بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش در سطح فردی آزمایشگاه‌های بالینی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران

• دکتر حسین درگاهی
استاد گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
hdargahi@tums.ac.ir

• آرزو دست افکن
کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران



چکیده

مقدمه: علیرغم تلاش زیاد برای انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ها، تلاش‌های انجام شده در این زمینه با چالش‌های زیادی روبرو است. در بسیاری از موارد حتی زمانی که تسهیلات مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها وجود دارد، کارکنان چندان علاقه مند به انجام این کار نیستند و دانش خود را پنهان می‌کنند. از سوی دیگر، پنهان کردن دانش می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و حتی کاهش سود در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بهداشتی و درمانی و بالاخص آزمایشگاه‌های بالینی گردد. لذا پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با پنهان‌سازی دانش فردی و سازمانی در آزمایشگاه‌های بیمارستانی و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

مواد و روش ها: پژوهش توصیفی تحلیلی حاضر در سال ۹۵-۹٤ در بین کارکنان آزمایشگاه‌های بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کل کارکنان آزمایشگاه‌ها به تعداد ۷۵۰ نفر بود که از این تعداد با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۵٦ نفر به صورت تصادفی برحسب تعداد کارکنان هر یک از آزمایشگاه‌های بیمارستانی و مراکز بهداشتی درمانی با روش نمونه گیری تخصیص متناسب انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های پنهان سازی و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون همراه با سوالات دموگرافیک کارکنان بود. تعداد ۲۲۰ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند و بنابراین ضریب پاسخگویی برابر ۸۰٪ به دست آمد. داده‌های به دست آمده توسط نرم‌افزار spss ۲۲ مورد تحلیل قرار گرفت و نتایج توصیفی به صورت میانگین و انحراف معیار و نتایج تحلیلی با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، پیرسون و تی دو نمونه‌ای و آنالیز واریانس یک طرفه ارائه گردید.

یافته ها: تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان آزمایشگاه‌ها در مطالعه حاضر شرکت کردند که بیشتر آن‌ها از جنس مونث، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، دارای سابقه کار ٦ ماه تا ۲ سال و ۱۱ تا ۱۵ سال و بدون سابقه مدیریتی بودند. میزان فرهنگ سازمانی و پنهان سازی دانش و مولفه‌های آن‌ها در سطح متوسط بود و هم بستگی معکوس و معنی داری بین فرهنگ سازمانی و مولفه پنهان سازی دانش مشاهده شد.

نتیجه گیری: تقویت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن شامل مشارکت سازمانی، وحدت و یکپارچگی، سازگاری کارکنان و توجه خاص بر ماموریت سازمان، موجب کاهش پنهان سازی دانش فردی و سازمانی در آزمایشگاه‌های بالینی می‌شود.

کلید واژه ها: پنهان سازی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، فرهنگ سازمانی، آزمایشگاه بالینی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

مقدمه

فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی – باورها و اصول اخلاقی می‌باشد که نقش پایه‌ای را برای مدیریت سازمان ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی ارزش‌هایی است که به صورت منحصر به فرد در سازمان نگهداری می‌شود و از سازگاری سازمانی آغاز شده و به رفع نیازهای محیطی منتهی می‌شود (۱). پیشینه فرهنگ سازمانی به پیدایش اولیه سازمان‌ها بر می‌گردد؛ به طوری که هر سازمان به محض به وجود آمدن در درون خود فرهنگی را بارور می‌کند که محصول یا نتیجه روابط متقابل و تعاملاتی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیان گذاران از یک سو و آنچه اعضای سازمان در بدو ورود می‌آموزند و نیز آنچه بعدا خواهند آموخت، برقرار می‌گردد (۲).

فرهنگ سازمانی یک مفهوم محوری در تئوری‌های مدیریت در خلق دوباره سازمان و روابط با کارکنان است (۳). فرهنگ چون چسبی نامریی هنجاری است که اعضای سازمان را کنار یکدیگر حفظ می‌کند و در اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک اعضای سازمان جریان دارد (٤). فرهنگ علاوه بر انتقال حس هویت به اعضا، تعهد سازمانی را به آسانی به وجود می‌آورد، ثبات را در سازمان ارتقاء بخشیده، به رفتارها شکل داده و آن را هدایت می‌کند (۵).

تاکنون تعاریف متنوعی از فرهنگ سازمانی، نظام اعتقادات و باورها، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری مشترک که عموما افراد سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه می‌یابد ارائه شده است (٦). فرهنگ سازمانی توجه را به جنبه نرم افزاری سازمان جلب می‌کند که برای شناسایی و تحلیل پدیده‌های سازمانی امری ضروری است. شناخت فرهنگ سازمانی برای رهبران و مدیران منبع الهام بخشی است که آن‌ها را در مسیر چشم‌انداز سازمان یاری می‌رساند (۷). مدیران با شناخت فرهنگ می‌توانند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری خویش را افزایش دهند (۸).

مدل دنیسون به عنوان یکی از مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه شده است. جدید بودن و همچنین جامع بودن از نظر شاخص‌های اندازه گیری و قابلیت استفاده آن در تمام سطوح سازمان از ویژگی‌های این مدل است (۹).

دنیسون مدل خود را برای ارزیابی فرهنگ سازمانی

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

تدوین کرد. مدل بر چهار مشخصه مبتنی است که حاکی از اثرات قوی آن‌ها بر عملکرد است. این مولفه‌ها عبارتند از: درگیر شدن در کار یا مشارکت، یکپارچگی، سازگاری و ماموریت. هر یک از این مولفه‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. مشارکت با توانمند سازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها، یکپارچگی با ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی، سازگاری با ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی و ماموریت را با مسیر و جهت استراتژیک اهداف و چشم انداز می‌سنجند (۱۰).

در شاخص مشارکت، سازمان‌های اثربخش فعالیت‌های خود را بر محور گروه‌های کاری تشکیل داده و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان حس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم گیری‌ها نقش دارند و این تصمیمات بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیما با اهداف سازمان پیوند دارد (۱۱).

در شاخص ثبات و یکپارچگی، میزان توانایی سازمان در تغییر رفتار، ساختارها و سیستم‌ها به منظور بررسی تغییرات محیطی سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند، با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشات گرفته و فعالیت‌های سازمان به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (۱۲).

سازمان‌های سازگار توسط مشتریان هدایت می‌شوند، خطر می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه اجرای تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شده برای مشتریان خود هستند (۱۳).

در شاخص ماموریت، تعاریف مشترک از اهداف سازمان، سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که مسیر و جهت سازمان را می‌دانند (۱۵و۱٤).

علیرغم تلاش زیاد برای انتقال دانش در سازمان ها، تلاش در این زمینه با چالش‌های زیادی روبرو است. در بسیاری از موارد حتی زمانی که سازمان‌ها تدابیری برای تسهیل در انتقال دانش به کار می‌گیرند کارکنان چندان علاقه مند نیستند و دانش خود را پنهان می‌کنند. از دیگر سو، پنهان کردن دانش می‌تواند به از بین رفتن بهره وری و کاهش سود منتج شود و در موارد وخیم تر حتی می‌تواند اثرات بسیار مخربی داشته باشد؛ به عنوان مثال در بخش بهداشت و درمان ممکن است پنهان کردن دانش به شرایطی بالقوه پر خطر منتج شود (۱٦).

پنهان کردن دانش به تلاشی تعمدی توسط افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود. به همین منظور، در این حیطه بر روی حالاتی که دانشی مشخص از سوی فرد طلب شده است تمرکز می‌شود. به عنوان مثال، فردی ممکن است یک نسخه از گزارشی را بخواهد که همکار او با استدلال این‌که آن گزارش محرمانه است از دادن اطلاعات خودداری کند. در این مثال، دانش خواسته شده ارائه نمی‌شود، اگر چه در آن فریب کاری نبوده است. مثال دیگری از پنهان کردن دانش حالتی است که همکار فقط بخشی از اطلاعات درخواستی فرد را در اختیارش قرار می‌دهد. لذا در اینجا ممکن است فریب کاری رخ دهد. با در نظر گرفتن دو مثال فوق به نظر می‌رسد که پنهان کردن همیشه فریب کاری نیست. از این رو، مدیران نیز پنهان کردن دانش را لزوما فریب کاری در نظر نمی‌گیرند (۱۷). علاوه بر این ممکن است پنهان کردن دانش دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد و صرفا برای جلوگیری از جریحه دار شدن احساسات طرف مقابل یا حفظ اسرار و یا حفظ منافع شخص ثالثی انجام شود؛ از این رو همیشه پنهان کردن دانش رفتاری منفی نیست (۱۸).

پنهان کردن دانش در حالت بین فردی بررسی می‌شود، زیرا افراد اصلی ترین راه انتقال دانش در سازمان‌ها هستند. عوامل فردی مانند اعتماد ممکن است بر پنهان کردن دانش موثر باشند. به نظر می‌رسد افراد به هر میزان که اعتماد بیشتری نسبت به هم داشته باشند، از در اختیار گذاردن دانش کمتر دریغ می‌ورزند. همچنین دیدگاه افراد نسبت به دانش یعنی بازخورد شهرت و احساس مالکیت فردی بر دانش، از جمله عواملی هستند که ارتباط آن‌ها با پنهان

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

کردن دانش چندان مورد توجه قرار نگرفته است (۱۹).

از سوی دیگر امتناع از به اشتراک گذاشتن درجاتی از دانش، اساس حفظ سلسله مراتب در سازمان است و با این‌که سازمان‌ها برای مدیریت دانش و اشتراک آن تلاش زیادی می‌کنند، اما همواره به میزان کم یا زیاد با پنهان کردن دانش مواجه می‌شوند. این بدان معنی است که ویژگی دانش می‌تواند بالقوه عاملی موثر بر پنهان کردن دانش فرض گردد (۲۰).

همچنین در یک سازمان، ساختار سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و شیوه رهبری به عنوان عاملی تاثیر گذار بر رفتار پنهان کردن دانش به شمار می‌آید. پژوهش‌های قبلی بر روی اشتراک دانش به این موضوع اشاره دارند که جو سازمان بر روی هدف کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش تاثیر گذار است (۲۱). به عبارت دیگر، جو سازمان در تصمیم کارکنان به این‌که چه دانشی را به همکارانشان منتقل و کدام را برای خود نگه دارند، تاثیر می‌گذارد (۲۲). به طور مثال، در شرایطی که در آن کار مطلوب مبهم است، احتمال پیروی کارکنان از رفتار دیگران بیشتر است (۲۳).

پنهان کردن دانش در سازمان موضوعی نوین در بحث مدیریت دانش می‌باشد. علی رغم پژوهش‌های بسیاری که متغیرهای سهیم در اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند، آن‌هایی که در پنهان کردن دانش مشارکت دارند، مشخصا بررسی نشده‌اند. بررسی وجود تلاش‌های عامدانه توسط اعضای سازمان جهت پنهان کردن دانش و ریشه‌های آن در سازمان بسیار مهم است. پنهان کردن دانش که مانعی برای اشتراک‌گذاری به حساب می‌آید، یکی از پیچیده ترین موانع چه به لحاظ تشخیص و چه به لحاظ درمان و مقابله می‌باشد. از آنجایی که سازمان‌ها در عمل مالک دارایی‌های فکری کارکنان خود نیستند، لذا نمی‌توانند آن‌ها را وادار به انتقال دانش به دیگر اعضای سازمان بکنند. علیرغم تلاش‌های طراحی شده برای افزایش انتقال دانش در سطح سازمان موفقیت چندانی حاصل نشده است. این بی میلی به انتقال حتی زمانی که کارکنان تشویق می‌شوند و پاداش می‌گیرند، باز هم باقی می‌ماند. اهمیت پرداختن به این موضوع هنگامی خود را نشان می‌دهد که بدانیم عدم انتقال موثر دانش در سازمان‌ها باعث کاهش بهره وری و به هدر رفتن سالانه ٦ درصد از بودجه سازمان‌ها می‌شود (۲٤).

پنهان کردن دانش می‌تواند مانعی اساسی برای یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده به شمار آید. علاوه بر این، پژوهش‌ها در این زمینه نشان داده است که بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی که عاملی مهم در پیشرفت و حیات سازمان در شرایط رقابتی است، رابطه مثبت وجود دارد (۲۵).

به نظر می‌رسد پنهان کردن دانش همراه با رفتارهای دیگر در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، اگر چه ممکن است بین پنهان کردن دانش و دیگر رفتارها در محل کار همپوشانی وجود داشته باشد. پنهان کردن دانش ساختار منحصر به فرد در نظر گرفته می‌شود. شایان توجه است که پنهان کردن دانش نبود اشتراک دانش نیست، بلکه پنهان کردن دانش، تلاشی عمدی برای جلوگیری از بروز دانش یا مخفی ماندن آن است که آن دانش از طرف فردی دیگر درخواست شده است. از نظر رفتاری این دو ساختار ممکن است شبیه هم باشند، اما انگیزه‌های پنهان کردن دانش و نبود اشتراک دانش به طور چشم گیری با هم متفاوتند. پنهان کردن دانش ممکن است به دلایلی از قبیل تنبلی، خیر خواهی، ابزاری و غیره باشد. حال آن که ممکن است که نقص در اشتراک دانش به علت نبود خود دانش باشد (۱۷).

مفهوم جو سازمانی که مقیاسی چند بعدی از محیط کار ارائه می‌دهد توسط اعضای سازمان درک شده و به عنوان عاملی موثر بر انگیزه و رفتار افراد فرض می‌شود. همانطور که در مطالعات گذشته آمده است، جو سازمانی یک زمینه مرتبط با افکار، احساسات و رفتار افراد را توضیح می‌دهد. جو باز و آزاد، جریان اطلاعات را حفظ می‌کند و جوی که شکست را با دلیل موجه تحمل و با هنجارهای اجتماعی جدید اندازه می‌گیرد، اشتراک دانش را پرورش می‌دهد.Bock و همکاران (۲۰۰۵) سه زیر فاکتور انصاف، نوآوری و همدلی را برای جو سازمانی تعریف کرده‌اند. اگر یک کارمند در تیم کاری خود رفتار منصفانه مشاهده کند، احتمال این‌که در فعالیت‌های اشتراک دانش همکاری نماید بیشتر می‌شود و تبدیل به یک کارمند دانشی در سازمان می‌شود. فضای نوآوری، بر نوآوری تاثیر می‌گذارد و خلاقیت تشویق می‌شود. بنابراین، کارکنانی که در جو

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

نوآورانــه کار می‌کنند با احتمال بیشــتری دانش و ایده‌های نوآورانه خود را به اشــتراک می‌گذارند. در نهایت، همدلی یعنــی میــزان ارتباط صمیمــی افراد ســازمان در جایی که رفتارهای اجتماعی محرک اساسی فعالیت‌های نوع دوستانه و متقابل آن‌ها است و در مجموع جو سازمانی نقش مهمی در فهم رویکرد افراد در سازمان دارد (۲۶).

ســاختار ســازمانی به طور گســترده‌ای به عنوان عاملی تاثیرگــذار بر ارتباط بین فردی و بین بخشــی اعلام شــده اســت؛ بنابراین دور از انتظار نیســت که ســاختار سازمانی بســته به نوع آن می‌تواند مانع و یا تسهیل گر برای اشتراک دانش باشــند (۲۷). به عنوان مثال، ســاختارهای ســازمانی ســنتی به طور معمول دارای ســطوح پیچیده‌ای مانند شرح مســئولیت‌ها و فرآیندهای گزارش دهی مشخصی هستند. امروزه اکثر مدیران به کاســتی‌های ســاختار بروکراتیک در کاهش ســرعت فرآیندها و محدودیت‌هــای آن بر جریان اطلاعــات واقفنــد. علاوه بر این، در ســاختارهای ســنتی فیلتر شــدن دانش در هر ســطح اغلب زمان زیادی می‌برد. به عبارتی اشــتراک دانش در ســاختاری شکوفا می‌شود که اطلاعــات به راحتی به علت مرز بنــدی کمتر بین بخش‌ها گردش پیدا کند (۲۸).

محققان نشــان داده اند که در ســاختارهای ســازمانی با تمرکز کمتر، اشــتراک دانش بیشــتر تســهیل می‌شود. این ســاختار می‌تواند با ســاختن محیط کاری کــه کارکنان را تشــویق بــه تعامل می‌کند بــه وجود آید. به طــور مثال، با استفاده از فضای کاری باز، استفاده از شرح شغل‌های سیال و چرخش شغلی، تشویق ارتباطات بین کارکنان بخش‌های مختلف و برگزاری جلسات غیر رسمی می‌توان این تعامل را شــکل داد. همچنیــن بر روی موقعیت و درجه شــغلی کارکنان در سازمان نباید خیلی تاکید شود تا اشتراک دانش تسهیل گردد (۲۹).

یکــی از راه‌هایی که ســازمان‌ها می‌توانند کارایی خود را بالا ببرند این اســت که کارکنان را توانمند کنند. اشــتراک دانش یک امر بســیار مهم و حیاتی تیم‌های توانمند اســت. اشــتراک دانش یک مشخصه مهم از کارایی سازمان است و رهبر تیم، نقش محوری در ممکن ساختن اشتراک دانش در گروه دارد (۳۰). در یک ســاختار سازمانی توانمند رهبران تیم‌ها می‌توانند بازده اعضای تیم را بالا ببرند و فضای کاری را کنتــرل کنند. اگــر اعضای تیم بــرای گرفتن تصمیمات مربوط به کار بخواهند توانمند باشــند، نیاز دارند اطلاعات کافی داشــته باشند تا مطمئن شــوند تصمیم آن‌ها منطقی و توجیه پذیر است. در این صورت، احتمال این‌که قبل و طی فرآینــد تصمیم گیری، دانش خود را به اشــتراک بگذارند، بیشتر است. در نتیجه توانمندی‌های رهبری سازمان همانند آنزیمی اســت که اتفــاق افتادن اشــتراک دانش را تحریک می‌کند و پرورش می‌دهد. رهبران توانمند و موثر می‌توانند:

۱) مجموعــه‌ای از رفتارها که تعهد رهبر به وظایف خود و همچنین وظایف اعضای تیم را نشــان می‌دهد ارائه دهند (رهبر به عنوان الگو)

۲) مجموعــه‌ای از رفتارهــا را که اعضای تیــم را تعلیم می‌دهــد و به آن‌ها کمــک می‌کند تا به خود متکی شــوند انجام می‌دهد (رهبر به عنوان مربی)

۳) بــه اســتفاده رهبــر از اطلاعــات اعضای تیــم برای تصمیم‌گیری اشاره کنند (تصمیم گیری مشارکتی)

٤) بــه مجموعه‌ای از رفتارها که احترام عمومی به خوب بودن اعضای تیم را نشــان می‌دهد اشاره دارد (توجه نشان دادن)

۵) بــه پخش کــردن اطلاعات گســترده ســازمان مانند ماموریت و اهداف تعهد دارند (اطلاع دادن) (۳۱).

یــک رهبر توانمند که به این صفات آگاه باشــد به عنوان یــک رهبــر حمایتگــر ظاهر می‌شــود که پیــروان خود را راهنمایــی می‌کند، بــا آن‌ها عادلانه رفتــار می‌کند و ارزش کار آن‌ها را درک می‌کند. چنانچه کارکنان تشخیص عادلانه نســبت به مشارکت داشــتن خود در دادن ایده و اطلاعات دادن را از رهبرشــان دریافت کنند با احتمال بیشتری برای اشتراک دانش منحصر به فرد بر انگیخته می‌شوند (۳۲).

هزینه جهت اشــتراک دانش به زمان و تلاشی که برای به دســت آوردن و آموختن و یا انتقال دانش صرف می‌شود، اطــلاق می‌گــردد. ارزش‌گــذاری دانش بر اســاس میزان دسترسی به آن متغیر است. تفکیک پذیری دانش و توانایی ارزش‌گــذاری دانش بــر روی این که افراد چه دانشــی را با چه هدفی به اشــتراک بگذارنــد، تاثیر می‌گذارد (۳۳). از دیــدگاه منفعت طلبی (علم اقتصاد)، رفتار افراد بر اســاس

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

مکانیزم‌های بازار که بر تعادل عرضه و تقاضا متمرکز است، تعیین می‌شود. اگر سعی کنیم رفتار افراد را از دیدگاه هزینه تبادل توضیح دهیم، مشاهده می‌شود که وقتی هزینه تبادل بالا می‌رود تمایل افراد به اشتراک دانش کم می‌شود. این نشان می‌دهد که برای بیشینه کردن بازده کلی بین عرضه و تقاضا باید هزینه تبادل از قبل مورد توجه قرار گیرد. این افراد قبل از این که واقعا عملی را انجام دهند، به این فکر می‌کنند که آیا واقعا برای آن‌ها سودی دارد یا نه. این بدان معنا است که وقتی فرد دانشی را به اشتراک می‌گذارد، پاداشی که در قبال آن نصیبش شده است، از هزینه‌ای که صرف کرده بیشتر است. علاوه بر این، افراد زمان زیادی را صرف مطالعه و جذب دانش ضمنی و ساختاری می‌کنند و همچنین تجربه و دانستن چگونگی انجام کارها در طی فرآیندی پایدار جمع می‌شود و این نیز می‌تواند به عنوان هزینه‌ای تعریف شود (۳٤).

اگر چه کارکنان تمایل دارند جهت انتقال دانش به همکاران خود وقت و تلاش کمتری صرف کنند، اما یک استثنا وجود دارد و آن این‌که اگر سوالی پرسیده شود که مرتبط با وظایف آن‌ها باشد، بنابراین کم تر پیش می‌آید که کارکنان، دانشی را که به طور خاص به وظایف آن‌ها مرتبط می‌شود، پنهان کنند. زیرا معمولا کارکنان فکر می‌کنند جواب دادن به سوال همکار خود در این مورد خاص مربوط به بخشی از وظایف شخصی آن‌ها می‌باشد و پنهان کردن دانش در این مورد خاص مانع این می‌شود که به اهداف کاری و شغلی خود برسند (۱۷).

منحصر به فرد بودن دانش حدی است که فرد اعتقاد دارد دانش او از دانش دیگران متفاوت است. منحصر به فرد بودن دانش می‌تواند فرد را از دیگران متمایز کند و در نتیجه هرچه دانش منحصر به فرد تر باشد، تلاش برای حفظ مالکیت آن بیشتر می‌شود. منحصر به فرد بودن دانش، ارتباط مثبتی با اشتراک دانش جزئی دارد (۳۵). اگر دانش فردی منحصر به فرد باشد و این منحصر به فرد بودن، شرایطی خاص و پیشتاز برای او در سازمان ایجاد کرده باشد، انتظار می‌رود بیشتر اشتراک دانش به صورت ناقص اتفاق بیافتد. این ذهنیت که دانش، قدرت است می‌تواند منجر به این باور شود که با به اشتراک گذاشتن دانش فردی، ممکن است فرد اهمیت و تاثیر خود را در سازمان از دست بدهد. همچنین منحصر به فرد بودن دانش، مشخصه مهم قدرت در سازمان محسوب می‌شود و با به اشتراک گذاشتن دانش شخصی، این خطر به وجود می‌آید که فرد انحصار خود را در سازمان از دست بدهد (۳٦).

تحقیقات کمی در مورد اعتقاد به مالکیت دانش یعنی این که کدام بخش از سازمان یا کدام فرد مالک دانش هستند، انجام شده است. احساس مالکیت فردی بر دانش اشاره به این دارد که فرد عقیده دارد نسبت به دانشی که سوال شده است، مالکیت دارد (این مالکیت قانونی نیست بلکه اعتقادی درباره حق مالکیت است). پژوهش‌های قبلی، ارتباط مثبت احساس مالکیت با میل به اشتراک دانش را گزارش کرده‌اند. احتمالا به علت این‌که سود اشتراک دانش به نفع فرد دارای مهارت است، اما احساس مالکیت می‌تواند مشارکت را از بین ببرد. به دلیل انحصارطلبی، افراد تمایل ندارند نشانه مالکیت خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، یا احساس می‌کنند لازم است روی آن کنترل انحصاری داشته باشند. وقتی احساس مالکیت نسبت به چیزی که به فرد احساس اعتماد به نفس، هویت و امنیت می‌دهد، آنگاه احتمال می‌رود که فرد در مقابل به اشتراک گذاشتن دانش خود مقاومت کند جبهه بگیرد (۳۷و۲۹).

خوش نامی، به یک فرد کمک می‌کند موقعیتش را در جامعه به دست آورد و حفظ کند و از باقی ماندن افرادی که در تلاش‌های تیمی مشارکت نمی‌کنند، جلوگیری کند. مطالعات مختلف نشان دهنده این است که افراد در فعالیت‌های مدیریت دانش مشارکت دارند، زیرا باور دارند از این طریق می‌توانند کسب اعتبار کنند و در نتیجه اگر افراد احساس کنند اشتراک دانش باعث شهرت آن‌ها می‌شود، انگیزه بیشتری برای اشتراک دانش خود پیدا می‌کنند. شهرت می‌تواند با موقعیت اجتماعی در ارتباط باشد. زمانی که موقعیت اجتماعی فرد مشارکت کننده بهتر می‌شود، کیفیت عملکردش نیز ارتقا می‌یابد. بازخورد شهرت به طور چشم گیری مفید بودن مشارکت افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. وجود بازخورد شهرت باعث می‌شود فرد رضایت بیشتری از شرکت در جلسات داشته

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

باشـد (۳۸). از سـوی دیگر، اغلب افرادی که هنجارهای سـازمان را زیر پـا بگذارند به نوعی تحریم می‌شـوند، از پنهان کردن دانش در شـرایطی که ایـن کار به اعتبار آن‌ها لطمه بزند دوری می‌ورزند و کارکنان با دقت جو اشـتراک دانش در سـازمان را در نظر می‌گیرند تا ببینند رفتار مطابق با هنجارهای سازمانی را از خود نشان دهند (۱۷).

داشـتن دیدگاه نسبت به اشـتراک دانش به عنوان میزان نگرش و احساسی مثبت تعریف می‌شود که افراد نسبت به اشتراک دانش خود دارند. این دیدگاه بیشتر در پژوهش‌های با موضوع اشتراک دانش به عنوان متغیری وابسته، نقش کلیدی دارد و از آنجایی که ارتباطی قوی با تمایل به اشتراک‌گذاری دانش دارد بر نقش این دیدگاه در اثر بخشی اعمال اشتراک دانش مشخصا تاکید شده است (۳۹و۲۶).

میزان نبـود اعتماد یکی از عوامل مهـم و تاثیر گذار بر روابط بین کارکنان می‌باشـد. نبـود اعتماد از دلایل وجود انتقال دانش ناقص تلقی شده است. نبود اطمینان به دیگران، یک نگرانی است در این مورد که فرد دیگری ممکن است به ضرر فرد مقابل عمل کند و این‌که به آسـایش او اهمیت نمی‌دهد و تمایل دارد به او آسـیب بزند یا این‌که دشـمن او اسـت. مدلی که نبود اعتماد را بـه عنوان یک پیش بین برای نگهداری دانش را آزمون می‌کند، یک ارتباط مثبت و معناداری را نشـان می‌دهد که این عامل با نتایج منفی بین فردی پیوند زیادی دارد (۳۵و۱۷).

روش بررسی

پژوهـش حاضـر از نوع توصیفی – تحلیلـی بود که به صورت مقطعی با هدف تعیین رابطه میان فرهنگ سازمانی و پنهـان کـردن دانش در سـطح فردی در میـان کارکنان آزمایشـگاه‌های بیمارسـتان‌ها و مراکز بهداشـتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۹۵ انجام شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل کل کارکنان آزمایشگاه‌های بیمارسـتان‌ها و مراکـز بهداشـتی درمانی دانشـگاه علوم پزشـکی تهران برابر ۷۵۰ نفر در سـال ۹۵ بود که از میان آن‌ها ۲۵۶ نفر با توجه به جدول مورگان انتخاب شـدند و ضمن ارائه پرسشـنامه‌های بی نـام و ارائه اهداف پژوهش از این افراد درخواسـت شد تا در صورت تمایل نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام کنند. در این خصوص پژوهشگر بـه هریک از کارکنـان به تعداد دو بار بـه فاصله دو هفته مراجعه کـرد. معیارهـای ورود کارکنان آزمایشـگاه‌ها به مطالعه، داشـتن حداقل یک سـال تجربه کاری و داشـتن تمایل بـه همکاری و معیارهای خروج آن‌ها نیز نداشـتن تمایل به تکمیل پرسشنامه‌ها بود.

در این پژوهش برای تدوین و تنظیم ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه جهت گردآوری داده ها، ابتدا از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل پایگاه داده‌های معتبر و در دسترس همراه با کلید واژه‌های اشـتراک دانش (Knowledge Sharing)، پنهان سـازی دانـش (Knowledge Hiding)، فرهنگ سـازمانی (Organizational Culture)، آزمایشـگاه پزشـکی (Medical Laboratory) و بیمارسـتان (Hospitals) استفاده شد.

پرسشـنامه پژوهش دارای سـه بخش بود که بخش اول مربوط به داده‌های دموگرافیک شامل ۷ سوال بود و بخش دوم حاوی پرسشـنامه دارای ۳٤ سـوال مربـوط به پنهان کردن دانش در سـطح فردی به صورت محقق ساخته بود که ۷ سـوال به "تلقی از جو سازمانی"، ۲ سوال به "تلقی از رفتار رهبر"، ٤ سـوال بـه "تلقی از رفتار سـازمانی"، ۵ سـوال به "تلقی از هزینه اشـتراک دانش"،٤ سـوال به "دیدگاه نسبت به اشتراک دانش"، ۳ سوال به "نبود اعتماد بیـن فردی"، ۲ سـوال به "مرتبط بـودن وظایف با دانش سـازمانی"، ۲ سـوال به "منحصر به فرد بـودن دانش"، ۲ سـوال به "تلقی از مالکیت فردی بر دانش" و دو سوال به "بازخورد شهرت" اختصاص داشت. بخش سوم پرسشنامه دربرگیرنده سوالات مربوط به فرهنگ سازمانی دنیسون به تعداد ٦۰ سـوال و شـامل ٤ مولفه و هر مولفه شـامل ۱۵ سوال بود. در پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۱۵ سوال مربوط به "مشـارکت"، ۱۵ سـوال به "یکپارچگی"، ۱۵سوال به "سازگاری" و ۱۵سـوال به "ماموریت" اختصاص داشت کـه در قالب امتیاز دهی طیف ۵ گزینـه‌ای لیکرت (کاملا موافق تا کاملا مخالف) مورد ارزیابی قرار گرفت.

در این تحقیق برای سـنجش پایایی پرسشنامه‌ها و ابعاد آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج مربوط به آن در جدول ۱ و۲ آمده است:

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

جدول ۱: پایایی پرسشنامه پنهان کردن دانش

عنوان مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	نتیجه
دیدگاه نسبت به اشتراک دانش	٤	۰/۸۸۵	مطلوب
هزینه اشتراک	٥	۰/٦٤	مطلوب
تلقی از ساختار سازمانی	٤	۰/٥۰٤	تقریبا مطلوب
تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	۲	۰/٦۲	تقریبا مطلوب
تلقی از جو سازمانی	۷	۰/۸٥۸	مطلوب
عدم اعتماد بین فردی	۳	۰/۷۷۳	مطلوب
مرتبط بودن دانش با وظایف	۲	۰/۷۲۳	مطلوب
منحصر به فرد بودن دانش	۲	۰/۷٥٦	مطلوب
احساس حق مالکیت بر دانش	۲	۰/۸٤٦	مطلوب
بازخورد منفی از اشتراک دانش	۲	۰/٦٥	نا مطلوب
پنهان کردن دانش	۳٦	۰/۸۲۲	مطلوب

جدول ۲: پایایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون

مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	نتیجه
مشارکت	۱٥	۰/۷۸	مطلوب
انطباق پذیری یا یکپارچگی	۱٥	۰/۷۰	مطلوب
سازگاری	۱٥	۰/۷۷	مطلوب
ماموریت	۱٥	۰/۹۰	مطلوب
فرهنگ سازمانی	٦۰	۰/۷۸۷	مطلوب

روایی محتوایی پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون و پنهان سازی دانش توسط تعداد ۱٥ نفر از اعضای هیات علمی و کارشناسان مجرب در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت دانش قرار گرفت. در نتیجه شاخص اعتبار محتوی (CVI) برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر ۰/۸۰ و برای پرسشنامه پنهان سازی دانش برابر ۰/۸٥ به دست آمد.

پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها به تعداد ۲۲۰ عدد (ضریب پاسخ دهی ۸٥٪) داده‌های به دست آمده توسط نرم افزار SPSS و به کمک آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و با استفاده از آزمون‌های تحلیلی پیرسون یک طرفه، تی دو نمونه‌ای و آنالیز واریانس ارتباط بین متغیرهای پژوهش به دست آمد.

نتایج

نتایج به دست آمده از آمار دموگرافیک کارکنان نشان داد بیشتر (۸۲/٥٪) شرکت کنندگان زن و بقیه مرد بودند. بیشترین (۷۱/۷٪) کارکنان دارای مدرک کارشناسی و کمترین (۷/۷٪) آن‌ها کارشناسی ارشد داشتند. بیشترین

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

(۲۷٪) آزمودنی‌ها در بیمارستان امام خمینی (ره) و کمترین (۹٪) آن‌ها در بیمارستان بهارلو کار می‌کردند.
نیمی(۵۰٪) کارکنان از لحاظ سابقه کاری در گروه ٦ ماه تا دو سال و ۱۱ تا ۱۵ سال و کمترین (۹/٤٪) آن‌ها در گروه ۱۵ سال و بیشتر قرار داشتند.
همچنین بیشتر (۸۹/۵٪) کارکنان بدون سابقه مدیریت بودند و تنها (۱۰/۵٪) کارکنان از سابقه مدیریت برخوردار بودند.

جدول ۳: وضعیت هر یک از ابعاد پنهان کردن دانش در سطح فردی

مولفه ها	تعداد	نمره میانگین	انحراف معیار	وضعیت
تلقی از جو سازمانی	۲۲۰	۳/۱۹	۰/۷٤	متوسط
تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	۲۲۰	۳/۱٤	۰/۷۱	متوسط
تلقی از ساختار سازمانی	۲۲۰	۲/۸۳	۰/۷۸	متوسط
تلقی از هزینه اشتراک دانش	۲۲۰	۳/۲۰	۰/۷۵	متوسط
دیدگاه نسبت به اشتراک دانش	۲۲۰	۳/۰٤	۰/۸۳	متوسط
نبود اعتماد بین فردی	۲۲۰	۳/۰۸	۰/۷۳	متوسط
مرتبط بودن دانش با وظایف سازمانی	۲۲۰	۲/۹٤	۰/۸۰	متوسط
منحصر به فرد بودن دانش	۲۲۰	۲/۹۹	۰/۷٦	متوسط
تلقی مالکیت فردی بر دانش	۲۲۰	۳/۲۳	۰/۸۱	متوسط
بازخورد شهرت	۲۲۰	۲/۸۹	۰/۷۸	متوسط
پنهان سازی دانش	۲۲۰	۳/۰۵	۰/۷۵	متوسط

نتایج حاصل از جدول ۳ نشان می‌دهد وضعیت پنهان‌سازی دانش در سطح فردی در بین کارکنان آزمایشگاه‌های بالینی دانشگاه علوم پزشکی با ۳/۰۵ در حد متوسط قرار دارد. علاوه بر این در بین مولفه‌های تلقی از ساختار سازمانی، مرتبط بودن دانش با وظایف سازمانی و منحصر به فرد بودن دانش و بازخورد شهرت از کمترین میزان و مولفه‌های تلقی از جو سازمانی و تلقی مالکیت فردی بر دانش فردی از بیشترین میزان میانگین برخوردارند.

جدول ٤: وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در کارکنان مورد مطالعه

مولفه	تعداد	نمره میانگین	انحراف معیار	وضعیت
مشارکت	۲۲۰	۲/۸۱	۰/٦۹	متوسط
یکپارچگی	۲۲۰	۲/٦٤	۰/۸۲	متوسط
سازگاری	۲۲۰	۲/۷۷	۰/۸۰	متوسط
ماموریت	۲۲۰	۲/۹۲	۰/۷۹	متوسط
فرهنگ سازمانی	۲۲۰	۲/۷۹	۰/٦۹	متوسط

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

با توجه به جدول ٤ نتایج بدست آمده مشخص کرد که میانگین وضعیت فرهنگ سازمانی با استفاده از پرسشنامه دنیسون برابر ۲/۷۹ است. اگرچه مولفه‌های ماموریت سازمانی با میانگین ۲/۹۲ و یکپارچگی با میانگین ۲/٦٤ به ترتیب از بالاترین و پایین ترین وضعیت در محدوده متوسط برخوردارند.

جهت بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌های اصلی مطالعه از دو آماره چولگی و کشیدگی استفاده شد. همچنین جهت تعیین چولگی و کشیدگی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) بهره برداری گردید. از آنجا که میزان چولگی در بازه ۳ تا ۳- و میزان کشیدگی نیز در بازه ۵ تا ۵- قرار داشت، لذا توزیع داده‌های پژوهش به صورت نرمال محاسبه شد. با توجه به توزیع نرمال بودن متغیرهای پژوهش، جهت بررسی رابطه دو متغیر کمی از آزمون هم بستگی استفاده شد و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون انتخاب گردید.

با توجه به جدول ۵ میان پنهان کردن دانش و فرهنگ سازمانی در کارکنان مورد مطالعه هم بستگی معنا دار و منفی وجود دارد (P<۰/۰۰۱). به عبارتی با تقویت فرهنگ سازمانی، پنهان سازی دانش فردی در میان کارکنان آزمایشگاه‌های مورد مطالعه کمتر می‌شود. همچنین میان فرهنگ سازمانی و تمام ابعاد پنهان کردن دانش سازمانی نیز رابطه معنا دار وجود دارد. علاوه بر این، رابطه معکوس و معنی دار بین فرهنگ سازمانی با مولفه‌های هزینه اشتراک دانش، نبود اعتماد بین فردی، منحصر به فرد بودن دانش، تلقی مالکیت بر دانش و بازخورد شهرت وجود داشته و با مولفه‌های مرتبط بودن با وظایف سازمانی، دیدگاه نسبت به اشتراک دانش، تلقی از ساختار سازمانی، تلقی از رفتار رهبر یا مدیر و جو سازمانی ارتباط معنی دار و مستقیم دارد. همچنین، بیشترین ارتباط میان بازخورد شهرت منفی و فرهنگ سازمانی به صورت معکوس مشاهده شد؛ بدین معنی که افزایش بازخورد شهرت منفی به نبود فرهنگ سازمانی مناسب بستگی دارد.

جدول ۵: تعیین همبستگی میان فرهنگ سازمانی با پنهان کردن دانش و ابعاد آن در آزمایشگاه‌های بالینی مورد مطالعه

متغیر	پارامتر	جو سازمانی	تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	تلقی از ساختار سازمانی	هزینه اشتراک دانش	دیدگاه نسبت به اشتراک دانش	پنهان کردن دانش	نبود اعتماد بین فردی	مرتبط بودن با وظایف سازمانی	منحصر به فرد بودن دانش	تلقی مالکیت بر دانش	بازخورد منفی شهرت
فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۵۳۷	۰/٤٤٦	۰/۵۹	-۰/۵۲۵	۰/۰۵٦۲	-۰/٦۳۳	-۰/۵٤	۰/۵۲۷	-۰/۵۰۲	-۰/٤۳٤	۰/٦٦
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱

با توجه به جدول ٦ میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش در کارکنان مورد مطالعه همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد (P≤۰/۰۰۱). بیشترین میزان همبستگی میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش به صورت معکوس می‌باشد؛ به این معنی که هر چه میزان فرهنگ سازمانی مطلوبیت بیشتری داشته باشد میزان پنهان کردن دانش بیشتر کاهش می‌یابد.

جدول ٦: تعیین همبستگی میان پنهان کردن دانش
با فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در کارکنان آزمایشگاه‌های مورد مطالعه

متغیرها	پارامتر	مشارکت	یکپارچگی	سازگاری	ماموریت	فرهنگ سازمانی
پنهان کردن دانش	ضریب همبستگی	-۰/٦۰۱	-۰/۵۵۸	-۰/۵٤۳	-۰/۵٤۹	-۰/٦۳۳
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

با توجه به جدول ۷ میان کلیه ابعاد پنهان کردن دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی در کارکنان مورد مطالعه هم بستگی معنا دار وجـود دارد (P≤۰/۰۰۱). با توجه به ضرایب موجود می‌توان به میزان ارتبـاط میان ابعاد دو متغیر نیز پی برد. از میان ابعاد پنهان کردن دانش و ابعاد فرهنگ سـازمانی بیشترین هم بستگی میان بازخورد منفی شـهرت و سـازگاری (r=۰/۶۱ و P≤۰/۰۰۱) و همچنین کمترین میزان همبستگی میان منحصر به فرد بودن دانش و ماموریت (r=۰/۴۰۲ و P<۰/۰۰۱) دیده می‌شود.

جدول ۷: تعیین همبستگی میان ابعاد پنهان کردن دانش با ابعاد فرهنگ سازمانی آن در کارکنان آزمایشگاه‌های مورد مطالعه

متغیر ها	پارامتر	جو سازمانی	تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	تلقی از ساختار سازمانی	تلقی از هزینه اشتراک دانش	دیدگاه نسبت به اشتراک دانش	عدم اعتماد بین فردی	مرتبط بودن دانش با وظایف	منحصر به فرد بودن دانش	تلقی مالکیت بر دانش فردی	بازخورد منفی شهرت
مشارکت	ضریب همبستگی	۰/۵۲۲	۰/۴۰۷	۰/۵۵۶	-۰/۴۴۵	۰/۵۵۷	-۰/۵۵	۰/۴۸	-۰/۵۸	-۰/۵۸۷	-۰/۴۸۷
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱
یکپارچگی	ضریب همبستگی	۰/۴۲۲	۰/۴۰۲	۰/۴۳	-۰/۵۳۵	۰/۵۲	-۰/۵۱۶	۰/۴۶	-۰/۵۵	-۰/۴۸	-۰/۴۳
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱
سازگاری	ضریب همبستگی	۰/۴۶۵	۰/۴۶۶	۰/۵۱۸	-۰/۵۴	۰/۵۱۵	-۰/۵۲۷	۰/۴۱۱	-۰/۵۸۴	-۰/۴۶۵	-۰/۶۱
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱
ماموریت	ضریب همبستگی	۰/۴۹۵	۰/۴۰۵	۰/۴۸۹	-۰/۵۲	۰/۴۲۱	-۰/۵۰۹	۰/۵۳۱	-۰/۴۰۲	-۰/۴۳۹	-۰/۵۹۵
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱

جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای وضعیت متوسط نمره پنهان کردن دانش و فرهنگ سازمانی با عوامل دموگرافیک آزمایشـگاه‌های دانشـگاه علوم پزشـکی تهـران از آزمون تـی دو نمونـه‌ای بهره گرفته شـد. بر این اسـاس ارتباط معناداری میان جنسیت کارکنان و پنهان کردن دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی مشاهده نشد (P<0/05). همچنین بین سـطح تحصیلات و سـابقه کار کارکنان آزمایشگاه‌ها نیز با متغیرهای پنهان سـازی دانش و فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون آنالیز واریانس رابطه‌ای وجود ندارد (P<0/05).

بحث

بیش از دو دهه است که موضوع مدیریت دانش به منظور کمک به سازمان‌ها برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار در حال تکامل و شـکل گیری است، زیرا دانش سازمان به عنوان تنها منبع ماندگار برای رسـیدن به این مزیت رقابتی قلمداد می‌شود (۴۰).

اشـتراک دانش فرآیندی اسـت که توسـط آن یک فرد تجربـه، عقیده و یا دریافت خود را بـه فرد دیگری منتقل می‌کنـد که به عنـوان یک عامل مهم در بهبـود عملکرد و نـوآوری فردی و سـازمانی در نظر گرفته می‌شـود (۴۱). علیرغم نقش کلیدی اشـتراک دانـش در این فرآیند، موانع و عوامل بازدارنده بسـیاری بر وضعیت آن در سـازمان‌ها تاثیر گذار هسـتند تا آنجا که منجر به پنهان سـازی دانش می‌شوند (۴۲).

از نتایج مهم مطالعـه حاضر ارتباط معنی دار و معکوس پنهـان سـازی دانش فردی بـا فرهنگ سـازمانی حاکم بر آزمایشـگاه‌های پزشکی دانشـگاه علوم پزشکی تهران بود. Connelly و Kelloway در سال ۲۰۰۳ در مطالعه خود

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

گـزارش کردند که عواملی مانند نبـود اعتماد بین کارکنان و نبود ارزش‌های درک شـده از اهمیت دانش در سـازمان و نبود مشـارکت جهت اشـتراک دانش، در پنهان سـازی دانش فردی از سـوی کارکنان تاثیـر می‌گذارد (٤٣ و ٣٥). اگرچـه Connelly و همکاران در سـال ٢٠١٢ نیز تاکید کردنـد که نبود اعتماد بین همکاران جهت اشـتراک دانش با فرهنگ سـازمانی سـازمان ارتباط معکـوس و معنی دار دارد و مرتبط بودن اشـتراک دانش با وظایف سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم و معنی دار دارد (١٧). علاوه بر این Kuo و Young در سال ٢٠٠٨ اعلام داشتند که فرهنگ سازمانی با تلقی کارکنان از رفتار مدیر یا رهبر سـازمان از اشتراک دانش ارتباط مستقیم و معنا داری دارد. در این پژوهش این افراد بر روی همبسـتگی بین جو سازمانی از نوع همکاری و نه رقابتی با فرهنگ سازمانی در سازمان تاکید داشتند (٤٤).

Alalawi و همکاران نیز در سـال ٢٠٠٧ گزارش کردند فرهنگ سـازمانی در اشـتراک دانش در سازمان‌های کشور بحرین بطور موفق تاثیر بسـزایی دارد. شیوه‌های مشارکت سـازمانی و یکپارچگی و تعامل و ارتبـاط بین کارکنان از دیگر مولفه‌های فرهنگ سازمانی است که بر روی اشتراک دانش تاثیر دارد (٢٨).

Zheng و همکاران در سـال ٢٠١٠ توانسـتند با مطالعه بر روی ٣٠١ سـازمان ارتباط بین نقش مدیریت دانش را با فرهنگ، ساختار، راهبرد و اثربخشی سازمان مشخص کنند. نتایج این مطالعه نشـان داد کـه مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک واسـطه در خصوص تاثیر فرهنگ سـازمانی بر روی اثربخشی سازمانی تاثیر گذار باشد (٤٥).

مطالعـات Jones و همـکاران (٢٠٠٦) در خصـوص ارتباط بین موانع فرهنگی با به اشـتراک‌گذاری دانش (٤٦) Ruppel و Harrington (٢٠٠١) در مورد نقش فرهنگ اخلاقی، توسـعه‌ای و سلسـله مراتبی بر روی جو سازمانی همراه با اعتماد بین کارکنان در توسـعه، پیشـبرد و به اجرا در آوردن اینترانت (٤٧)، Hoof و Rider (٢٠٠٤) درباره تاثیر مثبت فرهنگ و تعهد سـازمانی با اشـتراک داوطلبانه دانـش (٤٨)، Ardichvili و Page (٢٠٠٣) در خصوص ارتباط بین اشـتراک دانش با فرهنگ حاکم بر جامعه (٤٩) همگی با نتایج مطالعه حاضر مطابقت و سازگاری دارد.

اخیرا علایق زیادی جهت اشتراک دانش در میان کارکنان نظام سـلامت بوجـود آمده اسـت. Ryu و Hee HO و Han در سـال ٢٠٠٣ توانسـتند عوامل تاثیرگذار بر روی رفتار اشتراک دانش کارکنان یک بیمارستان را مورد مطالعه قرار دهند. در این مطالعه مشـخص شـد کـه نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (TPB) و نظریه فعالیت استدلالی (TRA) تاثیرات بسـیار قوی بر روی تمایـلات رفتاری کارکنان در جهت به اشـتراک گذاشـتن دانش کاری خود داشته است. اگرچـه باور و نگـرش کارکنان بیمارسـتان مذکور نیز در درجه دوم اهمیت از نظر تاثیرگذاری داشـته اسـت (٥٠). علاوه بر ایـن Davenport و Glaser (٢٠٠٢) گزارش کردند که کارکنان نظام سلامت نباید از ارائه دانش خود در زمینه فن آوری سـلامت مورد اسـتفاده پزشکان خودداری کنند و از به اشتراک‌گذاری دانش فناوری سلامت در حیطه کاری خود استقبال کنند (٥١).

امـروزه سـازمان‌های ارائه دهنـده مراقبت سـلامت با چالش‌های متنوعی جهت ایجاد شـرایط مناسـب به منظور فراهم سـازی مراقبت مبتنی بر شـواهد روبرو هستند. لذا Brown و همکاران در سال ٢٠٠٨ در طی پژوهشی که بر روی ٤٥٨ پرستار در یک مرکز پزشکی در ایالت کالیفرنیای ایالت متحده آمریکا انجام شـد، نشان دادند که فقدان زمان و نبود اسـتقلال فـردی از مهم ترین موانـع ایجاد مراقبت پرستاری مبتنی بر شواهد می‌باشند. این افراد پیشنهاد کردند که برای رفع این موانع نیاز به سـاده سـازی منابع، ساختار فرهنگ سازمانی مناسب و استفاده از فرصت‌ها است (٥٢). از ارزیابـی فرهنگ سـازمانی معمولا بـرای پژوهش‌های مقطعی و تغییرات فرهنگی مبتنی بر دانش استفاده می‌شود. بنابراین Baltazard و Cook توانستند ارتباط بین فرهنگ سـازمانی و شـرایط موفق مدیریت دانش را مورد بررسی قـرار دهند که نتایج پژوهش بدسـت آمـده بر روی تعداد ٦٠٠٠٠ پاسخ دهنده نشان داد که فرهنگ سازمانی، شاخص توانمنـدی جهت اجرای موفق برنامه‌های مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها می‌باشد (٥٣).

دیگر نتایج مطالعه حاضر نشان داد ارتباط معنی داری بین فرهنگ سازمانی و پنهان سازی دانش با عوامل دموگرافیک

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

کارکنان آزمایشگاه‌های بالینی بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران مشاهده نمی‌شود. کاظم زاده بیطالی و حسنی نیز در پژوهش خود در سال ۱۳۹٤ در سازمان‌های آموزشی شهر تهران اعلام کردند که فرهنگ سازمانی با سن پاسخ دهندگان ارتباط معنی داری ندارد (٥٤).

در مطالعه Connelly و Kelloway مشخص شد که جنس، سن و موقعیت سازمانی می‌تواند بر روی ادراک کارکنان از فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش تاثیر بگذارد؛ به عبارتی کارکنان مونث از فرهنگ تعامل اجتماعی بیشتری در مقایسه با کارکنان مذکر در به اشتراک‌گذاری دانش برخوردارند. علاوه بر این با افزایش سن نیز به اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان افزایش بیشتری می‌یابد (٤٣).

استفاده از انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های بهداشتی درمانی به ویژه آزمایشگاه‌های بالینی می‌تواند این نوع سازمان‌ها را در عرصه رقابت و پویایی ماندگار کند و علاقه زیادی در کارکنان به انتقال دانش و تجربه و نهادینه شدن آن‌ها ایجاد نماید. به اشتراک‌گذاری دانش در گروه‌های کاری برای عملکرد موفق آن‌ها بسیار ضروری است (٥٥).

مطالعه حاضر دارای چندین محدودیت است. اولا وضعیت فرهنگ سازمانی و پنهان سازی دانش در آزمایشگاه‌های بالینی دانشگاه علوم پزشکی تهران به صورت خودارزیابی از طریق پرسشنامه‌های مربوطه انجام شد که ممکن است در این خصوص سوگیری وجود داشته باشد. ثانیا این مطالعه بصورت مقطعی در سال ۱۳۹٥ انجام شده است که ممکن است در دیگر مقاطع زمانی نتایج توصیفی و تحلیلی مشابه بدست نیاید. ثالثا اگر چه پژوهش حاضر در میان کارکنان آزمایشگاه‌های بالینی بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان بزرگ ترین، معتبرترین و بهترین دانشگاه علوم پزشکی کشور انجام شده است، اما ممکن است نتایج بدست آمده نتواند بطور کامل کلیه آزمایشگاه‌های پزشکی را در سراسر کشور در بر گیرد.

نتیجه گیری

از آنجا که در سال‌های اخیر موضوع به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان‌ها با چالش‌هایی همراه شده است، لذا این امر باعث شده است تا مفهوم پنهان سازی دانش درون سازمان‌ها مطرح شود. پنهان سازی دانش فردی و سازمانی اثرات مخربی را در پی دارد و باعث از بین رفتن بهره وری خواهد شد. زیرا بدون به اشتراک‌گذاری دانش بین همکاران، بهره مندی از دانش و تخصص و تجربه کارکنان در انجام کارها ممکن نیست و فعالیت نوآورانه انجام نخواهد شد. از این رو، پنهان سازی دانش به عنوان یک پدیده نو ظهور در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ارائه دهنده مراقبت سلامت که بطور مستقیم با سلامت انسان‌ها سروکار دارند حائز اهمیت می‌باشد. به نظر می‌رسد عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش برپایه عوامل فنی، فرهنگی، انسانی و سازمانی استوار است. نتایج مطالعه حاضر توانست ارتباط معنی دار و معکوسی را بین فرهنگ سازمانی حاکم بر آزمایشگاه‌های بالینی دانشگاه علوم پزشکی تهران با پنهان سازی دانش فردی و سازمانی توسط کارکنان بین سازمان‌ها بدست آورد. به عبارتی تقویت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن شامل مشارکت سازمانی، وحدت و یکپارچگی، سازگاری کارکنان و توجه خاص به ماموریت سازمان می‌تواند موجب کاهش پنهان سازی دانش فردی و سازمانی در آزمایشگاه‌های بالینی شود. لذا، اجرای مدیریت مشارکتی توسط مدیران و رهبران آزمایشگاه‌های بالینی، ایجاد هماهنگی درون بخشی و بین بخشی با روش‌های متناسب، جذب و بکارگیری کارکنان دارای تیپ شخصیتی سازگار در برنامه‌های راهبردی مدیریت نیروی انسانی و آموزش و تعلیم برنامه‌ها به ویژه ماموریت و اهداف آزمایشگاه‌ها به کارکنان با استفاده از روش‌های آموزشی و ارتباطی چهره به چهره و تشکیل نشست‌های گروهی به منظور رفع پنهان سازی دانش پیشنهاد می‌شود.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

References

۱- ایران زاده سلیمان و محمودی اشان محسن. شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۵؛ ۱۳۸۹: ۷۶-۵۳.

۲- واعظی سید کمال. نقش فرهنگ سازمانی در ارتقاء بهره وری. فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت و توسعه. دوره ۱، شماره ۲؛ ۱۳۷۵: ۱۲٤-۱۱٤.

3- Zachariadou T, Zannetos S & Pavlakis A. Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. BMC Health Services Research 2013; 13: 112.

4- Schabrcq MJ. Changing organizational culture: The change agent's guidebook. England: John Wiley & Sons; 2007; 7-23.

5- Dawsen ME, Abbott J. Hospitality culture and climate: keys to retaining hospitality employees and creating competitive advantage. International CHRE Conference-Referred Track, University of Massachusetts-Amherst; 2009.

6- Lok P, Crawford J. The effect of organizational culture and leadership style on Job satisfaction and organizational commitment: a cross-sectional comparison. Journal of Management Development 2004; 23(4): 321-338.

7- Kim HP. Applicability of organization development in Korean companies. Master of Sciences in organizational Dynamics Theses. University of Pensylvania; 2012.

۸- رحیم نیا فریبرز، علیزاده مسعود. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مجله مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی. دوره ۱۰، شماره ۱؛ ۱۳۸۷: ۳۲-۲۰.

۹- قربانی محمد حسین، اسدی حسن، گودرزی محمود و شفیعی محسن. مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی. مجله بهار، شماره پیاپی ۳۹؛ ۱۳۸۸: ٤۸-۳۳.

10- Fey CF, Denison DR. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?Organizational Science 2003; 14(6): 686-706.

11- Denison DR. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management 1996; 31(3): 619-654.

12- Denison DR, Haeland S, Goelzer P. Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pettern around the world. Advances in Global Leadership 2003; 3: 205-227.

۱۳- منوریان عباس، احمدی تنکابنی مهدی. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی در بانک کارآفرین. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و توسعه. دوره ۲۵، شماره ۲؛ ۱۳۹۱: ۷٦-۵۳.

۱٤- نعمتی فرهمند ناصر. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی: مطالعه موردی. مجله تحقیقات فرهنگی ایران. دوره ۲، شماره ٤، (پیاپی ۸)؛ ۱۳۸۸: ۳۳۰-۲۹۵.

۱۵- نعمتی فرهمند ناصر، سلطانی فسقندیس غلامرضا. بررسی دیدگاه پرستاران زن نسبت به نقش سرمایه اجتماعی با رویکرد فرهنگ سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و مدل مسیر. مجله زن و مطالعات خانواده، دوره ۷، شماره ۲۵؛ ۱۳۹۳: ۱٤۸-۱۲۷.

16- Ford DP, Chen YE. Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. Knowledge Management Research & Practice 2003; 1(1): 11-27.

17- Connelly CE, Zweig D, Webster J, Trougakas JP. Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior 2011; 33(1): 64-88.

18- Demirkasimoglu N. Knowledge hiding in Academia: is personality a key factor? International Journal of Higher Education 2016; 5(1): 1-13.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

19- Webster J, Brawn G, Zwely D, Connelly CE, Brodt S, Sitkin S. Beyond knowledge sharing: withholding knowledge at work. Personnel and Human Resource Management 2008; 27: 1-37.

20- Chow CW, Deng J, Ho JL. The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the united states and people's Republic of China. Journal of Management Accounting Research 2000; 12(1): 65-95.

21- Kang M, Kim YG, Bock GW. Identifying different antecedents for closed VS open knowledge transfor. Journal of Information Science 2010; 16(2): 183-203.

22- Wang S, Noe RA. Knowledge sharing: a review and directions for future research. Human Resource Management Review 2010; 20(2): 115-131.

23- Hsiag HSU, Terea L, Ming Chang C. Knowledge sharing in virtual communities: the relationship between trust: self-efficiency, and outcome expectations. International Journal of Human- Computer Studies 2007: 65(2): 153-169.

24- Damgard I, Buus Nielsen J, Wiels D. Isolated proofs of knowledge and isolated zero knowledge. Annual International Conference on the Theory and Application of Cryptographic Techniques. Eurocrypt 2008: 509-526.

۲۵- زارعی عظیم، مقدم علیرضا، مهمان نوازان سهیلا، شهریاری مهری. بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصل نامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره پنجم، شماره چهارم؛ ۱۳۹۵؛ ۳۲-۱.

26- Bock E, Zmud RW, Kim Y & Lee JN. Behavioral intention formulation knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators and organizational climate. MIS Quarterly 2005; 29(1): 87-111.

27- Seba I, Rowley J, Lambert S. Factors of effecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in Dubai police force. International Journal of Information Management 2012; 32(4): 372-380.

28- Al-Alawi AI, Al-Manzooqei NY, Mohammed YF. Organizational culture and knowledge sharing: critical crisis factor. Journal of Knowledge Management 2007; 11(2): 22-42.

29- Staples SD, Webster J. Exploring the effect of trust, task inter-dependence and virtualness on knowledge sharing in teams. Information Systems Journal 2008; 18(6): 617-640.

30- Duchelle A, Biedeweg K, Lucas C, Virapongse A, Rodachowsky J, Wojcik DJ, et al. Graduate students and knowledge exchange with local stakeholders: possibilities and preparation. Biotropica 2009; 41(5): 578-585.

31- Arnold KA, Barling J, Kelloway EK. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal 2001; 22(7): 315-320.

32- Srivastava A, Bontol KM, Locke EA. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance: Academical Management Journal 2006; 49(6): 1239-1521.

33- Swift PE, Hwang A. The impact of effective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. The Learning Organization 2013; 20(1): 20-37.

34- Kim D, Lee H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge – sharing capabilities. Public Administration Review 2006; 370-385.

35- Ford DP, Chan VE. Knowledge sharing in a multi – cultural setting: a case study. Knowledge Management Research & Practice 2003; 1(1): 11-27.

36- Beccerra – Fernandez I, Sabeherwal R. Knowledge management: system and process. New York: Sharp Inc; 2010: 25-35.

37- Lam A, Lambert Ford JP. Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation based perspective. Journal of Management 2010; 14(1); 51-66.

38- Nasko MM, Faraj S. Why should I share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. Knowledge Management 2005; 29(1): 35-57.

39- Woo Bock G, Gul Kim Y. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. Practice Asia Conference on Information systems (PACIS) Proceeding; 2001.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]

40- Wartzman R. What Peter Drucker knew about 2020. Harward Business Review; 2014. Available at: hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020, Accessed on 2017.

41- Azma F, Mostafapour MA. Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity. Procedia Social and Behavioral Sciences 2011; 30: 2211-2252.

42- Schultze U, Stabell C. Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. Journal of Management Studies 2004; 4(4): 540-573.

43- Connelly CE, Kelloway EK. Predictors of employees perception of knowledge sharing cultures. Leadership & Organizational Development Journal 2003; 24(5): 594-301.

44- kuo FY, Young ML. Predicting knowledge sharing practices through intention: a test of competing models. Computers in Human Behavior 2008; 24(6): 2697-2722.

45- Zheng W, Yang B, Mclean GN. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness mediating role of knowledge management. Journal of Business Research 2010; 63(7): 763-771.

46- Jones MC, Cline M, Ryan S. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. Decision Support systems 2006; 41(2): 411-434.

47- Ruppel CP, Harrington SJ. Sharing Knowledge through intranets: a study of organizational 2001; 44(1): 37-52.

48- Van Den Hoof B, De Ridder J. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use an knowledge sharing. Journal of Knowledge Management 2004; 8(6): 117-180.

49- Ardichvili A, Page V. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. Journal of Management 2003; 7(1): 64-77.

50- Ryu S, Hee Ho S, Han I. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. Expert Systems with Applications 2003; 25(1): 113-122.

51- Devenport TH, Glaser I. Just in time delivery comes to knowledge management. Harward Business Review 2002; 80(7): 107-111, 126.

52- Brown CE, Wickline MA, Ecoff L, Glaser D. Nursing practice, knowledge, attitudes and perceived barriers to evidence –based practice at an academic medical center. Journal of Advanced Learning 2009; 65(2): 371-381.

53- Baltazard PA, Cooke RA. Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior –performance continuum. Proceedings of the 37 th Annual Hawaii International Conference on system Sciences; 2004.

۵۴- کاظم زاده بیطالی مهدی و حسنی محمد. تبیین نقش ویژگی‌های سازمانی مدارس بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی معلمان. فصلنامه علمی پژوهشی روان شناسی مدرسه. دوره ٤، شماره ۲؛ ۱۳۹٤: ۱۰۳-۸۹.

55- Staples SD, Webster J. Exploring the effect of trust, task inter-dependence and virtualness on knowledge sharing in teams. Information Systems Journal 2008; 18(6); 617-640.

[Downloaded from labdiagnosis.ir on 2026-11-12]