

# 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](mailto: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 اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها، تلاش‌های انجام شده در این زمینه با چالش‌های زیادی روبرو است. در بسیاری از موارد حتی زمانی که تسهیلات مناسب برای به اشتراک گذاری 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.



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 بنیان‌گذاران از یک سو و آنچه اعضای سازمان در بدو ورود می‌آموزند و نیز آنچه بعداً 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 (۴). 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 عموماً افراد سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه می‌یابد ارائه شده است (۶). فرهنگ سازمانی توجه را به جنبه نرم‌افزاری 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 اندازه‌گیری و قابلیت استفاده آن در تمام سطوح سازمان از ویژگی‌های این مدل است (۹). دنیسون مدل خود را برای ارزیابی فرهنگ سازمانی

**مواد و روش‌ها:** پژوهش توصیفی تحلیلی حاضر در سال ۹۵-۹۴ 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 ۲۵۶ نفر به صورت تصادفی برحسب تعداد کارکنان هر یک از آزمایشگاه‌های بیمارستانی و مراکز بهداشتی درمانی با روش نمونه‌گیری تخصیص متناسب انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های پنهان‌سازی 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.

**یافته‌ها:** تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان آزمایشگاه‌ها در مطالعه حاضر شرکت کردند که بیشتر آن‌ها از جنس مونث، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، دارای سابقه کار ۶ ماه تا ۲ سال و ۱۱ تا ۱۵ سال و بدون سابقه مدیریتی بودند. میزان فرهنگ سازمانی و پنهان‌سازی دانش و مولفه‌های آن‌ها در سطح متوسط بود و هم‌بستگی معکوس و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و مولفه پنهان‌سازی دانش مشاهده شد. **نتیجه‌گیری:** تقویت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن شامل مشارکت سازمانی، وحدت و یکپارچگی، سازگاری کارکنان و توجه خاص بر مأموریت سازمان، موجب کاهش پنهان‌سازی دانش فردی و سازمانی در آزمایشگاه‌های بالینی می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** پنهان‌سازی 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

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 قابلیت‌ها، 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 تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و این تصمیمات بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً 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 نشأت 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 (۱۴ و ۱۵).

علیرغم تلاش زیاد برای انتقال دانش در سازمان‌ها، 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 بهره‌وری 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 شرايطي بالقوه پر خطر منتج شود (۱۶).

پنهان کردن دانش به تلاشی تعمدي 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 لزوماً فریب کاری در نظر نمی‌گیرند (۱۷). علاوه بر این ممکن است پنهان کردن دانش دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد و صرفاً 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

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 (۱۴ و ۱۵).

علیرغم تلاش زیاد برای انتقال دانش در سازمان‌ها، تلاش در این زمینه با چالش‌های زیادی روبرو است. در

رفتن سالانه ۶ درصد از بودجه سازمان‌ها می‌شود (۲۴). 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 چشم‌گیری 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

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. علی‌رغم 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 پیچیده‌ترین 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 موفقیت‌چندانی حاصل نشده است. این بی‌میلی 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 بهره‌وری و به هدر

نوآورانه کار می‌کنند با احتمال بیشتری دانش و ایده‌های نوآورانه خود را به اشتراک می‌گذارند. در نهایت، همدلی یعنی میزان ارتباط صمیمی افراد سازمان 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).

ساختار سازمانی به طور گسترده‌ای به عنوان عاملی تاثیرگذار بر ارتباط بین فردی و بین بخشی اعلام شده است؛ بنابراین دور از انتظار نیست که ساختار سازمانی بسته به نوع آن می‌تواند مانع و یا تسهیل‌گر برای اشتراک دانش باشند (۲۷). به عنوان مثال، ساختارهای سازمانی سنتی به طور معمول دارای سطوح پیچیده‌ای مانند شرح مسئولیت‌ها و فرآیندهای گزارش دهی مشخصی هستند. امروزه اکثر مدیران به کاستی‌های ساختار بروکراتیک در کاهش سرعت فرآیندها و محدودیت‌های آن بر جریان اطلاعات واقفند. علاوه بر این، در ساختارهای سنتی فیلتر شدن دانش در هر سطح اغلب زمان زیادی می‌برد. به عبارتی اشتراک دانش در ساختاری شکوفا می‌شود که اطلاعات به راحتی به علت مرز بندی کمتر بین بخش‌ها گردش پیدا کند (۲۸).

محققان نشان داده اند که در ساختارهای سازمانی با تمرکز کمتر، اشتراک دانش بیشتر تسهیل می‌شود. این ساختار می‌تواند با ساختن محیط کاری که کارکنان را تشویق به تعامل می‌کند به وجود آید. به طور 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 شکل داد. همچنین بر روی موقعیت و درجه شغلی کارکنان در سازمان نباید خیلی تاکید شود تا اشتراک دانش تسهیل گردد (۲۹).

یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند کارایی خود را بالا ببرند این است که کارکنان را توانمند کنند. اشتراک دانش یک امر بسیار مهم و حیاتی تیم‌های توانمند است. اشتراک دانش یک مشخصه مهم از کارایی سازمان است و رهبر تیم، نقش محوری در ممکن ساختن اشتراک دانش در گروه دارد (۳۰). در یک ساختار سازمانی توانمند رهبران

تیم‌ها می‌توانند بازده اعضای تیم را بالا ببرند و فضای کاری را کنترل کنند. اگر اعضای تیم برای گرفتن تصمیمات مربوط به کار بخواهند توانمند باشند، نیاز دارند اطلاعات کافی داشته باشند تا مطمئن شوند تصمیم آن‌ها منطقی و توجیه پذیر است. در این صورت، احتمال این‌که قبل و طی فرآیند تصمیم‌گیری، دانش خود را به اشتراک بگذارند، بیشتر است. در نتیجه توانمندی‌های رهبری سازمان همانند آنزیمی است که اتفاق افتادن اشتراک دانش را تحریک می‌کند و پرورش می‌دهد. رهبران توانمند و موثر می‌توانند: (۱) مجموعه‌ای از رفتارها که تعهد رهبر به وظایف خود و همچنین وظایف اعضای تیم را نشان می‌دهد ارائه دهند (رهبر به عنوان الگو)

(۲) مجموعه‌ای از رفتارها را که اعضای تیم را تعلیم می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا به خود متکی شوند انجام می‌دهد (رهبر به عنوان مربی)

(۳) به استفاده رهبر از اطلاعات اعضای تیم برای تصمیم‌گیری اشاره کنند (تصمیم‌گیری مشارکتی)

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

(۵) به پخش کردن اطلاعات گسترده سازمان مانند مأموریت و اهداف تعهد دارند (اطلاع دادن) (۳۱).

یک رهبر توانمند که به این صفات آگاه باشد به عنوان یک رهبر حمایتگر ظاهر می‌شود که پیروان خود را راهنمایی می‌کند، با آن‌ها عادلانه رفتار می‌کند و ارزش کار آن‌ها را درک می‌کند. چنانچه کارکنان تشخیص عادلانه نسبت به مشارکت داشتن خود در دادن ایده و اطلاعات دادن را از رهبرشان دریافت کنند با احتمال بیشتری برای اشتراک دانش منحصر به فرد بر انگیخته می‌شوند (۳۲).

هزینه جهت اشتراک دانش به زمان و تلاشی که برای به دست آوردن و آموختن و یا انتقال دانش صرف می‌شود، اطلاق می‌گردد. ارزش‌گذاری دانش بر اساس میزان دسترسی به آن متغیر است. تفکیک پذیری دانش و توانایی ارزش‌گذاری دانش بر روی این که افراد چه دانشی را با چه هدفی به اشتراک بگذارند، تاثیر می‌گذارد (۳۳). از دیدگاه منفعت طلبی (علم اقتصاد)، رفتار افراد بر اساس

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 (۳۶).

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. احتمالاً به علت این که 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 (۳۷ و ۲۹).

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

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 (۳۴).

اگر چه کارکنان تمایل دارند جهت انتقال دانش به همکاران خود وقت و تلاش کمتری صرف کنند، اما یک استثنا وجود دارد و آن این که 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 بیفتد. این ذهنیت که دانش، قدرت است می‌تواند منجر به این باور شود که با به اشتراک گذاشتن دانش

تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام کنند. در این خصوص پژوهشگر به هریک از کارکنان به تعداد دو بار به فاصله دو هفته مراجعه کرد. معیارهای ورود کارکنان آزمایشگاه‌ها به مطالعه، داشتن حداقل یک سال تجربه کاری و داشتن تمایل به همکاری و معیارهای خروج آن‌ها نیز نداشتن تمایل به تکمیل پرسشنامه‌ها بود.

در این پژوهش برای تدوین و تنظیم ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها، ابتدا از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل پایگاه داده‌های معتبر و در دسترس همراه با کلید واژه‌های اشتراک دانش (Knowledge Sharing)، پنهان سازی دانش (Knowledge Hiding)، فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)، آزمایشگاه پزشکی (Medical Laboratory) و بیمارستان (Hospitals) استفاده شد.

پرسشنامه پژوهش دارای سه بخش بود که بخش اول مربوط به داده‌های دموگرافیک شامل ۷ سوال بود و بخش دوم حاوی پرسشنامه دارای ۳۴ سوال مربوط به پنهان کردن دانش در سطح فردی به صورت محقق ساخته بود که ۷ سوال به "تلقی از جو سازمانی"، ۲ سوال به "تلقی از رفتار رهبر"، ۴ سوال به "تلقی از رفتار سازمانی"، ۵ سوال به "تلقی از هزینه اشتراک دانش"، ۴ سوال به "دیدگاه نسبت به اشتراک دانش"، ۳ سوال به "نبود اعتماد بین فردی"، ۲ سوال به "مرتبط بودن وظایف با دانش سازمانی"، ۲ سوال به "منحصر به فرد بودن دانش"، ۲ سوال 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 ۶۰ سوال و شامل ۴ مولفه و هر مولفه شامل ۱۵ سوال بود. در پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۱۵ سوال مربوط به "مشارکت"، ۱۵ سوال به "یکپارچگی"، ۱۵ سوال به "سازگاری" و ۱۵ سوال به "ماموریت" اختصاص داشت که در قالب امتیاز دهی طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) مورد ارزیابی قرار گرفت.

در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها و ابعاد آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج مربوط به آن در جدول ۱ و ۲ آمده است:

باشد (۳۸). از سوی دیگر، اغلب افرادی که هنجارهای سازمان را زیر پا بگذارند به نوعی تحریم می‌شوند، از پنهان کردن دانش در شرایطی که این کار به اعتبار آن‌ها لطمه بزند دوری می‌ورزند و کارکنان با دقت جو اشتراک دانش در سازمان را در نظر می‌گیرند تا ببینند رفتار مطابق با هنجارهای سازمانی را از خود نشان دهند (۱۷).

داشتن دیدگاه نسبت به اشتراک 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 (۲۶ و ۳۹).

میزان نبود اعتماد یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر روابط بین کارکنان می‌باشد. نبود 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 این که به آسایش او اهمیت نمی‌دهد و تمایل دارد به او آسیب بزند یا این که دشمن او است. مدلی که نبود اعتماد را به عنوان یک پیش بین برای نگهداری دانش را آزمون می‌کند، یک ارتباط مثبت و معناداری را نشان می‌دهد که این عامل با نتایج منفی بین فردی پیوند زیادی دارد (۱۷ و ۳۵).

## روش بررسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به صورت مقطعی با هدف تعیین رابطه میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش در سطح فردی در میان کارکنان آزمایشگاه‌های بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۹۵ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کل کارکنان آزمایشگاه‌های بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران برابر ۷۵۰ نفر در سال ۹۵ بود که از میان آن‌ها ۲۵۶ نفر با توجه به جدول مورگان انتخاب شدند و ضمن ارائه پرسشنامه‌های بی نام و ارائه اهداف پژوهش از این افراد درخواست شد تا در صورت تمایل نسبت به

جدول ۱: پایایی پرسشنامه پنهان کردن دانش

عنوان مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	نتیجه
دیدگاه نسبت به اشتراک دانش	۴	۰/۸۸۵	مطلوب
هزینه اشتراک	۵	۰/۶۴	مطلوب
تلقی از ساختار سازمانی	۴	۰/۵۰۴	تقریباً مطلوب
تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	۲	۰/۶۲	تقریباً مطلوب
تلقی از جو سازمانی	۷	۰/۸۵۸	مطلوب
عدم اعتماد بین فردی	۳	۰/۷۷۳	مطلوب
مرتبط بودن دانش با وظایف	۲	۰/۷۲۳	مطلوب
منحصر به فرد بودن دانش	۲	۰/۷۵۶	مطلوب
احساس حق مالکیت بر دانش	۲	۰/۸۴۶	مطلوب
بازخورد منفی از اشتراک دانش	۲	۰/۶۵	نا مطلوب
پنهان کردن دانش	۳۶	۰/۸۲۲	مطلوب

جدول ۲: پایایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون

مولفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	نتیجه
مشارکت	۱۵	۰/۷۸	مطلوب
انطباق پذیری یا یکپارچگی	۱۵	۰/۷۰	مطلوب
سازگاری	۱۵	۰/۷۷	مطلوب
ماموریت	۱۵	۰/۹۰	مطلوب
فرهنگ سازمانی	۶۰	۰/۷۸۷	مطلوب

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 (۸۲/۵٪) شرکت کنندگان زن و بقیه مرد بودند. بیشترین (۷۱/۷٪) کارکنان دارای مدرک کارشناسی و کمترین (۷/۷٪) آن‌ها کارشناسی ارشد داشتند. بیشترین

روایی محتوایی پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون و پنهان سازی دانش توسط تعداد ۱۵ 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 ۰/۸۵ به دست آمد.

پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها به تعداد ۲۲۰ عدد (ضریب پاسخ دهی ۸۵٪) داده‌های به دست آمده توسط نرم افزار SPSS و به کمک آمار توصیفی شامل میانگین و



(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 ۶ ماه تا دو سال و ۱۱ تا ۱۵ سال و کمترین (۹/۴٪) 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

مؤلفه‌ها	تعداد	نمره میانگین	انحراف معیار	وضعیت
تلقی از جو سازمانی	۲۲۰	۳/۱۹	۰/۷۴	متوسط
تلقی از رفتار رهبر یا مدیر	۲۲۰	۳/۱۴	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	۳/۰۴	۰/۸۳	متوسط
نبود اعتماد بین فردی	۲۲۰	۳/۰۸	۰/۷۳	متوسط
مرتبط بودن دانش با وظایف سازمانی	۲۲۰	۲/۹۴	۰/۸۰	متوسط
منحصر به فرد بودن دانش	۲۲۰	۲/۹۹	۰/۷۶	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.

نتایج حاصل از جدول ۴ وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در کارکنان مورد مطالعه

جدول ۴: وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در کارکنان مورد مطالعه

مؤلفه	تعداد	نمره میانگین	انحراف معیار	وضعیت
مشارکت	۲۲۰	۲/۸۱	۰/۶۹	متوسط
یکپارچگی	۲۲۰	۲/۶۴	۰/۸۲	متوسط
سازگاری	۲۲۰	۲/۷۷	۰/۸۰	متوسط
ماموریت	۲۲۰	۲/۹۲	۰/۷۹	متوسط
فرهنگ سازمانی	۲۲۰	۲/۷۹	۰/۶۹	متوسط



با توجه به جدول ۴ 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 ۲/۶۴ 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 ( $P < 0/001$ ). 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	نیود اعتماد بین فردی	مرتبط بودن با وظایف سازمانی	منحصر به فرد بودن دانش	تلقی مالکیت بر دانش	بازخورد منفی شهرت
فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۵۲۷	۰/۴۴۶	۰/۵۹	-۰/۵۲۵	۰/۵۶۲	-۰/۶۳۳	-۰/۵۴	۰/۵۲۷	-۰/۵۰۲	-۰/۴۳۴	۰/۶۶
	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 ۶ میان فرهنگ سازمانی و پنهان کردن دانش در کارکنان مورد مطالعه همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/001$ ). 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 ۶: 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	-۰/۶۰۱	-۰/۵۵۸	-۰/۵۴۳	-۰/۵۴۹	-۰/۶۳۳
	P-value	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱	≤۰/۰۰۱

کردن دانش و ابعاد فرهنگ سازمانی بیشترین هم بستگی میان بازخورد منفی شهرت و سازگاری ( $P \leq 0/001$  و  $r = 0/61$ ) و همچنین کمترین میزان همبستگی میان منحصر به فرد بودن دانش و ماموریت ( $P < 0/001$  و  $r = 0/402$ ) دیده می شود.

با توجه به جدول ۷ میان کلیه ابعاد پنهان کردن دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی در کارکنان مورد مطالعه هم بستگی معنا دار وجود دارد ( $P \leq 0/001$ ). با توجه به ضرایب موجود می توان به میزان ارتباط میان ابعاد دو متغیر نیز پی برد. از میان ابعاد پنهان

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

متغیرها	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	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$
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	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$
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	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$
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	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$	$\leq 0/001$

عنوان تنها منبع ماندگار برای رسیدن به این مزیت رقابتی قلمداد می شود (۴۰).

اشتراک دانش فرآیندی است که توسط آن یک فرد تجربه، عقیده و یا دریافت خود را به فرد دیگری منتقل می کند که به عنوان یک عامل مهم در بهبود عملکرد و نوآوری فردی و سازمانی در نظر گرفته می شود (۴۱). علیرغم نقش کلیدی اشتراک دانش در این فرآیند، موانع و عوامل بازدارنده بسیاری بر وضعیت آن در سازمانها تاثیر گذار هستند تا آنجا که منجر به پنهان سازی دانش می شوند (۴۲).

از نتایج مهم مطالعه حاضر ارتباط معنی دار و معکوس پنهان سازی دانش فردی با فرهنگ سازمانی حاکم بر آزمایشگاه های پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. Connelly و Kelloway در سال ۲۰۰۳ در مطالعه خود

جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای وضعیت متوسط نمره پنهان کردن دانش و فرهنگ سازمانی با عوامل دموگرافیک آزمایشگاه های دانشگاه علوم پزشکی تهران از آزمون تی دو نمونه ای بهره گرفته شد. بر این اساس ارتباط معناداری میان جنسیت کارکنان و پنهان کردن دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی مشاهده نشد ( $P < 0/05$ ). همچنین بین سطح تحصیلات و سابقه کار کارکنان آزمایشگاه ها نیز با متغیرهای پنهان سازی دانش و فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون آنالیز واریانس رابطه ای 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 شکل گیری است، زیرا دانش سازمان به

همگی با نتایج مطالعه حاضر مطابقت و سازگاری دارد. اخیراً علائق زیادی جهت اشتراک دانش در میان کارکنان نظام سلامت بوجود آمده است. Ryu و Hee HO و Han در سال ۲۰۰۳ توانستند عوامل تاثیرگذار بر روی رفتار اشتراک دانش کارکنان یک بیمارستان را مورد مطالعه قرار دهند. در این مطالعه مشخص شد که نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (TPB) و نظریه فعالیت استدلالی (TRA) تاثیرات بسیار قوی بر روی تمایلات رفتاری کارکنان در جهت به اشتراک گذاشتن دانش کاری خود داشته است. اگرچه باور و نگرش کارکنان بیمارستان مذکور نیز در درجه دوم اهمیت از نظر تاثیرگذاری داشته است (۵۰). علاوه بر این Davenport و Glaser (۲۰۰۲) گزارش کردند که کارکنان نظام سلامت نباید از ارائه دانش خود در زمینه فن آوری سلامت مورد استفاده پزشکان خودداری کنند و از به اشتراک گذاری دانش فناوری سلامت در حیطه کاری خود استقبال کنند (۵۱).

امروزه سازمان‌های ارائه دهنده مراقبت سلامت با چالش‌های متنوعی جهت ایجاد شرایط مناسب به منظور فراهم سازی مراقبت مبتنی بر شواهد روبرو هستند. لذا Brown و همکاران در سال ۲۰۰۸ در طی پژوهشی که بر روی ۴۵۸ پرستار در یک مرکز پزشکی در ایالت کالیفرنیا ایالت متحده آمریکا انجام شد، نشان دادند که فقدان زمان و نبود استقلال فردی از مهم‌ترین موانع ایجاد مراقبت پرستاری مبتنی بر شواهد می‌باشند. این افراد پیشنهاد کردند که برای رفع این موانع نیاز به ساده سازی منابع، ساختار فرهنگ سازمانی مناسب و استفاده از فرصت‌ها است (۵۲). از ارزیابی فرهنگ سازمانی معمولاً برای پژوهش‌های مقطعی و تغییرات فرهنگی مبتنی بر دانش استفاده می‌شود. بنابراین Baltazard و Cook توانستند ارتباط بین فرهنگ سازمانی و شرایط موفق مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دهند که نتایج پژوهش بدست آمده بر روی تعداد ۶۰۰۰۰ پاسخ دهنده نشان داد که فرهنگ سازمانی، شاخص توانمندی جهت اجرای موفق برنامه‌های مدیریت دانش و به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها می‌باشد (۵۳).

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

گزارش کردند که عواملی مانند نبود اعتماد بین کارکنان و نبود ارزش‌های درک شده از اهمیت دانش در سازمان و نبود مشارکت جهت اشتراک دانش، در پنهان سازی دانش فردی از سوی کارکنان تاثیر می‌گذارد (۴۳ و ۳۵). اگرچه Connelly و همکاران در سال ۲۰۱۲ نیز تاکید کردند که نبود اعتماد بین همکاران جهت اشتراک دانش با فرهنگ سازمانی سازمان ارتباط معکوس و معنی دار دارد و مرتبط بودن اشتراک دانش با وظایف سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم و معنی دار دارد (۱۷). علاوه بر این Kuo و Young در سال ۲۰۰۸ اعلام داشتند که فرهنگ سازمانی با تلقی کارکنان از رفتار مدیر یا رهبر سازمان از اشتراک دانش ارتباط مستقیم و معنا داری دارد. در این پژوهش این افراد بر روی همبستگی بین جو سازمانی از نوع همکاری و نه رقابتی با فرهنگ سازمانی در سازمان تاکید داشتند (۴۴).

Alalawi و همکاران نیز در سال ۲۰۰۷ گزارش کردند فرهنگ سازمانی در اشتراک دانش در سازمان‌های کشور بحرین بطور موفق تاثیر بسزایی دارد. شیوه‌های مشارکت سازمانی و یکپارچگی و تعامل و ارتباط بین کارکنان از دیگر مولفه‌های فرهنگ سازمانی است که بر روی اشتراک دانش تاثیر دارد (۲۸).

Zheng و همکاران در سال ۲۰۱۰ توانستند با مطالعه بر روی ۳۰۱ سازمان ارتباط بین نقش مدیریت دانش را با فرهنگ، ساختار، راهبرد و اثربخشی سازمان مشخص کنند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک واسطه در خصوص تاثیر فرهنگ سازمانی بر روی اثربخشی سازمانی تاثیر گذار باشد (۴۵).

مطالعات Jones و همکاران (۲۰۰۶) در خصوص ارتباط بین موانع فرهنگی با به اشتراک گذاری دانش (۴۶) Ruppel و Harrington (۲۰۰۱) در مورد نقش فرهنگ اخلاقی، توسعه‌ای و سلسله مراتبی بر روی جو سازمانی همراه با اعتماد بین کارکنان در توسعه، پیشبرد و به اجرا در آوردن اینترنت (۴۷)، Hoof و Rider (۲۰۰۴) درباره تاثیر مثبت فرهنگ و تعهد سازمانی با اشتراک داوطلبانه دانش (۴۸)، Ardichvili و Page (۲۰۰۳) در خصوص ارتباط بین اشتراک دانش با فرهنگ حاکم بر جامعه (۴۹)

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 اشتراک گذاری 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 پنهان سازی 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 مأموریت 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 مأموریت 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.

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 ۱۳۹۴ در سازمان‌های آموزشی شهر تهران اعلام کردند که فرهنگ سازمانی با سن پاسخ دهندگان ارتباط معنی داری ندارد (۵۴).

در مطالعه Kelloway و Connelly مشخص شد که جنس، سن و موقعیت سازمانی می‌تواند بر روی ادراک کارکنان از فرهنگ به اشتراک گذاری دانش تاثیر بگذارد؛ به عبارتی کارکنان مونث از فرهنگ تعامل اجتماعی بیشتری در مقایسه با کارکنان مذکر در به اشتراک گذاری دانش برخوردارند. علاوه بر این با افزایش سن نیز به اشتراک گذاری دانش در کارکنان افزایش بیشتری می‌یابد (۴۳).

استفاده از انتشار و به اشتراک گذاری 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 اشتراک گذاری دانش در گروه‌های کاری برای عملکرد موفق آن‌ها بسیار ضروری است (۵۵).

مطالعه حاضر دارای چندین محدودیت است. اولاً 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. ثانیاً این مطالعه بصورت مقطعی در سال ۱۳۹۵ انجام شده است که ممکن است در دیگر مقاطع زمانی نتایج توصیفی و تحلیلی مشابه بدست نیاید. ثالثاً 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

## References

- ۱- ایران زاده سلیمان و محمودی اشان محسن. شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۵؛ ۱۳۸۹: ۵۳-۷۶.
- ۲- واعظی سید کمال. نقش فرهنگ سازمانی در ارتقاء بهره وری. فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت و توسعه. دوره ۱، شماره ۲؛ ۱۳۷۵: ۱۲۴-۱۱۴.
- 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 Pennsylvania; 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 شفیععی 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: ۴۸-۳۳.
- 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 pattern 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: ۵۳-۷۶.
- ۱۴- نعمتی فرهنگ ناصر. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی: مطالعه موردی. مجله تحقیقات فرهنگی ایران. دوره ۲، شماره ۴، (پیاپی ۸)؛ ۱۳۸۸: ۳۳۰-۲۹۵.
- ۱۵- نعمتی فرهنگ 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: ۱۲۷-۱۴۸.
- 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, Trougakos 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.

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 transfer. *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- Hsiang 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 نوازن سهیلا، شهریار میهری. 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, Sabherwal 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.*

- 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](http://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 ۴، شماره ۲؛ ۱۳۹۴: 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.