

## ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید

### نرم‌افزار

آرین قلی‌پور<sup>1\*</sup>، سمیه لبافی<sup>2</sup>

1- دانشیار گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/08/30

### چکیده

در سال‌های اخیر، انتقال و تعمیم دانش سازمانی در میان کارکنان که موجب هم‌افزایی کارکردی سازمان‌ها می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. مدیران نیز به این موضوع بیش از پیش اقبال نشان داده‌اند، از این رو پژوهش‌های زیادی نیز به این سمت متمایل شده است. در این پژوهش محققان با مطالعه پیشینه پژوهش‌ها در این حوزه دریافتند که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته به‌خصوص در ایران مرتبط با موضوع تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌باشد که با رویکرد پنهان‌سازی دانش به این پدیده در سازمان پرداخته نشده است. به این ترتیب مسئله اصلی این پژوهش با عنوان عوامل ایجادکننده پدیده پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان و همچنین راهکارها و همچنین پیامدهای آن شکل گرفت. از این رو شرکت‌های تولید نرم‌افزار و متخصصان مشغول بکار در آن به عنوان جامعه مورد نظر پژوهش در نظر گرفته شد. روش مورد استفاده در این پژوهش، روش نظریه داده‌بنیان بوده است که بر آن اساس 17 مقوله اصلی از داده‌های پژوهش استخراج شد که در قالب یک مدل مفهومی در پایان ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: پنهان‌سازی دانش، تسهیم دانش، دانش، شرکت‌های نرم‌افزاری.



## 1- مقدمه

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است [18، صص 53-75]. در سال‌های اخیر سازمان‌ها به مدیریت چنین دارایی‌های نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیار داشته‌اند [15، صص 149-172]. یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و به اشتراک‌گذاری و تعمیم دانش<sup>1</sup> شناخته شده است [8، صص 87-112]. زمانی که دانش گردآوری شده به وسیله یک فرد، گروه یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذارده شود، به دانش سازمانی تبدیل می‌شود [6، صص 64-76]. به این ترتیب اشتراک دانش در سازمان به تولید دانش جدید منجر می‌شود که در نهایت بهبود و اثر بخشی عملکرد سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

با وجود تلاش‌های صورت گرفته به منظور تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها، تاکنون موفقیت‌های چشم‌گیری در این حوزه حاصل نشده است [15، صص 150-154]. در بسیاری از موارد کارکنان تمایلی برای به اشتراک گذاشتن دانش خود حتی زمانی که سازمان‌ها به شیوه‌ای طراحی شده‌اند که فرآیند انتقال دانش در آنها تسهیل شده است، ندارند. این عدم تمایل به انتقال دانش حتی زمانی که کارکنان برای انجام این کار تشویق شده و پاداش می‌گیرند، وجود دارد [8، صص 90-110].

مفهوم جدید پنهان‌سازی دانش<sup>2</sup> در سازمان‌ها می‌تواند این پدیده را به خوبی توصیف کند. پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک تلاش عمدی به وسیله فرد برای خودداری و یا پنهان کردن دانشی که از طرف فرد دیگری درخواست شده است، تعریف کرده‌اند. به این ترتیب موقعیت‌هایی که یک درخواست مشخص برای دانشی وجود دارد و فرد مقابل آن را پنهان می‌کند، رفتار پنهان‌سازی دانش شکل گرفته است [11، صص 64-87].

شرکت‌های تولید نرم‌افزار از جمله سازمان‌های دانش‌بنیان هستند که کارکنان آنها به طور لزوم از دانش و مهارت بالایی در خصوص وظایف خود برخوردار هستند و انتقال دانش و اطلاعات در این گونه سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای سطح کل سازمان و پیشرو بودن آنها نسبت

1. knowledge Sharing  
2. Knowledge Hiding in Organizations



به رقبا در محیط کمک کند. از این رو به وجود آمدن فرآیند پنهان‌سازی دانش در آن عاملی بسیار مخرب در جهت پیش برد اهداف این‌گونه سازمان‌های دانش محور محسوب می‌شود. براساس پژوهش‌های میدانی صورت گرفته به‌وسیله نویسندگان، شواهدی همچون «عدم موفقیت یا موفقیت نسبی پروژه‌های گروهی در سازمان نسبت بکارهای فردی»، «ارتباط کم کارکنان در سطوح عملیاتی با یکدیگر»، «عدم رقابت‌پذیری این سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه خارجی از جهت تخصص و دانش چند منظوره نیروی انسانی» و ... در این سازمان‌ها به‌دست آمد که دلالت بر وجود فرآیند پنهان‌سازی دانش در آنها می‌کرد. از این رو شرکت‌های تولید نرم‌افزار به عنوان جامعه بررسی شده برای موضوع این پژوهش به منظور درک فرآیند و علل شکل‌گیری پنهان‌سازی دانش در این‌گونه سازمان‌ها انتخاب شد. سؤال‌های پژوهش حاضر آن است که کارکنان این‌گونه سازمان‌ها چگونه تجربه خود را از پنهان‌سازی دانش در سازمان درک، معنا و تفسیر و بازنمایی می‌کنند؟ معانی ذهنی این افراد از پنهان‌سازی دانش چیست؟ چه شرایطی این پنهان‌سازی را شکل داده است؟ کارکنان چه راهبردهایی بر مبنای این معانی ذهنی در پیش می‌گیرند؟ کنش‌های حاصل از اتخاذ راهبردهای مزبور چه پیامدی برای آنها دارد؟ و درنهایت هدف کلی این است که درک از چگونگی انتقال دانش در سازمان‌ها در قالب یک مدل زمینه‌ای آورده شود.

## 2- پیشینه مطالعات

از آن جایی که با موضوع این پژوهش، یعنی پنهان‌سازی دانش در میان کارهای داخلی موردی یافت نشد، از این رو به بررسی پژوهش‌های خارجی در این حوزه پرداخته شد که به شرح زیر آورده شده است.

سازمان‌ها تأکید زیادی بر مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان عوامل مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارند [23، صص 89-124]. سازمان‌ها صاحب دارایی‌های فکری کارکنان خود نیستند و نمی‌تواند کارکنان را برای انتقال دانش خود به دیگر اعضای سازمان مجبور کنند [20، 287-304]. علی‌رغم تلاش‌های انجام شده به منظور ارتقای میزان انتقال دانش در سازمان‌ها، در این راستا موفقیت‌ها کم بوده است [17، صص 165-177]. اگر چه



پژوهش‌های زیادی به بررسی عواملی که منجر به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود، پرداخته‌اند. اما پژوهش‌های کمی پنهان‌سازی دانش را مورد مطالعه قرار داده‌اند [28، صص 115-131].

بررسی مبانی نظری نشان داد که پنهان‌سازی دانش شامل سه نوع مختلف، پنهان‌سازی گریزان و طفره رفتن<sup>1</sup>، پنهان کردن عقلانی<sup>2</sup> و بازی خاموش<sup>3</sup> می‌باشد [11، صص 70-87]. هر یک از این رفتارهای پنهان‌سازی دانش در سازمان به‌وسیله عامل پیش‌بینی‌کننده مهم بی‌اعتمادی، قابل تبیین است. با این حال هر یک از این سه نوع رفتار پنهان‌سازی دانش نیز دارای مجموعه متفاوتی از پیامدهای فردی و سازمانی هستند.

رفتار کارکنان ممکن است متأثر از هنجارهای به اشتراک‌گذاری دانش باشد [19، صص 113-143]. عوامل دیگری که ممکن است اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کنند، عبارتند از انگیزه‌ها<sup>4</sup> [6، صص 64-76]، عدالت سازمانی<sup>5</sup> [24، صص 158-180]، قراردادهای روانشناختی<sup>6</sup> [20، صص 287-304] و فضای به اشتراک‌گذاری دانش<sup>7</sup> [11، صص 70-80]. علاوه بر این به دلیل اهمیت اعتماد<sup>8</sup> در روابط بین فردی، محققان در چند مورد چگونگی تأثیر آن بر به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند [19، صص 113-143].

### 3- رویکرد نظری

اگر چه استفاده از نظریه در روش کیفی با مبانی فلسفی پژوهش کیفی که به رویکردهای تفسیری - برساختی و تأویلی تکیه دارد، منافات دارد، اما این به معنای نبود هر گونه چشم‌انداز نظری نیست. در پژوهش کیفی، محقق درصدد استخراج نظام معنایی و برساخته‌های ذهنی افراد است. بنابراین از تفکر قیاسی - فرضیه‌ای، جزم‌اندیشی نظری و فرضیه‌سازی پیشین خودداری می‌کند. از این رو جایگاه نظریه در پژوهش کیفی با پژوهش کمی و اثبات‌گرایانه

1. Evasive Hiding
2. Rationalized Hiding
3. Playing Dumb
4. Incentives
5. Fairness
6. Psychologic Contract Maintenance
7. Knowledge Sharing Climate
8. Trust



متفاوت است. حضور نظریه در اینجا برای آزمون فرضیه‌ها نیست بلکه در ذهن محقق حساسیت نظری ایجاد می‌کند.

اذعان به اینکه کارکنان باید برای به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران انگیزه داشته باشند، در حال رشد است [31، صص 281-310]. برای حل این چالش در سازمان‌ها، محققان بر عواملی که ممکن است به اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار دهد، تمرکز کرده‌اند مانند اینکه چگونه به اشتراک‌گذاری دانش ممکن است وضعیت فرد و شهرت وی را در سازمان ارتقا دهد؟ یا اینکه چگونه توسعه ارتباطات در سازمان ممکن است منجر به رفتار متقابل مناسب از جمله به اشتراک‌گذاری دانش شود؟ [21، صص 59-85].

از آن جایی که هنوز محققان به پژوهش در مورد پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها به طور گسترده نپرداخته‌اند، هدف ما ایجاد و تبیین مفهوم پنهان‌سازی دانش به عنوان یک مفهوم متمایز در حوزه مدیریت دانش سازمانی و همچنین بررسی عواملی که موجب پنهان‌سازی دانش در سازمان می‌باشد [16، صص 24-43].

### 3-1- پنهان‌سازی دانش

پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک تلاش عمدی به وسیله فرد برای خودداری و یا پنهان کردن دانشی که از طرف فرد دیگری درخواست شده است، تعریف کرده‌اند [11، صص 70-80]. یکی از نمونه‌های پنهان‌سازی دانش موقعیتی است که در آن همکار دانشی را به همکار خود ارائه می‌دهد اما نه همه آن را که در این مورد، فریبکاری دخیل است و نوعی پنهان‌سازی دانش است [27، صص 181-195].

علاوه بر این، پنهان کردن دانش ممکن است نیت مثبت و یا نتایج مثبت از دید فرد در بر داشته باشد و یا حتی در سازمان دروغ سفید نامیده شود. ممکن است این رفتار برای محافظت از احساسات طرف مقابل، حفظ محرمانه بودن برخی مسائل و یا حفاظت از منافع شخص ثالث انجام شود. به این ترتیب، این رفتار به طور یکنواخت در سازمان‌ها منفی محسوب نمی‌شود. [17، صص 165-177]. انتقال دانش به عنوان «تبادل دوتایی دانش سازمانی بین یک منبع و یک واحد دریافت‌کننده» نیز تعریف شده است [27، صص 178-189].



اگر چه ممکن است همپوشانی مفهومی بین پنهان‌سازی دانش و رفتارهای دیگر در محل کار وجود داشته باشد، اما پنهان‌سازی دانش مفهوم منحصر به فردی است که گسترش درک ما از انتقال دانش در سازمان‌ها را موجب خواهد شد [17، صص 170-190].

پنهان‌سازی دانش متمایز از رفتارهای غیر مولد کاری است (این رفتارها شامل اقدامات صورت گرفته به وسیله کارکنان است که آثار مضر بر سازمان‌ها و اعضای آنها دارد) [26، صص 95-114]، در حالی که رفتارهای پنهان‌سازی دانش به طور لزوم آسیب‌زا نخواهد بود.

### 3-2- عوامل پنهان‌سازی دانش

از آن جایی که پنهان‌سازی دانش بین همکاران اتفاق می‌افتد، کیفیت ارتباط بین این افراد بسیار مهم است که چگونه یک فرد به درخواست دانش از سوی دیگر همکاران پاسخ دهد. روابط دوتایی در سازمان‌ها به طور کلی به واسطه یک تبادل اجتماعی ناگفته بین افراد وجود دارد [7، صص 134-143]. در روابط متقابل سازمانی، انتظاری از اعتماد بین افراد وجود دارد که افراد در این موارد دانش خود را بیشتر تسهیم می‌کنند [9، صص 191-210]. به طور اساسی یک فرد که داوطلبانه و خود به خود درگیر یک رابطه مثبت نسبت به دیگری می‌شود، در واقع به طور ضمنی تمایل به انتقال دانش خود به دیگری دارد.

بی‌اعتمادی، روابط میان فردی، مبادلات اجتماعی، زمینه سازمانی ممکن است رفتارهای پنهان‌سازی دانش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد [7، صص 120-131]. زمانی که یک فرد یا گروه به اشتراک‌گذاری دانش را از ارزش‌های فرهنگی کلیدی می‌دانند، کمتر در سازمان عدم اعتماد ایجاد شده است [25، صص 367-392]. با وجود برخی از شباهت‌های مفهومی، بی‌اعتمادی در واقع مفهومی متفاوت از اعتماد است [22، صص 438-459].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، پیش‌بینی‌کننده محکمی برای عمل به وظیفه و رفتارهای شهروندی سازمانی است [10، صص 902-927]. همچنین در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان باید عدم اعتماد بررسی شود [31، صص 286-310]. علاوه بر بی‌اعتمادی، عوامل دیگر پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار گرفته است، عواملی مانند پیچیدگی دانش، دانش‌های مرتبط و زمینه به اشتراک‌گذاری دانش از جمله این پیش‌بینی‌کننده‌ها هستند [11، صص 70-76].



از آن جایی که پنهان‌سازی دانش یک مفهوم جدید است، اولین هدف بررسی‌ها، وجود پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها است. همچنین ایجاد ارتباط اولیه بین بی‌اعتمادی و پنهان‌سازی دانش از جمله اهداف مطالعات بوده است. هدف دوم از این‌گونه مطالعات، کشف استراتژی‌های احتمالی است که کارکنان برای پنهان‌سازی دانش خود ممکن است استفاده کنند. تاکنون محققان به طور خاص علاقه‌مند به آشکار کردن پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها بوده‌اند. این کار با استفاده از مصاحبه‌های کیفی که در آن کارکنان مورد پرسش قرار می‌گیرند تا به شرح حوادثی که در میان آنها دانش خود را از همکاران مخفی می‌کنند، امکانپذیر است.

#### 4- روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش نظریه داده‌بنیاد بوده است که به درک و فهم بسترمند فرآیندهای اجتماعی و ماهیت ذهنی و بین‌ذهنی زندگی انسانی، دریافتن تفسیر، معانی و مفاهیم رویدادهای اجتماعی در تجربه کنشگران می‌پردازد [1، صص 67-85]. این مطالعه یک مطالعه کیفی مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد است که از جمله روش‌های پژوهش استقرایی است و ریشه در واقعیت داشته و توضیحاتی برای حوادث به صورتی که رخ می‌دهند، ارائه می‌کند.

در این مطالعه چون ما درصدد کشف توصیف عمیق فرآیند پنهان‌سازی در شرکت‌های تولید نرم‌افزار بودیم، روش نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد. نظریه داده‌بنیاد یک رویکرد تفسیری است و حاوی مجموعه‌ای از رویه‌هاست که برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند داده‌های به دست آمده در طی پژوهش برای بررسی و مطالعه یک پدیده برای ارائه یک نظریه زمینه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد [4، صص 87-96].

#### 4-1- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه مورد مطالعه کارکنان (مهندسان) شرکت‌های تولید نرم‌افزار در سطح شهر اصفهان بوده است. با توجه به انتخاب نظریه زمینه‌ای به عنوان روش پژوهش، نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری گلوله برفی بود. این کار تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه پیدا کرد. اشباع نظری



زمانی حاصل شود که محقق احساس کند داده‌های جدید به طور صرف نتایج قبلی را تکرار می‌کند و مقوله‌های جدیدی پدید نمی‌آید [1، صص 121-134]. با این حال به عنوان یک معیار تقریباً کلی کرسول (1998)، حدود 20 تا 30 مصاحبه را برای اشیاع مقوله‌ها و جزئیات نظری زمینه‌ای کافی می‌داند. در این مطالعه با 20 نفر مصاحبه صورت گرفت.

#### 2-4- شیوه‌های اعتباریابی

معیارهای متفاوتی به عنوان شاخص اعتبار پژوهش کیفی مطرح شده است. پژوهش حاضر از سه روش از این مجموعه بهره گرفته است:

4-2-1- توصیف‌گرهای با استنباط پایین: در ارائه یافته‌ها به طور مکرر این توصیف‌گرها به صورت نقل قول ارائه شده است.

4-2-2- زاویه‌بندی پژوهشگر: محققان درگیری طولانی مدت خود را با داده‌ها حفظ کردند. اطلاعات و تجارب بین مصاحبه‌کنندگان به طور مداوم و منظم مبادله می‌شد.

4-2-3- تشخیص خارجی: از دو پژوهشگر دیگر (دو نفر از اساتید در حوزه منابع انسانی که به روش کیفی نیز مسلط بودند) خواسته شد تا گزارش پژوهش و به‌ویژه یافته‌ها را مطالعه کنند و نظرات خود را اعلام کنند [3، صص 132-154].

#### 3-4- روش تحلیل اطلاعات

اطلاعات ثبت شده مصاحبه‌ها بر مبنای روش سه مرحله‌ای نظریه داده‌بنیاد [3، صص 123-140]. کدگذاری شد. در کدگذاری اولیه (کدگذاری باز) 530 کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس این مفاهیم براساس محتوا به صورت مفهومی و انتزاعی در قالب مقولات عمده دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). مرحله آخر (کدگذاری انتخابی) بود. این مرحله از طریق مقایسه هر مقوله محوری با دیگر مقوله‌ها انجام شد. تلاش شد با هدف پاسخ به اینکه «این مقوله به چه مواردی اشاره دارد؟» و «با کدام مجموعه از مقوله‌های دیگر می‌تواند در یک مقوله منتخب یا گزاره دسته‌بندی شود»، به بروز و ایجاد چارچوب نظریه کمک کرد. در نظریه داده‌بنیاد، مقولات فرعی در سلسله روابطی به یک مقوله مرتبط می‌شود که بیانی از شرایط





علی<sup>1</sup>، پدیده اصلی، شرایط میانجی<sup>2</sup>، راهبردهای کنش/کنش متقابل<sup>3</sup> و پیامدها<sup>4</sup> است [1]، صص 121-134]. در نهایت نظریه استخراجی، پاسخ به سؤال‌های پژوهش را فراهم کرد.

## 5- یافته‌های پژوهش

در اولین مرحله کدگذاری 530 کد استخراج شد. کدهای مذکور در کدگذاری محوری به 17 مقوله تقلیل پیدا کرد. این مقولات شامل موارد زیر هستند: این مقولات در کدگذاری گزینشی به یک مقوله هسته تحت عنوان «پنهان‌سازی دانش» انتزاع پیدا کرد. در ادامه محتوای مقولات 17گانه و مقوله هسته تشریح و مستندسازی می‌شود.

### 5-1- شرایط علی

#### 5-1-1- ویژگی‌های رفتاری

مهم‌ترین دلایلی که مهندسان نرم‌افزار برای کنش خود (پنهان‌سازی اطلاعات) به طور آشکار و پنهان بروز می‌دادند، به ویژگی‌های اخلاقی مربوط می‌شد که در آنها نهادینه شده بود. برخی از این ویژگی‌های رفتاری در بیشتر کسانی که دانش خود را از همکاران پنهان می‌کردند، جنبه عام‌تری داشتند (مثل حسادت از پیشرفت همکاران)، اما بعضی از آنها به طور خاص به برخی از افراد مربوط می‌شد. بیشتر مهندسان رفتارها و ویژگی‌هایی در آنها نهادینه شده بود که باعث می‌شد اطلاعات خود را از همکاران مخفی نگه دارند. در کلام مهندسان به کرات به تعبیر «حس حسادت از پیشرفت دیگران» دیده می‌شد که آن را به همکارانی که احساس می‌کردند دانش خود را از آنها پنهان می‌کنند، نسبت می‌دادند.

«از آن جایی که در شرکت ما کسانی می‌توانند باقی بمانند که دانش و مهارت بالاتری داشته باشند، بنابراین همکاران اگر دانشی به دست می‌آورند برای خود پنهان می‌کنند تا نسبت

- 
1. Casual Condition
  2. Intervening Conditions
  3. Action Strategies
  4. Consequences



به همکاران مزیت رقابتی داشته باشند و اگر روزی شرکت تصمیم به تعدیل گرفت، آنها به خاطر دانش و مهارت بالاتر کسانی باشند که در شرکت باقی می‌مانند». با این حال برخی از این مهندسان ریشه‌های عمیق‌تری برای پنهان‌سازی دانش به‌وسیله افراد قائل بودند. اغلب قریب به اتفاق این افراد معتقد بودند فرهنگ موجود در سازمان‌های ما از اول فرهنگ فردگرایی بوده است و افراد ترجیح می‌دهند در سازمان به خود خدمت کنند تا اینکه در جهت اهداف سازمانی گام بردارند. برخی از این مهندسان آموزه‌های دینی را در دفاع از انتقال دانش مؤثر دانستند. «حضرت علی(ع) می‌فرماید: برای هر چیز زکاتی است و زکات علم نشر آن است [2، صص 320-321]. با توجه به این توصیه معصوم کسانی که در انتقال دانش خود به همکاران کاهلی می‌کنند، در واقع زکات علم خود را نمی‌پردازند».

## 2-5- عوامل زمینه‌ای

### 2-5-1- پیچیدگی دانش

پیچیدگی و تخصصی بودن دانش در حوزه طراحی نرم‌افزار باعث شده بود که افراد کمتر رغبت به انتقال آن داشته باشند چرا که ادعا می‌کردند اگر هم بخواهند برای همکاران توضیح دهند، آنها اصلاً یاد نمی‌گیرند. «بعضی وقت‌ها همکارانم اطلاعاتی را از من درخواست می‌کنند که احساس می‌کنم اگر بخواهم به آنها انتقال بدهم، باز هم فایده‌ای ندارد چون آن قدر پیچیده است که همکارم نمی‌تواند با توضیحات مختصر من یاد بگیرد، بنابراین سعی می‌کنم به یک شکلی از زیر بار این کار در بروم».

### 2-5-2- قدرت شخص درخواست‌کننده دانش

ارائه اطلاعات به همکاران برای اغلب مهندسان زمانی راحت‌تر بود که حس می‌کردند کسی که اطلاعات را از آنان درخواست کرده است به شکلی در شرکت دارای سمتی مهم‌تر و بالاتر از آنها می‌باشد. درواقع مهندسان عامل قدرت را برای بروز اطلاعات خود دخیل می‌دانستند؛ یعنی اگر همکاری که از آنها درخواست اطلاعات می‌کرد در شرکت قدرت و نفوذ بیشتری داشت. آنان به امید استفاده از موقعیت او و همچنین ترس از ایجاد خشونت بین آنها به راحتی اطلاعات خود را بروز می‌دادند.



### 3-2-5- مشوق‌های سازمانی برای تسهیم دانش

تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان ذکر می‌کردند که در شرکت آنها فرآیندها به شکلی طراحی نشده است تا کارکنان تشویق شوند اطلاعات خود را در اختیار همکاران قرار دهند تا نیاز نباشد وقت و انرژی خود را صرف مواردی کنند که پیش از این توسط همکارشان آزموده شده است. «در شرکت ما مهم این است که شما چقدر مهارت و دانش داری و به این مسئله که چقدر به همکاری در کارهای کمکی می‌کنی و اطلاعاتت را به او می‌دهی خیلی بها داده نمی‌شود.» چون فرآیندهای بیشتر این شرکت‌ها به شکلی طراحی نشده بود که تسهیم اطلاعات در آن جزء وظایف اصلی باشد، بنابراین این مهندسان رغبتی برای در اختیار قرار دادن اطلاعات خودشان به دیگران نداشتند.

### 4-2-5- روشن نبودن وظایف

یکی از دلایلی که باعث می‌شد افراد اطلاعات خود را از همکارانشان مخفی نگه دارند این تصور بود که این وظیفه متعلق به من است و نیازی نیست همکارم در مورد آن چیزی بداند. می‌توان گفت روشن نبودن وظایف هر یک از افراد در شرکت باعث شده بود افراد در کار یکدیگر دخالت کنند و این رفتار به طور افزایشی پنهان کردن اطلاعات از سوی طرف مقابل را باعث شده بود.

«وقتی حس می‌کنم همکارم اطلاعاتی را از من درخواست می‌کند که اصلاً برای او نیاز نیست خود را ملزم به ارائه اطلاعات به آنها نمی‌دانم.» این افراد درخواست اطلاعات در حوزه تخصصی خود را از سوی همکارانشان نوعی دخالت در کار خودشان می‌دانستند و حس می‌کردند اگر هر کس به حوزه تخصصی خود بپردازد، کارها بهتر پیش می‌رود.

### 3-5- عوامل مداخله‌گر

#### 1-3-5- حس رقابت

برای برخی از مهندسان رقابت‌های شغلی و غیر شغلی زمینه‌ساز پنهان کردن اطلاعاتشان بود. در این شرکت‌ها معمولاً افرادی که مهارت و دانش بالاتری داشتند می‌توانستند خیلی زود به



مزایا و پیشرفت سازمانی بیشتری دسترسی پیدا کنند؛ یعنی مبنای اعطای پاداش سابقه افراد نبود بلکه میزان مهارت و دانش مهندسان میزان دریافتی ماهانه آنها را تعیین می‌کرد. «از آنجا که دانش طراحی نرم‌افزار دانش به روز است در لحظه افراد باید در حال ارتقای دانش و مهارت خود در این زمینه باشند والا از این قافله عقب می‌افتند. کسانی که نتوانند دانش خود را به روز کنند کارآیی خود را برای شرکت از دست می‌دهند و به طور طبیعی جایگاه خود را نزد مدیران از دست خواهند داد. بنابراین افراد تلاش می‌کنند تا آنچه به زحمت به دست آورده‌اند از دیگری پنهان کنند تا مزیت رقابتی خود را نسبت به دیگران حفظ کنند و همیشه شرکت را نیازمند به مهارت خود نگه دارند.»

### 5-3-2- اعتماد به همکاران

بیشتر کارکنان به همکاران خود برای عرضه دانش به آنها اعتماد نداشتند. «اگر من هم بخواهم در شرکت اطلاعات را در اختیار دیگران بگذارم اما دیگران این کار را نخواهند کرد. وقتی اطلاعات مورد نظرشان را کسب کردند اگر سؤالی از آنها بکنید اکثرشان جواب سر بالا می‌دهند.» مصاحبه‌شوندگان این تجربه منفی را در طول سال‌هایی که در این شرکت‌ها کار کرده بودند به دست آورده بودند و حاصل یک اظهار نظر شخصی و حس کوتاه‌مدت نبود. مصاحبه‌کنندگان زمان مصاحبه‌ها دریافتند بی‌اعتمادی جزء عوامل مداخله‌گر مهمی است که در پس ذهن بیشتر افراد در مورد همکارانشان جای گرفته است.

### 5-3-3- وسایل ارتباطی نوین

وسایل ارتباطی نوین به عنوان یک عنصر مداخله‌گر عمل کرده و باعث تعدیل رفتارهای پنهان‌سازی دانش می‌شود. در مصاحبه‌ها برخی از مصاحبه‌شوندگان ادعا می‌کردند که امروزه نمی‌توان دانش و اطلاعات را پنهان کرد چرا که رسانه‌های نوین و به‌خصوص اینترنت، فضایی را ایجاد کرده است که اطلاعات در دسترس همه قرار دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گفت «اگر اطلاعات را از همکارم مخفی کنم او می‌رود و از مسیرهای دیگری همچون اینترنت این اطلاعات را به دست می‌آورد پس چه بهتر که خودم این اطلاعات را به او بدهم و او را مدیون خودم بکنم.»



### 5-3-4- عدم توانایی یادگیری شخص درخواست‌کننده دانش

یکی از مسائلی که مهندسان این شرکت‌ها را از ارائه اطلاعات و مهارت‌هایشان باز می‌داشت، این استدلال بود که «اگر همکار من توانایی و مهارت یادگیری چنین دانشی را داشته باشد که نیاز به توضیح من ندارد بلکه خودش از هر جایی شده اطلاعات را به دست می‌آورد و منتظر من نمی‌شود و اگر هم چنین توانایی را ندارد مسلماً من هم اگر بخواهم که برای او توضیح دهم چیزی متوجه نمی‌شود و من فقط وقتم را تلف کرده‌ام.»

میزان یادگیری افراد به عنوان عامل مداخله‌گر در میزان پنهان‌سازی دانش در این سازمان‌ها عمل می‌کند.

### 5-4-4- راهبردها

#### 5-4-1- ارتباط کم با همکاران

از آن جایی که پنهان‌سازی دانش در سازمان رابطه عکس با روابط دوستانه در سازمان دارد، از این رو کسانی این رفتار را از خود بروز می‌دهند که معمولاً سعی می‌کنند برای اینکه از پیامدهای این رفتار در امان باشند از همکاران خود کناره‌گیری کنند؛ یعنی در پی ایجاد روابط نزدیک و یا دوستانه در سازمان نیستند. «اگر بخواهم با همکارانم دوست شوم ممکن از من خواسته‌هایی داشته باشند که نتوانم به آنها جواب دهم. همکاران معمولاً درخواست‌هایی دارند که باعث می‌شود زمان من در سازمان گرفته شود بنابراین سعی می‌کنم کمترین رابطه را با آنها برقرار کنم.»

#### 5-4-2- طفره رفتن از ارائه اطلاعات

یکی از نتایج مهم رفتار پنهان‌سازی دانش بر اساس آنچه مصاحبه‌گران در حین مصاحبه‌ها با کارکنان این شرکت دریافتند، طفره رفتن افراد از ارائه اطلاعات می‌باشد. «اکثر همکاران وقتی در یک مورد کاری از آنها اطلاعات می‌خواهم، بعضاً سعی می‌کنند از دادن اطلاعات طفره بروند. آنها نمی‌خواهند رابطه کاری ما به هم بخورد ولی در عین حال به هر دلیلی اطلاعات خود را پنهان می‌کنند.»

این راهبرد را بیشتر کسانی که قصد داشتند دانش خود را از همکاران پنهان کنند بکار می‌گرفتند و نسبت به دیگر راهبردها، راهبرد ملایم‌تری به نظر می‌رسید.



### 5-4-3- فریب همکاران

بدترین و بی‌مسئولانه‌ترین راهبردی که افراد برای پنهان کردن اطلاعات بکار می‌برند، فریب همکارانشان است. آنها برای اینکه اطلاعات واقعی و درست را پنهان کنند گاهی حتی اطلاعات نادرست به همکاران خود ارائه می‌دهند. «در مواردی پیش آمده که یکی از همکاران در مقابل درخواستی که از او داشته‌ام با اطلاعات غلط مرا منحرف کرده است. مثل اینکه او نخواهد من به این دانش دست پیدا کنم او مرا گمراه کرده است». این راهبرد در میان دیگر راهبردها باعث به بار آمدن خشونت‌های بیشتری در روابط میان فردی می‌شد که افراد به طور پنهان و آشکار بر علیه هم اعمال می‌کردند.

### 5-5- پیامدها

#### 5-5-1- خشونت

پنهان‌سازی اطلاعات برای اغلب کارکنان این شرکت‌ها، خشونت همکاران را به دنبال داشت. کارکنان اعمال خشونت از سوی همکاران خود را بدترین پیامد این پدیده می‌دانستند. کارکنان خشونت را به شکل‌های مختلف تجربه می‌کردند. گاهی این اعمال خشونت در قالب تیره شدن روابط بین شخصی بود و گاهی در قالب بدگویی کردن از همکار در میان دیگر همکاران یا مدیران بود. این نوع خشونت‌ها خود باعث چرخه‌ای از روابط خصمانه متقابل بین کارکنان باعث می‌شد که پدیده پنهان‌سازی دانش را نه فقط در خصوص اطلاعات تخصصی بلکه در رابطه با اطلاعات جاری سازمان نیز گسترش می‌داد.

«ماه پیش متوجه شدم همکارم پیش مدیر از من بدگویی کرده و ذهن مدیر را نسبت به فعالیت‌های من در سازمان و تخصص من مخدوش کرده است. من که به روی او نیاوردم ولی حدس می‌زنم به این دلیل به خود اجازه داده اطلاعات دروغ از من به مدیر گزارش کند که مدتی پیش از من درخواست کرد زبان برنامه نویسی که با آن کار می‌کنم را به او آموزش دهم ولی من به دلیل مشغله زیاد تقاضای او را نپذیرفتم.»



### 5-5-2- بی‌اعتمادی

بی‌اعتمادی میان همکاران پیامد دیگری بود که در این شرکت‌ها رخ داده بود. همکاران به یکدیگر در ارائه اطلاعات، مشورت کردن، حتی همکاری کردن اعتماد چندانی نداشتند. آنها تا مجبور نمی‌شدند و مدیرشان از آنها نمی‌خواست در یک پروژه کاری با همکاران به طور دلخواه و خودجوش مشارکت نمی‌کردند. آنها بیشتر از این ترس داشتند که همکارانشان به آنها اطلاعات منفی ارائه کنند برای همین سعی می‌کردند اطلاعات مهم را از افرادی که بیشتر مورد اعتماد آنها است، به دست آورند که این نوع از همکاران معمولاً یا در رده‌های بالاتر سازمانی یا در واحدها دیگر سازمان قرار داشتند و کمتر میان همکاران مستقیم دیده می‌شدند.

### 5-5-3- عدم تسهیم دانش در سازمان

یکی از نتایج مهم پنهان‌سازی دانش در سازمان شکل‌گیری نوعی رانت دانشی در سازمان بوده و عدم تسهیم دانش را در پی خواهد داشت. عدم تسهیم دانش در این شرکت‌ها نتایجی از جمله عدم رقابت‌پذیری شرکت در صنعت، استراتژی‌های کوتاه‌مدت، ارتباطات ضعیف سازمانی و ... را به دنبال خواهد داشت. پنهان‌سازی دانش برای اغلب مهندسان فرآیندی واکنشی بود که ناخواسته در بدو ورود به سازمان درگیر آن می‌شدند.

### 5-5-4- بازخور منفی از محیط سازمانی

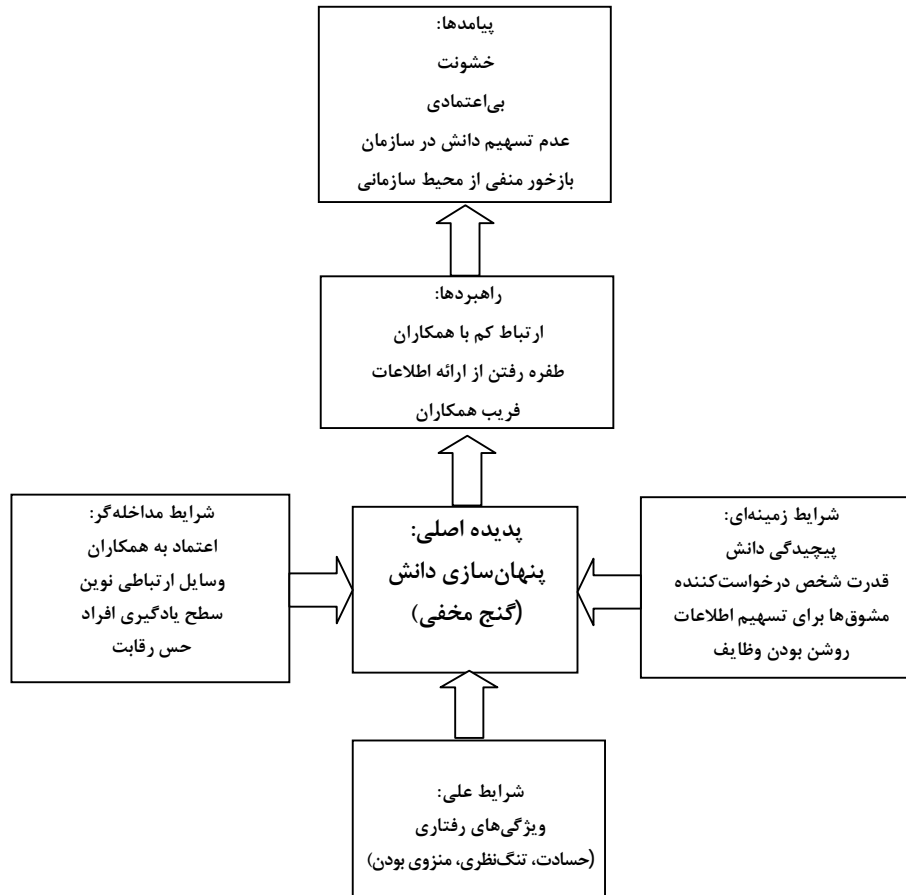
پنهان‌سازی دانش باعث عدم تسهیم دانش در سازمان و در نتیجه کم شدن مزیت رقابتی سازمان در محیط‌های پیچیده صنعت می‌شود. از آنجا که محیط شرکت‌های تولید نرم‌افزار محیطی پویا و در حال تغییر است بنابراین نمی‌توان با پنهان کردن اطلاعات در این محیط پویا رشد کرد و نسبت به رقبا پیشی گرفت. این مفهوم خصوصاً در صحبت‌های مدیران این شرکت‌ها مکرراً مورد تأکید قرار گرفت. «با وضعیتی که الان به آن دچار هستیم نمی‌توانیم در چند سال آینده به لحاظ نیروی انسانی متخصص در میان دیگر شرکت‌های سطح شهر حرفی برای گفتن داشته باشیم. دانش در شرکت ما از واحدی به واحد دیگر نشت نمی‌کند.»



جدول 1 تطبیق عناصر مدل به دست آمده از پژوهش با ادبیات پژوهش

ادبیات پژوهش	مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار
روابط دوتایی در سازمان‌ها به طور کلی به واسطه یک تبادل اجتماعی ناگفته بین افراد وجود دارد [صص: 24-34]. انتظاراتی از اعتماد بین افراد وجود دارد که افراد در این موارد دانش خود را بیشتر تسهیم می‌کنند [صص 191-210].	شرایط علی: ویژگی‌های رفتاری
پنهان‌سازی دانش متمایز از رفتارهای غیر مولد کاری است [صص 95-114]. پنهان‌سازی دانش، نشان‌دهنده پنهان کردن عمدی دانش در مقابل درخواست دیگران است [صص 1-37].	پدیده اصلی (طبقه محوری): پنهان‌سازی دانش
میزان قدرت افراد نیز یک عامل مهم در میزان پنهان‌سازی دانش در سازمان است [صص 309-312]. پیچیدگی دانش نیز یکی از دلایل پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان است [صص: 29-35]. پاداش‌های به اشتراک‌گذاری دانش [صص 23-34]. ارزش‌ها می‌دانند کمتر در سازمان پنهان‌سازی ایجاد کند [صص 25-367-392].	شرایط زمینه‌ای: پیچیدگی دانش قدرت شخص درخواست‌کننده مشوق‌ها برای تسهیم اطلاعات روشن بودن وظایف
فناوری‌های ارتباطی نوین در سازمان‌ها می‌تواند بی‌اعتمادی کارکنان را افزایش داده و پنهان‌سازی دانش نیز در این سازمان‌ها افزایش پیدا کند [صص 184-202].	شرایط مداخله‌گر: اعتماد به همکاران وسایل ارتباطی نوین سطح یادگیری افراد حس رقابت
بازی گنگ و توجیه هر دو نوعی از پنهان‌سازی دانش است [صص 158-180]. پنهان‌سازی دانش ممکن است فریبنده باشد یا فریبنده نباشد [صص 46-55].	راهبردها: ارتباط کم با همکاران طفره رفتن از ارائه اطلاعات فریب همکاران
کارکنانی که به همکار خود بی‌اعتماد هستند احتمال بیشتری دارد تا به رفتارهای پنهان‌سازی دانش دست بزنند. بی‌اعتمادی اثر قابل توجهی بر همه انواع رفتار پنهان‌سازی دانش داشته است [صص 438-459].	پیامدها: خشونت بی‌اعتمادی عدم تسهیم دانش در سازمان بازخور منفی از محیط سازمانی





شکل 1. مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار

## 6- نتیجه‌گیری

مسئله افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌هایی که کار آنها بر مبنای دانش و مهارت کارکنان است، امروزه پررنگ‌تر شده است. افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در این شرکت‌ها مستلزم فهم عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط این افراد و حل آنها در سازمان مورد نظر می‌باشد. مواجهه و حل موفق این مسئله نیازمند فهم دنیای ذهنی این کارکنان است چرا که طراحی مکانیکی رویه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان از بالا، نگاه سطحی و از بیرون



به این پدیده و تحمیل چارچوب‌های مفروض متخصصان میسر نیست. مدیرانی که سعی به افزایش جریان دانش و اطلاعات در سازمان خود دارند، نیازمند آن هستند که به فهمی درونی از ذهنیت‌ها و رفتار افراد دست پیدا کنند. از زاویه دیگر برای فهم رفتار افرادی که در سازمان‌ها دانش خود را از همکاران پنهان می‌کنند و در این پژوهش خاص مهندسانی که دانش خود را به همکاران انتقال نمی‌هند و در مقابل درخواست آنها این دانش را پنهان می‌کنند، نیاز به درک پیچیده‌ای از معنای عمل نزد ایشان داریم. فهم پیچیدگی‌ها و پویایی‌های تفسیرها، تعریف‌ها، انگیزه‌ها و کنش‌های پنهان‌سازی مهندسان سیراب‌کننده کنجکاوی علمی در این مورد است، زیرا به طور اساسی کنش‌های پنهان‌سازی با تبیین‌های ساده از نوع کنش ابزاری قابل تبیین نیست. از این رو فهم این معنا با اتخاذ رویکردی فعالانه و در تعامل مستقیم با مهندسان این شرکت‌ها برای درک دریافت‌ها، تجربه‌ها و روایت‌های شخصی شان از این تجربه امکان‌پذیر است. در این راستا مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند کمک‌کننده باشد. با توجه به مقولات محوری، توضیحات و شواهد ارائه شده از متن مصاحبه‌ها، مقوله هسته «پنهان‌سازی دانش» نامیده شد. این مقوله هم تمام مقولات محوری را در بر دارد و هم ارتباط آن را با دیگر مقولات می‌توان به وضوح دید. براساس مقولات ارائه شده و ارتباط آنها که در مرحله کدگذاری انتخابی مشخص شد، مدل پارادایمی پژوهش در شکل 1 ارائه شده است. چنانکه در مدل مشاهده می‌شود ویژگی‌های اخلاقی افراد، شرط علی پنهان‌سازی دانش آنها می‌باشد، شرطی که می‌توان از آن به عنوان موتور محرکه پدید آمدن پنهان‌سازی دانش یاد کرد. مجموعه‌ای از عوامل زمینه‌ای مانند پیچیدگی دانش که توسط باک (2005) نیز در پژوهشی مورد اشاره قرار گرفته است، قدرت شخص درخواست‌کننده دانش که یاک و فابل در (1996) به آن پرداخته‌اند، همچنین مشوق‌ها برای تسهیم اطلاعات و میزان روشن بودن وظایف در مدل ارائه شده پژوهش به دست آمد. عوامل مداخله‌گری مانند اعتماد به همکاران که لوئیکی (2004) نیز به آن اشاره کرده است، وسایل ارتباطی نوین که گاتیگر و هوانگ (2008) به آن در پژوهش‌های مجزایی پرداخته‌اند، سطح یادگیری افراد و حس رقابت باعث شکل گرفتن پدیده پنهان‌سازی دانش در میان مهندسان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار در نمونه نظری انتخاب شده در این پژوهش شده است. این مهندسان براساس اینکه به چه میزان به همکارانشان اعتماد کنند، اطلاعاتشان را در اختیار او قرار می‌دهند. میزان قدرت شخص در



خواست‌کننده اطلاعات نیز در راستای افشای اطلاعات از سوی فرد تأثیر زیادی دارد. اگر مدیران بالایی اطلاعاتی تخصصی از مهندسان درخواست کنند، آنها بی‌درنگ این اطلاعات را در اختیار آنها قرار می‌دهند چرا که موقعیت و ارتقای خود را در گرو روابط صمیمانه و نزدیک با این مدیران می‌بینند.

شرایط مذکور منجر به پدید آمدن پدیده پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار در شهر اصفهان شده است. مهندسان برای تحقق این پدیده، یعنی پنهان‌کردن دانش خود از همکاران راهبردهایی مانند کم کردن ارتباطات فردی و سازمانی با همکاران خود را در دستور کار قرار داده بودند. در مواردی اگر مجبور به ارائه اطلاعات می‌شدند سعی می‌کردند از ارائه آن طفره برونند که گوردن و میلر (2002) نیز در پژوهش خود به این مقوله و اهمیت آن اشاره کرده‌اند. البته قابل ذکر است که این شرایط تنها برای افرادی اتفاق می‌افتاد که سعی در پنهان‌سازی عمدی دانش خود داشتند و الا این عوامل و شرایط برای سایر کارکنان صادق نبوده و نمی‌توان در آنها این راهبردها و ... را مشاهده کرد.

نکته مهم این است که اگرچه پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها در همه جای دنیا رواج داشته و دارد، در بررسی ادبیات نظری، سوابق زیادی از پژوهش‌ها درباره این موضوع دیده نشد. این امر نشان‌دهنده نیاز به مطالعه‌ای تجربی است که از دل داده‌های آن به شیوه‌ای استقرایی، مدل نظری خاص، موقعیتی و مبتنی بر بافت و بستر برای فهم رفتار پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار کامپیوتری ظهور کند.

در نهایت باید به برخی از محدودیت‌های خاص این پژوهش نیز اشاره کرد. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش دسترسی به مهندسان برای مصاحبه با آنها بود. از آن جایی که اغلب این شرکت‌ها خصوصی بودند رفت و آمد به آنها به آسانی امکان‌پذیر نبود و نیاز به هماهنگی قبلی و گرفتن وقت از آنها داشت. همان‌گونه که از موضوع پژوهش نیز بر می‌آید برخی از مهندسان سعی داشتند واقعیت پدیده پنهان‌سازی دانش را در سازمان خود پنهان کنند که این عامل به وسیله مصاحبه‌های مکرر و عمیق تا حد زیادی برطرف شد.



## 6-1- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- تمرکز بر علل ایجاد مقوله‌های مرتبط با پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها که در این پژوهش به دست آمده است.
- بسط و گسترش مدل به دست آمده از پژوهش در دیگر سازمان‌ها
- مقایسه مقولات احصا شده در این پژوهش در سازمان‌های مختلف
- تمرکز بر دیگر مفاهیم جدید در حوزه پنهان‌سازی دانش
- مطالعات اکتشافی به منظور ایجاد مبانی نظری داخلی

## 7- منابع

- [1] استراس آ، کوربین ج.؛ اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها؛ بیوک محمدی، تهران: پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، 1387.
- [2] قاضی سید ناصح الدین تمیمی؛ غررالحکم و دررالکلم؛ ترجمه: محمد علی انصاری قمی، قرن پنجم.
- [3] محمدپور ا؛ فراروش: بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری؛ تهران: جامعه‌شناسان، 1389.
- [4] نیومن، ویلیام، لاورنس؛ شیوه‌های پژوهش اجتماعی (رویکرد کمی و کیفی)، حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: مهربان نشر، 1389.
- [5] Andersson L. M., Pearson C. M.; "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace"; *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999, pp.452-471.
- [6] Bartol K., Srivastava A.; "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems"; *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 19, 2002, pp. 64-76.
- [7] Blau P. M.; "Exchange and power in social life"; New York, NY: John Wiley & Sons, 1964.



- [8] Bock G.W., Zmud R.W., Kim Y. G., Lee J. N.; "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces & organizational climate"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp. 87–112.
- [9] Carlson J. R., George J. R.; "Media appropriateness in the conduct and discovery of deceptive communication: The relative influence of richness and synchronicity"; *Group Decision and Negotiation*, Vol. 13, 2004, pp.191–210.
- [10] Colquitt J. A., Scott B. A., LePine J. A.; "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 2007, pp. 909–927.
- [11] Connelly Catherin E., David Zweig Jan Webster, Trougakos J. P.; *Journal of organizational behavior*; j. Organiz, Behave.Vol. 33, 2012, pp. 64-88
- [12] Duffy M. K., Ganster D. C., Shaw J. D., Johnson J. L., Pagon M.; "The social context of undermining behavior at work"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 101, 2006, pp.105–126.
- [13] Gattiker T. F., Huang X., Schwarz J. L.; "Negotiation, email, and Internet reverse auctions: How sourcing mechanism deployed by buyers affect suppliers' trust"; *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2007, pp. 184–202.
- [14] Gordon A. K., Miller A. G.; "Perspective differences in the construal of lies: Is deception in the eye of the beholder?" ; *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26, 2000, pp. 46–55.
- [15] Grazioli S.; "Where did they go wrong? An analysis of the failure of knowledgeable Internet consumers to detect deception over the Internet"; *Group Decision and Negotiation*, Vol. 13, 2004, pp. 149–172.
- [16] Greenberg J., Brinsfield C. T., Edwards M. S.; "Silence as deviant work behavior: The peril of words unspoken"; Symposium Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, NY, 2007.



- [17] Hislop D.; "Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology"; *Journal of Information Technology*, 17, 2002, pp.165–177
- [18] Huang X., Gattiker T. F., Schwarz J. L.; "Interpersonal trust formation during the supplier selection process: The role of the communication channel"; *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, 2008, pp. 53–75.
- [19] Kankahalli A., Tan B. C. Y., Wei K.-K.; "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp.113–143.
- [20] Kelloway E. K., Barling J.; "Knowledge work as organizational behavior"; *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, 2000, pp. 287–304.
- [21] Ko D.-G., Kirsch L. J., King W. R.; Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29, 2005, pp. 59–85.
- [22] Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J.; "Trust and distrust: New relationships and realities"; *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp. 438–459.
- [23] Schein E.; "Organizational culture and leadership. 3rd edition"; New York, NY: Wiley Publishers, 2004.
- [24] Seiter J. S., Brusckie J., Bai C.; "The acceptability of deception as a function of perceiver's culture, deceiver's intention, & deceiver-deceived relationship"; *Western Journal of Communication*, Vol. 66, 2002, pp. 158–180.
- [25] Sitkin S. B., Roth N. L.; "Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust"; *Organization Science*, Vol. 4, 1993, pp. 367–392.
- [26] Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L.; "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace"; *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, 2001, pp. 95–114.



- [27] Takala T., Urpilainen J.; "Managerial work and lying: A conceptual framework and an explorative case study"; *Journal o Business Ethics*, 20, 181–195 Saxe, L. 1991
- [28] Wang, S., & Noe, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010,p. 115–131
- [29] Wasko M. M., Faraj S.; "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp. 35–58.
- [30] Webster J., Brown G., Zweig D., Connelly C. E., Brodt S., Sitkin S., 2 "Beyond knowledge sharing: Knowledge withholding at work", Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 27, 2005, pp. 1–37,.
- [31] Wittenbaum G. M., Hollingshead A. B., Botero I. C. "From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm". *Communication Monographs*, 71, 2004, pp. 286–310.
- [32] Yukl G., Kim H., Falbe C. M.; "Antecedents of influence outcomes";. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 1996, pp. 309–317.



1. Associate Professor, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran.
2. PhD. student, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran.