



## Designing a Model of Employees Territoriality through Grounded Theory

Reza Sepahvand<sup>1</sup>, Saber Taghipour<sup>2</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Today, sharing knowledge and experience is a valuable step in improving organizational performance. But sometimes employees refuse to share it for some reason. Therefore, knowing the aspects of this behavioral pattern can facilitate access to this valuable resource. Accordingly, this study was conducted with the aim of designing a model of specialized exclusivism of employees.

**Methodology:** This is an applied descriptive study. Its approach is qualitative that has been done through grounded theory method. Participants in this study were university instructors who are specialist in human resource management and organizational behavior management, as well as human resource and administrative managers of knowledge-based organizations, 15 of whom were selected using the snowball sampling method. The data collection tool was a semi-structured interview. Data analysis was performed using three stages of open, axial and selective coding in the form of a structured method of grounded theory.

**Findings:** The 380 open codes identified were combined into 69 subcategories and 17 main categories, which were classified into 6 main categories including causal conditions, central phenomena, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences.

**Conclusion:** Paying attention to structural, interactive, cultural values, personal characteristics of employees, organizational justice, prevention of political and deviant behaviors can reduce the tendency of employees to monopolize their knowledge and experience.

**Keywords:** *Specialized Exclusivism, Grounded Theory, Cultural Values, Political Behaviors*

**Citation:** Sepahvand, Reza; Taghipour, Saber (2020). Designing a Model of Employees Territoriality through Grounded Theory. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 1-22.

---

1. Professor, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khoraam Abbad, Iran. E-mail: [Sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:Sepahvand.re@lu.ac.ir)

2. Ph.D. Student of Human Resources Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khoraam Abbad, Iran. E-mail: [Sabertaghipour87@gmail.com](mailto:Sabertaghipour87@gmail.com)



## طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان با روش داده بنیاد

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، صابر تقی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه تسهیم دانش و تجربه اقدامی ارزشمند برای بهبود عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. اما گاهی کارکنان بنا به دلایلی از به اشتراک‌گذاری آن خودداری می‌کنند. از این رو، شناخت جوانب این الگوی رفتاری می‌تواند دسترسی به این منبع ارزشمند را تسهیل کند. بر این اساس این مطالعه با هدف طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان انجام شده است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نگاه هدف کاربردی، از نظر روش تفسیرگرایانه و از زاویه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است. رویکرد این مطالعه کیفی و با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در این مطالعه را استادان دانشگاهی دارای تخصص‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی و اداری سازمان‌های دانش‌بنیان تشکیل داده‌اند که ۱۵ نفر از آنها با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای انجام پیمایش انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب روش ساختاریافته نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است.

**یافته‌ها:** ۳۸۰ کد باز شناسایی شده در قالب ۶۹ زیرمقوله و ۱۷ مقوله اصلی تلفیق شدند که در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند. **نتیجه‌گیری:** توجه به مسائل ساختاری، تعاملی، ارزش‌های فرهنگی، ویژگی‌های فردی کارکنان، عدالت سازمانی، جلوگیری از رفتارهای سیاسی و انحرافی می‌تواند تماسل کارکنان به انحصارگرایی دانش و تجربه خود را کاهش دهد.

**کلیدواژه‌ها:** انحصارگرایی تخصصی، کارکنان، داده بنیاد، ارزش‌های فرهنگی، رفتارهای سیاسی

**استناد:** سپهوند، رضا؛ تقی پور، صابر (۱۳۹۹). طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان با روش داده بنیاد. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۱-۲۲.

۱. استاد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [Sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:Sepahvand.re@lu.ac.ir)

۲. دانشجوی دکترا، مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

رایانامه: [Sabertaghipour87@gmail.com](mailto:Sabertaghipour87@gmail.com)

### نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۷/۲۲

نویسنده مسئول مقاله: صابر تقی پور

DOI: 10.22034/jhrs.2020.240516.1455

## مقدمه

در عصر رقابتی امروزین منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان به شمار می‌رود (سینق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲)؛ زیرا عملیاتی‌سازی سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی در گرو وجود منابع انسانی باکیفیت است که بتواند در راستای دستیابی به اهداف عالی سازمان فعالیت کند (حمیدیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۵). بر این اساس، پرداختن به مسائل و چالش‌های سرمایه‌های انسانی در سازمان بیش از پیش مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی و همچنین پژوهشگران این عرصه قرار گرفته است (فالی و مادر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۲۸۶). هرچند در حوزه سرمایه‌های انسانی تلاش‌ها و مطالعات بی‌شماری انجام شده اما محیط مطالع و پیچیده‌ی امروزی خواستار پرداختن به مسائلی است که می‌تواند پیامدهای فراوانی برای سازمان و سرمایه‌های انسانی به همراه داشته باشد (الدن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۵).

فعالیت و انجام امور سازمانی در چنین محیط پرتلاطمی نیازمند مشارکت بیشتر کارکنان با یکدیگر و گردش آزاد اطلاعات و دانش در سازمان است (اخروی و طلایی، ۱۳۹۸: ۱۳۳). کارکنان با تسهیم دانسته‌های تخصصی خود با دیگران علاوه بر انتقال مؤثر اطلاعات و بهبود سطح تعلق و هویت‌سازمانی می‌توانند در حوزه‌های مختلفی به اطلاعات و دانش تخصصی و کاربردی دست یابند و در نهایت سازمان را از مزیت رقابتی پایداری برخوردار سازند (توریسی و پرناگالو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۸). با وجود اهمیت بسیار زیاد گردش اطلاعات و بهبود سطح تعاملات و ارتباطات میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمانی، موضوعات گوناگونی مانع انجام این کار می‌شود و کارکنان را به انزوایی می‌کشاند (فنینور<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). در این وضعیت، کارکنان ترجیح می‌دهند نوعی قلمروی شخصی از حیطة تخصصی خود ایجاد کنند و همه فعالیت‌ها و اقدامات خود را در آن حیطة انجام دهند به گونه‌ای که دیگران اجازه دسترسی به این حیطة را نداشته باشند (جازوا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۴۶). این مفهوم که در ادبیات مدیریت منابع انسانی با عنوان قلمرواری<sup>۷</sup> یا انحصارگرایی تخصصی<sup>۸</sup> نامیده می‌شود در سال‌های گذشته به‌ویژه در کشورهای

- 
1. Singh
  2. Foley & Mather
  3. Elden
  4. Torrisi & Pernagallo
  5. Fennimore
  6. Jazwa
  7. Territoriality
  8. specialized exclusivism

در حال توسعه توجهی خاص را به خود اختصاص داده است (سینق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۴). سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه نیازمند رشد شتابان دانش و اطلاعات هستند تا بتوانند مزایای رقابتی مطلوبی به دست آورند و در راستای پیشی گرفتن از رقبای خود مورد استفاده قرار دهند (نیک‌پور، ۱۳۹۸: ۲۷). انحصارگرایی تخصصی نوعی الگوی رفتاری است که در آن کارکنان تلاش می‌کنند با ایجاد نوعی قلمرو یا حیطه تخصصی همه اطلاعات و دانش تخصصی و مهارت‌های کاربردی خود را دور از دسترس همکاران خود قرار دهند و تنها از آن بهره‌برداری کنند (موناقان و آیوکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در چنین وضعیتی ارتباطات و تعاملات با دیگر همکاران به پایین‌ترین سطح خود کاهش می‌یابد و کارکنان در تلاش خواهند بود تا با روش‌های مختلفی همچون طفره رفتن از پاسخگویی از درز اطلاعات تخصصی خود جلوگیری کنند. کارکنان دارای انحصارگرایی تخصصی زیاد می‌کوشند خود را مالک حوزه کاریشان و دارایی‌های مرتبط با آن جلوه دهند و خود را صاحب حوزه تعیین شده بدانند (کاچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲۱).

انحصارگرایی تخصصی پیامدهای بی‌شماری به همراه می‌آورد و در بلندمدت آسیب‌هایی جدی به عملکرد و بهره‌وری سازمانی وارد می‌سازد. با وجود اهمیت والای این مفهوم در سازمان‌های امروزی، متأسفانه مطالعه‌ای که بتواند جوانب پنهان این مفهوم را آشکار سازد در داخل کشور انجام نشده و همه تلاش‌های موجود بر مفاهیمی متناظر انحصارگرایی تخصصی متمرکز بوده است. به‌عنوان نمونه زینالی صومعه و پورعزت (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای به بررسی رفتارهای مالکیتی کارکنان پرداخته‌اند. جیلی و همکاران (۱۳۹۵) نیز تملک شغلی و رحیم‌نیا و خراسانی طرقی (۱۳۹۵) نیز مفهوم مالکیت روان‌شناختی کارکنان را مورد مطالعه قرار داده‌اند. همه این مفاهیم با انحصارگرایی تخصصی متناظر هستند اما هر کدام به یک جنبه از رفتارهای انحصارگرایانه سرمایه‌های انسانی از بعد روانی، مالکیتی و ... پرداخته‌اند. در حالی که انحصارگرایی جنبه‌ها و مؤلفه‌های بی‌شماری دارد که بر آن تأثیر گذار است و نتایج متفاوتی را به همراه می‌آورد. بنابراین با توجه به اینکه سازمان‌های ایرانی در بستر کشوری در حال توسعه فعالیت می‌کنند و به‌منظور پیشرفت امور خود نیازمند گردش آزاد اطلاعات و دانش تخصصی در سطوح مختلف هستند، انجام این مطالعه بیش از پیش اهمیت می‌یابد.

---

1. Singh  
2. Monaghan & Ayoko  
3. Koch

بر این اساس، هدف اصلی از انجام این مطالعه طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان است. بر پایه این هدف، تلاش می‌شود تا عوامل مؤثر بر انحصارگرایی تخصصی به همراه وجوه کلی این مفهوم شناسایی شده و راهبردهایی که تحت این شرایط اتخاذ می‌شود آشکار شود. در نهایت، پیامدهایی که از انتخاب و به‌کارگیری این راهبردهای در سطوح مختلف ایجاد می‌شود، به درستی شناسایی و طبقه‌بندی شود.

انجام این مطالعه می‌تواند مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های ایرانی را در ارتباط با تدوین استراتژی‌های رقابتی خود و سرمایه‌گذاری مطلوب در امور منابع انسانی هدایت کند. بر این اساس این مطالعه در پی یافتن پاسخی مناسب برای پرسش است که الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

اصطلاح قلمرو و حیطه تخصصی به‌عنوان نوعی استعاره از دنیای حیوانات گرفته شده است. این مفهوم، در زمینه تخصصی سازمانی نیز اهمیت و ضرورتی فراوان دارد، زیرا کارکنان نیز احساسات انحصاری را نشان می‌دهند و این موضوع بر چندین رفتار مرتبط با شغل آنان تأثیر می‌گذارد.

قلمرو، درک و رابطه فرد با محیط آن را توصیف می‌کند. احساس قوی برخورداری از قلمرو با تشویق آن‌ها برای کنترل محیط خود و دفاع از آن در برابر فشارهای خارجی، باعث افزایش آگاهی امنیتی در میان کارکنان می‌شود. این احساس قلمروداری، آگاهی امنیتی در میان کارکنان یک حوزه خاص را بسیار افزایش می‌دهد و می‌تواند از طریق معماری تقویت شود که امکان شناسایی آسان مناطق خاص را به‌عنوان قلمرو انحصاری یک فرد، تیم یا گروه خاص فراهم می‌آورد (موناقان و آیوکو، ۲۰۱۹). اگرچه ایجاد احساس قلمرو در طراحی اولیه یک مرکز آسان‌تر است، اما می‌توان با استفاده از امکانات موجود سازمان خود، گروه‌ها و بخش‌هایی را در اتاق‌ها و مناطق مشخص شده تعیین کرد و از این راه مفهوم قلمروداری توسعه می‌یابد. با استفاده از چیدمان، مبلمان و

بخش‌بندی‌های فعلی ساختمان، ممکن است مناطق شخصی در اختیار کارمندان قرار گیرد و بدین‌وسیله رفتارهای قلمروداری آنان که در ادبیات مدیریت با عنوان انحصارگرایی شناخته می‌شود ارتقا یابد (فنینمور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

انحصارگرایی تخصصی اصطلاحی است که با ارتباطات غیرکلامی همراه است و به چگونگی استفاده افراد از فضا (قلمرو) برای برقراری ارتباط، مالکیت یا تسلط بر مناطق و دارایی‌ها می‌پردازد. مفهوم انسان‌شناسی از مشاهدات رفتارهای مالکانه حیوانات ریشه می‌گیرد. فضای شخصی را می‌توان نوعی منطقه یا حوزه همراه با شخصی در مرکز آن در نظر گرفت که منطقه‌ای را تشکیل می‌دهد که دیگر افراد مایل به نفوذ در آن حیظه نیستند (براون و رایینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۵۹). از دهه ۱۹۸۰ انحصارگرایی تخصصی به‌عنوان محصول فرآیندهای اجتماعی - سیاسی مورد مطالعه قرار گرفته است. رابرت ساک<sup>۳</sup> ۱۹۹۶ این موقعیت را به دنیای مدیریت معرفی کرده و انحصارگرایی تخصصی را نوعی استراتژی قدرتمند توصیف کرد. در زمینه روابط بین‌الملل، جان راگی می‌گوید انحصارگرایی پایه و اساس سازمان‌دهی سیاست‌های بین‌المللی مدرن است و می‌تواند با دستورات ناهمگن قرون‌وسطایی در تضاد باشد. برخی از دیگر مطالعات نیز توضیح می‌دهند که چطور قلمروی شخصی به اصل مسلط در روابط بین‌الملل اروپا تبدیل شد. انحصارگرایی تخصصی عملی برای محدود کردن و کنترل یک منطقه از فضا - یک قلمرو - به‌منظور کنترل مکان و متعلقات مربوط به آن است. این استراتژی می‌تواند به‌صورت آشکار و پنهان ظاهر شود و «تئوری قلمروی انسانی» را توضیح دهد که چه موقع و چرا این استراتژی مزیت به شمار می‌رود. قلمروها نیز نوع خاصی از مکان‌ها هستند: مناطقی که ما با محدود کردن و کنترل آنچه اتفاق می‌افتد، ایجاد می‌کنیم. در واقع، در انحصارگرایی تخصصی، ما با تملک نوعی دانش تخصصی یا نوعی دارائی نامشهود که ارزش‌آفرین و بنیان قدرت پنداشته می‌شود، دیگران را از نفوذ به این قلمرو و تقلید از آن باز می‌داریم (براون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۸۱).

---

1. Fennimore  
2. Brown & Robinson  
3. Robert Sack  
4. Brown

پژوهش‌ها در این حوزه به مفاهیمی مانند مالکیت روانی و شغلی، رفتارهای تسهیم دانش پرداخته‌اند که هر کدام تنها جنبه‌ای از رفتارهای انحصارگرایی تخصصی در محیط کار را به نمایش می‌گذارند. کارکنان دارای رفتارهای مالکانه خود را صاحب دانش و مهارت‌های مختص به خود می‌دانند. این حالت بیشتر به جنبه‌های روان‌شناختی انحصارگرایی تخصصی می‌پردازد. در این خصوص، ادراک کارکنان نقشی کلیدی بازی می‌کند و الگوهای ذهنی مشخصی در ارتباط با حفظ اطلاعات و مهارت در نزد متخصصین سازمان شکل می‌دهد (جیلی و همکاران، ۱۳۹۵). افزون بر این، رفتارهای تسهیم دانش نیز مفهومی مشابه با انحصارگرایی تخصصی است؛ اما رفتارهای تسهیم دانش به میل درونی کارکنان در اشتراک دانش و توانمندی‌های خود با دیگران اشاره دارد، درحالی‌که در انحصارگرایی تخصصی شکل‌گیری قلمرویی که کارکنان خود را مالک آن می‌دانند پرداخته می‌شود و جنبه‌ای وسیع‌تر از تسهیم دانش را به همراه می‌آورد. به نحوی که تسهیم دانش به فرایندهای انتقال دانش می‌پردازد (توریسی و پرناگالو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۱).

### پیشینه تجربی

بررسی مطالعات انجام شده در خصوص این موضوع نشان می‌دهد حجم این مطالعات چندان زیاد نیست. بر این اساس، در این بخش برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات انجام شده در حوزه این پژوهش ارائه می‌شود. سینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی اثرگذاری قلمروداری بر عملکرد وظیفه‌ای و انحرافات محیط کاری با نقش میانجی پنهان‌سازی دانش پرداخت. این مطالعه با تأکید بر نظریه مالکیت روانی دارایی‌های فنی و دانشی در میان مدیران و سرپرستان مؤسسات مالی و اعتباری و بیمه‌ای انجام گرفت. در این مطالعه داده‌های حاصل از ۱۹۸ نفر از مدیران و سرپرستان مؤسسات مالی و اعتباری استفاده شده است. نتایج این مطالعه نشان داد قلمروداری از راه پنهان‌سازی دانش به کاهش عملکرد وظیفه‌ای و افزایش انحرافات محیط کاری منجر شود. ژو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای به بررسی نقش اثرگذار انحصارگرایی تخصصی بر اهداف رقابتی و پنهان‌سازی دانش پرداختند. این مطالعه با بهره‌گیری از نظرسنجی ۲۱۲ نفر از کارکنان یک سازمان آموزشی انجام گرفت. در این پژوهش بیان شده که در مطالعات قبلی، مالکیت روان‌شناختی کارکنان توضیح قدرتمندی در مورد رفتارهای پنهان کاری دانش خود ارائه داده است، اما این مطالعات از اکتشاف

1. Torrisi & Pernagallo

2. Singh

3. Zhao

عاملی که باعث تغییر مالکیت روانی کارمندان می شود، غفلت کردند. در این مطالعه پیشنهاد شد که اهداف رقابتی مالکیت روانی کارکنان را تحریک می کنند که به نوبه خود باعث می شود کارکنان دانش خود را پنهان کنند. افزون بر این، قلمرو همکاران اثر مثبت اهداف رقابتی بر مالکیت روانی را تقویت کند و از این راه اثر غیرمستقیم اهداف رقابتی را بر دانش پنهان شده از طریق مالکیت روانی تعدیل کند. جبلی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی الگوی تملک شغلی مدیران با روش نظریه پردازی داده بنیاد پرداختند. در این پژوهش شرایط علی تملک شغلی مدیران به عوامل درونی (جاه طلبی و احساس شایستگی) و عوامل بیرونی (تطمیع شخصی و رضایت شغلی) دسته بندی می شوند. عوامل مداخله گر شناسایی شده شامل مشکلات اجتماعی و اقتصادی، مشکلات ساختاری سازمان و معضلات فرهنگی است. پیامدهای مثبت احساس تملک شغلی شامل افزایش موفقیت شغلی، احساس امنیت شغلی، تعهد کاری و پیامدهای منفی شامل انحصار قدرت، افزایش تنش در سازمان و کاهش فرصت رشد است. رحیم نیا و خراسانی طرقي (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین مالکیت روان شناختی و رفتار انحرافی پرداختند. جامعه آماری تحقیق دبیران تربیت بدنی مرد و زن شهرستان بجنورد (۱۶۰ نفر) بودند. نتایج نشان داد که بین مالکیت روان شناختی و ابعاد آن با رفتار انحرافی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش می توان انتظار داشت با بهبود مالکیت روان شناختی افراد، رفتارهای انحرافی آن‌ها کاهش یابد. زینالی صومعه و پورعزت (۱۳۹۰) در مقاله‌ای به بررسی ارتباط میان رفتارهای مالکیتی و شخصی سازی و رفتارهای انحرافی در محیط کار پرداختند. در این مقاله از روش پیمایشی استفاده شده و ۱۰۰ نفر از مدیران پایه و میانی بانک رفاه کارگران به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد میان ارتقای فضای کلی اخلاقی حاکم بر سازمان و کاهش رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و ابعاد کاستی‌های فضای اخلاقی سازمان و گونه‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. رویکرد این مطالعه نیز کیفی است. جامعه آماری مطالعه حاضر را اساتید دانشگاهی کشور در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران اداری و منابع انسانی تشکیل داده‌اند. که از میان آن‌ها ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و با رعایت اصل اشباع نظری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ است.



داده‌های مورد نیاز برای طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. پرسش‌هایی که در مصاحبه به کار گرفته شد مطابق نظرهای استادان متخصص در مقوله منابع انسانی و رفتار سازمانی تنظیم و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد.

#### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	تعداد سال خدمت
۱	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۸
۲	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۱۰
۳	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۹
۴	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۶
۵	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۷
۶	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۱۲
۷	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۱۵
۸	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۲۰
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	۸
۱۰	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	۱۲
۱۱	مرد	کارشناسی	مدیر اداری و منابع انسانی	۱۰
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	۹
۱۳	مرد	دکتری	مدیر اداری و منابع انسانی	۸
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اداری و منابع انسانی	۶
۱۵	مرد	کارشناسی	مدیر اداری و منابع انسانی	۷

در این مطالعه به منظور ارزیابی اعتبار مصاحبه از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرایند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) بهره‌گیری شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون مشارکت، تعاملات نامحدود، تسهیم دانسته‌ها در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف‌سازی شد تا مصاحبه‌شوندگان به‌درستی بتوانند مفهوم انحصارگرایی تخصصی را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند، انجام شود. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به کار رود یا خیر که قریب به اتفاق این افراد یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند.

در بررسی پایایی مصاحبه از دو راهبرد استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد کدگذاری (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) استفاده شد. در رویکرد استفاده از شخص ثالث از فرد دیگری خارج از فضای این مطالعه درخواست شد تا متون جمع‌آوری شده را کدگذاری کند تا با نتایج تحلیل‌های پژوهشگر مقایسه شود. نتیجه نشان داد اتفاق نظر به نسبت زیادی در این حوزه، به‌خصوص در شکل‌گیری شرایط علی و پیامدها، برقرار است و تنها در دو مقوله انتخابی و شش مقوله محوری تفاوت‌هایی ایجاد شد که البته تغییر ماهیتی در نتایج کل صورت نپذیرفت. در رویکرد تکرار مجدد کدگذاری، پژوهشگر فرایند کدگذاری را دوباره بررسی و تحلیل کرد که اتفاق نظر مطلوبی در تکرار کدگذاری حاصل شد؛ به‌نحوی که از میان ۱۷ کد انتخابی استخراجی، ۱۵ مورد در دومرتبه کدگذاری مشترک بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد طبقه‌بندی می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

1. Guba & Lincoln  
2. Strauss & Corbin

## یافته‌های پژوهش

کدگذاری داده‌ها با استفاده از روش داده بنیاد صورت گرفته است. در جدول ۱ نمونه‌ای از متن مصاحبه به همراه کدگذاری‌های صورت گرفته ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری داده‌های مصاحبه

نقش عامل	کد انتخابی	کد محوری	کد اولیه	متن
شرایط علی	عدالت سازمانی	توزیع ناعادلانه منافع	عدم توجه به شایسته‌سالاری در پرداخت	در بسیاری از موارد این گله وجود دارد که در توزیع و پرداخت منافع در سازمان به تلاش‌ها و مهارت‌های کارکنان هیچ‌گونه توجهی نمی‌شود و اکثر منافی به صورت ناعادلانه در میان کارکنان سازمان توزیع می‌شود.
			نظام توزیع مغرضانه	خصوصیت‌های شخصی تأثیر بسیاری در توزیع منافع در سازمان‌ها دارد. به نحوی که مدیران با هر کارمندی که ارتباطات مطلوب‌تری دارند سعی می‌کنند تا پاداش‌ها و منافع بیشتری را نیز به او تخصیص دهند و برعکس.
			پارتنری بازی در پرداخت منافع	توزیع منافع موجود در سازمان در بیشتر موارد برحسب ارتباطات و فامیل‌بازی و باندبازی توزیع می‌شود و کمتر پیش می‌آید که به نقش مؤثر کارکنان توجهی ویژه به عمل آید.
		نارضایتی از پاداش	عدم ارضاء نیاز مادی	نحوه و میزان پرداختی به کارکنان به حدی نیست که آنان رضایت مطلوبی از وضعیت خود در سازمان داشته باشند و این سطح پرداخت نمی‌تواند موجب ارضاء نیازهای مالی آنان شود.
			ادراک از نادیده گرفته شدن	کارکنان به این نحو وضعیت موجود را ادراک می‌کنند که سازمان آنان و تلاش‌هایشان را نمی‌بیند و به همین خاطر ادراک پوچی به آنان دست می‌دهد که وضعیت بسیار نامطلوبی است.

### کدگذاری شرایط علی

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر پدیده مرکزی که همانا انحصارگرایی تخصصی است، تأثیر می‌گذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۶ کد انتخابی و ۲۳ کد محوری از میان ۱۰۳ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. کدگذاری شرایط علی

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	تعداد تکرار کد
شرایط علی	ویژگی‌های فردی	الگوهای رفتاری	۵
		شخصیت	۶
		سطح دانش تخصصی	۷
		سطح مهارت و توانمندی	۹
		سطح رضایت شغلی	۵
		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۸
	ساختار سازمانی	تقسیم وظایف	۶
		سلسله‌مراتب سازمانی	۴
		تمرکز اختیارات	۳
	ارزش‌های فرهنگی فردی	فردگرایی	۷
		نگرش کوتاه‌مدت	۶
		وظیفه‌محوری	۱۰
		ریسک‌گریزی	۹
	عدالت سازمانی	توزیع ناعادلانه منافع	۵
		فرایند ناعادلانه پرداخت	۳
		نارضایتی از پاداش	۶
		نگاه تبعیض‌آمیز	۷
	رفتارهای سیاسی	شایعه‌پراکنی	۹
		پارتنری بازی	۸
		میانجی‌گری ناسالم	۷
پخش اطلاعات محرمانه		۶	
رفتارهای انحرافی	انحرافات درون فردی	۵	
	انحرافات سازمانی	۶	

### کدگذاری عوامل زمینه‌ای

این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در وضعیت موجود تأثیر دارد انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۲ کد انتخابی فرهنگ و وضعیت اقتصادی را از میان ۶ کد محوری و ۴۲ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. کدگذاری عوامل زمینه‌ای

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	تعداد تکرار کد
عوامل زمینه‌ای	شرایط اقتصادی	بی‌ثباتی اقتصادی سازمان	۶
		تأمین مالی ناکافی	۵
		تأخیر در تأمین مالی واحدها	۴
	فناوری	عدم به‌روزرسانی تجهیزات	۵
		کاربرد نامطلوب شبکه‌های اجتماعی	۷
		عدم بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعاتی	۶

### کدگذاری عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به عواملی عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌های صورت‌گرفته توانسته است تا ۲ کد انتخابی ضعف‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی را از میان ۱۰ کد محوری و ۵۲ کد باز استخراج کند که نتایج به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	تعداد تکرار کد
عوامل مداخله‌گر	ضعف‌های مدیریتی	عدم ثبات مدیریتی	۶
		تصمیم‌گیری نامطلوب	۹
		عدم توانایی اداره محیط	۱۱
		عدم توانایی در هدایت کارکنان	۴
		کنترل نامطلوب	۷
	فرهنگ سازمانی	تعاملات نامطلوب با کارکنان	۵
		ارزش‌های غیرهمسو با سازمان	۹
		هنجارهای غیر هدفمند سازمان	۸
		فاصله قدرت بالا	۹
		نگاه ضد انسانی	۵

### کدگذاری راهبردها

تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از پدیده مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش توانسته است تا ۳ راهبرد پنهان‌سازی دانش، ارتباطات محدود و فریب همکاران را از میان ۱۰ کد محوری و ۵۳ کدباز استخراج کند. نتیجه حاصل‌شده به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. کدگذاری راهبردها

نقش کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	تعداد تکرار کد
راهبردها	پنهان‌سازی دانش	عدم‌تسهیم دانش	۹
		مخفی کردن دانسته‌ها	۷
		طرفه‌رفتن از مشارکت	۵
		پنهان‌سازی اطلاعات حساس	۱۰
	ارتباطات محدود	ارتباط کم با همکاران	۵
		طرفه‌رفتن از پاسخگویی	۶
		طرفه‌رفتن از ارائه اطلاعات	۷
	فریب همکاران	پاسخ‌های اشتباه	۹
		تظاهر به مشارکت	۸
		مشارکت غیرسازنده	۵

### کدگذاری پیامدها

کاربست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی را به همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۳ پیامد انتخابی پیامدهای ارتباطی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی از میان ۱۶ کد محوری و ۹۲ کدباز منجر شد. هر یک از این عوامل به‌دفعات بی‌شماری در مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند؛ به‌نحوی که درجه و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر قابل تفکیک نیست و بسته به وضعیت و شرایط موجود و محیط کاری متفاوت، گوناگون خواهد بود. نتیجه حاصل‌شده به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. کدگذاری پیامدها

تعداد تکرار کد	کد محوری	کد انتخابی	نقش کدهای استخراجی
۵	بی‌اعتمادی	پیامدهای ارتباطی	پیامدها
۶	کاهش حس تعلق بین فردی		
۷	حسادت		
۸	ارتباطات یک‌طرفه		
۹	خطاهای ادراکی		
۲	خشونت	پیامدهای فردی	
۳	رقابت ناسالم		
۵	انزوا گرایی		
۶	رفتارهای نابهنجار		
۷	کاهش سطح یادگیری		
۸	کاهش عملکرد فردی	پیامدهای سازمانی	
۶	عدم تسهیم دانش		
۷	بازخوردهای منفی		
۴	کاهش تعهد سازمانی		
۶	کاهش هویت سازمانی		
۲	کاهش عملکرد سازمانی		

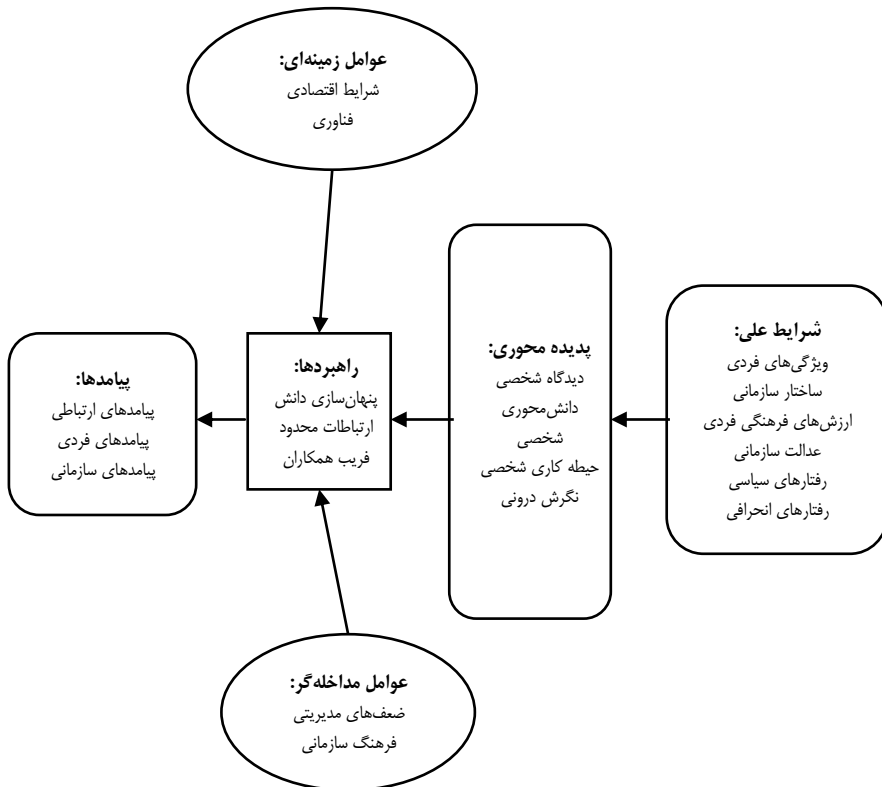
### کدگذاری مقوله محوری

پدیده مرکزی این مطالعه «انحصارگرایی تخصصی» است. بدون شک مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از جوهری تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، ۴ وجه تأکید بر عقاید شخصی، عدم دسترسی دیگران به ایده‌های شخصی، محافظت از دانش شخصی و ایجاد قلمرو شخصی برای انحصارگرایی تخصصی از میان ۳۸ کدباز شناسایی شد که نتایج آن به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. کدگذاری مقوله محوری

تعداد تکرار کد	کد محوری	کد انتخابی	نقش کدهای استخراجی
۵	تأکید بر عقاید شخصی	دیدگاه شخصی	مقوله محوری
۶	عدم دسترسی دیگران به ایده‌های شخصی	دانش محوری	
۷	محافظت از دانش شخصی	شخصی	
۸	ایجاد قلمرو شخصی	حیطه کاری شخصی	
۵	مالکیت شخصی		
۴	درون‌نگری	نگرش درونی	

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. الگوی استخراجی پژوهش با روش داده بنیاد



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام مطالعه حاضر طراحی الگوی انحصارگرایی تخصصی کارکنان بوده است. دستیابی به هدف پژوهش با استفاده از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی به روش داده بنیاد صورت پذیرفت. کدگذاری داده‌ها منجر به شناسایی ۱۷ کد انتخابی، ۶۹ کد محوری و ۳۸۰ کدباز شد. یافته‌های این مطالعه ۱۷ کد انتخابی را در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی کرد.

نتایج این مطالعه منجر به شناسایی ۶ مقوله اصلی شامل ویژگی‌های فردی، ساختار سازمانی، ارزش‌های فرهنگی فردی، عدالت سازمانی، رفتارهای سیاسی و رفتارهای انحرافی تحت‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر انحصارگرایی تخصصی شد. یافته‌های مطالعه در این بخش نشان داد که هر یک از کارکنان دارای الگوهای رفتاری و شخصیتی متفاوت است که به همراه توانمندی‌ها و دانش تخصصی در مجموع ویژگی‌های فردی آنان را تشکیل می‌دهد. سطوح هر یک از این ویژگی‌ها در بروز رفتارهای انحصارگرایانه تخصصی کارکنان تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال افرادی که از نظر شخصیتی درون‌گرا هستند و از دانش و تخصص بالایی برخوردارند، تلاش می‌کنند ارتباطات خود با همکاران را به حداقل ممکن کاهش دهند و در پی دستیابی به منافع شخصی خود باشند. همچنین ساختار سازمانی نیز می‌تواند انحصارگرایی تخصصی را در کارکنان افزایش دهد. نحوه تقسیم وظایف و اختیارات در سازمان و تعداد و سطوح سلسله‌مراتب سازمانی بسیار متغیر است. به‌نحوی که تمرکز اختیارات و تقسیم بیش‌ازحد وظایف کاری باعث می‌شود تا افراد نیاز کمتری به برقراری ارتباط با یکدیگر احساس کنند. در این وضعیت کارکنان قلمرو مشخصی را برای خود تعیین کرده و به دیگران اجازه ورود و دسترسی به این قلمرو شخصی را نمی‌دهند. علاوه بر این ارزش‌های فرهنگی همچون وظیفه‌محوری و کوتاه‌مدت‌نگری باعث می‌شود تا کارکنان تمرکز عمده خود را به انجام وظایف معطوف داشته و بدون در نظر گرفتن منافع بلندمدت در پی تحقق اهداف کوتاه‌مدت خود باشند و در نهایت رقابتی ناسالم را با همکاران خود برای افزایش منافع شخصی پایه‌ریزی می‌کنند (سینق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین فردگرا بودن کارکنان مانع تحقق ارتباطات مطلوب شده و انجام

فعالیت‌های تیمی را با موانع بی‌شماری همچون مقاومت کارکنان روبه‌رو می‌سازد که این خود بر افزایش سطح انحصارگرایی تخصصی کارکنان اثرگذار است. عامل تعیین‌کننده دیگر عدالت سازمانی است. توزیع ناعادلانه منافع سازمانی و نگاه تبعیض‌آمیز به کارکنان در سازمان باعث می‌شود احساس بیگانگی سازمانی را در کارکنان تقویت شود و آنها ارتباطات و تعاملات خود را با همکاران کاهش دهند. به‌نحوی که حیطة مشخصی برای خود ایجاد کنند و ادراک منفی نسبت به مدیران، سرپرستان و همکاران خود ایجاد می‌کنند. برآیند این وضعیت به شکل‌گیری انحصار تخصصی مشخصی برای کارکنان منجر می‌شود (ژو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین رفتارهای سیاسی می‌تواند انحصارگرایی کارکنان را افزایش دهد. رفتارهای سیاسی همچون شایعه‌پراکنی و پارتی‌بازی و همچنین ظاهرسازی موجب کاهش سطح اعتماد میان کارکنان و سازمان می‌شود. چنین وضعیتی سبب شده تا کارکنان همانند گذشته در بستر تعاملات مطلوب قرار نگیرند. کارکنان در چنین فضای سیاسی دست به اقداماتی می‌زنند تا اطلاعات و دانش منحصر به فرد خود را دور از دسترس دیگران قرار داده و سعی در برخورد با شایعه‌پراکنی علیه خود کنند؛ بنابراین حصارهای مشخص و ویژه برای خود شکل داده و به‌نوعی انزوایی را در پیش می‌گیرند. همچنین رفتارهای انحرافی فردی و سازمانی بنا بر نتایج این مطالعه می‌تواند منجر به بروز انحصارگرایی تخصصی کارکنان شود. برخوردها و رفتارهای نابه‌هنجار در سازمان فاصله عاطفی شدیدی را میان همکاران ایجاد می‌کند. در این وضعیت هر یک از کارکنان که دارای دانش و تخصص مشخص و ویژه‌ای است، تلاش می‌کنند تا یک انحصار تخصصی برای خود نسبت به سایر افراد سازمان شکل دهند.

برآیند این شرایط علی‌منجر به شکل‌گیری پدیده مرکزی مطالعه می‌شود. کارکنان تحت تأثیر چنین عواملی بر عقاید و نظرات خود تأکید می‌کنند و تمایل دارند تا دیدگاه‌های خود را بر دیگران غالب کنند. چنین افرادی به همکاران و حتی مدیران و سرپرستان خود اجازه دسترسی به اطلاعات و دانش‌های خود را نخواهند داد و یک حریم شخصی مشخصی برای خود نسبت به دیگران شکل می‌دهند. بر این اساس قلم رویی شکل می‌گیرد که کارکنان در آن قلمرو کلیه وظایف خود را انجام داده و دانش و اطلاعات خود را تنها قلمرو شخصی خود به نمایش می‌گذارند که دور از دسترس سایرین قرار دارد (جیلی و همکاران، ۱۳۹۵).

انحصارگرایی تخصصی نیز به نوبه خود موجب اتخاذ راهبردهایی برای تحقق و توسعه انحصارگرایی است. برخی عوامل دیگر در دو قالب اصلی شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری این راهبردها اثرگذار است. نتایج این مطالعه نشان داد که شرایط اقتصادی و فناوری دو عامل زمینه‌ای مؤثر بر شکل‌گیری راهبردهای متأثر از انحصارگرایی تخصصی به شمار می‌روند. بی‌ثباتی مالی سازمان‌ها و تأمین دیرهنگام بودجه واحدهای مختلف سازمان موجب می‌شود تا کمبود منابع و محدودیت‌های مالی گریبان‌گیر کارکنان در واحدهای مختلف کاری شود. این شرایط به ایجاد فاصله میان کارکنان منجر می‌شود و هر یک با توسل به رفتارهای سیاسی سعی در بهره‌برداری از این منابع محدود می‌کنند. در نهایت، یک محدوده فعالیتی مشخص و ویژه‌ای برای هر یک از کارکنان شکل می‌گیرد به نحوی که دیگران اجازه دسترسی به آن را نخواهند داشت. همچنین فناوری دیگر عامل اثرگذار بر انتخاب راهبرد است. عدم توجه به سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی می‌تواند خلأهای جدی در مسیر تعاملات میان افراد ایجاد کند. چنین وضعیتی بیگانگی افراد نسبت به یکدیگر را باگذشت زمان به همراه خواهد آورد. بر این اساس افراد دیگر با همکاران خود ارتباط مطلوبی ندارند و هر یک در حوزه کاری خود به تنهایی مشغول انجام وظایف هستند. در چنین شرایطی استفاده مطلوبی از شبکه‌های اجتماعی و تعاملی صورت نمی‌گیرد و هر فرد سعی دارد تا متناسب با توانمندی‌ها و دانش تخصصی فردی خود حیطه‌ای شخصی برای خود ایجاد کند. علاوه بر موارد بیان‌شده، ضعف‌های مدیریتی و فرهنگ‌سازمانی در انتخاب راهبردها مداخله می‌کنند. مدیران به منظور هماهنگی تلاش‌های کارکنان نیاز به مهارت‌هایی همچون تصمیم‌گیری، اداره، کنترل، بهبود تعاملات و ارتباطات مؤثر میان کارکنان دارند تا در نهایت بتوانند با تشریک مساعی میان کارکنان خود در راستای تحقق اهداف خود گام بردارند. ضعف‌های مدیریت در هر یک از وجوه نام‌برده سبب می‌شود تا کنترل مطلوبی از سوی مدیر در ارتباط با فعالیت‌ها و رفتارهای کارکنان شکل نگیرد. در نتیجه امکان هماهنگی فعالیت‌ها و بهبود تبادلات دانشی و اطلاعاتی میان اعضای سازمان کاهش می‌یابد. در نتیجه در وضعیت شکل‌گرفته کارکنان سازمان متناسب با ویژگی‌های درونی و تعاملی خود اقدام به انتخاب نوعی راهبرد مطلوب در راستای توسعه انحصارگرایی تخصصی خود می‌کنند (رحیم‌نیا و خراسانی طرقي، ۱۳۹۵). علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی نیز می‌تواند در انتخاب راهبرد یا استراتژی در وضعیت موجود اثرگذار باشد. وجود ارزش‌های غیرهمسو میان

کارکنان و سازمان و فاصله قدرت بالا در سازمان باعث می‌شود تا افراد نسبت به یکدیگر نگاه ضد انسانی داشته باشند و در راستای حداکثرسازی منافع شخصی خود، هنجارهای مطلوب سازمانی را زیر پا گذاشته و به طریقی رفتار می‌کنند که مغایر با اهداف عالیه سازمان است.

برآیند این عوامل منجر به تعیین راهبردهایی در ارتباط با انحصارگرایی تخصصی در وضع موجود می‌شود. نتایج این مطالعه سه راهبرد پنهان‌سازی دانش، ارتباطات محدود و فریب همکاران را شناسایی کرده است. هنگامی که کارکنان در وضعیتی قرار می‌گیرند که شرایط سازمانی اجازه ایجاد قلمرو مشخصی را به آن‌ها می‌دهد که البته علت آن ریشه در مسائل مختلفی دارد، تلاش می‌شود تا دانش‌ها و اطلاعاتی که افراد در اختیار دارند نزد خود نگه‌داشته و از قرار دادن آن‌ها در اختیار افراد دیگر به‌شدت خودداری کنند. علاوه بر این، کارکنان در این راستا تلاش می‌کنند تا ارتباطات و تعاملات خود را با دیگر اعضای سازمان کمینه سازند و از پاسخگویی به سؤالاتی که می‌تواند به قلمرو انتخابی کارکنان خدشه وارد آورد طفره روند. همچنین کارکنان به‌منظور حفظ انحصار تخصصی خود سعی می‌کنند تا همکاران خود را فریب داده و پاسخ‌هایی اشتباه و یا ناکافی به سؤالات آنان دهند و صورت ظاهری خود را به نحوی جلوه داده که آنان خواهان تعاملات و اشتراک اطلاعات و دانش هستند.

به‌کارگیری راهبردهای تعیین‌شده به بروز پیامدهایی منجر می‌شود که در این مطالعه در سه سطح پیامدهای ارتباطی، فردی و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. به‌کارگیری راهبردهایی در راستای دوری از ارتباط با همکاران و ایجاد انحصار مطلق برای خود باعث می‌شود تا ارتباطات مطلوب در سازمان شکل نگیرد چراکه افراد اعتماد خود را نسبت به یکدیگر از دست داده‌اند و احساس تعلق خاطر مناسبی نسبت به یکدیگر ندارند. همچنین هر یک از کارکنان از نظر روحی دچار مشکلات فراوانی می‌شوند و در راستای انجام فعالیت‌هایی اقدام می‌کنند که در باعث به انزوا رفتن آنان و همچنین بروز رقابت ناسالم می‌شود. این شرایط به کاهش توان یادگیری در افراد منجر می‌شود و سطوح نامطلوب عملکرد شغلی را به همراه دارد. همچنین بهره‌گیری از راهبردهای شناسایی‌شده منجر به کاهش هویت و تعهد سازمانی می‌شود. در این وضعیت کارکنان دیگر خود را با سازمانشان یکی ندانسته و به‌صورت فردی در پی برآوردن نیازها و اهداف شخصی خود هستند. این وضعیت منجر به نتایج نامطلوبی همچون عملکرد سازمانی ضعیف و افت شدید بهره‌وری در سازمان می‌شود (زینالی صومعه و پورعزت، ۱۳۹۰).

یافته‌های این مطالعه پیشنهادهایی در راستای کاهش سطح انحصارگرایی تخصصی در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌دهد که به این شرح است: (۱) بررسی و سنجش ویژگی‌های شخصیتی کارکنان همچون وظیفه‌شناسی و برونگرایی که می‌تواند به توسعه ارتباطات در میان افراد و واحدهای کاری کمک‌های شایانی کند پیش از استخدام در سازمان و پیش از ارتقاء شغلی به منظور ایجاد درک مطلوب از الگوهای رفتاری کارکنان؛ (۲) ایجاد ساختارهای سازمانی ارگانیک به نحوی که کارکنان نقشی فعال و سازنده داشته و فضای لازم برای تعاملات مطلوب با دیگر همکاران ایجاد شود؛ (۳) ایجاد و توسعه ارزش‌های فرهنگی فردی به نحوی که حامی تسهیم دانش و اطلاعات باشد؛ (۴) تلاش در راستای ایجاد عدالت رویه‌ای در سازمان به نحوی که کارکنان درک درستی از برابری بر اساس شایستگی فردی داشته باشند؛ (۵) بهره‌گیری از سیستم‌های پاداش در راستای کاهش رفتارهای نابهنجار و آسیب‌زا به سازمان؛ (۶) توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مطلوب در سازمان در راستای افزایش تعاملات سازنده میان کارکنان؛ (۷) بهره‌گیری از سیستم‌های حقوق و دستمزد در راستای همسویی اهداف و منافع فردی و سازمانی؛ (۸) تشکیل اتاق‌های فکر در سازمان به نحوی که ذینفعان اصلی سازمان و خبرگان دارای دانش تخصصی بتوانند نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک گذارند و تصمیمات کلان سازمانی متناسب با این ایده‌ها شکل گیرد.

همچنین این مطالعه پیشنهادهایی را برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر ارائه می‌کند: شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای انحصارگرایی تخصصی با روش دلفی فازی، اعتبارسنجی الگوی استخراجی این مطالعه با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری. همچنین مهم‌ترین محدودیت این مطالعه عدم دسترسی به افراد مطلع و آگاه به موضوع پژوهش بوده که فرایند جمع‌آوری داده‌ها را با محدودیتی جدی روبه‌رو ساخته است.

## منابع

- اخروی، امیرحسین؛ ملائی، مهدی. (۱۳۹۸). اولویت‌بندی شاخص‌های ارتقای کیفیت زندگی کاری منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان دولتی). *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی* ۱۳۹۸ (۵۴): ۱۶۶-۱۹۲.
- جبلی، محمد؛ شیری، اردشیر؛ تابان، محمد (۱۳۹۵). الگوی تملک شغلی مدیران. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۵ (۳): ۱۳۷-۱۶۲.

حمیدیان پور، فخریه؛ رجب پور، ابراهیم؛ افراخته، سلیمه؛ مهرابی، عمران. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*. ۱۳۹۸. (۵۴). ۲۲-۱.

رحیم نیا، فریبرز؛ خراسانی طرقي، حامد. (۱۳۹۵). رابطه بین مالکیت روان شناختی و رفتار انحرافی در دبیران تربیت بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*. ۸(۵). ۶۹۵-۷۰۷.

زینالی صومعه، پرواز؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰). آثار فضای غیراخلاقی در محیط کار بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*. ۶(۴). ۳۲-۴۱.

نیک پور، امین. (۱۳۹۸). تأثیر اجرای نظام جانشین پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان) *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی* ۱۳۹۸ (۵۳). ۱۹-۴۰.

Brown, G., & Robinson, S. L. (2007). *The dysfunction of territoriality in organizations*. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. Klimoski (Eds.). *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 252-267). Cheltenham: Edward Elgar.

Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.

Elden, S. (2019). Territory/Territoriality. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies*, 1-11.

Fennimore, A. (2020). That's my stapler: vulnerable narcissists and organizational territoriality. *Management Research Review*.

Foley, P., & Mather, C. (2019). Ocean grabbing, terraqueous territoriality and social development. *Territory, Politics, Governance*, 7(3), 297-315.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.

Jazwa, C. S., Kennett, D. J., Winterhalder, B., & Joslin, T. L. (2019). Territoriality and the rise of despotic social organization on western Santa Rosa Island, California. *Quaternary International*, 518, 41-56.

Koch, K. (2019). The role of territoriality in the European Union multi-level governmental cooperation framework of Finnish-Russian cross-border cooperation. *European Urban and Regional Studies*, 26(2), 115-133.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Monaghan, N., & Ayoko, O. B. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*.

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Torrise, B., & Pernagallo, G. (2020). The Relationship Between Academic Well-Being and Territoriality in Italy. *Social Indicators Research*, 1-19.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94.