

Knowledge Sabotage Model in Government Organizations: an Interpretive Structural Approach

Fariborz Fathi Chegeni¹ , Nima Dalvand² 



Abstract

Purpose: Human behavior is often unpredictable and influenced by diverse factors. Organizations frequently encounter individuals who, despite management efforts to optimize knowledge sharing and foster a knowledge-based environment that ensures sustainable growth and employee development, engage in disruptive and destructive behaviors. Such behaviors negatively impact organizational productivity and employee performance. One critical form of behavioral deviation causing significant harm to organizational structures is known as knowledge sabotage. This study aims to develop a knowledge sabotage model specifically for government organizations using an interpretive structural modeling (ISM) approach.

Method: The present study is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the research is senior managers and human resources managers of government organizations in Lorestan province, 30 of whom were selected using purposive sampling. The data collection tool in the qualitative part is an interview, and in the quantitative part, it is a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using the content and theoretical validity method and the intra-coder and inter-coder reliability. In this study, qualitative data were analyzed using the content analysis method and Maxqda software, and in the quantitative part, the interpretive structural modeling method and ISM software were used.

Findings: The study identified the dimensions and components influencing knowledge sabotage within four main categories: contextual factors for knowledge sabotage formation, intervention factors affecting knowledge sabotage, its various dimensions, and its consequences.

Conclusion: The findings reveal that knowledge sabotage leads to reduced managerial decision-making efficiency, increased administrative and time costs, diminished innovation and continuous improvement, and a decline in the organization's social capital.

Article Type: Research Article

Article history:

Received: 07 Jun. 2025

Revised: 19 Sep. 2025

Accepted: 22 Oct. 2025

Available online: 06 Aug. 2026

1. Assistant Professor,
Department of
Management, Faculty
of Management and
Economics, Lorestan
University,
Khorramabad, Iran;
(Corresponding
Author)

fathi.f@lu.ac.ir

2. Bachelor of
Accounting Student,
Faculty of
Management and
Economics, Lorestan
University,
Khorramabad, Iran;

nimadalvand82@gmail.com

Keywords

Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sabotage, Government Organizations, Interpretive Structural

Citation: Fathi Chegeni, F., Dalvand, N. (2026). Knowledge Sabotage Model in Government Organizations: an Interpretive Structural Approach. *Librarianship and Information Organization Studies*, 37(2), 247-282.

Doi: 10.30484/nastinfo.2025.3827.2340



Publisher: National Library
and Archives of I.R. of Iran
© The Author(s).

Introduction

In recent decades, rapid technological advancements, market globalization, and the growing complexity of business environments have compelled organizations to recognize knowledge as their most strategic resource and primary capital. Knowledge-based human capital not only drives innovation and performance improvement but also serves as a critical infrastructure for survival and sustained competitive advantage. Within this context, comprehensive quality and sustainable development are attainable only when organizations systematically manage the intellectual and skill-based capacities of their human resources and transform them into value-creating opportunities. From this perspective, effective knowledge management and the intelligent utilization of workforce capabilities have become fundamental prerequisites for success in today's competitive landscape.

Purpose

Human behavior is often unpredictable and influenced by diverse factors. Organizations frequently encounter individuals who, despite management efforts to optimize knowledge sharing and foster a knowledge-based environment that ensures sustainable growth and employee development, engage in disruptive and destructive behaviors. Such behaviors negatively impact organizational productivity and employee performance. One critical form of behavioral deviation causing significant harm to organizational structures is known as knowledge sabotage. This study aims to develop a knowledge sabotage model specifically for government organizations using an interpretive structural modeling (ISM) approach.

Method

The present study is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the research is senior managers and human resources managers of government organizations in Lorestan province, 30 of whom were selected using purposive sampling. The data collection tool in the qualitative part is an interview and in the quantitative part is a

questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using the content and theoretical validity method and the intra-coder and inter-coder reliability. In this study, qualitative data were analyzed using the content analysis method and Maxqda software, and in the quantitative part, the interpretive structural modeling method and ISM software were used.

Findings

The research findings encompass both qualitative and quantitative components. In the qualitative phase, the components of knowledge sabotage were identified, while in the quantitative phase, the knowledge sabotage model was developed. Qualitative findings reveal that centralized and inflexible administrative structures, closed and non-transparent organizational cultures, unhealthy competition among units or individuals, and legal and regulatory gaps in knowledge management create fertile ground for knowledge sabotage. Furthermore, the results indicate that intervening factors such as job demotivation and burnout, negative past experiences with knowledge sharing, managers' weak communication and knowledge competencies, and the absence of material and non-material incentives for knowledge sharing significantly contribute to this phenomenon. Additionally, retaliatory knowledge behaviors, heavy bureaucratic structures, lack of integrated data standards, and a punitive rather than learning-oriented culture are identified as core dimensions of knowledge sabotage. The consequences include reduced managerial decision-making efficiency, increased operational and temporal costs, weakened innovation and continuous improvement, and erosion of organizational social capital. Quantitative findings conceptualize knowledge sabotage across four hierarchical levels: Enablers of knowledge sabotage, Intervening factors in the emergence of knowledge sabotage, Dimensions of knowledge sabotage, and Consequences of knowledge sabotage. Figure 1 shows the final model of the research.

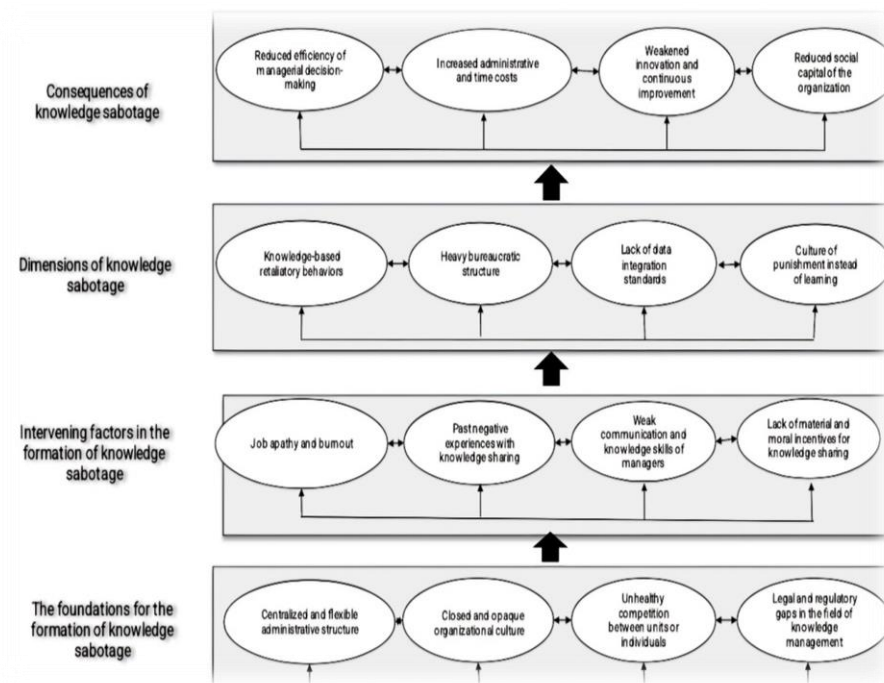


Figure 1. Final research model

In MICMAC analysis, variables are divided into four categories based on their influence and dependence. The first category includes autonomous variables that have weak influence and dependence, or in other words, they establish few and weak connections with the system. Dependent variables form the second category, which have low influence and high dependence. The third category is called connected variables, which have high influence and dependence. Such variables are non-stationary; that is, any change in them can affect the system. The fourth category includes independent variables that have high influence and low dependence. Chart1 shows the degree of influence and dependence of the variables.

Connected								Independent								
															16	
	1	2		1 4	9 12		4	6							15	
		3			19 11										14	
														7	13	
															12	
															11	
															10	
8															9	
				5											8	
1 6															7	
															6	
	1 5														5	
	1 3														4	
															3	
															2	
															1	
16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Dependent								Autonomous								
Degree of dependency																

Chart 1. Analysis Micmac

Conclusion

The final model of the study is designed as a four-level hierarchical structure: enablers of knowledge sabotage, intervening and correlated factors, dimensions of the phenomenon, and organizational consequences. This model demonstrates that knowledge sabotage fundamentally requires specific structural and cultural enablers; without their establishment, the phenomenon does not materialize. Once these enablers are in place, intervening factors enter the process, modulating the intensity and direction of sabotage by either amplifying or mitigating existing vulnerabilities. These factors, primarily rooted in attitudes, past experiences, and managerial competencies, act as catalysts, capable of transforming a potentially vulnerable environment into an organization fully entrenched in

knowledge sabotage. In the public organizations of Lorestan Province, the dimensions of knowledge sabotage manifest predominantly through retaliatory employee behaviors, cumbersome and obstructive bureaucracy, absence of integrated information standards, and a blame-oriented culture rather than a learning-oriented one. These dimensions do not operate in isolation; rather, they interact within a complex network, creating synergistic effects that perpetuate a cycle of knowledge inertia across the organization. Ultimately, this phenomenon leads to deteriorated managerial decision-making quality, escalated operational costs and implementation delays, suppressed innovation and stalled continuous improvement, and erosion of intra-organizational social capital. These outcomes extend beyond the individual level, profoundly undermining the entire management system and severely impairing the organization's ability to respond to societal needs and environmental changes. From a practical standpoint, senior managers and knowledge management policymakers can prevent knowledge sabotage by prioritizing the reform of structural enablers, enhancing knowledge-sharing incentives, and establishing transparent monitoring mechanisms to sustain organizational learning cycles. From a research perspective, this study is the first to propose an Interpretive Structural Model (ISM) for knowledge sabotage within Iran's public sector. However, limitations such as the geographic focus on Lorestan Province and reliance on a mixed qualitative-quantitative methodology pave the way for future investigations. In summary, this research not only uncovers a latent pathology in public sector knowledge management but also provides a practical framework for prevention and intervention, one that can serve as a foundation for macro-level policymaking in knowledge-driven governance.

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous referees for their constructive comments.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.

چکیده

هدف: امروزه، رفتار انسان‌ها تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی است و تحت تأثیر عوامل مختلفی نیز قرار دارد. سازمان‌ها همواره با افرادی مواجه هستند که با وجود 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 ویرانگری در سازمان می‌شوند. وجود این افراد با رفتارهای ویرانگری می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری سازمان و سایر کارکنان شود. یکی از این انحرافات رفتاری که امروزه میان منابع انسانی وجود دارد و آسیب‌های زیادی را به پیکره‌های سازمان وارد کرده است با عنوان «خرابکاری دانش» شناخته می‌شود. این پژوهش با هدف طراحی مدل خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی با رویکرد ساختاری تفسیری انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند که تعداد ۳۰ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. مدیران سازمان‌های دولتی به دلیل جایگاه کلیدی‌شان در فرایندهای تصمیم‌گیری و متخصصان منابع انسانی، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، بهترین انتخاب برای بررسی الگوی خرابکاری دانش محسوب می‌شوند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آنها با استفاده از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. در این پژوهش، داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و با نرم‌افزار Maxqda بررسی شدند و در بخش کمی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر خرابکاری دانش در چهار محور بسترهای شکل‌گیری خرابکاری دانش و عوامل مداخله‌جوی خرابکاری دانش به‌همراه ابعاد و پیامدهای آن است.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد پیاده‌سازی خرابکاری دانش، کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی، افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی، تضعیف نوآوری و بهبود مستمر و کاهش سرمایه اجتماعی سازمان را به دنبال خواهد داشت.

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛ (نویسنده مسئول)

fathi.f@lu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛

nimadalvand82@gmail.com

فصلنامه مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۷ (۲)، تابستان ۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۱۵



ناشر: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

© نویسندگان

کلیدواژه‌ها

دانش، مدیریت دانش، خرابکاری دانش، سازمان‌های دولتی، ساختاری تفسیری

استناد: فتحی چگنی، فریبرز، و نیما دالوند (۱۴۰۵). مدل خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی: رویکرد

ساختاری تفسیری. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۷ (۲)، ۲۴۷-۲۸۲.

Doi: 10.30484/nastinfo.2025.3827.2340

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات پرشتاب فناوری، جهانی‌شدن بازارها و پیچیدگی فزاینده محیط‌های کسب‌وکار، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا دانش را به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع و سرمایه اصلی خود شناسایی کنند. سرمایه انسانی دانشی، نه تنها عامل ایجاد نوآوری و بهبود عملکرد است، بلکه زیرساختی حیاتی برای بقا و حفظ برتری رقابتی به‌شمار می‌آید (Perroti et al., 2024). در چنین فضایی، کیفیت جامع و توسعه پایدار فقط زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها بتوانند ظرفیت‌های فکری و مهارتی منابع انسانی خود را به‌صورت نظام‌مند مدیریت و به فرصت‌های ارزش‌آفرین تبدیل کنند. از این منظر، مدیریت اثربخش دانش و بهره‌گیری هوشمندانه از توانمندی‌های نیروی انسانی، به یکی از پیش‌شرط‌های اساسی موفقیت در عرصه رقابتی امروز بدل شده است (Rahmat & Abdillah, 2023).

دانش آمیزه‌ای از آگاهی، تجربه و اطلاعات است که بستر بهبود عملکرد، حل مؤثر مسائل و اتخاذ تصمیم‌های کارآمد را برای منابع انسانی فراهم می‌آورد (Ribeiro et al., 2024). تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش، مهم‌ترین سازوکار تبدیل دانش فردی به سرمایه جمعی جامعه محسوب می‌شود. این فرایند امکان تبادل تجربیات، ایده‌ها و مهارت‌ها را میان افراد فراهم و بستر یادگیری متقابل را تقویت می‌کند. در نتیجه، دانش موجود توسعه و بهبود می‌یابد و سازمان یا جامعه قادر خواهد بود ظرفیت‌های خود را برای نوآوری، حل مسائل پیچیده و ارتقاء عملکرد به‌طور مستمر گسترش دهد (کریمی و رخشان‌نیا، ۱۴۰۰).

مکانیزم تبدیل دانش به ثروت سازمانی در گرو دو اقدام حیاتی منابع انسانی است: اول

به‌کارگیری عملی دانش در طراحی و اجرای برنامه‌های سازمانی، دوم انتقال نظام‌مند دانش به همکاران و نسل‌های آینده (Islam et al., 2025). این فرآیند دوجبه‌ای، همزمان تمایز حرفه‌ای افراد را تقویت می‌کند و موتور پیشرفت سازمان را از طریق خلق مزیت‌های رقابتی پایدار، بهینه‌سازی فرآیندهای راهبردی و شتاب‌دهی به تحقق اهداف کلان به حرکت درمی‌آورد. همان‌طور که خون در بدن جریان می‌یابد، جریان دانش، حیات سازمان را تضمین می‌کند (Tan et al., 2024).

با وجود تلاش سازمان‌ها در ایجاد محیط‌های دانش‌محور و بهینه‌سازی سرمایه‌های فکری، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی انسانی ناشی از عوامل چندبُعدی (فردی، سازمانی و روان‌شناختی) منجر به بروز خرابکاری سازمانی می‌شود. این انحرافات رفتاری ضمن مختل‌سازی فرآیندهای دانشی، بهره‌وری فردی و جمعی را به‌طور نظام‌مند تضعیف می‌کنند (Usman et al., 2025). یکی از این انحرافات رفتاری که امروزه میان منابع انسانی وجود دارد و آسیب‌های زیادی را به پیکره‌های سازمان وارد کرده است، با عنوان «خرابکاری دانش»^۱ شناخته می‌شود.

خرابکاری دانش زمانی پدیدار می‌شود که یکی از کارکنان به‌طور عمد دانش خاصی را که در اختیار دارد از دیگران پنهان یا دانشی را به‌شکل نادرست به دیگران منتقل کند. این رفتارها به‌طور عمده به‌صورت آگاهانه و هدفمند انجام می‌پذیرند تا منافع شخصی و جایگاه فردی را تقویت کنند (Serenko & Choo, 2020). افرادی که دست به خرابکاری دانش می‌زنند، اغلب با هدف کسب یا حفظ موقعیت قدرت، اقتدار و نفوذ در ساختار سازمانی عمل می‌کنند. در واقع، ریشه اصلی این اقدامات در ترس از کاهش اقتدار فردی، نگرانی از آسیب به منافع مالی و عملکرد در محیط‌های با فرهنگ رقابتی شدید است که منجر به ممانعت از اشتراک‌گذاری دانش تخصصی و حیاتی می‌شود (Al Hassan et al., 2025).

علاوه بر عوامل فردی، رفتارهای نامناسب مدیریتی نیز به‌طور قابل‌توجهی در بروز خرابکاری دانش مؤثر هستند. مدیریت ناکارآمد، نبود حمایت‌های عاطفی و حرفه‌ای، تمرکز صرف بر نتایج کوتاه‌مدت بدون توجه به رفاه کارکنان و وجود سبک‌های رهبری اقتدارگرا یا

^۱. knowledge sabotage

غیرشفاف، موجب کاهش اعتماد، افزایش استرس شغلی و ایجاد حس بی‌عدالتی در کارکنان می‌شود که این عوامل بستر مناسبی برای شکل‌گیری رفتارهای مخرب از جمله خرابکاری دانش فراهم می‌کنند (Wang et al., 2024). وجود این افراد بر تصویر کلی سازمان تأثیر می‌گذارد، ممکن است موجب تبلیغات منفی برای سازمان و باعث تنزل جایگاه سازمان 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).

بررسی‌های انجام‌شده در خصوص پدیده خرابکاری دانش نشان می‌دهد پژوهش‌های داخلی در این زمینه به‌طور عمده رفتارهای دانش‌محور در سازمان‌ها را مطالعه کرده‌اند و مطالعه جامعی برای پدیده خرابکاری دانش وجود ندارد؛ درحالی‌که پژوهش‌های خارجی، از جمله مطالعات آل حسن^۱ و همکاران (۲۰۲۵)، تان^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، ذوالفقار^۳ و همکاران (۲۰۲۵)، جیوی و چیانگ^۴ (۲۰۲۳)، پرّوتی^۵ و همکاران (۲۰۲۴) و رحمت و عبدالله^۶ (۲۰۲۳) به تحلیل عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی مؤثر بر خرابکاری دانش اختصاص یافته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد تمرکز سرپرست صرف بر نتایج بدون توجه به رفاه و فرآیند کاری کارکنان، می‌تواند به افزایش رفتارهای حفظ قلمرو دانش و خرابکاری دانش منجر شود؛ همچنین، پنهان‌کاری دانش توسط رهبران، تمایل کارکنان به خرابکاری دانش و خدمات را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اقلیم نامطلوب تیمی و تفاوت در سطح ارتباطات میان اعضای تیم از جمله عوامل زمینه‌ساز بروز این رفتارها هستند و کاهش رضایت شغلی همراه با نبود اقلیم حمایتی برای اشتراک‌گذاری دانش نیز از عوامل کلیدی ایجاد خرابکاری دانش به‌شمار می‌روند. همچنین، نبود رهبری اصیل و حمایت‌کننده، انگیزه‌های درونی کارکنان را کاهش می‌دهد و به افزایش رفتارهای خرابکاری دانش دامن می‌زند. در نهایت، وجود فرهنگ سازمانی رقابتی و ناسالم نیز زمینه را برای تشدید این پدیده فراهم می‌آورد.

¹. Al-Hassan

². Tan

³. Zulfqar

⁴. Jiwei & Qiang

⁵. Perrotti

⁶. Rahmat & Abdillah

در سال‌های اخیر، بر اساس گزارش‌های داخلی سازمان‌های دولتی استان لرستان و مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان، مشاهده شده است که رفتارهای مخرب مرتبط با خرابکاری دانش افزایش یافته است. به‌طور مشخص، نمونه‌هایی همچون خودداری از اشتراک‌گذاری اطلاعات حیاتی، پنهان‌کاری دانش تخصصی و همکاری نکردن در پروژه‌های مشترک دانش‌محور به‌شکل قابل توجهی شایع شده است. این رفتارها علاوه بر ایجاد اختلال در جریان صحیح دانش، باعث کاهش بهره‌وری، افزایش تنش‌های سازمانی و افت کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان شده‌اند. همچنین، بررسی‌های اولیه حاکی از آن است که عوامل محیطی مانند فشارهای کاری، نبود انگیزه‌های کافی و ساختارهای ناکارآمد مدیریت منابع انسانی، زمینه را برای بروز این پدیده فراهم آورده‌اند. این وضعیت بیانگر آن است که خرابکاری دانش به‌عنوان چالشی جدی در سازمان‌های دولتی استان لرستان بروز کرده است و نیازمند پژوهشی دقیق و مستند برای شناخت ابعاد مختلف آن و ارائه راهکارهای مدیریتی متناسب است. از این رو، می‌توان گفت این پژوهش از جمله اولین تلاش‌ها در این راستاست و هدف آن پاسخ به این پرسش است: راهکارهای ضروری برای جلوگیری از خرابکاری دانش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

خرابکاری دانش

امروزه، موفقیت و جایگاه برجسته جوامع در سطوح بین‌المللی به‌شدت به بهره‌برداری صحیح، به‌موقع و مؤثر از دانش بستگی دارد. اهمیت بالای دانش در توسعه جوامع باعث شده است که افراد دارای تخصص و مهارت‌های مرتبط، نقش کلیدی و قابل توجهی ایفا کنند. هرگونه نقص یا سوء استفاده در فرایند تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش، تأثیر مستقیمی بر روند پیشرفت یا عقب‌ماندگی عملکرد آن جوامع خواهد داشت (Masrum et al., 2025). در شرایطی که نظارت و سرپرستی نامناسب بر محیط کار حاکم باشد، کارکنان معمولاً در معرض فرسودگی و خستگی عاطفی قرار می‌گیرند. این فرسودگی می‌تواند به بروز رفتارهای جبرانی یا اعتراضی منجر شود که یکی از مهم‌ترین آنها خرابکاری دانشی است؛ یعنی اقدام آگاهانه برای پنهان‌سازی، تحریف یا استفاده نادرست از دانش با هدف آسیب‌زدن به همکاران یا سازمان (سبزی و همکاران، ۱۳۹۸).

خرابکاری دانش یکی از مشکلات مهمی است که مانع از شکل‌گیری سازمان‌های دانش‌محور و توسعه‌یافته می‌شود. این رفتار، به‌صورت آگاهانه و عمدی توسط افراد سازمان انجام می‌گیرد و هدف آن آسیب‌رساندن به سازمان یا همکاران است (Perroti et al., 2024). خرابکاری دانش به‌عنوان رفتاری عمدی و مخرب تعریف می‌شود که در آن افراد با هدف کاهش اثربخشی سازمان یا همکاران، به‌صورت آگاهانه اطلاعات حیاتی را مخفی، تحریف یا دستکاری می‌کنند. این رفتار معمولاً ناشی از سوء استفاده از قدرت دانش و ضعف در شفافیت ارتباطات است که می‌تواند منجر به کاهش اعتماد، همکاری و در نهایت، آسیب به عملکرد سازمان شود (Wang et al., 2024). افراد با رفتار خرابکاری دانش به‌طور عموم با براندازی فرآیندهای سازمانی و آسیب‌رساندن به دیگران علیه سازمان، کارکنان و مشتریان عمل می‌کنند و در مقابل، به‌دنبال اهداف شخصی و خود‌محور هستند (Jiwei & Qiang, 2023).

خرابکاری دانش از رفتارهای کاری غیرمولد است که سه عامل آن را ایجاد می‌کند: مشکلات سازمانی و مرتبط با کار (مانند محدودیت‌های رسمی، خواسته‌های غیرواقعی، فرهنگ ضعیف)، تعارض بین فردی (نظیر اختلاف نظر با دیگران و ناسازگاری شخصی) و مسائل فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی، اختلالات روانی و ناهماهنگی عاطفی) (Zulfiqar et al., 2025).

ویرانگران دانش ممکن است با ارائه عمدی دانش نادرست به دیگران یا پنهان‌کردن آگاهانه دانش در راهبردهای ضروری دانش منابع انسانی خرابکاری کنند؛ درحالی‌که نیاز دیگران به این دانش و توانایی آنها را برای به‌کارگیری آن در فعالیت‌های مهم مرتبط با برنامه‌های سازمان درک و عواقب کامل عمل خود می‌دانند (Bari et al., 2025). تأثیرات منفی خرابکاری دانش فراتر از انتظار است؛ این رفتار باعث سرزنش و تحقیر قربانیان، کاهش بهره‌وری، شکست طرح‌ها و ترک سازمان توسط کارکنان می‌شود. در نتیجه، سازمان‌ها با از دست‌دادن سرمایه انسانی و هدررفت منابع مالی مواجه می‌شوند که همگی به کاهش کارایی و کیفیت خدمات و محصولات منجر می‌شود (Tan et al., 2024).

علاوه بر این، خرابکاری دانش می‌تواند به‌طور غیرمنتظره بر اشخاص ثالث خارج از سازمان که همان مشتریان هستند، تأثیر بگذارد. این امر باعث کاهش اعتماد عموم به سازمان و تنزل جایگاه سازمان در جامعه می‌شود (Enwereuzor, 2024). این افراد به‌دلیل رفتاری که

از خود بروز می‌دهند و مشکلاتی که برای همکاران و محیط کاری خود ایجاد می‌کنند توسط دیگر افراد سازمان طرد می‌شوند؛ زیرا مردم این رفتار را خودخواهانه می‌دانند. این رفتار در منابع انسانی به دلیل تأثیر به‌سزایی که بر سازمان‌ها دارد اگر به موقع شناسایی و آموزش داده نشود، کم‌کم بر دیگر کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد و باعث ایجاد مشکل می‌شود (Serenko & Choo, 2020).

اشکال خرابکاری دانش

خرابکاری دانش را می‌توان به سه دسته کلی زیر تقسیم کرد (Chacón-Henao & Arias, 2022):

پنهان‌کاری دانش: پنهان‌کاری دانش به معنای امتناع آگاهانه و هدفمند فرد از به اشتراک گذاشتن دانش یا اطلاعات ضروری با دیگران است؛ به طوری که درخواست‌کننده دسترسی به آن دانش را نداشته باشد. این رفتار می‌تواند به دلایل مختلفی مانند حفظ مزایای رقابتی فردی، ترس از کاهش قدرت یا نفوذ یا ایجاد مانع برای همکاران انجام شود و تأثیر منفی بر همکاری، نوآوری و بهره‌وری سازمان دارد (Zhang et al., 2025).

تحریف دانش: به معنای ارائه اطلاعات نادرست، ناقص یا گمراه‌کننده توسط فرد یا گروهی در سازمان است که با هدف تغییر یا دستکاری واقعیت‌ها صورت می‌گیرد. این رفتار می‌تواند موجب سردرگمی، تصمیم‌گیری‌های اشتباه و کاهش اعتماد میان اعضای سازمان شود و به طور قابل توجهی به عملکرد و اثربخشی سازمان آسیب برساند (Islam et al., 2025).

تخریب دانش: به اقداماتی اطلاق می‌شود که در آن فرد یا گروهی به طور عمدی، منابع دانش سازمانی را از بین می‌برند، حذف می‌کنند یا دسترسی به اطلاعات حیاتی را محدود می‌سازند. این رفتار مخرب می‌تواند شامل حذف اسناد، پاک کردن داده‌ها، خراب کردن سامانه‌های ذخیره‌سازی دانش یا ممانعت از به‌روزرسانی و انتقال دانش باشد و در نهایت، منجر به اختلال در جریان دانش، کاهش بهره‌وری و آسیب به مزیت رقابتی سازمان شود (Bari et al., 2025).

نیمرخ‌های روانی خرابکاری دانش منابع انسانی

چهار نیمرخ روانی برای منابع انسانی وجود دارد که همراه با رفتار خرابکاری دانش شامل سه‌گانه رفتار شخصیتی تاریک خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان‌پریشی؛ همچنین رفتار رقابت‌پذیری منفی است و همگی پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار خرابکاری دانش در منابع انسانی هستند (Serenko & Choo, 2020).

خودشیفتگی: تلاش فرد با رفتار خرابکاری دانش برای کسب رضایت از الگوی فراگیر فانتزی یا بزرگ‌نمایی رفتاری، خودآرامی‌سازی و تحسین خودخواهانه رفتار خود است. آنها تمایل دارند دیگران را تحقیر و نسبت به آنها بدگویی کنند و احساس قوی حق‌طلبی نسبت به کل رفتارهای ویرانگر خود دارند که این عاملی برای تسهیل کردن رفتار خرابکاری دانش در آنهاست (Perroti et al., 2024).

ماکیاولیسم: پیامدهای رفتاری ماکیاولیسم به‌خوبی با بافت خرابکاری دانش تناسب دارد. این افراد برای دستیابی به منافع شخصی برخلاف اصول سازمان و منافع دیگران عمل می‌کنند و تا آنجا پیش می‌روند که در رسیدن به اهداف خود، دیگران را به‌اصطلاح دستکاری می‌کنند و به آنها آسیب نیز می‌رسانند، فاقد ارزش‌های اجتماعی هستند و دیگران را وسیله رسیدن به اهداف خود می‌دانند (Rahmat & Abdillah, 2023).

روان‌پریشی: با توجه به پیامدهای ضداجتماعی، خشونت‌آمیز و خودخواهانه، رفتار روان‌پریشی عامل ایجاد رفتارهای سازمانی ضداجتماعی و خرابکاری دانش می‌شود. این رفتار در واقع به داشتن نگرش سرد؛ همچنین مراقبت و همدلی محدود نسبت به افراد دیگر اشاره دارد که منجر به پرخاشگری بین‌فردی غیرمنطقی می‌شود (Zainab, 2023).

رقابت‌پذیری منفی: در محیط کاری بسیار رقابتی حتی باوجدان‌ترین کارکنان ممکن است وقتی تحت فشار شدید رقابت و تبعیض قرار بگیرند، اقدام به اعمال کارهای غیراخلاقی کنند. محیط‌های رقابتی با اصول مبادله دانش در رقابت هستند؛ زیرا در این محیط‌ها بحث سود و منفعت فردی در میان است. همچنین، اتکای بیش از حد به پاداش‌های ملموس و ناملموس در این محیط‌ها، انگیزه درونی کارکنان را برای تبادل و گردش دانش درون سازمان کاهش می‌دهد و در واقع، باعث بروز رفتار خرابکاری دانش می‌شود (Zhu et al., 2024).

پیشینه پژوهش

اسلام و همکاران (۲۰۲۵) با هدف بررسی نقش اقلیم اشتراک دانش^۱، اقلیم مبتنی بر اعتماد^۲ و سه گانه تاریک^۳ جهت گشودن راز خرابکاری دانش، پژوهشی روی کارکنان سازمان فناوری اطلاعات به روش تبیینی و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۴ انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد اقلیم مثبت اشتراک دانش و اقلیم مبتنی بر اعتماد، نقش مهمی در کاهش رفتار خرابکاری دانش دارند؛ درحالی‌که ویژگی‌های شخصیتی منفی موسوم به سه گانه تاریک، احتمال بروز این رفتارها را افزایش می‌دهند. رحمت و عبدالله (۲۰۲۳) با روش تبیینی از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار SEM-PLS و آزمون نظریه خودتعیین، روی ۱۹۸ نفر از منابع انسانی سازمانی در اندونزی مطالعه کردند تا رهبری دانش محور و رفتار خرابکارانه دانش را بررسی کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری دانش محور به طور غیرمستقیم نقش مهمی در کاهش رفتار خرابکاری دانش منابع انسانی دارد. وانگ و همکاران (۲۰۲۴) درک تأثیر شفافیت ارتباطات در پیشگیری از خرابکاری را با رویکرد قدرت دانش روی ۳۸۹ کارمند در کشور چین بررسی و داده‌های به دست آمده را با رگرسیون سلسله‌ای همراه با روش بوت‌استرپ برای آزمون فرضیه‌ها تحلیل کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد شفافیت ارتباطات از طریق پلتفرم‌های اجتماعی سازمانی رابطه‌ای منفی و معنی‌دار با خرابکاری دانش دارد. همچنین، ازدست رفتن قدرت دانش به عنوان متغیر میانجی این رابطه عمل می‌کند و اتصال کاری دیجیتال نقش تعدیل‌کننده دوگانه‌ای در این رابطه دارد. این نتایج بیانگر آن است که افزایش رؤیت‌پذیری ارتباطات سازمانی می‌تواند با کاهش حس قدرت انحصاری دانش، زمینه‌های بروز خرابکاری دانش را کاهش دهد.

پروتی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی ایجاد فضای اشتراک دانش میان «سایه‌های خرابکاری»^۵ را با دیدگاه «خرد بنیادی»^۶ در رضایت شغلی و خرابکاری دانش روی ۳۲۹ نفر از

1. knowledge sharing climate

2. climate based on trust

3. dark trilogy

4. Structural Equation Modeling (SEM)

5. shadows of sabotage

6. fundamental wisdom

منابع انسانی سازمان‌های اروپایی با روش قیاسی کمی و نظرسنجی‌های آنلاین خودگردان بررسی کردند. آنها داده‌های به‌دست‌آمده را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس تجزیه و تحلیل کردند. یافته‌ها نشان داد اعتماد سازمانی و رضایت شغلی منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش رفتار خرابکاری دانش شود.^۱ ژو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) تأثیر صلاحیت بیش از حد نسبی همکار بر واکنش کارکنان را بر اساس «نظریه مقایسه اجتماعی»^۲ روی ۳۱۵ جفت کارمند-همکار در سه سازمان در شرق چین بررسی کردند. نتایج نشان داد وقتی وابستگی متقابل هدف تعاونی^۳ بین کارمند و همکار بالا باشد، ادراک بیش از حد صلاحیت نسبی همکار باعث حسادت خوش‌خیم کارکنان می‌شود که به‌نوبه خود باعث می‌شود کارکنان درگیر جستجوی دانش از همکار شوند. با این حال، زمانی که وابستگی متقابل هدف رقابتی^۴ بین کارمند و همکار زیاد باشد، درک بیش از حد صلاحیت نسبی همکار باعث حسادت بدخواهانه کارکنان می‌شود که به‌تبع خرابکاری دانش را زیاد می‌کند.

ذوالفقار و همکاران (۲۰۲۵) پژوهشی با موضوع پنهان‌کردن دانش رهبران و خرابکاری دانش و خدمات کارکنان خط مقدم روی ۲۵۶ نفر از منابع انسانی سازمان‌های چین با روش پژوهش کیفی و با استفاده از طرح پژوهش سه‌موجی انجام دادند. یافته‌های پژوهش تأثیر رفتارها و پنهان‌سازی دانش توسط رهبران سازمان‌ها را بر بروز رفتار خرابکاری دانش کارکنان نشان داد.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند رفتار خرابکاری دانش تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و فردی شکل می‌گیرد. در سطح سازمانی، وجود اقلیم اشتراک دانش، اعتماد متقابل و شفافیت ارتباطات، بستر سالمی برای تبادل مؤثر دانش فراهم می‌آورد و از بروز رفتارهای مخرب جلوگیری می‌کند. در مقابل، ضعف مدیران در رهبری دانش‌محور و پنهان‌سازی آگاهانه دانش می‌تواند زمینه‌ساز کاهش انگیزش و افزایش خرابکاری دانش شود. در سطح فردی نیز ویژگی‌های منفی شخصیتی و احساس حسادت بدخواهانه ناشی از مقایسه‌های شغلی، تمایل

¹. Zhu et al

². social comparison theory

³. interdependence of cooperative goal

⁴. competitive goal

به رفتارهای آسیب‌زننده دانش را تقویت می‌کند. به‌طور کلی، تعامل ناسالم میان ساختارهای سازمانی و ویژگی‌های فردی، اصلی‌ترین علت بروز خرابکاری دانش است. با توجه به اهمیت بسترهای خاص هر سازمان و استان در شکل‌گیری و بروز رفتارهای مرتبط با خرابکاری دانش، تمرکز پژوهش حاضر بر سازمان‌های دولتی استان لرستان با هدف تحلیل دقیق‌تر و جامع‌تر این پدیده است. انتخاب جامعه آماری پژوهش صرفاً از میان سازمان‌های دولتی استان لرستان به دلایل علمی و اجرایی انجام شده است. نخست، دسترسی پژوهشگر به مدیران و کارکنان این سازمان‌ها و امکان اخذ مجوزهای لازم، فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تسهیل کرده است. دوم، تمرکز بر یک استان مشخص موجب کنترل تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی بین استان‌ها شده است و از تأثیر متغیرهای مزاحم بر نتایج جلوگیری می‌کند. سوم، سازمان‌های دولتی لرستان ویژگی‌هایی همچون ساختار سلسله‌مراتبی متمرکز، محدودیت منابع و چارچوب‌های اداری سنتی دارند که بستر مناسبی برای بررسی پدیده خرابکاری دانش فراهم می‌آورد. در نهایت، این انتخاب باعث می‌شود نتایج پژوهش به‌طور مستقیم قابلیت کاربرد در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های بهبود مدیریت دانش استان را داشته باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شده و از حیث هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. اساس انتخاب جامعه آماری پژوهش این بود که از حیث نظری و عملی با مفهوم «خرابکاری دانش» آشنا باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به پرسش‌های مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. بنابراین، نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت و براساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان لرستان انتخاب شدند. مدیران سازمان‌های دولتی به دلیل جایگاه کلیدی‌شان در فرایندهای تصمیم‌گیری و متخصصان منابع انسانی، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، بهترین انتخاب برای بررسی الگوی خرابکاری دانش محسوب می‌شوند. این مدیران نقش اساسی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، تعیین ساختارهای اداری و ایجاد بسترهای مناسب برای اشتراک دانش دارند. آنها به‌طور مستقیم بر سیاست‌گذاری‌ها،

فرایندهای کاری و تعاملات بین واحدی تأثیرگذارند و می‌توانند موانع و محرک‌های اشتراک یا خرابکاری دانش را بهتر شناسایی کنند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام گرفت و از نکات اشاره شده خبرگان فیش برداری شد. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی گردآوری و تحلیل شدند. برای اطمینان از روایی نظری و پایایی داده‌ها، از بررسی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار استفاده شد که نتایج حاصل، تأییدکننده اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها و پرسشنامه‌های بخش کمی بود. به این صورت که پرسشنامه‌ای به صورت ماتریس [۱۶×۱۶] به‌طور حضوری یا از طریق ایمیل به خبرگان داده شد و از آنها خواسته شد که براساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. به‌منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، از شاخص‌های استاندارد مربوط به هر بُعد استفاده شد. همچنین، روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش، به‌منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و نرم‌افزار Maxqda و در بخش کمی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد بیشتر شرکت‌کنندگان در پیمایش مرد و بالای ۲۰ سال سابقه کار و دارای مدرک دکتری هستند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۲	کمتر از ۱۰	۸	کارشناسی	۴	مدیران	۱۵
زن	۸	۱۱ تا ۲۰	۱۰	کارشناسی ارشد	۱۱	متخصصان	۱۵
		بالتر از ۲۰	۱۲	دکتری	۱۵		

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، عوامل مؤثر بر خرابکاری دانش از طریق مصاحبه با خبرگان و با استفاده از روش کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda شناسایی شدند. با توجه به ماهیت پرسش‌ها و نحوه پاسخگویی مدیران و متخصصان، عیناً واژگان و عبارات اشاره‌شده ایشان به صورت مؤلفه‌های مرتبط با خرابکاری دانش استخراج و کدگذاری شد که شرح کامل آنها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر خرابکاری دانش

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
بسترهای شکل گیری خرابکاری دانش	ساختار اداری متمرکز و انعطاف‌پذیر	تصمیم‌گیری متمرکز و گند، محدودیت در جریان آزاد دانش	قدرت متمرکز در دست یک یا چند مدیر، نبود توانایی واکنش سریع به نیازهای کارکنان، کنترل شدید بر انتقال اطلاعات، نبود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
	فرهنگ سازمانی بسته و غیرشفاف	ترس از اشتراک‌گذاری دانش، نبود اعتماد و شفافیت	نگرانی از قضاوت و انتقاد همکاران، تمایل نداشتن به افشای اشتباهات، کمبود ارتباطات صادقانه بین اعضاء، پنهان‌کاری اطلاعات کلیدی
	رقابت ناسالم بین واحدها یا افراد	رقابت به‌جای همکاری، ایجاد تنش و تضاد در سازمان	تمرکز بر منافع شخصی یا واحدی، تمایل نداشتن به اشتراک دانش برای پیشبرد کل سازمان، بروز اختلافات داخلی و کینه‌توزی، کاهش روحیه تیمی و تعامل
	خلأهای حقوقی و نظارتی در حوزه مدیریت دانش	نبود قوانین و مقررات مشخص، ضعف نظارت و کنترل	نبود چارچوب‌های رسمی برای مدیریت دانش، نبود سیاست‌های حمایتی برای اشتراک دانش، کمبود نظارت بر اجرای فرآیندهای دانش، نبود پاسخگویی در برابر سوء مدیریت دانش

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
عوامل مداخله جو در شکل گیری خرابکاری دانش	بی انگیزگی شغلی و فرسودگی	کاهش انگیزه و رضایت شغلی، خستگی و فرسودگی ناشی از فشار کاری	احساس بی ارزش بودن در محیط کار، کاهش علاقه به مشارکت و اشتراک دانش، کاهش انرژی و توانایی انجام وظایف، افزایش بی توجهی به اهمیت اشتراک دانش
	تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش	ناامیدی از نتایج اشتراک دانش، ترس از پیامدهای منفی	مشاهده استقبال نکردن یا سوء استفاده از دانش اشتراک گذاری شده، تجربه نبود بازخورد مثبت و حمایت، ترس از نقد یا سرزنش، نگرانی از کاهش موقعیت یا قدرت
	ضعف مهارت های ارتباطی و دانشی مدیران	کمبود توانایی های انتقال دانش، ضعف در مدیریت فرآیندهای دانش	نداشتن مهارت در ارائه و توضیح اطلاعات، نبود توانایی در ایجاد فضای باز برای تبادل دانش، ناتوانی در برنامه ریزی و سازماندهی اشتراک دانش، تسهیل نکردن ارتباطات بین واحدی
	نبود مشوق های مادی و معنوی برای اشتراک دانش	نبود انگیزه های مالی، کمبود تقدیر و تشویق معنوی	نبود پاداش یا مزایای مالی برای اشتراک دانش، نبود تخصیص بودجه برای تشویق اشتراک گذاری، نبود شناسایی افراد فعال در اشتراک دانش، نبود فرهنگ قدردانی و حمایت
ابعاد خرابکاری دانش	رفتارهای تلافی جوینده دانشی	واکنش های منفی در برابر اشتراک دانش، ایجاد موانع روانی و اجتماعی در انتقال دانش	احساس تهدید فردی یا گروهی، رفتارهای انتقام جویانه در محیط کار، ترس از قضاوت یا انتقاد، کاهش تمایل به همکاری و اشتراک گذاری
	ساختار بوروکراتیک سنگین	پیچیدگی و طولانی شدن فرآیندهای اداری، محدودیت در جریان آزاد اطلاعات	چندلایه بودن مراحل تأیید و تصمیم گیری، کاهش سرعت گردش دانش در سازمان، سلسله مراتب سخت گیرانه در انتقال دانش، وجود

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			قوانین و مقررات محدودکننده
	نبود استانداردهای یکپارچه‌سازی داده	نبود وجود پروتکل‌های مشترک برای تبادل داده، نبود چارچوب مشخص برای مدیریت داده‌ها	ناسازگاری قالب‌ها و ساختارهای داده‌ای، سختی در ادغام منابع مختلف دانش، نبود تعریف معیارهای کیفیت داده، نبود راهکارهای هماهنگ‌سازی داده‌ها
	فرهنگ مجازات به‌جای یادگیری	تمرکز بر مجازات خطاها به‌جای فرصت‌های یادگیری، ضعف در فرهنگ بازخورد و یادگیری سازمانی	ترس کارکنان از ابراز اشتباهات، نبود تشویق به اشتراک‌گذاری دانش از شکست‌ها، نبود فرآیندهای بازخورد سازنده، کاهش انگیزه برای بهبود مستمر
پیامدهای شکل‌گیری خرابکاری دانش	کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی	تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات ناقص یا اشتباه، تأخیر در فرایند تصمیم‌گیری	نبود دسترسی به داده‌های معتبر، استفاده از اطلاعات قدیمی یا ناکافی، کندی در تبادل دانش بین واحدها، انتظار برای تأییدهای متعدد
	افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی	افزایش دوباره‌کاری‌ها و خطاها، اتلاف زمان در فرآیندهای کاری	تکرار انجام کارها به‌علت انتقال‌ندادن دانش، هزینه‌های اضافی ناشی از اصلاح اشتباهات، صرف زمان بیشتر برای جستجوی اطلاعات، کاهش سرعت پیشرفت پروژه‌ها
	تضعیف نوآوری و بهبود مستمر	کاهش انگیزه برای خلق ایده‌های جدید، کاهش فرآیندهای یادگیری و بهبود	ترس از شکست و مجازات بابت اشتباه، نبود حمایت سازمانی برای نوآوری، نبود به‌اشتراک‌گذاری تجربیات موفق، ضعف در انتقال دانش بهبودیافته
	کاهش سرمایه اجتماعی سازمان	کاهش اعتماد میان اعضای سازمان، کاهش تعامل و حمایت متقابل	شکاف‌های ارتباطی و همکاری نامناسب، افزایش تنش‌ها و رقابت ناسالم، انزوا و تمایل نداشتن به کمک به دیگران، کاهش همبستگی سازمانی

یافته‌های بخش کمی

به‌دست‌آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM)

پس از آنکه مؤلفه‌های مرتبط با خرابکاری دانش شناسایی شد، نوبت به واردکردن آنها در ماتریس ساختاری می‌شود. این ماتریس، ماتریسی به اندازه مؤلفه‌های مرتبط با خرابکاری دانش است که در سطر و ستون آن تمامی مؤلفه‌ها به‌ترتیب ذکر می‌شود. در واقع، جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از مدیران و متخصصان در فرایند روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کنند.

جدول ۳. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان‌دادن تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان‌دادن نبود وجود رابطه بین دو بُعد

سپس، با استفاده از نظرات متخصصان، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به‌شرح جدول ۴ تشکیل شده است.

¹ Interpretive Structural Modelling

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی	X	A	A	V	X	A	V	X	X	X	X	X	V	X	V	O
افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی	O	X	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V	V	X	V
تضعیف نوآوری و بهبود مستمر				O	A	A	O	V	A	A	A	V	A	X	X	X
کاهش سرمایه اجتماعی سازمان							V	O	A	X	X	X	V	A	V	V
رفتارهای تلافی‌جویانه دانشی							A	V	A	A	A	A	O	A	V	O
ساختار بوروکراتیک سنگین								A	V	A	A	A	V	X	V	V
نبود استانداردهای یکپارچه‌سازی داده									V	V	V	V	V	V	O	V
فرهنگ مجازات به‌جای یادگیری										A	A	A	V	A	O	A
بی‌انگیزگی شغلی و فرسودگی										X	X	X	V	X	V	O
تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش											X	X	V	X	V	O
ضعف مهارت‌های ارتباطی و دانشی مدیران												X	V	X	V	O
نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای اشتراک دانش													V	X	V	V
ساختار اداری متمرکز و انعطاف‌پذیر													A	A	V	V
فرهنگ سازمانی بسته و غیرشفاف															V	V
رقابت ناسالم بین واحدها یا افراد																O
خلأهای حقوقی و نظارتی در حوزه مدیریت دانش																

به‌دست‌آوردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با جایگزین‌ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک

بر حسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر است.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ است.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.

- اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود؛ یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده است، جایگزین شوند. در این پژوهش، برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ مشاهده می شود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی سازگار شده

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	قدرت نفوذ
کاهش کارایی تصمیم گیری مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
افزایش هزینه های اجرایی و زمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
تضعیف نوآوری و بهبود مستمر	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
کاهش سرمایه اجتماعی سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
رفتارهای تلافی جویانه دانشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
ساختار بوروکراتیک سنگین	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
نبود استانداردهای یکپارچه سازی داده	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
فرهنگ مجازات به جای یادگیری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
بی انگیزگی شغلی و فرسودگی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
ضعف مهارت های ارتباطی و دانشی مدیران	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
نبود مشوق های مادی و معنوی برای اشتراک دانش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
ساختار اداری متمرکز و انعطاف پذیر	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
فرهنگ سازمانی بسته و غیرشفاف	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	قدرت نفوذ
رقابت ناسالم بین واحدها یا افراد	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۵
خلاهای حقوقی و نظارتی در حوزه مدیریت دانش	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۷
قدرت وابستگی	۱۵	۱۴	۱۴	۱۰	۱۲	۹	۱۱	۱۶	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	۱۵	۱۲	۱۵	۱۶	-

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود. سپس، به‌منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی نظام، متغیر سطح‌بندی‌شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. جدول ۶ سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

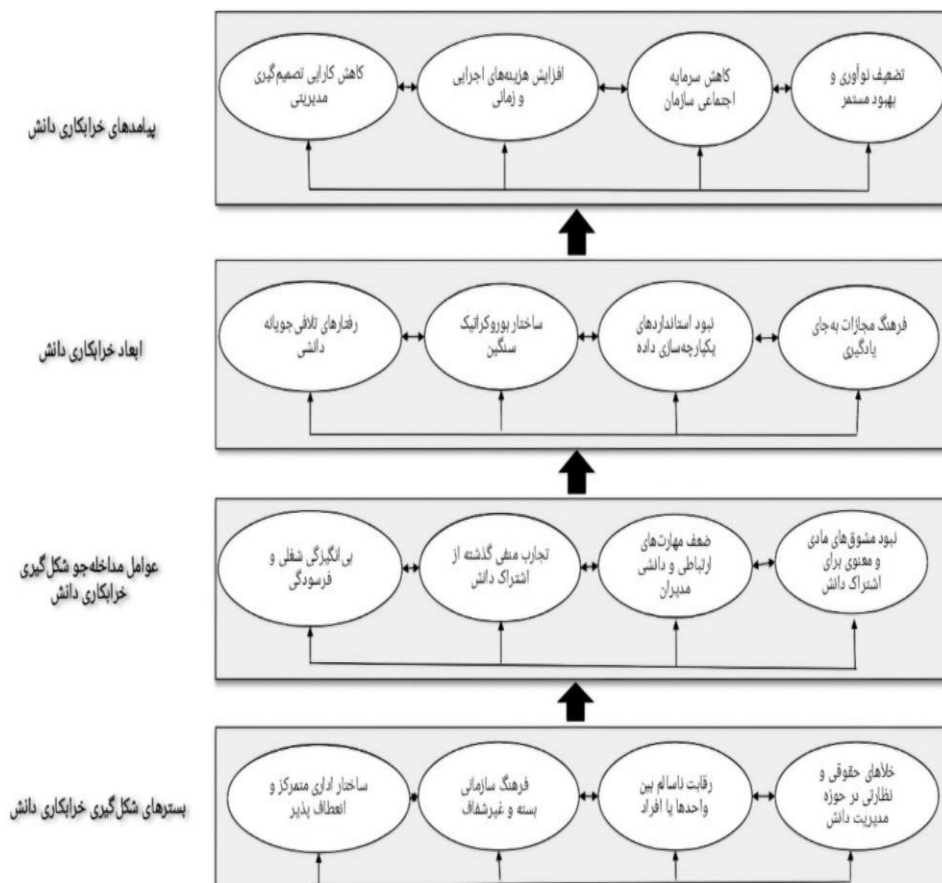
مؤلفه‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی	(۱۰، ۱۱، ۹، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	اول
افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	اول
تضعیف نوآوری و بهبود مستمر	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	اول
کاهش سرمایه اجتماعی سازمان	(۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) (۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	(۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱)	اول
رفتارهای تلافی‌جویانه	(۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	(۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	(۱۱، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱)	دوم

مؤلفه‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
دانشی	(۱۴،۱۲)	(۱۴،)	(۱۴،۱۲)	
ساختار بوروکراتیک	(۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	(۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	(۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	دوم
سنگین	(۱۴،۱۲)	(۱۴،)	(۱۴،۱۲)	
نبود استانداردهای یکپارچه سازی داده	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	(۵،۳،۲،۱)	(۵،۳،۲،۱)	دوم
فرهنگ مجازات به جای یادگیری	(۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	(۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	(۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱)	دوم
بی انگیزگی شغلی و فرسودگی	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	سوم
تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	سوم
ضعف مهارت‌های ارتباطی و دانشی مدیران	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	سوم
نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای اشتراک دانش	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	(۱۴،۱۲،۱۱،۹،۷،۶،۵،۴،۳)	سوم
ساختار اداری متمرکز و انعطاف‌پذیر	(۶،۴،۳)	(۶،۳)	(۶،۳)	چهارم
فرهنگ سازمانی بسته و غیرشفاف	(۶،۴)	(۶،۴،۳)	(۶،۴)	چهارم
رقابت ناسالم بین واحدها یا افراد	(۶،۴،۳)	(۶،۴،۳)	(۶،۴،۳)	چهارم
خلاف‌های حقوقی و نظارتی در حوزه مدیریت دانش	(۷)	(۷)	(۷)	چهارم

ترسیم مدل

بعد از آنکه سطح‌بندی انجام و تعیین روابط مشخص شد، می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. بدین منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به

پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر در چهار سطح مؤلفه‌های مرتبط با خرابکاری دانش دسته‌بندی شدند. شکل ۱ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC

در این تجزیه و تحلیل متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با نظام برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک و قدرت وابستگی بالایی هستند. سومین دسته، متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند. این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند؛ یعنی هر گونه تغییر در آنها می‌تواند بر نظام تأثیر بگذارد. دسته چهارم شامل

متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار ۱ میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

متصل								مستقل								
															۱۶	
		۱	۲		۱	۹									۱۵	
					۴	۱۲	۴	۶								
			۳			۱۹									۱۴	
						۱۱								۷	۱۳	
															۱۲	
															۱۱	
															۱۰	
۸															۹	
					۵										۸	
۱															۷	
۶															۶	
															۵	
	۱														۴	
	۵														۳	
	۱														۲	
	۳														۱	
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
وابسته								خودمختار								
میزان وابستگی																

نمودار ۱. تحلیل MICMAC

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، دانش عنصر اساسی برای تعریف ارزش و بایستگی سرمایه انسانی به‌عنوان عامل اصلی بقا و حفظ برتری سازمان‌ها در جهان است. در این عصر که کیفیت کلی و توسعه پایدار برای رقابت از اهمیت اولیه برخوردار است، کارایی فقط با استفاده موفق از دانش منابع انسانی امکان‌پذیر می‌شود. منابع انسانی با دانش، مهارت و استعدادهاى خود باعث پیشرفت و توسعه سازمان‌ها می‌شوند. در واقع، دارایی‌های مادی ثروت اصلی سازمان‌ها به‌حساب نمی‌آیند، بلکه دانش منابع انسانی به‌عنوان دارایی اصلی و راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود. دانش مجموعه‌ای از آگاهی، درک یا اطلاعاتی است که با تجربه یا مطالعه به‌دست آمده و منبع دستیابی به کارایی، حل مسائل و تصمیم‌گیری منابع انسانی است. دانش منابع انسانی علاوه بر ایجاد تمایز بین افراد، می‌تواند به‌عنوان منبع ارزشمند برای افزایش مزیت رقابتی سازمان و همچنین، کمک به بهبود راهبردی و عملکردی سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی باشد. در واقع، بخش حیاتی که دانش منابع انسانی را به ثروت سازمان‌ها تبدیل می‌کند این است که منابع انسانی باید دانش خود را به‌صورت کامل و صحیح برای پیش‌بردن برنامه‌های سازمان به‌کار بگیرند و به دیگران منتقل کنند. از آنجاکه رفتار انسان‌ها تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی است و تحت تأثیر عوامل مختلفی نیز قرار دارد، سازمان‌ها همواره با افرادی مواجهه هستند که با وجود 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 ویرانگری در سازمان می‌شوند. وجود این افراد با رفتارهای ویرانگری می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری سازمان و سایر کارکنان شود. «خرابکاری دانش» یکی از این انحرافات رفتاری است که امروزه میان منابع انسانی وجود دارد و آسیب‌های زیادی را به پیکره‌های سازمان وارد کرده است.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان صورت گرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است؛ به‌طوری‌که در بخش کیفی، مؤلفه‌های خرابکاری دانش و در بخش کمی، مدل خرابکاری دانش ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که ساختار اداری متمرکز و انعطاف‌پذیر،

فرهنگ سازمانی بسته و غیرشفاف، رقابت ناسالم بین واحدها یا افراد، خلأهای حقوقی و نظارتی در حوزه مدیریت دانش، بسترهای شکل‌گیری خرابکاری دانش را فراهم می‌کنند. همچنین، نتایج این بخش حاکی از آن است که عوامل مداخله‌جو، بی‌انگیزگی شغلی و فرسودگی، تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش، ضعف مهارت‌های ارتباطی و دانشی مدیران، نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای اشتراک دانش هستند. به علاوه، رفتارهای تلافی‌جویانه دانشی، ساختار بوروکراتیک سنگین، نبود استانداردهای یکپارچه‌سازی داده و فرهنگ مجازات به جای یادگیری، از جمله ابعاد خرابکاری دانش محسوب می‌شوند و کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی، افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی، تضعیف نوآوری و بهبود مستمر و کاهش سرمایه اجتماعی سازمان، پیامدهای شکل‌گیری خرابکاری دانش هستند.

نتایج بخش کمی نشانگر خرابکاری دانش در چهار سطح است. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح بسترهای شکل‌گیری، عوامل مداخله‌جو و همبسته، ابعاد خرابکاری دانش و پیامدهای شکل‌گیری خرابکاری دانش، تدوین شده است. در خصوص الگوی تدوین شده باید عنوان کرد برای خرابکاری دانش باید بسترهای لازم فراهم باشد. زمانی که بسترهای شکل‌گیری خرابکاری دانش فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته وارد عمل می‌شوند. این عوامل می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر شدت و نوع خرابکاری دانش تأثیر بگذارند. اینها عواملی هستند که پتانسیل موجود در بسترها را به عمل تبدیل می‌کنند. خرابکاری دانش می‌تواند در ابعاد مختلفی ظاهر شود. با توجه به آنچه که گفته شد رفتارهای تلافی‌جویانه دانشی، ساختار بوروکراتیک سنگین، نبود استانداردهای یکپارچه‌سازی داده و فرهنگ مجازات به جای یادگیری از جمله ابعاد خرابکاری دانش محسوب می‌شوند و پیامدهایی از جمله کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی، افزایش هزینه‌های اجرایی و زمانی، تضعیف نوآوری و بهبود مستمر و کاهش سرمایه اجتماعی سازمان را به دنبال خواهند داشت.

یافته‌های این پژوهش با مطالعات جدید در حوزه خرابکاری دانش همخوانی دارد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بسته، ساختار بوروکراتیک و ضعف اقلیم اعتماد از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری رفتارهای مخرب دانشی در سازمان‌های دولتی هستند. این یافته‌ها با پژوهش اسلام و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که نقش اقلیم اعتماد و جو اشتراک دانش را در کاهش تمایل به خرابکاری دانشی تأیید کردند. همچنین، نتایج این مطالعه در

خصوص تأثیر انگیزش پایین و ضعف حمایت مدیریتی بر افزایش رفتارهای منفی دانشی با یافته‌های آل حسن و همکاران (۲۰۲۵) و ژو و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد؛ این پژوهش‌ها نشان دادند ادراک نابرابری، بیش‌صلاحیتی و نبود عدالت سازمانی، از عوامل تشدیدکننده تمایل کارکنان به پنهان‌سازی یا تخریب دانش است. افزون بر این، همخوانی نتایج با پژوهش جی‌وی و چیانگ (۲۰۲۳) نیز مشهود است، چرا که آنان نیز به نقش روابط نابرابر تیمی و تبعیض ادراکی در بروز خرابکاری دانشی اشاره کرده‌اند.

در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد ساختاری-تفسیری و تحلیل کیفی-کمی، مدل مفهومی خرابکاری دانش در چهار سطح طراحی شد: بسترهای شکل‌گیری (ساختار اداری متمرکز و فرهنگ غیرشفاف)، عوامل مداخله‌گر (بی‌انگیزگی شغلی و ضعف مهارت ارتباطی مدیران)، ابعاد خرابکاری (رفتارهای تلافی‌جویانه و پنهان‌سازی آگاهانه اطلاعات) و پیامدها (افزایش هزینه‌های اجرایی و کاهش بهره‌وری). نتایج نشان داد که رهبری حمایتی، فرهنگ شفاف، و اقلیم اعتماد می‌توانند نقش بازدارنده‌ای در برابر خرابکاری دانش ایفا کنند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی با تقویت اعتماد متقابل، ایجاد مشوق‌های اشتراک دانش و استانداردسازی فرایندهای اطلاعاتی، از گسترش این پدیده جلوگیری کنند. مدل ارائه‌شده می‌تواند راهنمایی کاربردی برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی باشد و بستری فراهم آورد تا دانش، به‌جای عاملی ویرانگر، به سرمایه‌ای راهبردی برای توسعه پایدار و ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شود.

پژوهش حاضر با وجود تلاش‌های گسترده برای دستیابی به نتایج معتبر، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیرگذار باشد. نخست، نبود مطالعات پیشین جامع در زمینه خرابکاری دانش در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در استان لرستان، پژوهشگران را با چالش‌های پژوهشی قابل توجهی مواجه کرد. این خلأ پژوهشی منجر به وابستگی بیشتر به مصاحبه‌های کیفی با خبرگان محدود شد و امکان مقایسه گسترده‌تر با مطالعات داخلی را کاهش داد. دوم، با توجه به ماهیت کاربردی و رویکرد ساختاری تفسیری پژوهش، انتخاب نمونه‌گیری هدفمند از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی (به تعداد ۳۰ نفر) ضروری بود؛ با این حال، این روش نمونه‌گیری، محدودیت در حجم نمونه و تنوع جغرافیایی را به‌همراه داشت و ممکن است یافته‌ها را بیشتر به شرایط خاص سازمان‌های دولتی استان

لرستان محدود کند. سوم، ابزارهای گردآوری داده‌ها، هر چند روایی و پایایی آنها با روش‌های محتوایی و نظری تأیید شد، وابستگی به نرم‌افزارهای Maxqda و ISM برای تحلیل کیفی و کمی ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های تفسیری کدگذاران قرار گیرد. در نهایت، تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی، مانع از بررسی تطبیقی با سازمان‌های خصوصی یا غیردولتی شد که می‌توانست ابعاد گسترده‌تری از پدیده خرابکاری دانش را آشکار سازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و روش‌های ترکیبی گسترده‌تر پیگیری شوند تا مدل پیشنهادی در این مطالعه، قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری یابد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شوند:

- رفتارهای تلافی‌جویانه دانشی از ابعاد خرابکاری دانش است؛ بنابراین، ایجاد نظام اعتماد و حمایت از اشتراک دانش در سازمان ضروری است. در این خصوص، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود محیطی امن و بدون ترس از واکنش منفی ایجاد کنند تا کارکنان احساس کنند می‌توانند آزادانه دانش خود را به اشتراک بگذارند. همچنین، تشکیل «اتاق‌های گفت‌وگوی امن» و کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض، فرهنگ سازمان را به سمت یادگیری سوق می‌دهند. نقش رهبران در حمایت شفاف از این فرهنگ بسیار مهم است.

- نتایج پژوهش نشان داد کاهش کارایی تصمیم‌گیری مدیریتی از پیامدهای پیاده‌سازی خرابکاری دانش است. در این خصوص، استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش پویا و دسترسی آسان به داده‌های به‌روز در سازمان‌های دولتی، تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. آموزش مدیران برای تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای تحلیلی در تصمیم‌گیری، خطاها و تأخیر را کاهش می‌دهد و تشکیل تیم‌های مشورتی برای مشورت تخصصی نیز کمک‌کننده است.

- تضعیف نوآوری و بهبود مستمر از پیامدهای پیاده‌سازی خرابکاری دانش است؛ بنابراین، ایجاد فضای امن و حمایت‌کننده برای ارائه ایده‌های نوآورانه، همراه با پاداش‌های معنوی و مادی در سازمان‌های دولتی انگیزه نوآوری را افزایش می‌دهد. برگزاری کارگاه‌های خلاقیت و توسعه فردی، فرهنگ بهبود مستمر را تقویت می‌کند. همچنین، مدیریت باید پذیرای اشتباه و شکست‌های کنترل‌شده باشد.

- ساختار بوروکراتیک سنگین از ابعاد برندسازی اخلاقی است؛ بنابراین، باید فرآیندهای اداری ساده و با اتوماسیون‌های دیجیتال جایگزین شوند. همچنین، کاهش سلسله‌مراتب در

تصمیم‌گیری و تشکیل تیم‌های میان‌بخشی برای تسهیل جریان دانش به‌شدت توصیه می‌شود. از طرفی، آموزش کارکنان برای استفاده بهتر از فناوری‌های نوین، بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

- ساختار اداری متمرکز و انعطاف‌پذیر از بسترهای شکل‌گیری خرابکاری دانش است؛ بنابراین، تفویض اختیار و کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی موجب افزایش سرعت واکنش به مشکلات و افزایش رضایت کارکنان می‌شود. همچنین، تشکیل تیم‌های خودگردان و تقویت مشارکت کارکنان در تصمیمات، جریان آزاد دانش را تسهیل می‌کند.
- نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای اشتراک دانش از عوامل مداخله‌جوی شکل‌گیری خرابکاری دانش است؛ بنابراین، طراحی نظام‌های پاداش‌دهی متناسب با فعالیت‌های اشتراک دانش شامل تشویق‌های مالی و غیرمالی در سازمان‌های دولتی ضروری است. همچنین، اجرای برنامه‌های تقدیر عمومی و نمایش نقش افراد کلیدی در اشتراک دانش، انگیزه‌ها را تقویت می‌کند.

- تجارب منفی گذشته از اشتراک دانش از عوامل مداخله‌جوی خرابکاری دانش است؛ بنابراین، برگزاری جلسات بازخورد و ارزیابی منظم برای شناسایی و رفع موانع اشتراک دانش در سازمان‌های دولتی ضروری است. همچنین، ایجاد فضای حمایت‌کننده برای اشتراک موفقیت‌ها و شکست‌ها باعث ترمیم اعتماد می‌شود. از طرفی، معرفی افراد موفق در اشتراک دانش و ارائه پاداش‌های متناسب، تجارب منفی را کاهش می‌دهد.

قدردانی

نویسندگان از داوران به‌سبب ارائه دیدگاه‌ها و پیشنهاد‌های خود صمیمانه قدردانی می‌کنند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در ارتباط با این پژوهش وجود ندارد.

منابع

سبزی، عطیه، رمضان، یوسف، و سجاده، عاطفه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی.

مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۳۳۹-۳۵۴.

کریمی، رضا، و رخشان‌نیا، ندا (۱۴۰۰). فراتحلیل رابطه زیرساخت و مدیریت دانش در کتابخانه‌ها. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۲(۴)، ۲۳-۴۲.

References

- 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), <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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Islam, T., Ali, H. F., & 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>
- 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.
- Karimi, R., & Rakhshannia, N. (2021). Meta-analysis of the relationship between infrastructure and knowledge management in libraries.

- Library and Information Organization Studies*, 32(4), 23-42. [In Persian]
- 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.
- 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.
- Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2023). Authentic leadership and knowledge-sabotaging behavior: a test of self-determination theory. *Sains Organisasi*, 2(1), 38-48.
- 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, e20240014. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20240014>
- Sabzi, A., Ramezani, Y., & Sajjad, A. (2019). Investigating the effect of destructive supervisory behaviors on knowledge sharing with regard to the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of organizational justice. *Public Administration*, 11(2), 339-354. [In Persian]
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, article 103966.
- Wang, J., Yuan, L., & Tan, Z. (2024). Understanding the influence of communication visibility in preventing knowledge sabotage: a knowledge power perspective. *Internet Resear*.
- Zainab, T. (2023). Boreout, job search behavior, knowledge hiding and knowledge sabotage behavior.
- Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwan, R. B. (2025). Knowledge hiding and social exchange theory: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>
- 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.
- 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.