچنین، فرهنگ رقابتی می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، زمانی که فرد برای تضعیف رقیب، اطلاعات نادرست ارائه می‌دهد. این رفتارها به کاهش همکاری و جریان دانش در سازمان کمک می‌کنند و می‌توانند به کاهش نوآوری و بهره‌وری منجر شوند.

روابط سیاسی و جناحی

در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر روابط سیاسی، کارکنان ممکن است به دلیل وفاداری به جناح‌های خاص، دانش را از دیگران دریغ کنند. برای مثال، یک کارمند ممکن است اطلاعات کلیدی را فقط با اعضای جناح خود به اشتراک بگذارد و از انتقال آن به دیگران خودداری کند. همچنین، روابط سیاسی می‌تواند به تحریف دانش منجر شود، زمانی که کارمند برای حمایت از جناح خود، گزارش‌های گمراه‌کننده ارائه می‌دهد.

نتیجه‌گیری

خرابکاری دانش به‌عنوان یک پدیده مخرب در سازمان‌های دولتی استان لرستان، از تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و محیطی ناشی می‌شود که جریان دانش را مختل کرده و به کاهش بهره‌وری، نوآوری و همکاری سازمانی منجر می‌شود. تحلیل مضمون نشان داد که عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی خودمحور (خودشیفتگی، ماکیاولیسم)، ناهماهنگی عاطفی، انگیزه‌های قدرت‌طلبی، کمبود مهارت‌های ارتباطی، عادت به انزوای حرفه‌ای و ارزش‌های اخلاقی ضعیف، از طریق مکانیزم‌های روان‌شناختی و عاطفی، انگیزه کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری دانش را کاهش می‌دهند. این عوامل با ایجاد انحصار یا تحریف دانش، اعتماد و همکاری بین‌فردی را تضعیف می‌کنند. به عنوان مثال، خودشیفتگی و قدرت‌طلبی باعث می‌شوند کارکنان دانش را به‌عنوان ابزاری برای حفظ برتری یا کنترل استفاده کنند، در حالی که ناهماهنگی عاطفی و کمبود مهارت‌های ارتباطی، چه به‌صورت عمدی و چه غیرعمدی، جریان دانش را مختل می‌کند. این یافته‌ها با مطالعات سرنکو و چو (۲۰۲۰) و رحمت و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا هستند، اما تأکید پژوهش حاضر بر ناهماهنگی عاطفی و کمبود مهارت‌های ارتباطی، ابعاد جدیدی را به این حوزه اضافه می‌کند. عوامل سازمانی مانند فرهنگ رقابتی، سیستم‌های پاداش ناکارآمد، فقدان آموزش مدیریت دانش، نظارت ضعیف بر عملکرد، منابع محدود و فقدان همدلی سازمانی، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان به‌جای همکاری، به رفتارهای مخرب دانش روی می‌آورند. برای مثال، فرهنگ رقابتی و سیستم‌های پاداش ناکارآمد، کارکنان را به مخفی کردن دانش برای کسب مزیت رقابتی تشویق می‌کنند، در حالی که فقدان اعتماد و همدلی، تمایل به به‌اشتراک‌گذاری دانش را کاهش می‌دهد. این نتایج با یافته‌های پروتی و همکاران (۲۰۲۴) و انورثوزور (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد، اما پژوهش حاضر با تمرکز بر بوروکراسی و کاستی‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی لرستان، ویژگی‌های بومی این پدیده را برجسته می‌کند. عوامل محیطی مانند فشارهای اقتصادی، فرهنگ رقابتی جامعه و روابط سیاسی و جناحی نیز با تشدید ناامنی شغلی و بی‌اعتمادی، رفتارهای خرابکارانه را تقویت می‌کنند. به‌ویژه، روابط جناحی ریشه‌دار در فرهنگ قبیله‌ای منطقه و فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم‌ها و کمبود منابع، انحصار دانش را در گروه‌های خاص تشدید کرده و به کاهش شفافیت منجر می‌شوند. این یافته‌ها، برخلاف مطالعات پیشین مانند سرنکو (۲۰۲۰)، به نقش عوامل بومی مانند فرهنگ قبیله‌ای و روابط سیاسی تأکید دارند.

چرایی و چرایی یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی لرستان نه تنها نتیجه عوامل روان‌شناختی و عاطفی کارکنان است، بلکه به شدت تحت تأثیر ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی قرار دارد. از منظر روان‌شناختی، ویژگی‌های خودمحور و ناهماهنگی عاطفی ریشه در نیازهای فردی برای حفظ قدرت یا جبران ناامنی‌های شغلی دارند، که در محیط‌های رقابتی و بی‌اعتماد تشدید می‌شوند. از منظر سازمانی، فرهنگ بوروکراتیک و سیستم‌های پاداش ناکارآمد، کارکنان را به رفتارهای خودمحور سوق می‌دهند، زیرا به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان تهدیدی برای موقعیت شغلی تلقی می‌شود. همچنین، شرایط محیطی مانند فشارهای اقتصادی و روابط سیاسی، با ایجاد ناامنی و رقابت، انگیزه‌های خرابکارانه را تقویت می‌کنند. چرایی این یافته‌ها در این است که خرابکاری دانش یک پدیده چندوجهی است که از تعامل عوامل در سطوح مختلف شکل می‌گیرد و نمی‌توان آن را صرفاً به یک بعد (مانند عوامل فردی یا سازمانی) تقلیل داد. ویژگی‌های بومی مانند فرهنگ قبیله‌ای و روابط جناحی، این پدیده را در لرستان متمایز می‌کنند و نشان‌دهنده نیاز به راهکارهای متناسب با بافت محلی هستند. چگونگی مقابله با خرابکاری دانش: برای مقابله با خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی، مداخلات چندجانبه‌ای در سطوح فردی، سازمانی و محیطی ضروری است. در سطح فردی، ارائه آموزش‌های هوش عاطفی و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند ناهماهنگی عاطفی و کمبود مهارت‌های ارتباطی را کاهش دهد. کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر مدل گلنن می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا احساسات خود را بهتر مدیریت کرده و روابط مثبت‌تری برقرار کنند، که به نوبه خود تمایل به به اشتراک‌گذاری دانش را افزایش می‌دهد. همچنین، برنامه‌های مشاوره روان‌شناختی می‌توانند ویژگی‌های خودمحور مانند خودشیفتگی یا قدرت‌طلبی را تعدیل کنند. در سطح سازمانی، بازطراحی سیستم‌های پاداش برای ارزش‌گذاری به همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش، به جای عملکرد صرفاً فردی، ضروری است. بر اساس نظریه انتظار روم، پاداش‌های مبتنی بر همکاری می‌توانند انگیزه‌های خرابکارانه را کاهش دهند. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همدلی از طریق برنامه‌های تیم‌سازی و تقویت ارتباطات بین‌فردی نیز می‌تواند انحصار دانش را کاهش دهد. اجرای برنامه‌های آموزش مدیریت دانش، به‌ویژه با تأکید بر مستندسازی و انتقال دانش، می‌تواند آگاهی کارکنان را از اهمیت همکاری افزایش دهد. نظارت قوی‌تر بر عملکرد و ایجاد مکانیزم‌های پاسخگویی نیز می‌تواند رفتارهای مخرب را محدود کند. در سطح محیطی، کاهش فشارهای اقتصادی از طریق بهبود شرایط کاری و امنیت شغلی می‌تواند انگیزه‌های خودمحور را کاهش دهد. همچنین، مدیریت روابط سیاسی و جناحی از طریق شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش وابستگی به گروه‌های خاص، می‌تواند انحصار دانش را در گروه‌های جناحی کاهش دهد. در نهایت، طراحی مداخلات بومی که فرهنگ قبیله‌ای و روابط محلی را در نظر می‌گیرند، مانند جلسات گفت‌وگوی بین‌گروهی برای کاهش تعارضات جناحی، می‌تواند اثربخشی این راهکارها را در لرستان افزایش دهد. این اقدامات در مجموع می‌توانند جریان دانش را بهبود بخشیده و همکاری و بهره‌وری سازمانی را تقویت کنند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

بر اساس یافته‌های پژوهش با عنوان «ارائه الگوی خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان» که با روش تحلیل مضمون انجام شده است، پیشنهادات کاربردی زیر به صورت موردی ارائه می‌شوند. هر پیشنهاد به یکی از مضامین اصلی یا فرعی شناسایی شده در پژوهش مستند شده است:

پیشنهادات مرتبط با عوامل فردی

برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تقویت هوش عاطفی کارکنان

مستند به یافته: ناهماهنگی عاطفی (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای کاهش رفتارهای خرابکارانه ناشی از ناهماهنگی عاطفی (مانند خشم یا حسادت)، سازمان‌ها باید کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر مدل هوش عاطفی گلنن برگزار کنند. این کارگاه‌ها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا احساسات منفی خود را مدیریت کرده و از پنهان‌سازی دانش به دلیل خصومت یا انتقام‌جویی اجتناب کنند.

طراحی برنامه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی

مستند به یافته: کمبود مهارت‌های ارتباطی (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای رفع کمبود مهارت‌های ارتباطی که منجر به انتقال ناقص یا مبهم دانش می‌شود، سازمان‌ها باید دوره‌های آموزشی عملی برگزار کنند که بر مهارت‌های ارتباطی مؤثر، مانند ارائه شفاف اطلاعات و گوش دادن فعال، تمرکز داشته باشند. این برنامه‌ها می‌توانند از سوءتفاهم‌ها و انزوای دانشی جلوگیری کنند.

ایجاد برنامه‌های مشاوره روان‌شناختی برای کاهش رفتارهای خودمحور

مستند به یافته: ویژگی‌های شخصیتی خودمحور (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای کاهش رفتارهای خودمحور (مانند خودشیفتگی یا اولویت دادن به منافع شخصی)، سازمان‌ها می‌توانند جلسات مشاوره روان‌شناختی گروهی برگزار کنند تا فرهنگ همکاری و اشتراک دانش را تقویت کنند. این برنامه‌ها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا دانش را به‌عنوان منبعی برای برتری شخصی نبینند.

تدوین کدهای اخلاقی برای کارکنان

مستند به یافته: ارزش‌های اخلاقی ضعیف (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای مقابله با تحریف دانش یا ارائه اطلاعات نادرست به دلیل ارزش‌های اخلاقی ضعیف، سازمان‌ها باید کدهای اخلاقی مشخصی تدوین کنند که صداقت و مسئولیت‌پذیری در اشتراک دانش را ترویج دهد. این کدها باید با نظارت دقیق اجرا شوند.

تشویق تعاملات حرفه‌ای از طریق فعالیت‌های تیمی

مستند به یافته: عادت به انزوای حرفه‌ای (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای کاهش انزوای حرفه‌ای، سازمان‌ها باید فعالیت‌های تیمی مانند جلسات طوفان فکری یا پروژه‌های مشترک را ترویج دهند تا کارکنان به تعامل و اشتراک دانش تشویق شوند و از انحصار دانش جلوگیری شود.

مدیریت انگیزه‌های قدرت‌طلبی از طریق ارزیابی روان‌شناختی

مستند به یافته: انگیزه‌های قدرت‌طلبی (مضمون فرعی عوامل فردی)

برای کاهش رفتارهای قدرت‌طلبانه که به انحصار دانش منجر می‌شوند، سازمان‌ها می‌توانند از ابزارهای ارزیابی روان‌شناختی (مانند پرسشنامه‌های مبتنی بر نظریه مک‌کلند) برای شناسایی این ویژگی‌ها استفاده کنند و سپس برنامه‌های آموزشی برای ترویج همکاری ارائه دهند.

پیشنهادات مرتبط با عوامل سازمانی

اصلاح سیستم‌های پاداش برای تشویق همکاری تیمی

مستند به یافته: سیستم‌های پاداش ناکارآمد (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای کاهش انحصار دانش ناشی از پاداش‌های صرفاً فردی، سازمان‌ها باید سیستم‌های پاداش مبتنی بر همکاری تیمی طراحی کنند. برای مثال، پاداش‌های مالی یا غیرمالی (مانند تقدیرنامه) برای تیم‌هایی که دانش را به اشتراک می‌گذارند، می‌تواند جریان دانش را بهبود بخشد.

ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری

مستند به یافته: عدم اعتماد سازمانی (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای کاهش بی‌اعتمادی که منجر به پنهان‌سازی دانش می‌شود، مدیران باید از طریق جلسات منظم گفت‌وگو و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد بین کارکنان و مدیریت را تقویت کنند. این اقدام می‌تواند همکاری و جریان دانش را تسهیل کند.

برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش

مستند به یافته: فقدان آموزش مدیریت دانش (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای رفع عدم آگاهی کارکنان از اهمیت اشتراک دانش، سازمان‌ها باید دوره‌های آموزشی منظم در زمینه مدیریت دانش برگزار کنند. این دوره‌ها باید شامل آموزش استفاده از پایگاه‌های داده اشتراکی و مستندسازی دانش باشند.

تقویت نظارت بر عملکرد با استفاده از شاخص‌های دانشی

مستند به یافته: نظارت ضعیف بر عملکرد (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای جلوگیری از رفتارهای خرابکارانه مانند مخفی‌سازی دانش، سازمان‌ها باید شاخص‌های عملکرد مرتبط با اشتراک دانش (مانند تعداد مشارکت‌ها در پایگاه دانش) را در ارزیابی‌های دوره‌ای بگنجانند و نظارت دقیق‌تری اعمال کنند.

تخصیص منابع کافی برای زیرساخت‌های مدیریت دانش

مستند به یافته: منابع سازمانی محدود (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای کاهش انحصار دانش ناشی از منابع محدود، سازمان‌ها باید در زیرساخت‌های دیجیتال مانند سیستم‌های مدیریت دانش (KMS) سرمایه‌گذاری کنند تا دسترسی به دانش را برای همه کارکنان تسهیل کنند.

ترویج همدلی سازمانی از طریق برنامه‌های فرهنگی

مستند به یافته: فقدان همدلی سازمانی (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای کاهش پنهان‌سازی دانش به دلیل نبود همدلی، سازمان‌ها باید برنامه‌های فرهنگی مانند جلسات تیم‌سازی یا فعالیت‌های اجتماعی برگزار کنند تا حس حمایت و همدلی بین کارکنان و مدیریت تقویت شود.

تغییر فرهنگ سازمانی رقابتی به فرهنگ همکاری

مستند به یافته: فرهنگ سازمانی رقابتی (مضمون فرعی عوامل سازمانی)

برای کاهش رقابت ناسالم که به انحصار دانش منجر می‌شود، سازمان‌ها باید سیاست‌هایی برای ترویج همکاری تیمی (مانند پروژه‌های مشترک بین دپارتمان‌ها) اجرا کنند و فرهنگ سازمانی را به سمت همکاری تغییر دهند.

پیشنهادات مرتبط با عوامل محیطی

تدوین سیاست‌های کاهش فشارهای اقتصادی برای کارکنان

مستند به یافته: فشارهای اقتصادی (مضمون فرعی عوامل محیطی)

برای کاهش انحصار دانش ناشی از ناامنی شغلی، سیاست‌گذاران باید آیین‌نامه‌هایی برای تضمین امنیت شغلی و بهبود شرایط مالی کارکنان تدوین کنند تا انگیزه‌های مخفی‌سازی دانش کاهش یابد.

ترویج فرهنگ همکاری در جامعه از طریق برنامه‌های آموزشی عمومی

مستند به یافته: فرهنگ رقابتی جامعه (مضمون فرعی عوامل محیطی)

برای کاهش تأثیر فرهنگ رقابتی جامعه بر رفتارهای خرابکارانه، سیاست‌گذاران می‌توانند برنامه‌های آموزشی عمومی در سطح استانی برگزار کنند که بر اهمیت همکاری و اشتراک دانش در محیط‌های حرفه‌ای تأکید دارند.

مدیریت روابط سیاسی در سازمان‌ها

مستند به یافته: روابط سیاسی و جناحی (مضمون فرعی عوامل محیطی)

برای کاهش انحصار دانش ناشی از وفاداری‌های جناحی، سازمان‌ها باید سیاست‌های شفاف برای جلوگیری از نفوذ روابط سیاسی در فرآیندهای کاری تدوین کنند و نظارت بر اجرای این سیاست‌ها را تقویت کنند.

محدودیت‌ها

در خصوص محدودیت پژوهش حاضر لازم به توضیح است، با توجه به هدف و نوع پژوهش که می‌بایست از فرآیند مصاحبه و نظرات خبرگان استفاده می‌شد، لذا این امر محدودیت در تعداد نمونه و دشواری در دسترسی به خبرگان را در بر داشت. همچنین از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعاتی در این مورد در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. محدودیت دیگر پژوهش این بود که، این پژوهش در بازه زمانی مشخص صورت گرفت، بدین صورت مبین نظر پاسخ دهندگان در بازه زمانی محدودی است.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان سهم برابری در فرآیند نگارش پژوهش دارند. این فرآیند شامل مشارکت برابر در تحلیل داده‌ها، تهیه روش تحقیق و الگوی مفهومی، نگارش و حل مسئله این مقاله است.

تضاد منافع

هیچ گونه تضاد منفعی در رابطه با پژوهش حاضر وجود ندارد و نتایج به صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

قدردانی

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، کمال تشکر را داریم.

References

- Afzali, H., Damghanian, H., Moghadam, A. & Asgari, N. (2024). Identifying and validating the antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(2), 107-132. (in Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1718>
- Al Hassan, S., Majeed, M., & Parveen, R. (2025, April). The dog-eat-dog phenomenon of perceived over-qualification sparking knowledge sabotage with the dark side of LMX. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2024-0227>
- Bari, M. W., Khan, Q., & Di Virgilio, F. (2025). Knowledge donation, hoarding, and hiding behaviors of high performers: Mediation role of deviant silence. *European Research on Management and Business Economics*, 31(2), 100276. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2025.100276>
- Bergh, D. D., D'Oria, L., Crook, T. R., & Roccapiore, A. (2025). Is knowledge really the most important strategic resource? A meta-analytic review. *Strategic Management Journal*, 46(1), 3-18. <https://doi.org/10.1002/smj.3645>
- Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172-211. <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>
- Chacón-Henao, J., & Arias-Pérez, J. (2022). The Not Invented Here Syndrome, Knowledge Sabotage, and Breakthrough Performance: The Role of Employee Awareness on Artificial Intelligence. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 30(1), 131-143. <https://hdl.handle.net/10654/43107>

- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications. DOI:10.1016/j.lisr.2007.02.003
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Enwereuzor, I. K. (2024). Dispositional greed and knowledge sabotage: the roles of cutting corners at work and ethical leadership. *Current Psychology*, 43(2), 1325-1339. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04361-2>
- Fani, A., Danaeifard, H., Kavsi, S.M. & Nayeri, S. (2020). Designing a compensation system model for knowledge workers in technology-based knowledge-based organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 161-195. (in Persain). <https://ensani.ir/file/download/article/1613454997-10007-42-5.pdf>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Islam, T., Fawad Ali, H., Abdullah, h. (2025). Unfolding knowledge sabotage: the roles of knowledge-sharing climate, trustful climate and dark triad. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2024-0544>
- Jamali, H., Kabirinaeini, M., & Elahi, Z. (2025). The effect of technology stress on knowledge concealment with the mediating role of job fatigue and moderating work autonomy. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(2), 134-152. (in Persain) https://jkm.ihu.ac.ir/article_210005.html
- Jiwei, S., & Qiang, L. (2023). How the Perceived Climate of Differential Team Association Affects Employees' Knowledge Sabotage: A Moderated Dual Path Model. *Science & Technology Progress and Policy*, 40(4), 114-123. <https://www.kjib.org/EN/10.6049/kjibydc.2021060699>
- Khadivar, A., Abbasi, F., & Akbarian, S. (2025). A Model For Optimization of Knowledge Management Outsourcing Decision Using Genetic Algorithm. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(2), 67-85. (in Persain) https://jkm.ihu.ac.ir/article_210004.html?lang=en
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Mashaykhi, R., Pifeh, A., & Ahmadzade, H. (2025). The impact of knowledge management on business performance with emphasis on the role of accounting information quality (Case study: financial institutions listed on the Tehran Capital Market). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(1), 53-77. (in Persain). https://jkm.ihu.ac.ir/article_209802_258c77ef10a307229b361d2ba8aeaa74.pdf
- Masrum, M., Akob, M., & Jumady, E. (2025). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Knowledge Sharing and Competence on Organizational Citizenship Behavior. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 251-265. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.865>
- Nazari, P., Baghghalki, A. (2025). The impact of risk management on the implementation of knowledge management. *Library and Information Organization Studies*. 142, 188-160. (in Persain). https://nastinfo.nlai.ir/article_3208_3d02bc177b1b12e91efba00721197565.pdf
- Perotti, F. A., Rozsa, Z., Kuděj, M., & Ferraris, A. (2024). Building a knowledge sharing climate amid shadows of sabotage: a microfoundational perspective into job satisfaction and knowledge sabotage. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1490-1516. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2023-0262>
- Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2023). Authentic Leadership and Knowledge-Sabotaging Behavior: A Test of Self-Determination Theory. *SAINS ORGANISASI*, 2(1), 38-48. <https://so.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/47>

- Rajabi Farjad, H., & Najar, M. (2018). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance with Regard to Mediating Role of Strategic Activities of Human Resource. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 191-214. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_33545.html?lang=en
- Ribeiro, V. B., Nakano, D., & Muniz Jr, J. (2024). The human resources and knowledge management integrated role in Industry 4.0/5.0: a Human-Centric Operations Management framework. *Production*, 34, 1-17. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.20240014>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Serenko, A. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the perspective of the target. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 737-773. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0337>
- Serenko, A., & Choo, C. W. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the role of narcissism, Machiavellianism, psychopathy, and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2299-2325. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0416>
- Shah, R., Hussain, R. Y., & Irshad, H. (2024). Green Knowledge Management for SMEs With an Emphasis on Human Resource. In *Innovative Human Resource Management for SMEs* (pp. 1-21). IGI Global Scientific Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0972-8.ch001>
- Tan, Z., Yuan, L., Wang, J., & Wan, Q. (2024). When the victims fight back: the influence of workplace ostracism on employee knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1249-1277. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0303>
- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2025). Mediation of knowledge management processes in enabling strategic HR practices to achieve differentiation and cost-effectiveness. *Kybernetes*, 54(2), 789-806. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-0959>
- Usman, M., Garavan, T., Karatepe, O. M., Akhtar, M. W., Rescalvo-Martin, E., & Aslam, M. K. (2025). A moderated mediation model of despotic leadership and knowledge sabotage behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103966. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103966>
- Robert K. Y. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 1-6. DOI: [10.3138/cjpe.30.1.108](https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108)
- Zhu, Y., Long, L., Xu, Y., & Zhang, Y. (2024). Knowledge seeking or sabotage? The effect of coworker relative overqualification on employee reaction from social comparison theory. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 724-742. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0163>
- Zulfiqar, S., Garavan, T., Huo, C., Akhtar, M. W., & Sarwar, B. (2025). Leaders' knowledge hiding and front-line employee service sabotage. *The Service Industries Journal*, 45(2), 161-179. <https://ideas.repec.org/a/taf/servic/v45y2025i2p161-179.html>

