

طراحی و تبیین پیشایندها و پیامدهای پنهان سازی دانش در بیمارستان های دولتی استان گیلان

فرشته اکبرزاده^۱، سعید باقرسلیمی^{۲*}، بهمن کارگرشاهمات^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی و تبیین پیشایندها و پیامدهای پنهان سازی دانش در بیمارستان های دولتی استان گیلان می باشد. پژوهش از حیث هدف کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی - کمی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان فلسفی در رشته مدیریت و خبرگان تجربی دانشگاه علوم پزشکی بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. پس از احصاء شاخص های موثر بر پنهان سازی دانش توسط روش تحلیل مضمون و انجام تکنیک دلفی، اعتبار سنجی مدل توسط نرم افزار آماری Smart PLS انجام شد. در این پژوهش قبل از مصاحبه با خبرگان از آنها رضایت نامه کتبی در خصوص آگاهانه بودن و محرمانه بودن انجام پژوهش دریافت گردید. بر اساس یافته های تحقیق، پیشایندهای موثر بر پنهان سازی دانش در ۴ دسته عوامل شخصی، شغلی، سازمانی و بین فردی پیش بینی شدند و پیامدهای پنهان سازی دانش نیز به زعم خبرگان حوزه علوم پزشکی، شامل: لذا در تحقیق حاضر پیشایندها و پسایندهای پنهان سازی دانش در حوزه علوم پزشکی ارائه گردید. بر این اساس می توان با توجه به عناصر موثر بر پنهان سازی دانش و آشنایی با پیامدهای این متغیر منفی در سازمان و به ویژه در دانشگاه علوم پزشکی می توان ضررهای احتمالی این پدیده را تا حد زیادی کاهش داد.

کلید واژه ها: پنهان سازی دانش، تحلیل مضمون، دانشگاه علوم پزشکی

مقدمه

تحقیقات مختلف حاکی از این است که افزایش درآمدهای سازمانی، تنها از طریق تولید محصولات برتر فراهم نمی گردد، بلکه وجود دانش های درون سازمانی و مدیریت آن می تواند در کسب سهم بازار تاثیر قابل توجهی داشته باشد. دانش به عنوان یک کلید راهبردی، نقش موثری بر کاهش هزینه های سازمانی دارد. داشتن دانش صحیح و کاربردی و استفاده از آن در زمان و مکان مناسب، سازمان را در موقعیت برتر نسبت به سایر رقبا قرار می دهد. اگرچه ارزش دانش، همواره در حال افزایش نادیده گرفتن اثر مدیریت دانش، رو به رو هستند. عدم موفقیت بسیاری از سازمان های ایرانی، نداشتن دانش نیست بلکه عدم استفاده موثر از آن و پنهان سازی دانش است. پنهان کردن دانش در سازمان موضوعی نوین در محث مدیریت دانش می باشد.

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: baghersalimi@gmail.com

علی‌رغم پژوهش‌های بسیاری که متغیرهای سهیم در به اشتراک گذاری دانش را بررسی کرده‌اند، آنهایی که در پنهان کردن دانش مشارکت دارند، مشخصاً بررسی نشده‌اند (الکردی، رمزی و تیلالی؛ ۲۰۱۸). مدیران سازمان‌های خدماتی - درمانی همواره از زبان حاصل از پنهان‌سازی دانش آگاه بوده، اما به دلیل عدم سازماندهی مناسب در فرآیند مستندسازی، در بسیاری از موارد دانش ایجاد شده با توجه به عدم ساز و کارهای دقیق پنهان‌مانده و در جهت منافع سازمان مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. به طوری که بر اساس نظر بسیاری از خبرگان این حوزه، پنهان‌سازی دانش بیشتر به دلیل عدم امکانات سازمانی اتفاق می‌افتد (آئل و وو؛ ۲۰۱۳).

بررسی وجود تلاش‌های متعمدانه توسط اعضای سازمان جهت پنهان کردن دانش و ریشه‌های آن در سازمان بسیار مهم است. پنهان کردن دانش که مانعی بر اشتراک دانش به حساب می‌آید یکی از پیچیده‌ترین موانع چه به لحاظ تشخیص و چه درمان و مقابله می‌باشد (کائو و ژیانگ؛ ۲۰۱۲). در سازمان‌های بهداشتی - درمانی فرآیند مدونی در رابطه با یافتن، گزینش و سازماندهی اطلاعات و بهره‌وری از آن به منظور حل مشکلات، آموزش و تصمیم‌گیری مناسبی وجود ندارد و همین عامل مزید بر علت است که کارکنان بخش‌های مختلف این سازمان اقدام به پنهان‌سازی دانش نمایند. بیمارستان به عنوان یک سازمان مراقبت بهداشتی - درمانی، یکی از سازمان‌هایی است که در همواره با توجه به یادگیرنده بودن آن و اهمیت کارایی درست آن، باید بتواند از طریق ساز و کارهای مناسب کارکنان را تشویق و ترغیب به یادگیری و ارائه دانش جدید نماید، اما این سازمان نیز مانند بسیاری از سازمان‌های کشور چندان به استراتژی‌های مدیریت دانش توجه نشده و همین عامل باعث هدر رفتن دانش، عدم تسهیم دانش و پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان می‌شود (چانگ و چانگ؛ ۲۰۱۳). محفی‌سازی دانش توسط کارکنان و عدم تسهیم دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه‌های فکری و دانشی موجود در سازمان‌های خدماتی درمانی به هدر دادن هزینه‌ها و عدم بهره‌وری در این صنعت منجر شده است. از سوی دیگر حجم عظیمی از دانش تولید شده بعد از انجام فعالیت‌های مختلف بیمارستان، به صورت نامناسب مستندسازی و ثبت می‌گردند و برای اقدامات آتی بی‌فایده خواهند بود (کوکرل و استون؛ ۲۰۱۲). با وجود تلاش‌های صورت گرفته به منظور به اشتراک گذاری دانش و عدم پنهان‌سازی آن، تاکنون موفقیت چشم‌گیری در این حوزه حاصل نشده است و کارکنان تمایلی برای به اشتراک گذاری دانش خود حتی زمانی که سیستم سازمان به شیوه‌ای طراحی شده است که فرآیند انتقال دانش در آن تسهیل شده است، ندارند. این عدم تمایل به انتقال دانش حتی زمانی که کارکنان برای این کار تشویق شده و پاداش می‌گیرند، وجود دارد که مفهوم جدید پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها می‌تواند این پدیده را به خوبی توصیف نماید (ابراهیمی، محمدی و هاجر پور، ۲۰۱۲).

پنهان کردن دانش به تلاشی آگاهانه‌ی افراد برای پنهان کردن و یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود و به عبارتی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که شامل عدم تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است. ریتالا در سال (۲۰۱۵) اظهار کرد که نوآوری یک سازمان به احتمال زیاد متکی بر دانش، تجربه و مهارت کارکنان در فرآیند ایجاد ارزش است (هونگ و همکاران؛ ۲۰۱۱). بر اساس ادبیات مختلف پنهان‌سازی دانش سه نوع مختلف دارد که شامل پنهان‌سازی گریزان، پنهان‌کردن عقلانی و بازی خاموش است (کانگ و همکاران؛ ۲۰۱۲). وان و هوف^۹ (۲۰۱۲) استدلال کردند که پنهان‌سازی دانش زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد دانش خود به اعضای دیگر در یک سازمان به صورت عامدانه منتشر نکند (ابراهیم و هوک؛ ۲۰۱۵). هرناس و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۸) در مدل تحقیق خود نشان دادند که پنهان‌سازی دانش نیز مانند تسهیم دانش می‌تواند دارای دو بعد پنهان‌سازی دانش تصریحی و پنهان‌سازی دانش ضمنی باشد. از یک سو، پنهان‌سازی دانش آشکار را می‌توان به راحتی در عدم ضبط، عدم طبقه‌بندی و عدم ذخیره‌جستجو کرد و پنهان‌سازی دانش ضمنی به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد پیدا نمود (کانگ و همکاران، ۲۰۱۷). دو و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۷) بیان کرد که پنهان‌سازی دانش یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت دانش یعنی تسهیم دانش را نقض می‌کند (کوکو؛ ۲۰۰۹). سینگ^۴ (۲۰۱۹) نیز معتقد است که پنهان‌سازی دانش دقیقاً مقابل تسهیم دانش قرار دارد. فردی که به پنهان‌سازی دانش اقدام می‌کند این حس درونی در او وجود دارد که فرد خود را مالک دانش می‌داند و برای عدم

¹ Alkurdi, Ramzi & Tillali

² Annel & woo

³ Cao & Xiang

^۴ Chang & Chang

^۵ Kocrell & Stone

^۶ Ritala

^۷ Hung

^۸ Kang et al

^۹ Vaan & Hoof

^{۱۰} Ebrahim & Hook

^{۱۱} Hernas et al

^{۱۲} Kukko

^{۱۳} Sing

^{۱۴} Mogotsi

ارائه آن به دیگران، حس مالکیت را دلیل موجه می‌داند (موگوتسی، ۲۰۱۵). با توجه به بررسی‌های انجام شده در ادبیات تحقیق برخی از عوامل به عنوان پیشایندها و برخی از عوامل به عنوان پیامدهای پنهان‌سازی دانش عنوان شده است. در پژوهش‌های مختلف از مولفه‌های شخصیتی، مولفه‌های شغلی، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با همکاران به عنوان پیشایندهای پنهان‌سازی دانش و انحراف کاری، رفتار شهروند سازمانی، قصد ترک شغل و خلاقیت کارکنان به عنوان پیامدهای پنهان‌سازی دانش نام برده شده است. با توجه به بررسی پیامدها و پیشایندهای پنهان‌سازی دانش بر اساس ادبیات تحقیق داخلی و خارجی، بررسی عوامل موثر بر پنهان‌سازی دانش و شناسایی پیامدهای آن بسیار مهم و ضروری است. با توجه به اینکه در بیشتر تحقیقات انجام شده تنها به بررسی پیامدهای آن پرداخته شد و از سوی دیگر با توجه به بررسی ادبیات تحقیق در ارتباط با موضوع پنهان‌سازی دانش، در تحقیقات داخل کشور نیز یک مدل جامع در ارتباط با پیامدها و پیامدهای پنهان‌سازی دانش وجود ندارد، از این رو این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق است که پیامدها و پیامدهای پنهان‌سازی دانش در بیمارستان‌های استان گیلان کدامند و چگونه می‌توان با توجه به این مولفه‌ها یک مدل طراحی نمود؟

چهار چوب نظری پژوهش

از نظر بسیاری از اندیشمندان، موفقیت اقدامات مدیریت دانش، به عدم مخفی‌سازی دانش موثر دانش وابسته است (کوبین، ۲۰۱۵) در واقع به مخفی‌سازی دانش شامل فرایند عدم تبدیل دانش و عدم خلق دانش جدید و عدم روند به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص با سایرین در محیط سازمانی است (میناوی و همکاران، ۲۰۱۷). مخفی‌سازی دانش در کار به تشریح عدم انتشار داده‌ها، ایده‌ها و تجربیات یا تکنیک‌های صریح بین افراد یا گروه‌های کاری در سازمان اشاره دارد. یی (۲۰۰۹) بیان کرد که این عامل به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهایی است که شامل عدم اشتراک‌گذاری دانش یک فرد با فرد دیگر است. آمایه (۲۰۱۳) بر این باور بود که در واقع آشکارسازی دانش یا به اشتراک‌گذاری برای حل مشکلات درون سازمانی و کمک به همکاران متمرکز است. نوناکا (۱۹۹۱) بیان کرده است که بطور کلی مدیریت دانش را به عنوان پردازش اطلاعات از منابع مختلف تعریف شده و استدلال می‌کنند که آشکارسازی و انتشار دانش یکی از مهمترین اجزای مدیریت دانش است. از این رو ادعا می‌کنند که آشکارسازی دانش زمانی که در سازمان به حداقل برسد بر سازمان تاثیر منفی خواهد گذاشت. لین (۲۰۰۸) بیان کردند که فعالیت‌های آشکارسازی دانش به عنوان تبادل دانش عنوان شده است که به اشتراک‌گذاری مهمترین جنبه‌ی مدیریت دانش است. او بیان می‌کند که ویژگی‌های ساختاری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعامل سازمانی بر اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در بین کارکنان کمک می‌کند (موگوتسی، ۲۰۱۵).

برخی از پژوهشگران دیگر مخفی‌سازی دانش را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌دانند که شامل عدم تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است. ریتالاد (۲۰۱۵) اظهار کرد که نوآوری یک سازمان به احتمال زیاد متکی بر دانش، تجربه و مهارت کارکنان در فرایند ایجاد ارزش است، زیرا عدم مخفی‌سازی دانش مکانیسم ارزشمندی برای نوآوری است و در صورتی که این چرخه معیوب باشد، سازمان از نوآوری دور می‌شود (شانگ و همکاران، ۲۰۱۵). عدم مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها به عنوان فرهنگ منحصر به فرد سازمانی و هنجارهایی است که رهبران و مدیران سازمانی برای دستیابی به تحولات استراتژیک و دستیابی به نوآوری به آن نیازمند هستند. وان و هوف^۹ استدلال کردند که عدم مخفی‌سازی دانش زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد دانش خود به اعضای دیگر در یک سازمان منتشر کند. در واقع به عنوان یک رفتار مبادله بین یک فرد و تعامل آن با سایر اعضای سازمان است و شامل فراهم کردن و کسب دانش می‌شود (کوبین، ۲۰۱۵). دو و همکاران^{۱۰} بیان کرد که آشکارسازی دانش یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت دانش است. چارچوب مدیریت دانش حاصل یا نتیجه ایجاد دانش، جذب دانش و انتقال دانش است، از این رو آن فرصت‌هایی را برای بیان راه حل‌ها و اثربخشی ایجاد می‌کند که مسیر موفقیت را برای موفقیت در پروژه‌ها جدید را فراهم می‌آورد. بر طبق نظر لین^{۱۱} (۲۰۰۷) بیان کرد که اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک تعامل اجتماعی تعریف می‌شود که شامل تبادل دانش، تجربیات، مهارت‌ها در سازمان است (شان و همکاران، ۲۰۱۱).

در حال حاضر، به دلیل تغییر سریع جوامع و سازمان‌های کنونی که در عصر مبتنی بر دانش و خرد فعالیت میکنند، دانش مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود. علیرغم اینکه برخی از مردم دانش را به عنوان قدرت در نظر می‌گیرند به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت نیست بلکه قدرت از آن بخشی از دانش ناشی می‌شود که با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). فعالیت‌های آشکارسازی دانش برای

^۱ Doo

^۲ Qun

^۳ Minavi

4. Yi

5. Amayah

6. Nonaka

7. Lin

7. Ritala

9. Van & Hoff

1 . Do et al

0

1 . Lin

1

اعضای هر گروه فرصت‌هایی را برای تبادل نظر و شرکت در فعالیت‌های مشترک ارائه خواهد داد تا کارایی عملکرد اعضا برای موفق شدن به حداکثر رسانده شود. آشکارسازی دانش به این معناست که افراد، تیم و سازمان دانش را با اعضای دیگر سازمان در دوره‌ی فعالیت‌ها از طریق راه‌های مختلف و گوناگون تسهیم می‌کنند. آشکارسازی دانش به عنوان تمایل افراد در یک سازمان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات سازمانی مرتبط، ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص‌ها با یکدیگر تعریف شده است (رفیق و همکاران، ۲۰۱۵).

این مولفه به مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش است. در این مرحله تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین تکنولوژی و فنون و مهارت‌های افراد لازم است تا سازمان بتواند به صورت اثربخشی دانش را گسترش دهد. یک شبکه پایدار، عمیق و غنی از روابط و هنجارهای مشترک باعث تسهیل کسب اعتماد، خودباوری و تسهیم دانش می‌گردد. بسیاری از سازمانها در تلاش هستند، مفهوم آشکارسازی دانش را ارتقا دهند (الکرودی و همکاران، ۲۰۱۳).

مخفی‌سازی دانش بین حداقل دو فرد در یک ارتباط رو در رو و یا کارگاه، گردهمایی‌ها، کنفرانس‌ها و سمینار اتفاق می‌افتد. اگرچه واقعیت‌هایی وجود دارند که افراد برای عدم مخفی‌سازی دانش بی‌میل و ناراضی هستند، زیرا برخی از کارکنان به صورت رفتاری و قلبی تمایل به یاد دادن و انتشار اطلاعات و آگاهی دارد و درحالی‌که برخی دیگر از آنها به نظر می‌رسد که به مخفی‌سازی دانش علاقه‌ی زیادی داشته و این اغلب در زمانی است که اشتباهات و خطاهای آنها توسط سازمان غیر قابل تحمل می‌شوند. به عقیده‌ی مارتین^۱ (۲۰۰۵) فرهنگ‌های متنوع، نبود اعتماد، نبود وقت کافی، ارتباطات ناکارآمد و بی‌ثمر و دانش ضعیف می‌تواند باعث مخفی‌سازی دانش شود (سهیل و داود، ۲۰۱۹). پژوهشگران عواملی را ذکر کردند که بر مخفی‌سازی دانش تاثیر می‌گذارد و عبارتند از: عوامل روانشناختی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و تکنولوژیکی. به عقیده‌ی هیس لپ^۲ (۲۰۰۹)، سود بالقوه و اصلی آشکارسازی دانش از طریق انگیزه و یا پاداش بدست می‌آید. انگیزه و دلگرمی می‌تواند به عنوان ابزاری برای جذب، افزایش و ارتقا و حفظ رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان بکارگرفته شود. در بیشتر شرایط، عوامل سازمانی مانند مشارکت شغلی و رضایت، ارزیابی عملکرد و تشخیص عملکرد نیز به عنوان انگیزه‌دهندگانی جهت افزایش و ارتقا رفتار آشکارسازی دانش در بین کاربران در نظر گرفته می‌شوند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و ارتباط سازمانی نیز بر رفتار آشکارسازی دانش تاثیر می‌گذارد. آشکارسازی دانش به طور غیر مستقیم از طریق فعالیت‌های یادگیری در بین کاربران وجود دارد، به اشتراک گذاشته می‌شود (سهیل و داود، ۲۰۱۹).

عدم مخفی‌سازی دانش یکی از مهمترین مولفه‌ها می‌باشد و به عنوان یکی از رقابت‌های اصلی و بنیادی در مدیریت دانش محسوب می‌شود (سهیل و داود، ۲۰۱۹). بازه حیاتی و تعیین‌کننده آشکارسازی دانش؛ ایجاد دانش جدید و نوآوری است که به طور معناداری کارایی را بهبود خواهد بخشید. بنابراین برای درک عوامل تاثیرگذار بر فعالیت‌های آشکارسازی دانش و بررسی رفتار مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها باید تلاشی اعمال شود زیرا مخفی‌سازی دانش به عنوان یک مانع در رشد فردی است (سهیل و داود، ۲۰۱۹). آشکارسازی دانش به ارتباط همه انواع دانش اشاره دارد که شامل دانش صریح و ضمنی از طریق جامعه‌پذیری، تعامل و آموزش می‌باشد. از این رو آشکارسازی دانش موثر شامل فعالیت‌های انتقال و جذب ارسال‌کننده و دریافت‌کننده می‌باشد. بنابراین در زمانی که سازمان‌ها آشکارسازی دانش را به طور اثربخش و کارآمدی انجام ندهند؛ در معرض ریسک از دست دادن پول، وقت و توانایی قرار دارند. مخفی‌سازی دانش یکی از فرآیندهای حیاتی مدیریت دانش را نقض می‌کند و فرایند چرخه‌ی حیات دانش را با مشکل مواجه می‌سازد. به طور کلی کارکنان باید به این درک دست یابند که آشکارسازی دانش تنها یک هدف نیست؛ بلکه هم هدف و هم وسیله است و به اثر بخشی تلاش‌های سازمانی منجر می‌شود؛ به عبارت دیگر برآیند آشکارسازی دانش، خلق دانش جدید و نوآوری و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است (شان و همکاران، ۲۰۱۱).

اگر چه دانش برای هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار میرود، اما در سال‌های اخیر شعار دانش قدرت است به شعار انتقال دانش و عدم مخفی‌سازی آن قدرت است تغییر یافته است. از دلایل اهمیت عدم مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها این است که عدم مخفی‌سازی دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان، و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود. در این رابطه، مجاب کردن افراد برای انتقال دانش خود به دیگر همکاران و نحوه صحیح این انتقال بسیار حائز اهمیت می‌باشد. باید رفتارهایی را در افراد برانگیخت و مورد حمایت و قدردانی قرار داد که در جهت تسهیل آشکارسازی دانش در سازمان و در بین افراد باشند. سازمان‌ها در تلاشند تا کارکنانی را بکار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند. یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده به وسیله‌ی پژوهشگران مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آن قدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌کنند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است. عدم مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریعتر فردی و سازمانی منجر شده است که خلاقیت را افزایش می‌دهد و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. بر این اساس سازمان‌ها کارکنان خود را به انتقال دانش تشویق می‌کنند. از انتقال و آشکارسازی دانش تعاریف مختلفی ارائه شده است. مک درموت^۳ عدم مخفی‌سازی دانش را اینگونه تعریف کرده است: «وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را مخفی نمی‌کند، به این معنا است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را

1. Martin

2. Soheil & Daud

3. Hislop

4. Mak

کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند (موگوتسی، ۲۰۱۵). در تعریف دیگری، آشکارسازی دانش «فرایندی است که در آن افراد متقابلاً دانش آشکار و پنهان خود را مبادله و به طور مشترک دانش جدید خلق می‌کنند. این مولفه در برگیرنده مسائلی همچون به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز، چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و هم چنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و سازمانی می‌باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

دانش، اطلاعات قابل عمل و فعال است که توانایی انجام دادن کار یا قضاوت در بارهٔ حال یا آینده را برای افراد فراهم می‌کند. شخص برخوردار از دانش می‌تواند به دستکاری، انتزاع، کشف، توزیع و کاربرد امور و واقعیات بپردازد و مهم تر آنکه می‌تواند در بارهٔ موضوعات مختلف اظهار نظر کند و توانایی نگاه تازه به امور و واقعیات را کسب بیانیه‌های جدید صادر کند. بدون تردید دانش مهم ترین منبع سازمان است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و از هر تکتی و روشی که رشد بهتر آن را فراهم کند، استفاده شود و از ادارهٔ آن با شانس جلوگیری شود. (شان و همکاران، ۲۰۱۱).

تغییر بنیانی در اقتصاد، از عصر رقابت بر مبنای منابع ملموس به منابع ناملموس ضرورت استقرار مدیریت دانش در سازمانها را نشان می‌دهد. مدیریت دانش را به عنوان ی راهبرد تعریف می‌کنند که باید در یک شرکت توسعه داده شود. تا بدان وسیله مطمئن باشیم که دانش به افراد درست در زمان مورد نیاز می‌رسد و آنها دانش را به اشتراک می‌گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده می‌کنند. تسهیم دانش عبارت است از آنکه که فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی میکند تا او را کم کند که موقعیت خود را بهتر ببیند تسهیم دانش را میتوان فعالیت هایی تعریف کرد که کم میکنند تا افراد گروه های مختلف با یکدیگر کار کنند و مبادلهٔ دانش میان آنها را تسهیل کنند (موگوتسی، ۲۰۱۵). به طور اساسی آشکارسازی دانش، فعالیت اعطای دانش در دسترس به دیگران در درون سازمان است. افرادی که تجربه و مقاصد مشترک را با هم در میان می‌گذارند، به تبادل ایده ها و اطلاعات با همدیگر می‌پردازند. به اعتقاد برخی از صاحب نظران حوزه ی مطالعاتی آشکارسازی دانش، در این فرآیند، افراد به تبادل دانش خویش (عینی و ذهنی) با یکدیگر پرداخته و دانش جدیدی تولید می‌کنند. این فرآیند شامل دو مرحله ی «ارائه دانش» و «دریافت دانش» است. برخی از نویسندگان و پژوهشگران در مفهوم سازی آشکارسازی دانش، واژه های جریان های دانش، تبادل دانش و انتقال دانش را به جای همدیگر به کار برده اند. برخی در مفهوم سازی آشکارسازی دانش به واژه ی انتقال دانش روی آورده اند و آن را فرآیند نشر دانش در درون یا برون سازمان می‌دانند. دانش را فرآیندی توصیف می‌کنند که مستلزم تبادل دانش بین افراد و گروه هاست. یکی از اهداف اصلی پژوهش های مخفی سازی دانش، بررسی و شناسایی روش هایی است که سازمان ها بتوانند از دانش فردی اعضا خود به منظور بهره مندی از این دانش، در کل سازمان بهره گیرند (موگوتسی، ۲۰۱۵).

در ادامه اشاره‌ای به پیشینه تجربی و نظری در زمینه پنهان سازی دانش پرداخته شده است:

جدول ۱. پیشینه تجربی و نظری در زمینه پنهان سازی دانش (منبع: نویسنده)

محقق	عنوان	نتایج
(موگوتسی، ۲۰۱۵)	بررسی تاثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی با توجه به متغیرهای پنهان سازی دانش و جو تسهیم دانش در سازمان	بدبینی کارکنان بر پنهان سازی دانش تأثیر معنی دار دارد. پنهان سازی دانش بر سایش اجتماعی تأثیر معنی دار دارد. پنهان سازی دانش در تأثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی نقش میانجی دارد و نهایتاً جو تسهیم دانش تأثیر بدبینی کارکنان بر پنهان سازی دانش در سازمان را تعدیل می‌کند.
الکردی و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی رابطه سیاست های سازمانی ادراک شده و پنهان سازی دانش با خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیلگری تعهد حرفه ای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	نتایج نشان داد سیاست های سازمانی ادراک شده و پنهان سازی دانش با خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیلگری تعهد حرفه ای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
کوبین و همکاران (۲۰۱۳)	عوامل موثر بر رفتار پنهان سازی دانش در سازمان با استفاده از مدل رفتار برنامه ریزی شده	حس مالکیت روانی، توقع کارمندان از سیستم پاداش، تاثیرات سرپرست، کمبود خودباوری و کمبود شرایط تسهیل کننده به طور غیرمستقیم باعث تمایل به پنهان کردن دانش در سازمان میشوند و این رفتار در نهایت منجر به عادت خواهد شد.
(موگوتسی، ۲۰۱۵)	"شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان"	موانع تسهیم دانش شامل موانع فردی (اختلاف سنی، سطح تحصیلات و سابقه کاری؛ فقدان امنیت شغلی، فقدان مهارت های برقراری ارتباط با دیگران و درگیر نشدن با کار)، موانع سازمانی (فقدان حاکمیت نظام هدایت مطلوب و موثر، خط مشی های ضعیف منابع انسانی، نا کارآمدی سیستم پاداش سازمان، عدم دسترسی به منابع مورد نیاز و ضعف سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان)، موانع فرهنگی (فقدان حاکمیت فرهنگ تسهیم دانش، فقدان حاکمیت فرهنگ اعتماد محور، فقدان حاکمیت فرهنگ باز، فقدان حاکمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ضعف

محقق	عنوان	نتایج
		پشتوانه های ارزشی و اعتقادی و موانع فن آورانه (عدم تمایل به استفاده از سیستم های فناوری اطلاعات و فقدان سیستم جامع اطلاعاتی)
(شان و همکاران، ۲۰۱۱).	"تاثیر دوگانه از مخفی سازی دانش ادراک شده"	نتایج حاکی از رابطه منفی بین پنهان سازی اطلاعات درک شده و قابلیت ماندگاری گروهی بوده که بر اساس ساختار پاداش و سازگار با نظریه تبادل اجتماعی به تعدیل می رسد.
(شان و همکاران، ۲۰۱۱).	استرس محیط کار و مخفی سازی دانش در سازمان های خدماتی	طرد محل کار دارای رابطه مثبت با پنهان سازی فرار و خود را به نادانی زدن است به خصوص هنگامی که هر دو موضوع فوق در حد وسیع باشند
(موگوتسی، ۲۰۱۵).	" چرا و چه زمانی افراد به مخفی سازی دانش روی می آورند؟"	نتایج نشان می دهند که مالکیت روانشناسی اطلاعات محور بر روی پنهان سازی اطلاعات تاثیر می گذارد. قلمرو گرایی به طور کامل با سطح ارتباط بین مالکیت روانشناسی اطلاعات محور و پنهان سازی اطلاعاتی می باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. این پژوهش از حیث هدف، یک پژوهش بنیادی بوده و از نظر نتیجه، پژوهش توسعه‌ای محسوب می شود و از داده های کیفی استفاده خواهد نمود. از حیث هدف، یک پژوهش تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه‌ای کاربردی محسوب شده و از داده های کمی استفاده خواهد نمود. استراتژی پژوهش در بخش دوم، پژوهش پیمایشی است. در این مطالعه به منظور تبیین دقیق تر، بررسی جنبه‌های نهفته و همچنین جنبه‌های مشاهده‌پذیر و تدوین مدل از روش تحقیق آمیخته - اکتشافی استفاده می گردد که به این منظور در بخش اول از تحلیل مضمون و در بخش دوم تکنیک دلفی استفاده شده است.

در فاز کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان به مسائل سازمانی اعم از اساتید متخصص در علم مدیریت و رفتار سازمانی و مدیران و خبرگان دانشگاه علوم پزشکی کل کشور می باشد که به صورت هدفمند انتخاب شده و تا اشباع نظری با روش گلوله برفی مصاحبه ادامه پیدا کرد. خبرگان تجربی دارای شرایطی از قبیل: حداقل ۱۵ سال سابقه کاری در دانشگاه علوم پزشکی، سوابق ریاست در بخش‌های اداری و درمانی دانشگاه علوم پزشکی، عضویت در هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی، دارا بودن مقالات علمی - پژوهشی بودند. خبرگان فلسفی دارای شرایطی از قبیل: حداقل ۱۵ سال سابقه کاری در دانشگاه و در گروه مدیریت، دارا بودن مقالات علمی - پژوهشی معتبر داخلی و خارجی بودند. داده‌های مورد نیاز بخش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند حاصل گردید. همچنین نرم افزار کیفی مورد استفاده در پژوهش حاضر و در بخش کیفی، MAXQDA11 بود. مصاحبه اول در قالب ۱۵۲ کد اولیه سازماندهی شد. در مرحله بعدی توسط نرم افزار کیفی MAXQDA اقدام به کدگذاری محوری شد که بر اساس تشخیص میزان مشابهت و قرابت معنایی و با مشورت از اساتید، ۴ بُعد و ۲۰ شاخص دریافت شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به سوالات تحقیق پاسخ داده شده است:

۱. پیشایندهای پنهان سازی دانش با توجه به ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان کدام هستند؟

پس از انجام مصاحبه‌های صورت گرفته شده با خبرگان، در مجموع مولفه های فشار زمانی - حفاظت اطلاعات - شخصیت - انتقام - قدرت طلبی - اهداف طلایی - طراحی شغلی - پیچیدگی شغلی - الزامات شغلی - سیاست های سازمانی - جو انگیزشی - رقابت فردی - اعتماد فردی - انتظار بی مورد - عدم اعتماد به همکاران - هم تیمی - هنجارهای نامطلوب - جو انگیزشی - محیط رقابتی معرفی گردید که در ادامه جدول کدگذاری باز ارائه داده شده است:

جدول ۲. جدول کد گذاری. مولفه های اصلی، محوری و فرعی

کد گزینشی	کد محوری	گویه های کلماتی
-----------	----------	-----------------

کد گزینشی	کد محوری	گویه های کلماتی
عوامل شغلی	فشار زمانی	محدود بودن زمان برای ارائه اطلاعات - عدم امکان ارائه اطلاعات در بازه زمانی خاص - فوری بودن دستور انجام امور
	حفاظت اطلاعات	صیانت از اطلاعات محرمانه - مهم دانستن اطلاعات - ناپختگی اطلاعات برای مدیران و ترس از ارائه آن به کل سازمان
	پیچیدگی دانش	ابهام در دانش - تخصصی بودن اطلاعات - عدم امکان ارائه و تبیین دانش
پیشایندهای پنهان سازی دانش	الزامات شغلی	دستور داشتن از مدیریت سطح بالا - اقتضای عمل نمودن در حیطه شغلی خاص - مهیا نبودن شرایط شغلی کارکنان جهت دریافت اطلاعات جدید
	محیط رقابتی	جو سیاسی سازمان - سیاسی کاری مدیران - ائتلاف های سیاسی موجود در سازمان
	هنجارهای نامطلوب	سطوح سازمانی زیاد - کاغذ بازی اداری - ساختار بلند سازمانی - نیاز مکرر به کسب دستور
	اهداف طلایی	استفاده از اطلاعات برای اهداف آرمانی سازمان - ارائه اطلاعات در زمانی که دستاوردهای مهم دیگری مد نظر باشد - ارائه اطلاعات ر زمانی که کارکنان توانمند تر شده اند
	جو انگیزی	بی انگیزی کارکنان - انتظار عملکرد مثبت نداشتن به واسطه اطلاعات جدید - بی انگیزی مدیران
	قدرت طلبی	دانش را به عنوان یک منبع قدرت دانستن - پروا داشتن از رشد و پیشرفت سایرین با داشتن اطلاعات جدید - خودکامگی مدیران - اسفاده نامناسب از جایگاه سازمانی
	انتقام	بی حساب شدن - عدم مدیریت بهینه تعارض در سازمان - سوی استفاده شخصی از اطلاعات
عوامل شخصی	هوش عاطفی	عدم کنترل هیجانات - مدیریت ضعیف هیجانات - پردازش ضعیف مدیران
	انتظار بی مورد	ایجاد انتظارات و توقع - پیگیری مجدد کارکنان در خصوص اطلاعات دستیافته - مبدل به عادت شدن
	عدم اعتماد به همکاران	بی اطمینانی به همکاران - داشتن تجربه منفی از ارائه کلیه اطلاعات سازمانی - عدم شفافیت در روابط کاری
	هم تیمی	حضور داشتن در یک تیم - عدم ادراک مشترک از اطلاعات - منفعل بودن اعضای تیم
عوامل بین فردی	شخصیت	تفاوت در ۵ تیپ شخصیتی - سستی عمل نمودن مدیران - وظیفه گرا بودن مدیران

۲. پیامدهای پنهان سازی دانش با توجه به ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان کدام هستند؟

پس از انجام مصاحبه‌های صورت گرفته شده با خبرگان، در مجموع مولفه های قصد ترک شغل - انحراف کاری - فرسودگی شغلی و طرد شدگی از محیط کار معرفی گردید که در ادامه جدول کدگذاری باز ارائه داده شده است:

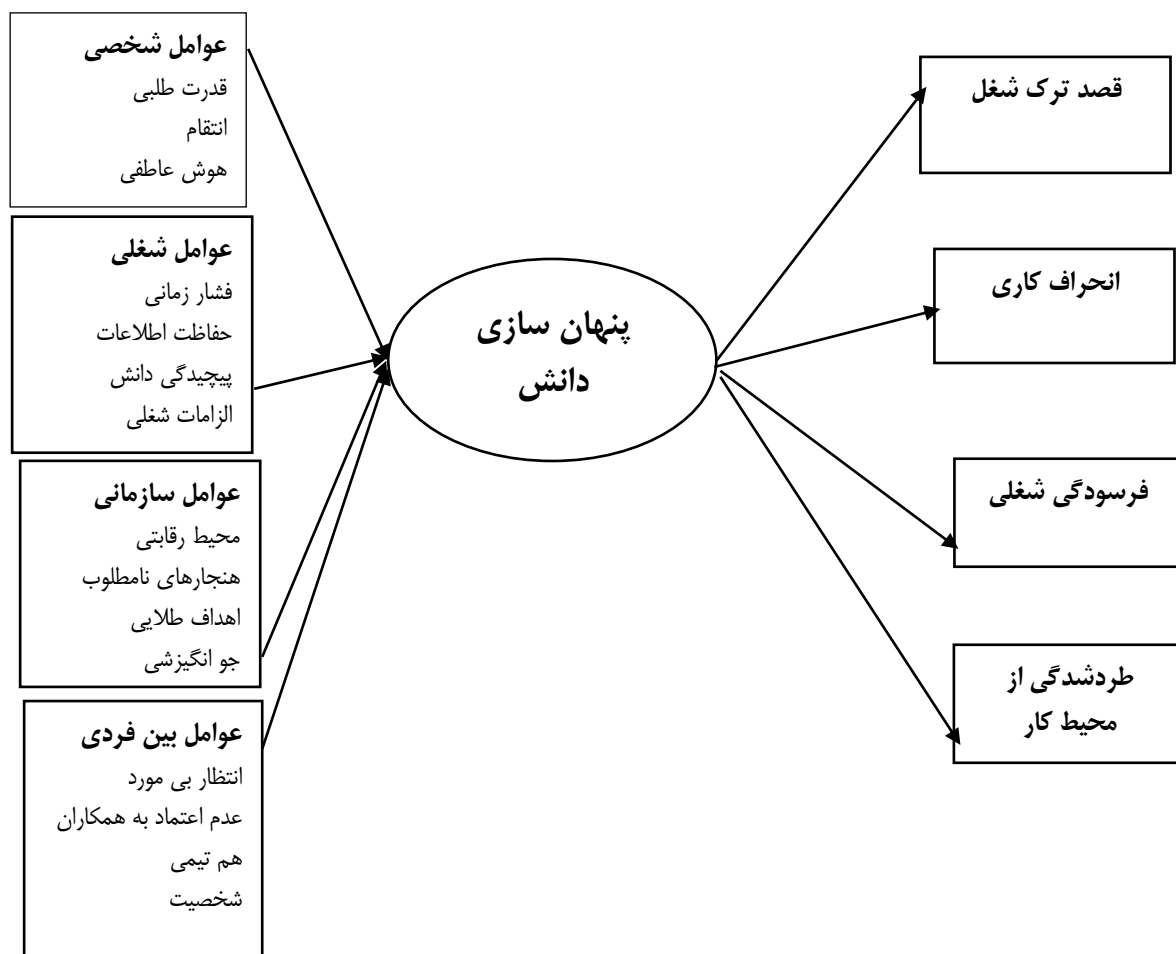
جدول ۳. جدول کد گذاری. مولفه های اصلی، محوری و فرعی

کد گزینشی	کد محوری	گویه های کلماتی
پیامدهای پنهان سازی دانش	قصد ترک شغل	تمایل به ترک سازمان - ترک سازمان در صورت پیدا شدن شرایط کاری بهتر - تلاش در جهت ترک سازمان
	انحراف کاری	افت عملکرد - مغایرت بین عملکرد واقعی و آنچه انجام شده - طفره رفتن از کار
	فرسودگی شغلی	خستگی شدید کاری - عدم موفقیت در دستاوردهای شغلی - عدم اشتیاق شغلی
	طردشدگی از محیط کار	گوشه گیری از سایر کارکنان - انزوای اجتماعی - انزوا در محیط کار

جدول ۴. کدگذاری گزینشی

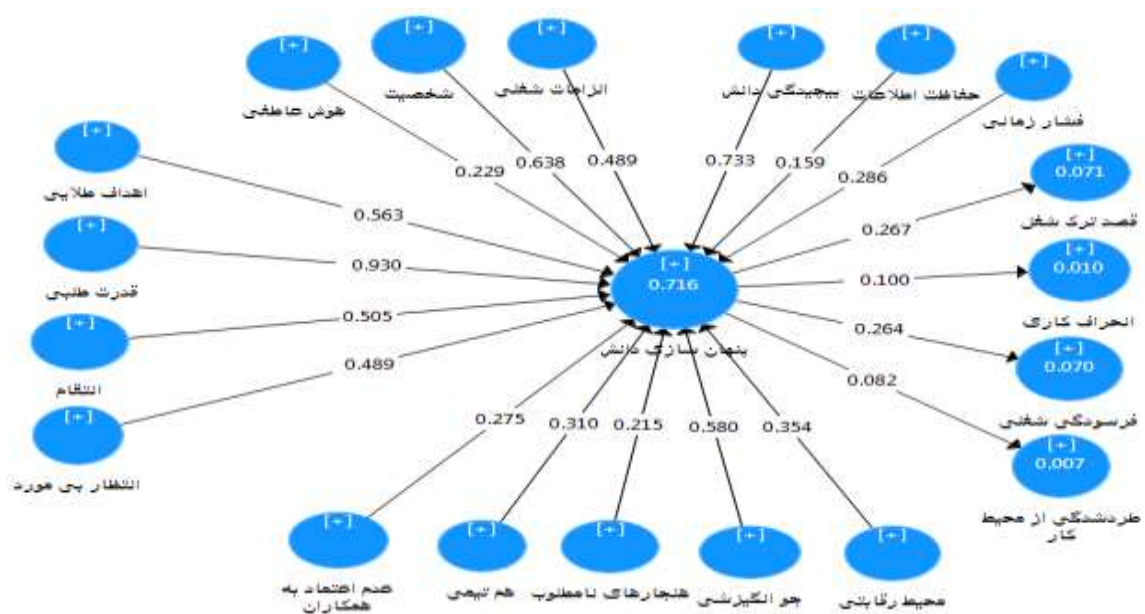
تعداد گویه	مؤلفه های اصلی	عناصر مدل	مؤلفه ها (مقوله فرعی)
پیشایندها	عوامل شغلی	عوامل سازمانی	فشار زمانی
			حفاظت اطلاعات
			پیچیدگی دانش
		الزامات شغلی	
		محیط رقابتی	
		هتجرهای نامطلوب	
	عوامل شخصی	عوامل بین فردی	اهداف طلایی
			جو انگیزی
			قدرت طلبی
	پسایندها	پیامد	انتقام
			هوش عاطفی
			انتظار بی مورد
عدم اعتماد به همکاران			
هم تیمی			
شخصیت			
پسایندها	پیامد	فرسودگی شغلی	
		انحراف کاری	
		قصد ترک شغل	
		طردشدگی در محیط کار	

فرآیند مذکور برای تمامی ۶۲ شاخص (سنجه) پرسشنامه مرحله اول به انجام رسید و امتیاز مربوط به هر شاخص مشخص شد. پس از محاسبه امتیاز هر شاخص باید میزان مطلوبیت آن مشخص شود. تعیین میزان مطلوبیت به محقق امکان انتخاب شاخص هایی با قدرت اندازه گیری بالاتری می دهد. برای افزایش توان اندازه گیری پرسشنامه فقط شاخص هایی که مطلوبیت آنها بین ۹-۶ طیف (یعنی در محدوده مطلوب) قرار گرفت انتخاب شدند و به پرسشنامه دلفی مرحله دوم راه یافتند. به این ترتیب، از ۳۹ شاخص مورد بررسی، همگی در محدوده مطلوب طیف قرار گرفتند اما قبل از توزیع پرسش - نامه بخش کمی از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) جهت آزمون روایی سوالات پرسشنامه استفاده شد. ضریب نسبی روایی محتوا برای کلیه گویه ها از مقدار حداقل ۰/۵۹ بیشتر است، لذا ۶۲ گویه موجود از منظر روایی محتوا مورد تایید است.

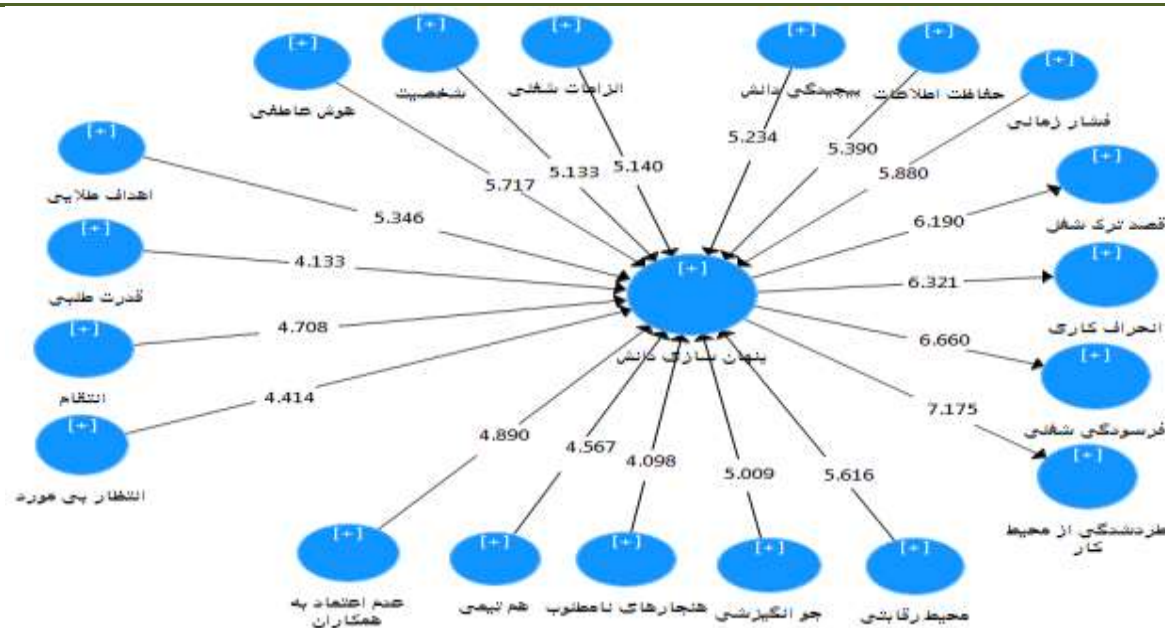


شکل ۱. مدل نهایی تحقیق احصاء از بخش کیفی

در این بخش اعتبار سنجی مدل ارائه داده شده است:



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

بر اساس نتایج تحقیق؛ پیشایندهای موثر بر پنهان سازی دانش در ۴ دسته عوامل شخصی، شغلی، سازمانی و بین فردی پیش بینی شدند و پیامدهای پنهان سازی دانش نیز به زعم خبرگان حوزه علوم پزشکی، شامل: لذا در تحقیق حاضر پیشایندها و پسایندهای پنهان سازی دانش در حوزه علوم پزشکی ارائه گردید.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به بررسی مدل از طریق روش حداقل مربعات جزئی ملاحظه می‌شود که بین عوامل شغلی، شخصی، بین فردی و سازمانی با پنهان سازی دانش ارتباط معناداری وجود دارد. از آنجایی که عدد معناداری بدست آمده خارج از دامنه ی $+1/96$ و $-1/96$ قرار دارد، در نتیجه با حداقل ۹۵ درصد اطمینان می‌توان پذیرفت: ارتباط بین عوامل شغلی، شخصی، بین فردی و سازمانی با پنهان سازی دانش معنادار است. نتایج این بررسی با نتایج تحقیق ابوبکر و همکاران (۲۰۱۹) - سمرسی (۲۰۱۸) - هرنانس و همکاران (۲۰۱۸) - وانگ و همکاران (۲۰۱۸) - فانگ (۲۰۱۷) می‌باشد. شخصیت افراد بر اساس ابعاد ۵ گانه شخصیت می‌تواند متفاوت باشد و این پایه و اساس تعاملات فردی و سازمانی را رقم می‌زند. از آنجایی که مدیران گردانندگان سازمان می‌باشند، هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده‌است که هم شامل درک دقیق هیجان‌های خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجان‌ها و احساس‌های خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند. از آنجایی که، توانایی به کارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان‌ها برای تسهیل حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می‌کند، لذا رهبران دارای هوش هیجانی بیشتر، به نحو موثرتری می‌توانند بر کارکنانشان تاثیرگذار باشند. همچنین، یک سازمان برای انطباق‌پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است، بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی در رهبران می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.

در ادامه موضوع الزامات شغلی و پیچیدگی دانش به عنوان یکی دیگر از عناصر تاثیرگذار بر پنهان سازی دانش معرفی شدند. گاهی رویه شغلی در سازمان به گونه ای می‌باشد که عدم اشاعه اطلاعات را راهکاری برای بهبود امور تشخیص می‌دهند که متأسفانه تبعات منفی فراوانی را خواهد داشت. همچنین بی اعتمادی نیز در زمره عوامل بین فردی موضوعی بود که بر پنهان سازی دانش موثر می‌باشد. اعتماد کاتالیزوری است که امکان کار را به سازمانها می‌دهد و عاملی محدودکننده است که ارتباطات تجاری و فردی ما را کنار هم نگه میدارد؛ بنابراین، رواج گروه‌های کاری و ماهیت وابسته‌ی کارها به یکدیگر است که کارمندان را درگیر اشتراک و هماهنگی با یکدیگر می‌کند تا اهداف سازمانی را به انجام برسانند، درنهایت کارمندان را مستلزم میکند که به یکدیگر اطمینان نمایند.

در سال‌های اخیر، انتقال و تعمیم دانش سازمانی در میان کارکنان که موجب هم افزایی کارکردی سازمان‌ها می‌شود، از اهمیت ویژه ای برخوردار شده است. پنهان سازی دانش بر حالتی تمرکز دارد که دانشی مشخص از سوی فرد طلب شده است اما فقط بخشی از اطلاعات درخواستی او را در اختیارش قرار می‌دهند؛ به همین دلیل در اینجا ممکن است فریبکاری‌هایی رخ دهد؛ پنهان کردن، همیشه فریبکاری نیست. به همین دلیل، مدیران نیز پنهان کردن دانش را لزوماً فریبکاری نمی‌دانند. 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 منافع شخص ثالثی صورت بگیرد؛ از اینرو، همیشه نمی‌توان پنهان کردن دانش را رفتاری منفی دانست. همچنین در گروه عوامل شخصی، انتظار بی‌مورد، قدرت طلبی و انتقام به عنوان پیشایندهای پنهان‌سازی دانش معرفی شدند. به دلیل آن که روابط یک امر اجتناب‌ناپذیر در سازمان می‌باشد، لذا توجه به حوزه انتظارات در انجام امور را نمی‌توان نادیده گرفت. گاهی اشاعه دانش در سازمان منجر به ایجاد جوی می‌گردد که در آن کارکنان توان تعامل مثبت را ندارند و به دلیل استنباط‌های متفاوتی که از دانش اشاعه داده شده در سازمان دارند، متناسفانه فضای مناسب برای اشاعه دانش‌های بعدی ایجاد نمی‌گردد.

منابع

- Al-Kurdi Q, Ramzi E, Tillal E. Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: A Systematic Review, *J of EnIn M*, 2018; 4 (9): 22-54.
- Annell, Johan., & Wu, Chao (2013). Knowledge Management in Global Teams A Case Study at Volvo IT in Sweden and China, *Department of Techma and Eco*, 2013; 8 (6): 1-13.
- Cao, Y. & Xiang, Y. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *M Decision*, 2012; 50 (4): 591-8.
- Chang H, Chuang Sh. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator", *Info & Man*, 2013; 4 (4): 9-18.
- Cockrell R. C , Stone, D. N. Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: a multiple mediation analysis. *J of K Man*, 2012; 14 (6): 841-9.
- Ebrahimi S.A, Mohammadi Fateh A, Hajipour E, "A survey the role of trust in personnel job knowledge sharing in Tarbiat Modarres University", *Journal of Military Management*, 2012, 47, 135-2.
- Hau Y, Kim B, Lee H, Kim Y. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions, *Int Jo of In Management*, 2013, 3 (3); 356-6.
- Hong D, Suh Euiho, Koo Choonghyo. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company", *Ex Sys with App*, 2011; 3 (8): 1-9.
- Ibrahim S, Hock L. The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs, *P - So and Beh Scis*, 2015; 17 (2): 230-7.
- Kang J, Youn Y, Lee J, Kim H. A psychological empowerment approach to online knowledge Sharing, *Comp in H Beh*. 2017; 7 (4): 175-7.
- Kukko, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software coanyp. *Jo of Hi Tech Man Res*, 2013; 2 (4): 11-9
- Mogotsi, I.C. An empirical investigation into the relationships among knowledge sharing behavior, organizational citizenship behavior, job satisfaction and organizational commitment. *University of Pretoria. ProQuest Dissertations and Theses*. 2009. 11 (5): 100-9.
- Mehraban Far E , Moghaddam A. Investigating the role of social capital in effectively sharing the knowledge of Pars Oil and Gas Company employees. *Jou of Man and Hu*. 2014. 6 (21): 132-108.
- Minavi Q, Rezaei D, Morad J. Explaining the role of emotional commitment and cognitive trust in the relationship between satisfaction and knowledge sharing intention (Case study: Ansar Bank, Guilan province). *Bim of Ap S in Man and Dev Sci*. 2017. 2 (5): 30-8
- Qun, Z, Xiaocheng Z. The Design of Individual Knowledge Sharing Platform Based on Blog for Online Info Lit Edu. *Phy Pro*, 2012; 3 (3): 1426-2.
- Rafique M, Hameed S , Hassan M. Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan, *Jou of K M*. 5 (18): 10-9.
- Shan S, Zhao Q, Hua F. Impact of quality management practices on the knowledge creation process. *Comp & Indus Eng*. 2013; 6 (4): 211-3.
- Sohail M, Daud S. Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia, *VINE: The jo of info and kn M*, 2019; 39 (2): 125-2.

- Wang Ch , Hu Q. Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance, *Tech.* 2017;8 (6): 1-13.
- Wang Sh, Noe.A, R Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Man Rev*,2010; 2 (6): 115–8.
- Yeh Y, Yeh, Yi L , Chen Y. From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity, *Th Sk and Cre.* 2012; 8 (8): 245–7.
- Yen Y, Tseng J. The effect of internal social capital on knowledge sharing, *knowledge Management Research & Practice*, 2018;8 (9): 214-224.
- Zafarian R, Ismailzadeh M, Shahi N. Presenting a model for implementing knowledge management in small and medium-sized businesses ", *Entrepreneurship Development*,2008 ; 1 (2): 2, 75-102.

نحوه استناد به مقاله:

اکبرزاده، فرشته؛ باقرسلیمی، سعید؛ کارگرشهامت، بهمن. (۱۴۰۳). طراحی و تبیین پیشایندها و پیامدهای پنهان‌سازی دانش در بیمارستان‌های دولتی استان گیلان. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۱). ۶۷-۷۸.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038824>