



## The Effect of the Motivation of Regulatory Focus on the Process of Knowledge Sharing and Knowledge Hiding.

**Kimia Sahraian** 

Assistant Professor, Department of Psychology, Higher Education Center of Eghlid, Eghlid, Iran. Email: Kimia.Sahraian@eghlid.ac.ir.

**Ali Biranvand** 

Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author), Email: biranvand@pnu.ac.ir.

**Elham Ghobadi** 

M.S. Department of Knowledge and Information Science, Payame Noor University, Tehran, Iran. And Library expert of the Faculty of Dentistry, Shiraz University. Email: ghobadigh55@gmail.com.

Received: 2024-04-22	Revised: 2024-05-21	Accepted: 2024-06-09	Published: 2024-06-19
<b>Citation:</b> Sahraian, K., Biranvand, A. & Ghobadi, E. (2025). The Effect of the Motivation of Regulatory Focus on the Process of Knowledge Sharing and Knowledge Hiding. <i>Library and Information Science Research</i> , 15(1), 207-228. doi: 10.22067/infosci.2024.87424.1200			

### Abstract:

**Introduction:** Knowledge sharing is a fundamental human behavior subject to a myriad of individual and contextual influences. As Sarvestani, Biranvand, and Shojaeifard (2022) posit, motivation is a prerequisite for participation in organizational knowledge sharing. While the factors influencing this motivation are diverse, their presence alone does not guarantee knowledge dissemination. Rather, motivational factors serve as catalysts, either fostering or inhibiting the knowledge sharing process within an organization. Given the critical role of motivation in both the sharing and concealment of knowledge, this research examines the impact of supervisory focus on these behaviors among the staff of Shiraz Dental School.

**Methodology:** The present study is an applied investigation into the relationship between supervisory motivational dimensions and employee behaviors, specifically full sharing, partial sharing, and knowledge concealment. The research population comprised all employees of the Faculty of Dentistry, Shiraz University, in 1402, totaling 300 individuals. A sample of 140 participants was determined using G\*Power software and selected through systematic random sampling. Data were collected using Ariel's (2016) questionnaire. Descriptive and inferential statistical analyses were conducted using SPSS 25 and SmartPLS. Descriptive statistics, including frequency, mean, and standard deviation, were employed to summarize the data. Inferential statistics involved the Kolmogorov-Smirnov test for normality and partial least squares analysis using SmartPLS and the Nekui Brazesh method for model assessment.

**Findings:** Research findings indicate that employees primarily concerned with averting negative consequences, such as job loss, and prioritizing security needs, including the fulfillment of duties and responsibilities, exhibit a tendency towards partial knowledge sharing. They strategically withhold competitive skills and knowledge from public dissemination. Conversely, employees motivated by positive outcomes and inclined to foster

interpersonal relationships demonstrate a higher propensity for open knowledge sharing and active communication. Consequently, a stronger individualistic orientation correlates with reduced knowledge concealment. Notably, this study reveals that avoidance motivation does not significantly influence concealment, contradicting previous research suggesting a link between security-focused organizational cultures and employees' strategic knowledge management. Such individuals seek to establish a competitive edge through ownership, control over information and knowledge, risk aversion, and the maintenance of stability. Consequently, employees motivated by avoidance tend to be inclined to conceal their knowledge (Hao & Luanluan, 2019). Nevertheless, the present study reveals that employees exhibiting both approach and avoidance motivations engage in knowledge sharing, albeit selectively. Their preference for transferring experience and knowledge over security and competitive gain motivates this behavior. Rather than hoarding information, they opt to share it.

Another finding of the research is that avoidant focus motivation does not influence complete knowledge sharing. This may be attributed to the tendency of security-oriented employees to minimize errors and preserve their current organizational standing. In this context, individuals may perceive that fully disseminating their knowledge could yield negative consequences, potentially positioning the trained colleague as a competitor. Such employees might envision their role and position being usurped. Consequently, knowledge is regarded as a competitive asset, deterring its complete sharing.

To enhance the impact and efficacy of knowledge sharing within universities, it is imperative to consider contextual factors such as organizational trust, a cooperative climate, and institutional support. Moreover, employee motivation should be amplified to discourage knowledge hoarding and concealment. In such a conducive environment, employees would be inclined to openly share knowledge and experiences without apprehension.

**Discussion and Conclusion:** Based on the research findings, a forward-focused motivation correlates with reduced knowledge hiding and increased knowledge sharing behaviors. Notably, employees driven by avoidance focus also engage in knowledge sharing, albeit partially. This behavior stems from a prioritization of experience and knowledge transfer over security and competitive advantage. Conversely, while avoidance focus does not influence complete knowledge sharing, it is evident that security-conscious employees seek to prevent errors and maintain their organizational standing.

**Keywords:** Regulatory Focus theory, promotion focus, prevention focus, knowledge sharing, knowledge hiding



## پژوهش نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی



دسترسی آزاد

<https://infosci.um.ac.ir>

مقاله پژوهشی



## تأثیر انگیزه تمرکز نظارتی بر فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و پنهان‌سازی دانش

کیمیا صحراییان

استادیار، گروه روانشناسی، مرکز آموزش عالی اقلید، اقلید، ایران. Kimia.Sahraian@eghli.ac.ir

علی بیرانوند

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). biranvand@pnu.ac.ir

الهام قبادی

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. و کارشناس کتابخانه دانشکده دندانپزشکی دانشگاه شیراز. ghobadigh55@gmail.com.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰	تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰
استناد: صحراییان، کیمیا؛ بیرانوند، علی؛ قبادی، الهام. (۱۴۰۴). تأثیر انگیزه تمرکز نظارتی بر فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و پنهان‌سازی دانش، پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۵(۱)، ۲۰۷-۲۲۸. doi: 10.22067/infosci.2024.87424.1200			

## چکیده

**مقدمه:** با توجه به اهمیت تأثیر عوامل انگیزشی در روند اشتراک‌گذاری یا پنهان‌سازی دانش، این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد انگیزه تمرکز نظارتی بر اشتراک‌گذاری کامل، اشتراک‌گذاری جزئی و پنهان‌سازی دانش از دیدگاه کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز در سال ۱۴۰۲ پرداخته است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که به شیوه توصیفی-پیمایشی صورت گرفته است. جامعه پژوهش حاضر ۳۰۰ نفر بود که ۱۴۰ نفر به‌عنوان نمونه تعیین گردید. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی سیستماتیک استفاده گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه آریل استفاده گردید. به‌منظور تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، روش حداقل مربعات جزئی و نکویی برازش با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و اس‌پی‌اس‌اس ویرایش ۲۵ استفاده شد.

**یافته‌ها:** انگیزه تمرکز پیشبردی موجب افزایش اشتراک‌گذاری کامل دانش می‌شود، اما بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش تأثیری ندارد. همچنین تمرکز پیشبردی موجب کاهش پنهان‌سازی دانش می‌شود. از طرفی انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری کامل و جزئی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما بر پنهان‌سازی دانش کارکنان تأثیر معناداری ندارد. بر این اساس افزایش تمرکز اجتنابی موجب افزایش اشتراک‌گذاری دانش به‌صورت کامل و جزئی می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** انگیزه تمرکز پیشبردی موجب کاهش پنهان‌سازی دانش می‌شود و اقدام برای اشتراک‌گذاری دانش را افزایش می‌دهد. کارکنان دارای انگیزه تمرکز اجتنابی، دانش خود را هرچند به‌صورت جزئی به اشتراک می‌گذارند. چراکه انتقال تجربه و دانش خود را بر ایمنی و کسب مزیت رقابتی ترجیح می‌دهند و به‌جای پنهان‌سازی دانش، به اشتراک‌گذاری آن اقدام می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** تئوری تمرکز نظارتی، تمرکز پیشبردی، تمرکز اجتنابی، اشتراک‌گذاری دانش، پنهان‌سازی دانش.

## مقدمه

دانش مفهوم چندوجهی است که در تمامی حوزه‌های مختلف حضور دارد. دانش سازمانی دارایی است که برای خدمت به اهداف سازمانی استفاده می‌شود ( Najafpour Moghadam, Biranvand & Rasekh Jahromi, 2023). نوناکا و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi, 2007) معتقدند، در اقتصادی که در آن تنها قطعیت عدم قطعیت است، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار دانش است. وقتی بازارها تغییر می‌کنند، فناوری‌ها تکثیر می‌شوند، رقبا زیاد می‌شوند و محصولات تقریباً یک‌شبه منسوخ می‌شوند، شرکت‌های موفق آن‌هایی هستند که به‌طور مداوم دانش جدید ایجاد می‌کنند، آن را به‌طور گسترده در سراسر سازمان منتشر می‌کنند و به‌سرعت آن را در فناوری‌ها و محصولات جدید تجسم می‌دهند. بنابراین توانایی به دست آوردن، توسعه، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار شود (Huie, Cassaberry & Rivera, 2020). داوینپورت و پروساک (Davenport, & Prosa, 1998) اشتراک دانش را به‌عنوان انتقال اطلاعات به گیرنده یا جذب و تبدیل آن توسط گیرنده فردی یا گروهی تعریف می‌کنند. در مقابل، پنهان‌سازی دانش به موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که در آن دانش به‌طور کامل به اشتراک گذاشته نمی‌شود (Ariel, 2016). پنهان کردن دانش زمانی اتفاق می‌افتد که شخص در مقابل درخواست به اشتراک‌گذاری دانش از جانب دیگران، از انجام آن خودداری می‌کند (Teixeira et al., 2023). در این میان، اشتراک‌گذاری جزئی دانش، حد میانی اشتراک دانش و پنهان کردن آن است. این فرآیند زمانی رخ می‌دهد که فرد دانش خود را با سایر افراد به اشتراک می‌گذارد، اما بخشی از دانش خود را به دلایلی مانند محرمانگی از دیگران دریغ می‌کند. به نظر می‌رسد اشتراک‌گذاری جزئی دانش به گیرنده دانش، زمینه تبادل و رابطه بین اطلاع‌دهنده و گیرنده دانش بستگی دارد (Huie et al., 2020). به‌طور سنتی، تحقیقات مربوط به اشتراک‌گذاری دانش به یک حالت دوتایی: یک فرد یا دانش خود را به اشتراک می‌گذارد یا نمی‌گذارد، پرداخته‌اند (Asterhan & Bouton, 2017; Majchrzak, Wagner & Yates, 2013; Mantegh et al., 2023; Ogbomo, Odede & Eniekebi, 2023; Quadri & Adegbo, 2023)، در این دیدگاه پیشایندهای انگیزشی تأثیر مثبت یا منفی بر اشتراک دانش دارند. به‌تازگی، محققان به بازتعریف مفهوم‌سازی دوتایی اشتراک دانش پرداخته و علاوه بر دو سطح اشتراک یا عدم اشتراک دانش، اقدام به تعریف سطوح میانی (یا فازی) اشتراک‌گذاری نموده‌اند. محققانی (همچون Jarvenpaa & Majchrzak, 2016; Thalmann et al., 2024; Tian, Peng & Peng, 2021) «تقسیم‌بندی دانش» را به‌عنوان استراتژی خاصی برای به اشتراک‌گذاری دانش و در عین حال محافظت از آن در زمینه همکاری بین سازمانی توصیف کردند.

نظریه تمرکز نظارتی<sup>۱</sup> به بررسی محرک‌های انگیزشی اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازد. این نظریه اولین بار توسط هیگینز (Higgins, 1997) مطرح گردید (Esangbedo & Bai, 2019). طبق این نظریه

---

1. regulatory focus theory

افراد استراتژی رفتار خود را براساس نوع هدف تعیین می‌کنند (Vriend et al., 2023). نظریه تمرکز نظارتی به تمایل فرد برای دستیابی به نتایج مثبت (تمرکز پیشبردی<sup>۱</sup>) یا اجتناب از نتایج منفی (تمرکز اجتنابی<sup>۲</sup>) اشاره دارد (Qiu & Haugland, 2019). در نظریه تمرکز نظارتی فرض بر آن است که متناسب با سیستم خودنظارتی فعال، اهداف به شکل متفاوت بازنمایی می‌شوند. بر پایه این نظریه، کارکنان دارای سیستم نظارتی پیشبردی برای دستیابی به «خود ایده‌آل»، ترجیح می‌دهند اقدامات مثبتی در جهت رشد ارزش‌ها انجام دهند. در نتیجه احتمال بیشتری برای اشتراک دانش و مهارت در این افراد جهت دستیابی به نتایج مثبت وجود دارد. اما کارکنان دارای استراتژی اجتنابی، به دلیل اینکه دانش شخصی به عنوان منبع اولویت، مزیت و حتی قدرت آنها تلقی می‌شود، ترجیح می‌دهند وظایف را با هوشیاری انجام دهند و با دقت، به خود توجه کنند و از رفتارهای مخاطره‌آمیز جلوگیری کنند. بنابراین افرادی که با خطر از دست دادن امتیاز شخصی خود نسبت به دیگران روبرو هستند، معمولاً بدون داشتن انگیزه شخصی قوی، تمایلی برای اشتراک گذاری دانش خود ندارند (Ariel, 2016).

با توجه به اهمیت تأثیر عوامل انگیزشی بر فرایند اشتراک گذاری و یا پنهان سازی دانش، این پژوهش در نظر دارد تا به بررسی تأثیر انگیزه تمرکز نظارتی بر اشتراک گذاری و پنهان سازی دانش از دیدگاه کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز بپردازد.

### انگیزه تمرکز نظارتی و اشتراک گذاری دانش

مطالعات پیشین نشان می‌دهند که تمرکز نظارتی نه تنها بر رفتار اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد (Shin et al., 2016)، بلکه بر پردازش اطلاعات فردی و جهت گیری رفتاری نیز تأثیر می‌گذارد (Werth & Foerster, 2007)، که به نوبه خود منجر به تفاوت‌هایی در رفتار فردی می‌شود. از آنجایی که به اشتراک گذاری دانش رفتاری پیشگیرانه است، شناخت ناخودآگاه می‌تواند انگیزه بهتری در فرد ایجاد کند تا دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارد (Hung et al., 2023).

اشتراک دانش رفتاری است که در آن کارکنان ایده‌ها، اطلاعات و پیشنهادات خود را در محل کار به اشتراک می‌گذارند (Shaikh et al., 2023). یکی از عوامل اجتماعی ترغیب کننده اشتراک گذاری دانش بین کارکنان درون سازمان تئوری تمرکز نظارتی است (Vriend et al., 2023). تئوری تمرکز نظارتی فرآیند خودتنظیمی را پیشنهاد می‌کند که در آن افراد خود را با اهداف مرتبط می‌کنند (Higgins, 1997). تمرکز نظارتی شامل دو بُعد تمرکز بر پیشبرد (ارتقا) و تمرکز بر اجتناب (پیشگیری) است. اولی بر موفقیت تأکید دارد، در حالی که دومی بر ریسک گریزی تمرکز دارد (Hung et al., 2023; Tian, Peng & Peng, 2021).

1. promotion focus  
2. prevention focus

### انگیزه تمرکز نظارتی پیشبردی و اشتراک‌گذاری دانش

تحقیقات نشان داده است که افراد با تمرکز نظارتی پیشبردی، ریسک‌پذیری بیشتری دارند و نسبت به پاداش‌ها و تنبیهات محیط کار حساس هستند. چنین افرادی اغلب نیروهای محرک درونی قوی‌تری را در کار خود نشان می‌دهند، در مواجهه با مشکلات خوش‌بین هستند، به‌جای پایبندی به قراردادهای، در تلاش برای دستیابی به پیشرفت در وضعیت موجود هستند و تمایل بیشتری برای انجام هرچه بهتر وظایف خود دارند (Friedman & Förster, 2001).

افراد دارای تمرکز نظارتی پیشبردی تمایل بیشتری به مشارکت در رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش بیشتری دارند. با این کار، افراد همچنین می‌توانند به‌دلیل تأثیر مناسب تمرکز پیشبردی و انگیزه درونی خود، رابطه بین انگیزه خود و رفتار اشتراک دانش را تقویت کنند (Tian, Peng & Peng, 2021). افراد با انگیزه پیشبردی از علایق خودمحور کاسته و اغلب به مشکلات از دیدگاه دیگران فکر می‌کنند، در نتیجه رفتارهای فرانقشی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Chun-Ling & Xiao-Long, 2013). این گروه توجه بیشتری به رفاه دیگران داشته و در نتیجه خود و سازمان را به‌عنوان یک جامعه در نظر می‌گیرند (Sun et al., 2021)؛ و وابستگی‌های عاطفی قوی و هم‌ذات‌پنداری با سازمان ایجاد می‌کنند (Gorman et al., 2012). بنابراین، انگیزه تمرکز پیشبردی توجه به منافع مشترک سازمان را تقویت می‌کند. این به‌نوبه خود، تمایل کارکنان را برای مشارکت در سازمان را تحریک می‌کند (Zhou, Lirong & Yuqing, 2016). نتایج تحقیقات پیشین (Jihye Lee & Yun, 2023) در مورد نقش تعدیل‌گر تمرکز پیشبردی نشان می‌دهد که، تمرکز پیشبردی موجب تعدیل نقش اشتراک دانش بر رفتارهای صوتی<sup>۱</sup> در محل کار می‌شود (Jihye Lee & Yun, 2023).

### انگیزه تمرکز اجتنابی و اشتراک‌گذاری دانش

برخلاف تمرکز پیشبردی، تمرکز اجتنابی گرایش خودتنظیمی مرتبط با الزامات ایمنی است (Friedman & Förster, 2001). در مقایسه با افرادی که تمرکز بر ارتقاء بالایی دارند، این افراد در محل کار رفتارهای هوشیارانه‌تری از خود نشان می‌دهند، در هنگام مواجهه با مشکلات کمتر خوش‌بین هستند و تمایل به اجتناب از چالش‌ها و حفظ وضعیت موجود دارند (Hung et al., 2023). بنابراین، هنگامی که افراد با انتخاب دشواری برای به اشتراک گذاشتن دانش خود مواجه می‌شوند، تمرکز نظارتی فردی منجر به تفاوت در رفتارهای واقعی افراد تحت تأثیر انگیزه‌های رفتاری می‌شود. از نظر این افراد، فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش نه‌تنها با یک سری هزینه‌های زمانی و احساسی

۱. رفتار صوتی به رفتاری اشاره دارد که به‌طور فعال وضعیت موجود را به چالش می‌کشد و تغییرات سازنده ایجاد می‌کند. بنابراین تمرکز نظارتی پیشبردی می‌تواند رفتار اشتراک‌گذاری دانش و رفتار صوتی کارکنان را تعدیل نماید.

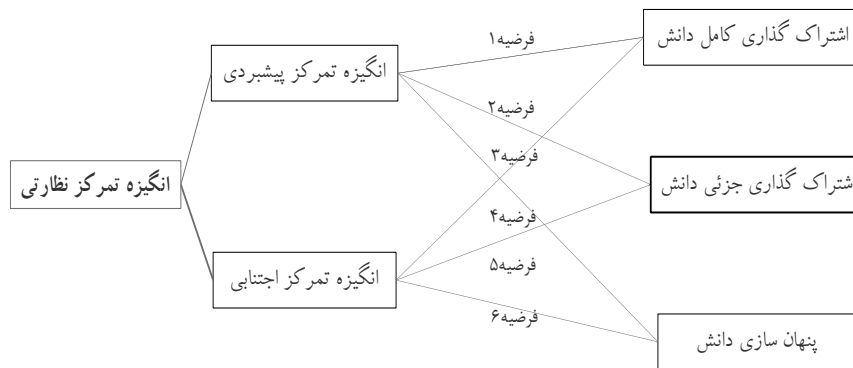
همراه است، بلکه ممکن است منجر به از دست دادن موقعیت غالب اشتراک‌کننده در سازمان شود (Chen, Wei & Zhu, 2018). این افراد اشتراک‌گذاری دانش را به‌عنوان خطری غیرقابل کنترل تلقی می‌کنند. برای جلوگیری از خطرات احتمالی، آن‌ها متعاقباً مکانیسم‌های پاسخ محافظه‌کارانه را ایجاد می‌کنند که ممکن است منجر به پنهان کردن دانش شود.

بنابراین، افراد با تمرکز اجتنابی بالا که از خطرات ناشی از اشتراک‌گذاری دانش می‌ترسند، تمایل چندانی به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌های خود با دیگران ندارند (Tian, Peng & Peng, 2021). با توجه به تأثیر ابعاد انگیزه تمرکز نظارتی (تمرکز پیشبردی و تمرکز اجتنابی) بر اشتراک‌گذاری کامل، اشتراک‌گذاری جزئی و پنهان‌سازی دانش، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه ۱. انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری کامل دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ۲. انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری کامل دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ۳. انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ۴. انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ۵. انگیزه تمرکز پیشبردی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه ۶. انگیزه تمرکز اجتنابی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

به‌منظور تصویرسازی فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی به‌شکل شماره (۱) ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که به شیوه توصیفی پیمایشی به بررسی رابطه بین ابعاد انگیزه تمرکز نظارتی و اشتراک‌گذاری کامل، اشتراک‌گذاری جزئی و پنهان‌سازی دانش در بین کارکنان شاغل در دانشکده دندانپزشکی دانشگاه شیراز در سال ۱۴۰۲ پرداخته است. تعداد افراد مورد نظر در زمان انجام پژوهش ۳۰۰ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار جی پاور ۱ ۱۴۰ نفر تعیین گردید. برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شد.

در این پژوهش از پرسشنامه آریل (Ariel, 2016) استفاده شد. بخش نخست این پرسشنامه شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی است. در بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی انگیزه تمرکز پیشبردی (۱۳ سؤال)، انگیزه تمرکز اجتنابی (۱۱ سؤال)، اشتراک‌گذاری کامل دانش (۱۰ سؤال)، اشتراک‌گذاری جزئی دانش (۳ سؤال) و پنهان‌سازی دانش (۱۲ سؤال) قرار دارند. سؤالات پرسشنامه از نوع بسته است که پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را در هر عبارت، در یک مقیاس درجه‌بندی شده پنج‌درجه‌ای لیکرت (به صورت ۱ کاملاً موافقم، ۲ موافقم، ۳ نظری ندارم، ۴ مخالفم، ۵ کاملاً مخالفم) گزارش می‌دهد.

به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار آماری اسپس اس اس ۲ و اسمارت پی ال اس ۳ استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از شاخص فراوانی، میانگین و انحراف معیار به منظور خلاصه و دسته‌بندی کردن داده‌ها و در بخش آمار استنباطی، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (آزمون فرض نرمال بودن توزیع آماری) و روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس و نکویی برازش (بررسی مدل پیشنهادی) استفاده شده است.

نتایج بررسی پایایی پرسشنامه به کمک ضریب آلفای کرونباخ در جدول (۱) ارائه شده است. پس

1. G-Power
2. Spss
3. SmartPLS



از تأیید روایی پرسشنامه‌ها در مطالعه مقدماتی، بین ۲۰ نفر از کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز توزیع شدند. دو هفته بعد مجدداً پرسشنامه بین همان گروه از پاسخ‌دهندگان توزیع گردید. نتیجه حاصل از تحلیل داده‌ها میزان  $R=0/917$  و  $P < 0/001$  را نشان داد. در نهایت ضریب آلفای کرونباخ  $0/83$  به دست آمد. با توجه به اینکه این مقدار بالای  $0/7$  است، می‌توان گفت این مقدار نشان‌دهنده پایایی مناسب و ثبات درونی پرسشنامه می‌باشد. توزیع سؤالات و ضرایب آلفای کرونباخ حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه در جدول (۱) ذکر شده است.

جدول ۱. توزیع سؤالات تحقیق و ضرایب آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه

منبع	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	بُعد	متغیر
Ariel (2016)	۰/۷۳۳	۱۳	انگیزه تمرکز پیشبردی	انگیزه تمرکز نظارتی
	۰/۸۱۵	۱۱	انگیزه تمرکز اجتنابی	
	۰/۷۸۷	۱۰	---	اشتراک‌گذاری کامل دانش
	۰/۷۱۹	۳	---	اشتراک‌گذاری جزئی دانش
	۰/۸۷۴	۱۲	---	پنهان‌سازی دانش

## یافته‌ها

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

آمار توصیفی و فراوانی کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز براساس جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی پاسخ‌دهندگان

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	درصد	فراوانی	ویژگی	دسته‌بندی
۶/۵۳	۳۷/۲۲	۵۳	۲۳		۱۴۰		سن
--	--	--	--	۷۶/۴	۳۳	مرد	جنسیت
--	--	--	--	۲۳/۶	۱۰۷	زن	
--	--	--	--		۰	دیپلم	تحصیلات
--	--	--	--	۲۲/۱	۳۱	کاردانی	
--	--	--	--	۴۶/۴	۶۵	کارشناسی	
--	--	--	--	۳۰/۷	۴۳	کارشناسی ارشد	
--	۰			۰/۷	۱	ازدست‌رفته	
۶/۰۶	۱۳/۲۹	۲۹	۱		۱۴۰	---	سابقه کاری

براساس اطلاعات توصیفی مندرج در جدول (۲)، حداقل گروه سنی افراد ۲۳ و حداکثر ۵۳ سال

می‌باشد و در نهایت میانگین سن افراد مورد مطالعه ۳۷/۲۲ به دست آمد. از نظر جنسیت، تعداد ۱۰۷ نفر (۷۶/۴ درصد) زن و تعداد ۳۳ نفر (۲۳/۶ درصد) مرد بودند. توزیع مدرک تحصیلی نشان داد که اغلب افراد نمونه (۴۶/۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند. یافته‌ها مربوط به سابقه کاری کارکنان نشان داد که حداقل سابقه کار یک سال و حداکثر ۲۹ سال می‌باشد و میانگین سابقه کار ۱۳/۲۹ به دست آمد.

### آزمون نرمال بودن داده‌ها

در این پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و نیز آزمون چولگی و کشیدگی داده‌ها برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. نتایج در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳. آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	بعد	چولگی	کشیدگی	آماره KS	معناداری
انگیزه تمرکز نظارتی	انگیزه تمرکز پیشبردی	-۰/۱۳۸	۰/۶۰۱	۰/۰۶۴	۰/۰۰۱
	انگیزه تمرکز اجتنابی	-۰/۴۷۵	۱/۱۸۳	۰/۰۸۹	۰/۰۰۰
اشتراک‌گذاری کامل دانش	---	-۱/۱۱۱	۲/۵۲	۰/۰۲۱۸	۰/۰۰۰
اشتراک‌گذاری جزئی دانش	---	-۱/۱۰۶	۲/۸۲۴	۰/۰۱۷۴	۰/۰۰۰
پنهان‌سازی دانش	---	۰/۱۴۱۲	۲/۱۵۲	۰/۰۱۵۲	۰/۰۰۰

براساس نتایج جدول (۳)، در تمامی موارد مقدار چولگی و کشیدگی در دامنه قابل قبول (۲ و ۲-) به دست آمده است. همچنین مقدار معناداری آماره KS در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

### اعتبارسنجی مدل پژوهش

به منظور اعتبارسنجی مدل از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان‌سازی بوت‌استرپ<sup>۱</sup> استفاده شد. در سطح خطای ۵ درصد اگر مقدار آماره بوت‌استرپ بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده‌شده معنادار است. به طور کلی روابط بین متغیرها در روش حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

۱- مدل بیرونی<sup>۲</sup>: روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.

۲- مدل درونی<sup>۳</sup>: روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند.

### مدل بیرونی پژوهش

این بخش از مدل نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هر یک از عوامل اصلی در نظر گرفته

1. Bootstrap  
2. outer model  
3. inner model

شده است از اعتبار کافی برخوردار است. قدرت رابطه بین گویه‌ها با عوامل مربوط با بار عاملی و معناداری آنها با آماره  $t$  مورد سنجش قرار می‌گیرد.

جدول ۴. آزمون نرمال بودن داده‌ها در مدل بیرونی پژوهش

احتمال	آماره $t$	بار عاملی	ضرایب	گویه‌ها	سازه‌ها
۰/۰۰۰	۷/۰۴۹	۰/۱۰۴	۰/۷۳۰	گویه ۱۱	پنهان‌سازی دانش
۰/۰۰۰	۶/۶۰۱	۰/۱۰۹	۰/۷۱۷	گویه ۱۳	
۶/۰۰۶	۲/۷۵۵	۰/۱۸۸	۰/۵۱۷	گویه ۲	
۰/۰۰۰	۶/۸۶۳	۰/۱۱۱	۰/۷۶۲	گویه ۲۵	
۰/۰۳۴	۲/۱۳۲	۰/۱۸۷	۰/۳۹۸	گویه ۳	
۰/۰۰۰	۴/۱۰۷	۰/۱۲۳	۰/۵۰۶	گویه ۸	
۰/۰۴۱	۲/۰۵۱	۰/۲۱۶	۰/۴۴۳	گویه ۱۴	اشتراک‌گذاری کامل دانش
۰/۰۰۰	۶/۲۲۲	۰/۱۰۶	۰/۶۵۷	گویه ۲۰	
۰/۰۰۰	۹/۸۱۳	۰/۰۷۹	۰/۷۷۶	گویه ۳۷	
۰/۰۰۰	۳/۵۱۲	۰/۱۳۰	۰/۴۵۵	گویه ۴۸	
۰/۰۰۰	۴/۳۲۶	۰/۱۴۷	۰/۶۳۷	گویه ۲۷	اشتراک‌گذاری جزئی دانش
۰/۰۰۰	۱۹/۲۳۲	۰/۰۴۷	۰/۹۰۰	گویه ۳۰	
۰/۰۰۱	۳/۳۴۸	۰/۱۷۰	۰/۵۷۱	گویه ۳۹	
۰/۰۰۰	۱۲/۱۷۶	۰/۰۶۳	۰/۷۷۲	---	انگیزه تمرکز اجتنابی ← انگیزه تمرکز نظارتی
۰/۰۰۰	۳۴/۲۵۲	۰/۰۲۷	۰/۹۱۱	---	انگیزه تمرکز پیشبردی ← انگیزه تمرکز نظارتی

مقادیر بارهای عاملی مشاهده‌شده بزرگتر از  $۰/۵$  به دست آمده است و آماره  $t$  نیز بزرگتر از  $۱/۹۶$  است. بنابراین مدل بیرونی (اندازه‌گیری) مورد تأیید است و هیچ‌یک از متغیرها از مدل برآورد شده حذف نمی‌شوند.

#### آزمون فورنل و لارکر روایی تشخیصی

به‌منظور اعتبار تشخیصی مدل پژوهش که بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است از معیار فورنل و لارکر (Fornell & Larcker, 1981) استفاده شد. معیار فورنل و لارکر به این مسئله اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بزرگتر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، می‌بایست از تمام مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. ماتریس فورنل و لارکر در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	۱	۲	۳	۴
اشتراک‌گذاری جزئی دانش	۰/۷۱۷			
اشتراک‌گذاری کامل دانش	۰/۴۱۹	۰/۵۹۹		
انگیزه تمرکز نظارتی	۰/۴۰۳	۰/۵۵۴	۰/۸۴۴	
پنهان‌سازی دانش	-۰/۰۴۸	-۰/۳۹۰	-۰/۳۱۵	۰/۶۲۱

براساس نتایج جدول (۵)، در تمامی موارد مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگتر است. بنابراین مدل پژوهش دارای اعتبار تشخیص مناسبی است.

#### اعتبارسنجی مدل بیرونی پژوهش

به‌منظور بررسی پایایی و روایی مدل بیرونی پژوهش از شاخص‌های پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> که مبتنی بر بتای مدل (بارهای عاملی) و آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> که مبتنی بر فرض هم ارزی متغیرهای مشاهده است، استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی همگرا<sup>۳</sup> (میزان واریانس) که یک متغیر پنهان از شاخص‌های خود می‌گیرد، از واریانس استخراج‌شده<sup>۴</sup> استفاده شده است.

جدول ۶. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای مربوط به سازه‌های اصلی پژوهش

سازه‌های اصلی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
اشتراک‌گذاری جزئی دانش	۰/۷۵۸	۰/۷۵۳	۰/۵۱۴
اشتراک‌گذاری کامل دانش	۰/۷۲۸	۰/۷۷۹	۰/۵۵۹
انگیزه تمرکز نظارتی	۰/۷۱۲	۰/۸۳۱	۰/۷۱۳
پنهان‌سازی دانش	۰/۷۸۷	۰/۷۸۱	۰/۵۸۵

در مورد تمامی سازه‌ها میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده، بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی نیز بزرگتر از میانگین واریانس استخراج‌شده است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است، بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

1. Composite Reliability
2. Cronbach's alpha
3. convergent validity
4. Average Variance Extracted

## مدل درونی پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس ساختار علی با روش حداقل مربعات جزئی پیل‌اس آزمون شد. مدل درونی پژوهش در قالب مدل اندازه‌گیری انعکاسی و مدل ساختاری به ترتیب در جداول ۷ و ۸ نمایش داده شده است. در جدول (۷) داده‌های حاصل از بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش بر گویه‌های مورد بررسی ارائه شده است.

## آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

جدول ۷. مدل اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش

متغیرهای پژوهش	گویه‌ها	بارهای عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
انگیزه تمرکز پیشبردی ←	گویه ۱۵	۰/۶۵۷	۰/۰۷۲	۹/۰۷۱	۰/۷۲۸	۰/۸۰۱	۰/۵۴۱
	گویه ۲۴	۰/۵۲۱	۰/۱۲۸	۲/۰۸۴			
	گویه ۲۶	۰/۶۴۶	۰/۰۵۹	۱۰/۹۴۵			
	گویه ۳۲	۰/۴۱۳	۰/۱۲۷	۳/۲۵۹			
	گویه ۳۳	۰/۶۴۴	۰/۰۹۴	۶/۸۷۷			
	گویه ۴	۰/۵۲۶	۰/۰۹۸	۵/۳۴۳			
	گویه ۴۳	۰/۴۹۶	۰/۰۹۷	۵/۱۳۰			
انگیزه تمرکز اجتنابی ←	گویه ۱۰	۰/۵۵۵	۰/۱۳۸	۴/۰۲۱	۰/۷۹۱	۰/۶۶۱	۰/۵۵۲
	گویه ۲۱	۰/۷۸۶	۰/۰۷۳	۱۰/۷۶۳			
	گویه ۴۰	-۰/۴۱۲	۰/۱۸۱	۲/۲۷۳			
	گویه ۴۴	۰/۵۵۹	۰/۱۱۴	۴/۸۹۵			
اشتراک‌گذاری جزئی دانش ←	گویه ۲۷	۰/۶۲۵	۰/۱۳۱	۴/۷۷۷	۰/۷۵۸	۰/۷۶۶	۰/۵۲۵
	گویه ۳۰	۰/۸۳۶	۰/۰۵۶	۱۴/۸۰۵			
	گویه ۳۹	۰/۶۹۶	۰/۱۰۸	۶/۴۲۳			
اشتراک‌گذاری کامل دانش ←	گویه ۱۴	۰/۴۸۱	۰/۲۱۲	۰/۲۶۷	۰/۷۲۸	۰/۷۷۹	۰/۵۵۹
	گویه ۲۰	۰/۶۵۶	۰/۱۰۳	۶/۳۴۲			
	گویه ۳۷	۰/۷۰۵	۰/۰۹۵	۷/۴۰۴			
	گویه ۴۸	۰/۵۵۱	۰/۱۱۶	۴/۷۳۶			
پنهان‌سازی دانش ←	گویه ۱۱	۰/۷۴۲	۰/۰۶۹	۱۰/۷۶۶	۰/۷۸۷	۰/۷۸۱	۰/۵۸۵
	گویه ۱۳	۰/۶۴۲	۰/۱۰۰	۶/۴۲۵			
	گویه ۲	۰/۵۶۸	۰/۱۱۸	۴/۸۱۴			
	گویه ۲۵	۰/۷۸۴	۰/۰۵۳	۱۴/۸۷۷			
	گویه ۳	۰/۴۳۵	۰/۱۵۹	۲/۷۳۴			
	گویه ۸	۰/۵۱۸	۰/۱۰۰	۵/۱۷۳			

داده‌های ارائه شده در جدول (۸) به بررسی تأیید یا عدم‌تأیید فرضیه‌های پژوهش پرداخته است.

جدول ۸. مدل ساختاری پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	انگیزه تمرکز پیشبردی ←	اشتراک‌گذاری کامل دانش	۰/۵۱۸	۵/۱۲۰	تأیید
فرضیه ۲	انگیزه تمرکز اجتنابی ←	اشتراک‌گذاری کامل دانش	۰/۱۴۲	۱/۳۰۰	عدم‌تأیید
فرضیه ۳	انگیزه تمرکز پیشبردی ←	اشتراک‌گذاری جزئی دانش	۰/۱۳۱	۱/۱۳۲	عدم‌تأیید
فرضیه ۴	انگیزه تمرکز اجتنابی ←	اشتراک‌گذاری جزئی دانش	۰/۳۶۹	۲/۵۴۴	تأیید
فرضیه ۵	انگیزه تمرکز پیشبردی ←	پنهان‌سازی دانش	-۰/۴۵۰	۵/۲۵۱	تأیید
فرضیه ۶	انگیزه تمرکز اجتنابی ←	پنهان‌سازی دانش	-۰/۰۱۴	۰/۰۹۸	عدم‌تأیید

ضریب تأثیر انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری کامل دانش ۰/۵۱۸ می‌باشد؛ همچنین مقدار آماره  $t$  ۵/۱۲۰ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بزرگتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد: انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری کامل دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. ضریب تأثیر انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری کامل دانش ۰/۱۴۲ می‌باشد؛ همچنین مقدار آماره  $t$  ۱/۳۰۰ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ کوچکتر است، فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. ضریب تأثیر انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش ۰/۱۳۱ می‌باشد؛ همچنین مقدار آماره  $t$  ۱/۱۳۲ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ کوچکتر است، فرضیه سوم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

ضریب تأثیر انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش ۰/۳۶۹ می‌باشد؛ همچنین مقدار آماره  $t$  ۲/۵۴۴ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بزرگتر است، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد: انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌گردد. ضریب تأثیر انگیزه تمرکز پیشبردی بر پنهان‌سازی دانش -۰/۴۵۰ می‌باشد؛ همچنین مقدار آماره  $t$  ۵/۲۵۱ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بزرگتر است، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش تأثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌گردد. با توجه به منفی بودن مقدار ضریب مسیر نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل (انگیزه تمرکز پیشبردی) شاهد کاهش در متغیر وابسته (پنهان‌سازی دانش) خواهیم بود. ضریب مسیر انگیزه تمرکز اجتنابی بر پنهان‌سازی دانش -۰/۰۱۴ و مقدار آماره  $t$  ۰/۰۹۸ است. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ کوچکتر است، و نیز مقدار ضریب مسیر منفی می‌باشد، فرضیه ششم پژوهش مبنی بر تأثیر انگیزه تمرکز اجتنابی بر پنهان‌سازی دانش تأیید

نمی‌شود. فرضیه اصلی: انگیزه تمرکز نظارتی بر اشتراک دانش و پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانی پزشکی شیراز تأثیر معنادار دارد. نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه اصلی
تأیید	۹/۶۰۳	۰/۵۵۴	اشتراک‌گذاری کامل دانش	انگیزه تمرکز نظارتی	تمرکز نظارتی بر اشتراک دانش و پنهان‌سازی دانش تأثیر معناداری دارد.
	۵/۱۷۰	۰/۴۰۳	اشتراک‌گذاری جزئی دانش		
	۴/۶۱۰	-۰/۳۱۵	پنهان‌سازی دانش		

براساس یافته‌های مندرج در جدول (۹)، ضریب مسیر انگیزه تمرکز نظارتی به اشتراک‌گذاری جزئی دانش برابر ۰/۴۰۳ و مقدار t برابر ۵/۱۷۰ می‌باشد و ضریب مسیر انگیزه تمرکز نظارتی به اشتراک‌گذاری کامل دانش برابر ۰/۵۵۴ و مقدار t برابر ۹/۶۰۳ است. با توجه به بزرگتر بودن آماره t هر دو متغیر اشتراک‌گذاری کامل جزئی دانش از ۱/۹۶، ضریب برآورد شده، نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معناداری انگیزه تمرکز نظارتی بر هر دو متغیر است. همچنین ضریب مسیر انگیزه تمرکز نظارتی به پنهان‌سازی دانش برابر ۰/۳۱۵- و مقدار t برابر ۴/۶۱۰ است که نشان‌دهنده معناداری این ضریب می‌باشد. در این مورد باید اشاره کرد منفی بودن ضریب نشان‌دهنده تأثیر منفی بر پنهان‌سازی دانش است. در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید است.

### شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

در این پژوهش جهت بررسی برازندگی مدل از شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GOF) استفاده شد. شاخص نیکویی برازش، برازش مدل کلی را براساس هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص  $R^2$ » و «میانگین شاخص‌های اشتراکی<sup>۲</sup>» محاسبه می‌شود (Amato et al., 2004). ضریب تشخیص ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار ضریب تشخیص تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تشخیص مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. ضریب تشخیص سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب است. وتزلس، اودکرکن و ون‌اوپن (Wetzless, Odekerken-Schoder & Van Oppen, 2009) فرمول زیر را ارائه کرده‌اند:

1. Goodness of Fit  
2. communalities

$$GoF = \sqrt{(R^2) \times (Communnality)} = \sqrt{(R^2) \times (AVE)}$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی نموده‌اند. مقادیر شاخص‌های اشتراکی و ضریب تشخیص محاسبه‌شده در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

متغیر مستقل	ضریب تشخیص	مقادیر شاخص اشتراکی	نیکویی برازش
اشتراک‌گذاری جزئی دانش	۰/۲۱۲	۰/۵۲۵	۰/۳۸۱
اشتراک‌گذاری کامل دانش	۰/۳۷۸	۰/۵۶۶	
پنهان‌سازی دانش	۰/۲۱۱	۰/۵۹۳	

براساس نتایج ارائه شده در جدول (۱۰)، مقدار نیکویی برازش در این مطالعه ۰/۳۸۱ است. بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر انگیزه تمرکز نظارتی بر فرآیند اشتراک دانش و پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز است. به همین منظور به بررسی دیدگاه ۱۴۰ نفر از کارکنان این دانشکده در سال ۱۴۰۲ پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که اکثر جامعه مورد پژوهش زن و از نظر میزان تحصیلات دارای مدرک کارشناسی بودند. میانگین سن جامعه مورد پژوهش ۳۷/۲۲ و میانگین سابقه خدمت آن‌ها ۱۳/۲۹ است.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد که انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک-گذاری کامل دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معناداری دارد. این نتیجه با پژوهش کیو و هاگلند (Qiu & Haugland, 2019) همسو می‌باشد. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان داد که، تمرکز پیشبردی بر انتقال دانش تأثیر مثبت دارد. ممکن است علت این امر، در انگیزه کارکنان نهفته باشد. از آنجا که کارکنان دارای دیدگاه متمرکز بر پیشبرد، انگیزه دستیابی به موفقیت دارند، سعی می‌کنند با دیگران به‌طور فعال ارتباط برقرار کنند و گام‌های مثبتی در جهت ارتقاء ارزش‌ها بردارند. در نتیجه هرچه را که می‌دانند با همکار خود به اشتراک می‌گذارند و از انجام این عمل احساس رضایت و خشنودی می‌کنند. به‌این‌ترتیب دانش خود را به‌طور کامل با همکاران خود به اشتراک می‌گذارند. در تحقیق جی‌های لی و یان (Jihye Lee & Yun, 2023) نیز مشخص شد که تمرکز نظارتی پیشبردی موجب تعدیل اثرات مثبت اشتراک دانش بر رفتارهای صوتی کارکنان می‌شود. بر این اساس، تمرکز پیشبردی می‌تواند با به چالش



کشیدن وضعیت موجود موجب تغییرات سازنده در محیط سازمان شود.

نتایج حاصل از مطالعه فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان داد که انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک-گذاری کامل دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معناداری ندارد. بنابراین فرضیه مزبور مورد تأیید قرار نگرفت. این نتیجه با پژوهش تیان و همکاران (Tian, Peng & Peng, 2021) همسو می‌باشد. آنان در نتایج خود اظهار کردند که هرچه تمرکز اجتنابی در فرد قوی‌تر باشد، تأثیر انگیزه اجتماعی بر اشتراک دانش ضعیف‌تر است. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تمرکز نظارتی اجتنابی از شکل‌گیری اعتماد کامل و تمایل برای انتقال دانش جلوگیری می‌نماید. نتایج این بخش با تحقیق شفیع سروستانی، بیرانوند و شجاعی فرد (Shafiei Sarvestani, Biranvand & Shojaeifard, 2022) مبنی بر عدم شکل-گیری اعتماد حسابگرانه برای مشارکت در فرایند اشتراک دانش سازمانی مطابقت دارد. عدم ریسک‌پذیری و نگرانی برای از دست دادن موقعیت شغلی و جایگاه خود باعث می‌شود تا افراد با رویکرد تمرکز اجتنابی با احتیاط بیشتری به اشتراک دانش با دیگران اقدام نمایند.

همان‌طور که نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد، انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک‌گذاری جزئی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی تأثیر معناداری ندارد. بنابراین فرضیه سوم فرعی پژوهش تأیید نگردید. این نتیجه با یافته‌های پژوهش آریل (Ariel, 2016) مغایرت دارد. یافته‌های آریل (Ariel, 2016) نشان داد زمانی که تمرکز پیشبردی کانون توجه قرار گیرد، بر اشتراک دانش جزئی کارکنان تأثیر معنادار دارد. تفاوت در نتایج حاصل می‌تواند به عوامل دیگری از جمله فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کار و ... مرتبط باشد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه فرعی چهارم پژوهش نشان‌دهنده تأثیر معنادار انگیزه تمرکز اجتنابی بر اشتراک‌گذاری جزئی کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز است. بنابراین احتمال هرگونه آسیب یا فشار ناشی از اشتراک‌گذاری دانش مانع از انجام این فرایند خواهد شد. این نتایج با تحقیقات اسحاق و همکاران (Issac et al., 2022) همسو است. براساس نتایج پژوهش ایشان، زیان‌های مورد انتظار در کار به‌طور قطعی با کاهش قصد برای اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است. این بدان معناست که اگر اشتراک-گذاری دانش برای فرد زیان‌های احتمالی به‌دنبال داشته باشد، ممکن است بخشی از دانش خود را به اشتراک نگذارد. نتایج گارسیا و بروهمن (Garcia & Brohman, 2022) نیز نشان داد، زمانی که فرد دانش خود به‌طور کامل به اشتراک نمی‌گذارد و بخشی از آن را احتکار می‌کند، با این عمل فرایند انتقال دانش را با مشکل مواجه خواهد ساخت. حتی اگر از این واقعیت بی‌اطلاع باشند.

در مورد فرضیه فرعی پنجم پژوهش نتایج حاکی از تأثیر معنادار اما منفی انگیزه تمرکز پیشبردی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز است. این نتیجه با پژوهش کیو و هاگلند (Qiu & Haugland, 2019) همسو می‌باشد. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان داد، انگیزه تمرکز پیشبردی بر اشتراک دانش تأثیر مثبت دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد با افزایش انگیزه تمرکز پیشبردی در

کارکنان، پنهان‌سازی کاهش می‌یابد در نتیجه انتقال دانش به شکل گسترده‌تری صورت می‌گیرد. نتایج حاصل از بررسی فرضیه فرعی ششم پژوهش نشان داد که، انگیزه تمرکز اجتنابی بر پنهان‌سازی دانش کارکنان دانشکده دندانپزشکی شیراز تأثیر معنادار ندارد. همان‌طور که اشاره شد افراد این نتیجه با نتایج سرنکا و بونتیس (Serenko & Bontis, 2016) مغایرت دارد. در پژوهش آن‌ها نامنی شغلی موجب می‌شد که کارکنان دانش خود را پنهان کنند. در نتیجه آن‌ها رفتار منفی دانش را متقابلاً انجام دادند و گردش داوطلبانه پنهان کردن دانش افزایش یافت. نتایج هاو و لوان‌لوان (Hao & Luanluan, 2019) نیز نشان داد که تمرکز اجتنابی می‌تواند پنهان‌سازی دانش را افزایش دهد. در پژوهش‌های اسحاق و دیگران (Issac et al., 2022) و کمیسیاک (Kmieciak, 2024) نیز مشخص گردید که اعمال قدرت رهبران می‌تواند موجب از بین رفتن انگیزه و تمایل کارکنان جهت به اشتراک‌گذاری دانش شده، و افزایش پنهان‌سازی دانش را به دنبال داشته باشد.

با تکیه بر نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که انگیزه تمرکز نظارتی بر اشتراک دانش تأثیر مثبت و معنادار و بر پنهان‌سازی دانش تأثیر منفی و معنادار دارد. کارکنان دارای انگیزه تمرکز پیشبردی تمایل به اشتراک کامل و کارکنان دارای انگیزه تمرکز اجتنابی تمایل به اشتراک جزئی دانش دارند. به عبارت دیگر هر چه انگیزه تمرکز پیشبردی در کارکنان بیشتر باشد پنهان‌سازی دانش کمتر صورت می‌گیرد.

براساس یافته‌های تحقیق هوانگ و دیگران (Hung, 2023)، تمرکز نظارتی تأثیر وابستگی متقابل مشارکتی و رقابتی بر اشتراک دانش را تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش اسکراج و همکاران (Skerlavaj et al., 2018) نشان می‌دهد که انگیزه نظارتی ارتباط بین فشار زمانی و اشتراک‌گذاری دانش را تعدیل می‌کند، همچنین نتایج پژوهش تیان، پنگ و پنگ (Tian, Peng & peng, 2021) بیان می‌کند که تمرکز نظارتی به‌طور منفی همبستگی بین انگیزه اجتماعی و اشتراک دانش را تعدیل می‌کند. دیگر نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هرچه تمرکز نظارتی اجتنابی بیشتر باشد، تأثیر انگیزه اجتماعی بر اشتراک دانش ضعیف‌تر است.

براساس نتایج این پژوهش، کارکنانی که نسبت به پیامدهای منفی، مانند از دست دادن پست یا مقام، حساسیت بیشتری دارند و بیشتر بر روی نیازهای امنیتی نظیر انجام وظایف، تعهدات و مسئولیت‌ها متمرکز هستند، دانش خود را به‌طور کامل به اشتراک نمی‌گذارند و بخشی از مهارت‌ها و دانش رقابتی را از عمومی شدن حفظ می‌کنند، به عبارتی به اشتراک جزئی دانش می‌پردازند اما کارکنانی که به پیامدهای مثبت اهمیت می‌دهند و تمایل به ایجاد روابط نزدیک با دیگران دارند، به‌طور فعالانه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و دانش خود را به‌طور کامل به اشتراک می‌گذارند. بنابراین هر چه انگیزه تمرکز پیشبردی در فرد قوی‌تر باشد، پنهان‌سازی دانش کمتر صورت می‌گیرد.

از یافته‌های جدید پژوهش حاضر آن است که انگیزه تمرکز اجتنابی بر پنهان‌سازی تأثیر معناداری

ندارد. در حالی که نتایج پژوهش هاو و لوان لوان (Hao & Luanluan, 2019) نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که تمرکز کارکنان بیشتر بر امنیت و اجتناب از ضرر و زیان است، ممکن است کارکنان دانش خود را با دقت حفظ و کنترل کنند. این افراد تلاش می‌کنند تا مزیت رقابتی خود از طریق مالکیت، کنترل اطلاعات دانش، دوری از خطرات و حفظ ثبات داشته باشند. از این‌رو کارکنان با انگیزه تمرکز اجتنابی انگیزه بیشتری برای پنهان کردن دانش خود دارند. اما در پژوهش حاضر کارکنانی که دارای انگیزه تمرکز اجتنابی هستند دانش خود را هرچند به صورت جزئی به اشتراک می‌گذارند. چراکه انتقال تجربه و دانش خود را بر ایمنی و کسب مزیت رقابتی ترجیح می‌دهند و به جای پنهان کردن دانش، به اشتراک‌گذاری آن اقدام می‌کنند. انگیزه تمرکز اجتنابی تأثیری بر اشتراک کامل دانش ندارد. این امر می‌تواند به این علت باشد که کارکنان امنیت محور، سعی می‌کنند از اشتباهات دوری کنند و وضعیت فعلی خود را در سازمان حفظ کنند. در این حالت فرد احساس می‌کند اگر دانش خود را در محل کار با دیگران به طور کامل به اشتراک گذارد ممکن است برای وی پیامد مثبت نداشته باشد و فرد آموزش‌دیده رقیب وی شود. حتی ممکن است تصور کند که آن فرد جایگاه و موقعیت وی در سازمان را تصاحب کند. بنابراین دانش را به عنوان مزیت رقابتی در نظر می‌گیرد و به طور کامل با دیگران به اشتراک نمی‌گذارد.

با تکیه بر نتایج حاصل از بررسی تأثیر انگیزه تمرکز نظارتی بر اشتراک دانش و پنهان‌سازی دانش در دانشکده دندانپزشکی شیراز، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

(۱) به استناد نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود تا فرهنگ حمایتی از طریق طرح‌های تشویقی نظیر ترفیع جهت تقویت اشتراک‌گذاری کامل دانش و جلوگیری از پنهان‌سازی دانش صورت گیرد.

(۲) با عنایت به نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد تا مدیران موانع احتمالی موجود در فرایند اشتراک دانش را برطرف نموده و با ایجاد بستر مناسب سعی کنند تا حس اعتماد لازم را در بین کارکنان ایجاد نمایند تا کارکنان با امید و اعتماد بیشتر نسبت به محیط کار و هم‌تایان خود به اشتراک‌گذاری دانش اقدام نمایند.

\*\*\*

## References

- Amato, Silvano; Esposito Vinzi, Vincenzo; & Tenenhaus, Michel. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, France, March, 24(1), 4.*  
[https://www.researchgate.net/profile/Michel-Tenenhaus-2/publication/284462849\\_A\\_global\\_goodness-of-fit\\_index\\_for\\_PLS\\_structural\\_equation\\_modelling/links/5658334908aeafc2aac2895f/A-global-goodness-of-fit-index-for-PLS-structural-equation-modelling.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michel-Tenenhaus-2/publication/284462849_A_global_goodness-of-fit_index_for_PLS_structural_equation_modelling/links/5658334908aeafc2aac2895f/A-global-goodness-of-fit-index-for-PLS-structural-equation-modelling.pdf)

- Ariel, Belzer. (2016). *Knowledge Sharing, Knowledge Hiding and the Behaviors in Between: the Regulatory-Focus Motives Underlying the Knowledge Sharing Decision-Making Processes*. University of Haifa. <https://www.proquest.com/openview/953289c4392bfd17e16df42dc5929bb8/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Asterhan, Christa SC; & Bouton, Edith. (2017). Teenage peer-to-peer knowledge sharing through social network sites in secondary schools. *Computers & Education, 110*, 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.03.007>
- Chen, Wei; Wei, Xiaohua; & Zhu, Kevin Xiaoguo. (2018). Engaging Voluntary Contributions in Online Communities. *Mis Quarterly, 42*(1), 83–A8. <https://www.jstor.org/stable/26635033>
- Chun-Ling, ZHU; & Xiao-Long, CHEN. (2013). Study of the relationship among high performance work systems, knowledge sharing and employee creativity. *Economic Theory and Business Management, 33*(11), 102. <http://jll.ruc.edu.cn/EN/Y2013/V33/I11/102>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity, 2000*(August), 2-es. <https://doi.org/10.1145/347634.348775>
- Esangbedo, Moses Olabhele; & Bai, Sijun. (2019). Grey regulatory focus theory weighting method for the multi-criteria decision-making problem in evaluating university reputation. *Symmetry, 11*(2), 230. <https://doi.org/10.3390/sym11020230>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Friedman, Ronald S; & Förster, Jens. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(6), 1001. doi: 10.1037//0022-3514.81.6.1001
- Gorman, C Allen; Meriac, John P; Overstreet, Benjamin L; Apodaca, Steven; McIntyre, Ashley L; Park, Paul; & Godbey, Jennifer N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.005>
- Hao, Li; & Luanluan, Lv. (2019). Influence of prevention focus and motivational climate on knowledge hiding in enterprises. *Science Research Management, 40*(4), 245. <https://www.kygl.net.cn/EN/abstract/abstract11721.shtml>
- Higgins, E Tory. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.52.12.1280>
- Huie, Carol P; Cassaberry, Tameka; & Rivera, Amari K. (2020). The impact of tacit knowledge sharing on job performance. *International Journal on Social and Education Sciences, 2*(1), 34–40. <https://ijonses.net/index.php/ijonses/article/view/27>
- Hung, Shin-Yuan; Tsai, Jacob Chia-An; Chen, Kuanchin; Chen, Charlie; & Yeh, Ting-Ting. (2023). Tacit knowledge sharing in information systems development projects: social interdependence and regulatory focus perspectives. *Information Technology & People, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2022-0587>
- Issac, Abraham Cyril; Bednall, Timothy Colin; Baral, Rupashree; Magliocca, Pierpaolo; & Dhir, Amandeep. (2022). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 27*(2), 383–403. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0750>

- Jarvenpaa, Sirkka L; & Majchrzak, Ann. (2016). Interactive self-regulatory theory for sharing and protecting in interorganizational collaborations. *Academy of Management Review*, 41(1), 9–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0005>
- Jihye Lee, Seckyoung Loretta Kim; & Yun, Seokhwa. (2023). Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1044-1069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2018014>
- Kmieciak, Roman. (2024). The contagious effect of bullying knowledge hiding: exploring the role of job stress and power values. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0420>
- Majchrzak, Ann; Wagner, Christian; & Yates, Dave. (2013). The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. *MIS Quarterly*, 455–469. <https://www.jstor.org/stable/43825918>
- Mantegh, Hassan; Zandian, Fatemh; Hassanzadeh, Mohammad; & Sharif, Atefeh. (2023). Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Trust and Knowledge Sharing. *Library and Information Science Research*, 13(2), 5–26. [https://infosci.um.ac.ir/article\\_44782.html](https://infosci.um.ac.ir/article_44782.html)
- Masa'deh, Ra'ed. (2016). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction at Aqaba five star hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(04), 219–240. <http://dx.doi.org/10.4236/cn.2016.84021>
- Najafpour Moghadam, Parvin; Biranvand, Ali; & Rasekh Jahromi, Erfaneh. (2023). Investigating the effect of organizational climate on knowledge sharing and innovative work behavior (Case study: knowledge-based companies in Fars province). *Library and Information Science Research*, 13(2), 216–197.[In Persian] [https://infosci.um.ac.ir/article\\_44255.html](https://infosci.um.ac.ir/article_44255.html)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-16/knowledge-creating-company-ikujiro-nonaka>
- Ogbomo, Monday; Odede, Israel; & Eniekebi, Regina Ejiroghene. (2023). Information Management and Knowledge Culture as Determinants of Librarians' Productivity in University Libraries in South-South, Nigeria. *Rivers State University Journal of Education*, 26(1), 119–129. <https://rsujoe.com.ng/index.php/joe/article/view/152>
- Plínio Silva de Garcia, Mirian Oliveira; & Brohman, Kathryn. (2022). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1774434>
- Qiu, Xinlu; & Haugland, Sven A. (2019). The role of regulatory focus and trustworthiness in knowledge transfer and leakage in alliances. *Industrial Marketing Management*, 83, 162–173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.014>
- Quadri, Ganiyu Oluwaseyi; & Adegboye, Adebayo Muritala. (2023). Factors hindering knowledge sharing practices among librarians: a study of UTAUT. *Library Philosophy & Practice*. [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A12%3A30444220/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A175554833&crl=c&link\\_origin=scholar.google.com](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A12%3A30444220/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A175554833&crl=c&link_origin=scholar.google.com)
- Shafiei Sarvestani, M; Biranvand, A; & Shojaeifard, A. (2022). Organisational trust and tacit

- knowledge transfer. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 42(5), 325–330. DOI:10.14429/djlit.42.5.18312
- Serenko, Alexander; & Bontis, Nick. (2016). Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 687–712. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0394>
- Shaikh, Fatima; Afshan, Gul; Anwar, Rana Salman; Abbas, Zuhair; & Chana, Khalil Ahmed. (2023). Analyzing the impact of artificial intelligence on employee productivity: the mediating effect of knowledge sharing and well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 794–820. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12385>
- Shin, Yuhung; Kim, Mihee; Choi, Jin Nam; & Lee, Sang-Hoon. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265.
- Škerlavaj, Miha; Connelly, Catherine E.; Cerne, Matej; & Dysvik, Anders. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
- Sun, Jiaqing; Li, Wen-Dong; Li, Yuhui; Liden, Robert C; Li, Shuping; & Zhang, Xin. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 250. <https://doi.org/10.1037/apl0000494>
- Teixeira, Jaime; Oliveira, Mírian; Curado, Carla; & Araújo, Clécio. (2023). Practices that Mitigate Organizational Knowledge Hiding: A Systematic Literature Review. In *European Conference on Knowledge Management (Vol. 2, pp. 1338–R35)*. Academic Conferences International Limited. DOI:10.1037/apl0000494
- Thalmann, Stefan; Maier, Ronald; Remus, Ulrich; & Manhart, Markus. (2024). Connect with care: informal knowledge protection practices to enhance knowledge sharing in networks of organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2022-0051>
- Tian, Xizhou; Peng, Xiqiang; & Peng, Xiaoping. (2021). Influence of prosocial motivation on employee creativity: the moderating role of regulatory focus and the mediating role of knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 12, 704630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704630>
- Vriend, Tim; Hamstra, Melvyn RW; Said, Ramzi; Janssen, Onne; Jordan, Jennifer; & Nijstad, Bernard A. (2023). Regulatory focus theory: Disentangling goals and strategies. *Applied Psychology*, 72(1), 231–267. <https://doi.org/10.1111/apps.12376>
- Werth, Lioba; & Foerster, Jens. (2007). How regulatory focus influences consumer behavior. *European Journal of Social Psychology*, 37(1), 33–51. <https://doi.org/10.1002/ejsp.343>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2013246>
- Zhou, Hao; Lirong, Long; & Yuqing, Wang. (2016). Overall justice, affective commitment and deviant behavior: from the perspective of multifoci. *Management Review*, 28(11), 162. [http://123.57.61.11/jweb\\_glpl/EN/abstract/abstract637.shtml](http://123.57.61.11/jweb_glpl/EN/abstract/abstract637.shtml)