

Research Paper

Identification and Prioritization of Factors Affecting Knowledge Concealment By Managers in Guilan University of Medical Sciences by AHP Hierarchical Method



Fereshteh Akbarzadeh¹ , *Saied Baghersalami² , Bahman Kargar Shahamat³ 

1. Department of Government Management, Astara Branch, Astara Azad University, Astara, Iran.
2. Department of government Management, Astara Branch, Rasht Azad University, Rasht, Iran.
3. Department of Management and Accounting, Astara Branch, Astara Azad University, Astara, Iran.



Citation Akbarzadeh F, Baghersalami S, Kargar Shahamat B. [Identification and Prioritization of Factors Affecting Knowledge Concealment By Managers in Guilan University of Medical Sciences by AHP Hierarchical Method (Persian)]. *Journal of Arak University of Medical Sciences (JAMS)*. 2022; 25(3):408-421. <https://doi.org/10.32598/JAMS.25.3.6669.1>

 <https://doi.org/10.32598/JAMS.25.3.6669.1>



Article Info:

Received: 26 Feb 2021

Accepted: 05 Apr 2022

Available Online: 01 Aug 2022

Keywords:

Knowledge
Concealment,
Hierarchical
Approach, University
of Medical Sciences

ABSTRACT

Background and Aim Hiding knowledge in the organization is a new topic in the field of knowledge management. The purpose of this study is to identify and prioritize the factors affecting knowledge concealment by managers in Guilan University of Medical Sciences by AHP hierarchical method.

Methods & Materials The research is applied in terms of purpose and based on a qualitative-quantitative approach. The statistical population of the study included philosophical experts in the field of management and experimental experts of the University of Medical Sciences who were selected as a sample by purposive sampling method and snowball technique until the theoretical saturation was reached. The data collection tool was a semi-structured interview. After enumerating the indicators affecting knowledge concealment and then by hierarchical analysis (AHP) method and using Expert Choice11 software, the identified factors were prioritized.

Ethical Considerations In this research, prior to interviewing the experts, written consent was received from them regarding the confidentiality of the research (Code: IR.IAU.LIAU.REC.1401.002).

Results The research findings showed that among the 7 effective factors considered by experts, the power-seeking factor has the greatest impact on knowledge concealment by managers in the University of Medical Sciences and emotional intelligence has the least weight or importance.

Conclusion Accordingly, by reducing power-seeking, in addition to creating a transparent and reliable atmosphere, it is possible to establish knowledge sharing in the University of Medical Sciences.

* Corresponding Author:

Saied Baghersalami, PhD.

Address: Department of government Management, Astara Branch, Rasht Azad University, Rasht, Iran.

E-mail: baghersalami@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Hiding knowledge in the organization is a new issue in the subject of knowledge management. In many cases, the knowledge created due to the lack of detailed mechanisms remains hidden and is not exploited for the benefit of the organization. Thus, according to the opinion of many experts in this field, the hiding of knowledge mostly happens due to the lack of organizational facilities. Investigating the existence of deliberate efforts by organization members to hide knowledge and its roots in the organization is very important. Hiding knowledge, which is considered an obstacle to knowledge sharing, is one of the most complex obstacles in diagnosis, treatment, and countermeasures. The purpose of this research was to identify and prioritize the factors affecting knowledge concealment by managers in the Gilan University of Medical Sciences based on the hierarchical AHP method.

Materials and Methods

This research has a mixed approach (qualitative-quantitative) and is consecutive, and it is also considered descriptive in terms of its purpose. The statistical population of the research included philosophical experts (professors and specialists in the field of public administration) and experimental experts (professors and faculty members and presidents of the University of Medical Sciences) of the whole country, who were selected as a sample by purposive sampling and based on the rule of theoretical saturation. Based on the paired comparison questionnaire, the elements of the model [12] were examined, and in the next step, the elements of the model were prioritized based on the hierarchical technique (AHP) and using the Expert Choice11 software. After an in-depth study in the area of knowledge concealment and creating the necessary knowledge and preparation in the researcher regarding the subject, a paired comparison questionnaire was distributed among the experts, and after collecting and creating a satisfactory map the dimensions and specifying the nature of the dimensions, the predominance that each set of items had as a dimension was determined based on the research literature. In the next step, using the hierarchical analysis, the questionnaire was distributed among 15 experts and assessed using the Expert Choice11 software.

Results

After collecting the questionnaires and creating a satisfactory map of the dimensions and specifying the nature of the dimensions, the dominant aspect that each set of items had as a dimension was determined based on the research literature. In the next step, using a hierarchical analysis, the questionnaires were distributed among 15 experts, and using Expert Choice11 software, indicators were prioritized. The results of the questionnaires were obtained according to Table 2. According to the obtained results, from the experts' point of view, the component of emotional intelligence had the lowest priority with a weight of 0.135 and the component of seeking power had the highest priority with a weight of 0.561. In general, power-seeking means any form of action by operational officials that is considered an unauthorized or illegitimate use of power based on corporate laws. Power seeking is a tool, by which people try to dominate another person, group, or company in order to gain personal interest for themselves with the desired groups and also maintain personal power. By examining the relationship between moral climate, power-seeking, and leadership style, it was determined that power-seeking can greatly influence the change of leaders' styles and methods. Basically, political activity is inherent in all interactions. Therefore, it is considered one of the constituent elements of organizations.

Discussion

High levels of political behavior in the organization harm the performance of the organization. As it is interpreted as an indicator of the existence of a problem with the leadership or management of the organization, it harms the social relations between the members of the organization, the relationship between the employees, and the management. It intensifies mistrust, damages social bonds in the organization, blocks communication channels, and causes a tendency to go beyond the job description and organizational citizenship behaviors in the organization. As a result, the commitment and performance of such an organization may decrease drastically.

Also, emotional intelligence has the least importance in hiding knowledge in this organization. This issue can be justified in this way that from the point of view of the experts of this organization, emotional intelligence as a capability in controlling and managing individual emotions does not play an important role in hiding knowledge. Thus, it can be said that emotional intelligence is not an important component for predicting the concealment of knowledge in the personal relationships of people at the Gilan University of Medical Sciences. According to the

weighting order, it was found that information protection and unfavorable norms leading to the emergence of secretive behavior in the field of knowledge development in this organization have more power after power-seeking. Also, the issue of information security and information preservation and the lack of correct knowledge of managers and agents of the Gilan University of Medical Sciences caused the removal of the information important for employees in the field of facilitating their work processes due to not having the right knowledge in the field of information filtering due to the lack of proper knowledge in the field of information filtering leading to the creation of an alien and outdated organizational structure.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

In this research, prior to interviewing the experts, written consent was received from them regarding the confidentiality of the research (Code of ethics: IR.IAU.LIAU.REC.1401.002)

Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

Authors' contributions

Conceptualization: All authors. Research and sampling method: Fereshteh Akbarzadeh; Data analysis: Fereshteh Akbarzadeh, text writing, and revision: all authors.

Conflicts of interest

The authors of the article did not declare any conflict of interest.

مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان با رویکرد سلسله مراتبی

فرشته اکبرزاده^۱، سعید باقرسلیمی^۲، بهمن کارگر شهامت^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.


۲. گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

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

Use your device to scan and read the article online



Citation Akbarzadeh F, Baghersalami S, Kargar Shahamat B. [Identification and Prioritization of Factors Affecting Knowledge Concealment By Managers in Guilan University of Medical Sciences by AHP Hierarchical Method (Persian)]. *Journal of Arak University of Medical Sciences (JAMS)*. 2022; 25(3):408-421. <https://doi.org/10.32598/JAMS.25.3.6669.1>

 <https://doi.org/10.32598/JAMS.25.3.6669.1>

چکیده

زمینه و هدف: مخفی کردن دانش در سازمان، موضوعی نوین در مبحث مدیریت دانش است. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان به روش سلسله مراتبی است.

مواد و روش‌ها: پژوهش از حیث هدف کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان فلسفی در رشته مدیریت و خبرگان تجربی دانشگاه علوم پزشکی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس قاعده اشباع نظری ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. پس از احصای شاخص‌های مؤثر بر پنهان‌سازی دانش و سپس توسط روش تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ عوامل شناسایی شده اولویت‌بندی شدند.

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش قبل از مصاحبه با خبرگان از آن‌ها رضایت‌نامه کتبی در خصوص آگاهانه بودن و محرمانه بودن انجام پژوهش دریافت شد. کد اخلاق این پژوهش شماره IR.IAU.LIAU.REC.1401.002 است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد از میان ۷ عامل مؤثر و مد نظر خبرگان، عامل قدرت‌طلبی بیشترین میزان تأثیرگذاری بر پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی را داراست و هوش عاطفی کمترین وزن یا اهمیت را دارد.

نتیجه‌گیری: بر این اساس، می‌توان با کاهش قدرت‌طلبی علاوه بر ایجاد جوی شفاف و قابل اعتماد، زمینه استقرار اشتراک‌گذاری دانش را در دانشگاه علوم پزشکی مهیا کرد.

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۰۷ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۱۶ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱۰ مرداد ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

پنهان‌سازی دانش،
رویکرد سلسله مراتبی،
دانشگاه علوم پزشکی

* نویسنده مسئول:

دکتر سعید باقرسلیمی

نشانی: آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آستارا، گروه مدیریت دولتی.

رایانامه: baghersalami@gmail.com

مقدمه

اهمیت کارایی درست آن، باید بتواند از طریق سازوکارهای مناسب کارکنان را به یادگیری و ارائه دانش جدید تشویق و ترغیب کند. اما این سازمان نیز مانند بسیاری از سازمان‌های کشور چندان به استراتژی‌های مدیریت دانش توجه نداشته و همین عامل باعث هدر رفتن دانش، عدم تسهیم دانش و مخفی‌سازی دانش توسط کارکنان می‌شود [۶].

مخفی‌سازی دانش توسط کارکنان و نبود تسهیم دانش تولیدشده 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 تولیدشده بعد از انجام فعالیت‌های مختلف بیمارستان، به صورت نامناسب مستندسازی و ثبت می‌شوند و برای اقدامات آتی بی‌فایده خواهند بود [۷]. با وجود تلاش‌های انجام‌شده به منظور اشتراک‌گذاری دانش و عدم مخفی‌سازی آن، تاکنون موفقیت چشم‌گیری در این حوزه حاصل نشده و کارکنان تمایلی برای اشتراک‌گذاری دانش خود حتی زمانی که سیستم سازمان به شیوه‌ای طراحی شده است که فرایند 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 مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها می‌تواند این پدیده را به خوبی توصیف کند [۲].

پنهان کردن دانش به تلاش آگاهانه افراد برای مخفی کردن یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فردی دیگر درخواست شده است، اطلاق می‌شود. به عبارتی، مجموعه‌ای از رفتارهایی است که شامل نبود تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است. ریتالا اظهار کرد که نوآوری یک سازمان به احتمال زیاد متکی بر دانش، تجربه و مهارت کارکنان در فرایند ایجاد ارزش است [۸]. بر اساس ادبیات مختلف مخفی‌سازی دانش ۳ نوع مختلف دارد که شامل مخفی‌سازی گریزان، پنهان کردن عقلانی و بازی خاموش است [۷].

وان و هوف استدلال کردند مخفی‌سازی دانش زمانی اتفاق می‌افتد که فردی دانش خود را به اعضای دیگر در یک سازمان به صورت عامدانه منتشر نکند [۹]. هرناس و همکاران در مدل تحقیق خود نشان دادند مخفی‌سازی دانش نیز مانند تسهیم دانش می‌تواند ۲ بُعد مخفی‌سازی دانش تصریحی و مخفی‌سازی دانش ضمنی داشته باشد. از یک سو، مخفی‌سازی دانش آشکار را می‌توان به راحتی در عدم ضبط، عدم طبقه‌بندی و عدم ذخیره جست‌وجو کرد و از سوی دیگر، مخفی‌سازی دانش ضمنی را می‌توان به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد پیدا کرد [۱۰].

دو و همکاران بیان کردند مخفی‌سازی دانش یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش، یعنی تسهیم دانش را نقض می‌کند [۱۱]. سینگ نیز معتقد است مخفی‌سازی دانش دقیقاً مقابل

بیمارستان‌ها به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات درمانی، از جمله مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی به شمار می‌روند، زیرا سلامت انسان‌ها را بر عهده دارند. بخش بهداشت و درمان به دلیل ارتباط مستقیم با سلامت انسان‌ها یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توسعه پایدار در جوامع بشری به شمار می‌آید. تحقق این امر نیازمند کارکنان آگاه، توانمند و با انگیزه کاری بالاست. یکی از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده کارکنان توانمند، وجود سیستم‌های مدیریت دانش و چگونگی به‌کارگیری مؤلفه‌های آن است. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش اشتراک‌گذاری دانش یا همان تسهیم دانش است [۱].

با توجه به اینکه ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به بیماران در این گونه سازمان‌ها یک تلاش پیچیده است که به طور فزاینده‌ای به دانش و اطلاعات وابسته است، به مقوله اشتراک‌گذاری دانش توجه چندانی نشده است و بسیاری از کارکنان در رده‌های مختلف به مخفی‌سازی دانش اقدام می‌کنند [۲]. در این راستا، سازمان‌های بهداشتی و درمانی نیز کمابیش با مسائلی مشابه سازمان‌های دیگر مواجه هستند و دانش زیادی در ورای فرایندها تولید می‌شود، اما در بعضی موارد مشاهده شده است که کارکنان از آشکار کردن دانش خودداری کرده و تمایلی برای ارائه آن از خود نشان نمی‌دهند [۳].

مخفی کردن دانش در سازمان، موضوعی نوین در مبحث مدیریت دانش است. با وجود پژوهش‌های بسیاری که متغیرهای تسهیم در اشتراک‌گذاری دانش را بررسی کرده، مطالعات اندکی مبحث پنهان‌سازی دانش را بحث و بررسی کرده‌اند [۴]. به دلیل نبود سازماندهی مناسب در فرایند مستندسازی توسط مدیران، در بسیاری از موارد دانش ایجاد شده با توجه به نبود سازوکارهای دقیق مخفی مانده و در جهت منافع سازمان بهره‌برداری نمی‌شود. به طوری که بر اساس نظر بسیاری از خبرگان این حوزه، مخفی‌سازی دانش بیشتر به دلیل نبود امکانات سازمانی اتفاق می‌افتد [۵].

بررسی وجود تلاش‌های متعمدانه توسط اعضای سازمان برای 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 است [۳]. در سازمان‌های بهداشتی و درمانی، فرایند مدونی در رابطه با یافتن، گزینش و سازمان‌دهی اطلاعات و بهره‌وری از آن برای حل مشکلات، آموزش و تصمیم‌گیری مناسبی وجود ندارد. همین عامل مزید بر علت است که کارکنان بخش‌های مختلف این سازمان به پنهان‌سازی دانش اقدام کنند. بیمارستان به عنوان یک سازمان مراقبت بهداشتی و درمانی، یکی از سازمان‌هایی است که همواره با توجه به یادگیرنده بودن آن و

شده که اشتراک‌گذاری مهم‌ترین جنبه مدیریت دانش است. ویژگی‌های ساختاری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعامل سازمانی بر اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش بین کارکنان کمک می‌کند [۱۸].

برخی از پژوهشگران دیگر مخفی‌سازی دانش را مجموعه‌ای از رفتارهایی می‌دانند که شامل نداشتن تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادات مرتبط با کار بین کارکنان و اعضای تیم است [۱۹]. نوآوری یک سازمان به احتمال زیاد متکی بر دانش، تجربه و مهارت کارکنان در فرایند ایجاد ارزش است، زیرا عدم مخفی‌سازی دانش، سازوکار ارزشمندی برای نوآوری است و در صورتی که این چرخه معیوب باشد، سازمان از نوآوری دور می‌شود [۲۰].

عدم مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها به عنوان فرهنگ منحصربه‌فرد سازمانی و هنجارهایی است که رهبران و مدیران سازمانی برای دستیابی به تحولات استراتژیک و دستیابی به نوآوری به آن نیازمند هستند [۲۱]. 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 [۲۲].

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، فرصت‌هایی برای بیان راه‌حل‌ها و اثربخشی ایجاد می‌کند که مسیر موفقیت را برای موفقیت در پروژه‌ها جدید فراهم می‌کند. اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک تعامل اجتماعی تعریف می‌شود که شامل تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌ها در سازمان است [۱۹].

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. با وجود 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 [۱۵]. فعالیت‌های آشکارسازی دانش برای 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 [۱۱].

آشکارسازی دانش به این معناست که افراد، تیم و سازمان دانش را با اعضای دیگر سازمان در دوره 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 [۱۴]. این مؤلفه به مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت

تسهیم دانش قرار دارد. فردی که به مخفی‌سازی دانش اقدام می‌کند، این حس درونی در او وجود دارد که خود را مالک دانش می‌داند و برای ارائه نکردن آن به دیگران، حس مالکیت را دلیل موجه می‌داند [۱۲].

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات تحقیق، برخی از عوامل به عنوان پیش‌آیندها و برخی دیگر به عنوان پیامدهای مخفی‌سازی دانش مطرح شده‌اند. در پژوهش‌های مختلف از مؤلفه‌های شخصیتی، مؤلفه‌های شغلی، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با همکاران به عنوان پیش‌آیندهای مخفی‌سازی دانش و انحراف کاری، رفتار شهروند سازمانی، قصد ترک شغل و خلاقیت کارکنان به عنوان پیامدهای مخفی‌سازی دانش نام برده شده است. با توجه به بررسی پیامدها و پیش‌آیندهای مخفی‌سازی دانش بر اساس ادبیات تحقیق داخلی و خارجی، بررسی عوامل مؤثر بر مخفی‌سازی دانش و شناسایی پیامدهای آن بسیار مهم و ضروری است. در این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان پرداخته شده است.

بر این اساس، محقق درصدد است دریابد که شاخص‌های مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان کدام هستند؟ و کدامیک از شاخص‌های شناسایی‌شده اولویت بیشتری در پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان دارد؟

ادبیات پژوهش

از نظر بسیاری از اندیشمندان، موفقیت اقدامات مدیریت دانش، به عدم مخفی‌سازی دانش مؤثر دانش وابسته است [۱۳]. در واقع، به مخفی‌سازی دانش شامل فرایند تبدیل نشدن دانش و خلق نکردن دانش جدید و نبود روند اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص با سایرین در محیط سازمانی است [۱۴]. مخفی‌سازی دانش در کار به تشریح عدم انتشار داده‌ها، ایده‌ها و تجربیات یا تکنیک‌های صریح بین افراد یا گروه‌های کاری در سازمان اشاره دارد. این عامل به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهایی است که شامل عدم اشتراک‌گذاری دانش یک فرد با فرد دیگر است [۱۵].

گروهی از محققین بر این باورند که در واقع، آشکارسازی دانش یا اشتراک‌گذاری برای حل مشکلات درون سازمانی و کمک به همکاران متمرکز است [۱۶]. محققین بیان کرده‌اند به طور کلی مدیریت دانش 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 تأثیر منفی خواهد گذاشت [۱۷]. همچنین بیان شد که فعالیت‌های آشکارسازی دانش به عنوان تبادل دانش مطرح

دانش است. در این مرحله، تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین فناوری 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 می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند، مفهوم آشکارسازی دانش را ارتقا دهند [۸].

مخفی‌سازی دانش بین حداقل ۲ فرد در یک ارتباط رودررو یا کارگاه‌ها، گردهمایی‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارها اتفاق می‌افتد. اگرچه واقعیت‌هایی وجود دارند که افراد برای آشکارسازی دانش بی‌میل و ناراضی هستند، زیرا برخی از کارکنان به صورت رفتاری و قلبی تمایل به یاد دادن و انتشار اطلاعات و آگاهی دارد، در حالی که برخی دیگر از آن‌ها به‌نظر می‌رسد که به مخفی‌سازی دانش علاقه زیادی داشته و این اغلب در زمانی است که اشتباهات و خطاهای آن‌ها توسط سازمان غیرقابل تحمل می‌شوند. فرهنگ‌های متنوع، نبود اعتماد، نداشتن وقت کافی، ارتباطات ناکارآمد و بی‌ثمر و دانش ضعیف می‌تواند باعث مخفی‌سازی دانش شود [۱۷].

پژوهشگران عواملی را ذکر کرده‌اند که بر مخفی‌سازی دانش تأثیر می‌گذارد و عبارت‌اند از: عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و فناورانه. سود بالقوه و اصلی آشکارسازی دانش از طریق انگیزه یا پاداش به دست می‌آید. انگیزه و دلگرمی می‌تواند به عنوان ابزاری برای جذب، افزایش و ارتقا و حفظ رفتار تسهیم دانش بین کارکنان به کار گرفته شود. در بیشتر شرایط، عوامل سازمانی مانند مشارکت شغلی و رضایت، ارزیابی عملکرد و تشخیص عملکرد نیز به عنوان انگیزه‌دهندگانی برای افزایش و ارتقای رفتار آشکارسازی دانش بین کاربران در نظر گرفته می‌شوند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و ارتباط سازمانی نیز بر رفتار آشکارسازی دانش تأثیر می‌گذارد. آشکارسازی دانش به طور غیرمستقیم از طریق فعالیت‌های یادگیری بین کاربران وجود دارد به اشتراک گذاشته می‌شود [۲۰].

عدم مخفی‌سازی دانش یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هاست و به عنوان یکی از رقابت‌های اصلی و بنیادی در مدیریت دانش محسوب می‌شود [۱۱]. بازده حیاتی و تعیین‌کننده آشکارسازی دانش، ایجاد دانش جدید و نوآوری است که به طور معناداری کارایی را بهبود خواهد بخشید؛ بنابراین برای درک عوامل تأثیرگذار بر فعالیت‌های آشکارسازی دانش و بررسی رفتار مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها باید تلاش کرد، زیرا مخفی‌سازی دانش به عنوان مانع در رشد فردی است [۱۴]. آشکارسازی دانش به ارتباط همه انواع دانش اشاره دارد که شامل دانش صریح و ضمنی از طریق جامعه‌پذیری، تعامل و آموزش است [۱۹].

از این رو، آشکارسازی دانش مؤثر شامل فعالیت‌های انتقال و جذب ارسال‌کننده و دریافت‌کننده است؛ 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 [۲۰]. مخفی‌سازی دانش یکی از فرایندهای حیاتی مدیریت دانش را نقض می‌کند و فرایند چرخه حیات دانش را با مشکل مواجه می‌کند [۶]. 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 اثربخشی تلاش‌های سازمانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، برآیند آشکارسازی دانش، خلق دانش جدید و نوآوری و در نتیجه، بهبود عملکرد سازمان است [۱۱].

اگرچه 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 [۱۸]. در این رابطه، مجاب کردن افراد برای انتقال دانش خود به دیگر همکاران و روش صحیح این انتقال بسیار حائز اهمیت است. باید رفتارهایی را در افراد برانگیخت و مورد حمایت و قدردانی قرار داد که در جهت تسهیل آشکارسازی دانش در سازمان و بین افراد باشد. سازمان‌ها در تلاش هستند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده در شرح شغل‌شان عمل کنند [۶].

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام‌شده به وسیله 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 وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است. عدم مخفی‌سازی دانش در سازمان‌ها باعث یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی می‌شود که خلاقیت را افزایش داده و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود [۱۵].

بر این اساس، سازمان‌ها کارکنان خود را به انتقال دانش تشویق می‌کنند. از انتقال و آشکارسازی دانش تعاریف مختلفی ارائه شده است. مک درموت، عدم مخفی‌سازی دانش را این‌گونه تعریف کرده است: «وقتی می‌گوییم فردی دانش خود را مخفی نمی‌کند، به این معناست که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا به او کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند» [۱۰]. در تعریف دیگری، آشکارسازی دانش «فرایندی است که در آن افراد متقابلاً دانش آشکار و نهان خود را مبادله و به طور مشترک دانش جدید خلق می‌کنند» این مؤلفه دربرگیرنده مسائلی همچون اشتراک‌گذاری 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 همچنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و سازمانی است [۲۲].

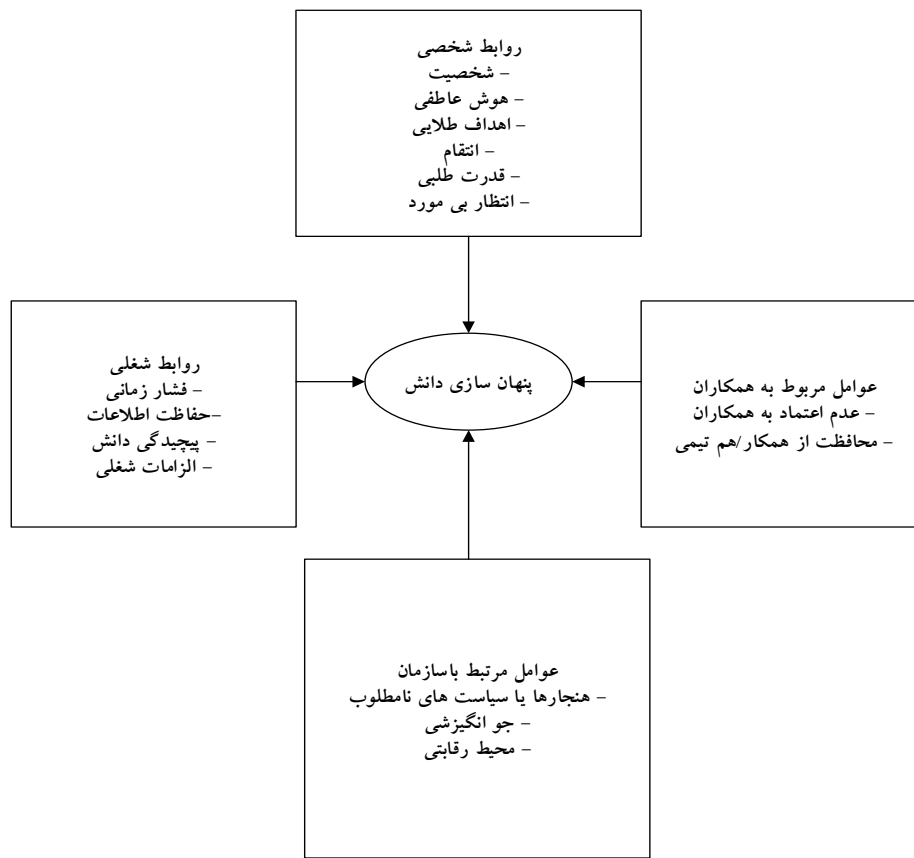
جدول ۱. پیشینه تجربی و نظری در زمینه پنهان‌سازی دانش

محقق	عنوان	نتایج
۱۲	بررسی تأثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی با توجه به متغیرهای پنهان‌سازی دانش و جو تسهیم دانش در سازمان	بدبینی کارکنان بر پنهان‌سازی دانش تأثیر معنادار دارد. پنهان‌سازی دانش بر سایش اجتماعی تأثیر معنادار دارد. پنهان‌سازی دانش در تأثیر بدبینی کارکنان بر سایش اجتماعی نقش میانجی دارد و درنهایت، جو تسهیم دانش تأثیر بدبینی کارکنان بر پنهان‌سازی دانش در سازمان را تعدیل می‌کند.
۱۳	بررسی رابطه سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده و پنهان‌سازی دانش با خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گری تعهد حرفه‌ای کارکنان	نتایج نشان داد سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده و پنهان‌سازی دانش با خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گری تعهد حرفه‌ای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
۱۴	عوامل مؤثر بر رفتار پنهان‌سازی دانش در سازمان با استفاده از مدل رفتار برنامه‌ریزی‌شده	حس مالکیت روانی، توقع کارمندان از سیستم پاداش، تأثیرات سرپرست، کمبود خودباوری و کمبود شرایط تسهیل‌کننده به طور غیرمستقیم باعث تمایل به پنهان کردن دانش در سازمان می‌شود و این رفتار درنهایت منجر به عادت خواهد شد.
۱۵	شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان	موانع تسهیم دانش شامل موانع فردی (اختلاف سنی، سطح تحصیلات، سابقه کاری، فقدان امنیت شغلی، فقدان مهارت‌های برقراری ارتباط با دیگران و درگیر نشدن با کار)، موانع سازمانی (فقدان حاکمیت نظام هدایت مطلوب و مؤثر، خطمشی‌های ضعیف منابع انسانی، ناکارآمدی 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 اعتمادمحور، فقدان حاکمیت فرهنگ باز، فقدان حاکمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ضعف پشتوانه‌های ارزشی و اعتقادی) و موانع فناورانه (عدم تمایل به استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و فقدان سیستم جامع اطلاعاتی)
۱۶	تأثیر ۲ گانه از مخفی‌سازی دانش ادراک‌شده	نتایج حاکی از رابطه منفی بین پنهان‌سازی اطلاعات درک‌شده و قابلیت ماندگاری گروهی بوده که بر اساس ساختار پاداش و سازگار با نظریه تبادل اجتماعی به تعدیل می‌رسد.
۱۷	استرس محیط کار و مخفی‌سازی دانش در سازمان‌های خدماتی	طرد محل کار دارای رابطه مثبت با پنهان‌سازی فرار کردن و خود را به نادانی زدن است، به‌خصوص هنگامی که هر ۲ موضوع فوق در حد وسیع باشند.
۱۸	چرا و چه زمانی افراد به مخفی‌سازی دانش روی می‌آورند؟	نتایج نشان می‌دهد مالکیت روان‌شناسی اطلاعات‌محور بر پنهان‌سازی اطلاعات تأثیر می‌گذارد. قلمروگرایی به طور کامل با سطح ارتباط بین مالکیت روان‌شناسی اطلاعات‌محور و پنهان‌سازی اطلاعاتی است.
۱۹	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	روابط شغلی، روابط شخصی، عوامل مربوط به همکاران و عوامل مرتبط با سازمان
۷	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	قلمرو سازمان به عنوان پیش‌آیند و عملکرد وظیفه‌ای و انحراف کاری به عنوان پیامدهای پنهان‌سازی دانش
۶	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	نگرش، کنترل رفتاری و هنجارهای ذهنی
۳	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	تمایل به تسلط، خودشیفتگی، اختلالات فکری و روانی و درنهایت، اجرای قرارداد روان‌شناختی
۵	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	استرس شغلی، تعامل باورهای متقابل منفی، دوری از ردایب اخلاقی و باورهای منفی
۲	عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش	تقابل کار، تضاد روابط و رقابت ادراک‌شده



بدون تردید، دانش مهم‌ترین منبع سازمان است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و از هر تکنیک و روشی که رشد بهتر آن را فراهم کند، استفاده شود و از اداره آن با شانس جلوگیری شود. 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

دانش، اطلاعات قابل عمل و فعال است که توانایی انجام دادن کار یا قضاوت درباره 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 مهم‌تر آنکه می‌تواند درباره موضوعات مختلف اظهارنظر کند و توانایی نگاه تازه به امور و واقعیات را کسب بیانیه‌های جدید صادر کند [۱۶].



تصویر ۱. مدل پنهان سازی دانش [۳]

به جای همدیگر به کار برده‌اند. برخی در مفهوم سازی آشکار سازی دانش به واژه انتقال دانش روی آورده‌اند و آن را فرایند نشر دانش در درون یا برون سازمان می‌دانند. دانش را فرایندی توصیف می‌کنند که مستلزم تبادل دانش بین افراد و گروه‌هاست. یکی از اهداف اصلی پژوهش‌های مخفی سازی دانش، بررسی و شناسایی روش‌هایی است که سازمان‌ها بتوانند از دانش فردی اعضای خود به منظور بهره‌مندی از این دانش در کل سازمان بهره گیرند [۳].

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

آنچه محرز است این است که تحقیقات انجام شده از دیدگاه‌های متفاوت فردی و سازمانی به بررسی عوامل مؤثر بر پنهان سازی دانش پرداخته‌اند و تنها مدل پژوهش آناند و همکاران با بررسی عناصر مؤثر بر پنهان سازی دانش، ابعاد روابط شغلی، روابط شخصی، عوامل مربوط به همکاران و عوامل مرتبط با سازمان را شناسایی کردند که در ادامه مدل این پژوهش ارائه داده شده است:

مواد و روش‌ها

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های مؤثر بر پنهان سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی

راهبرد تعریف می‌کنند که باید در یک شرکت توسعه داده شود [۱۳]، 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 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 فعالیت‌هایی تعریف کرد که کم می‌کنند تا افراد گروه‌های مختلف با یکدیگر کار کنند و مبادله دانش میان آن‌ها را تسهیل کنند [۹].

به طور اساسی، آشکار سازی 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 ایده‌ها و اطلاعات با همدیگر می‌پردازند. به اعتقاد برخی از صاحب نظران حوزه مطالعاتی آشکار سازی دانش، در این فرایند، افراد به تبادل دانش خویش (عینی و ذهنی) با یکدیگر پرداخته و دانش جدیدی تولید می‌کنند. این فرایند شامل ۲ مرحله «ارائه دانش» و «دریافت دانش» است [۹].

برخی از نویسندگان و پژوهشگران در مفهوم سازی آشکار سازی دانش، واژه‌های جریان‌های دانش، تبادل دانش و انتقال دانش را

جدول ۲. نتایج حاصل از نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱

مؤلفه	فشار زمانی	حفاظت اطلاعات	پیچیدگی دانش	الزامات شغلی	شخصیت	هوش عاطفی	اهداف طلایی	انتقام	قدرت طلبی	انتظار بی مورد	عدم اعتماد به همکاران	هم‌تیمی	هنجارهای نامطلوب	جو انگیزشی	محیط رقابتی
فشار زمانی	۳/۴۸	۳/۳۶	۳/۷۴	۳/۸۸	۳/۲۹	۴/۲۸	۳/۴۲	۳/۴۱	۴/۵۸	۳/۳۵	۲/۷۲	۲/۲۰	۳/۲۶	۴/۲۱	۲/۷۰
حفاظت اطلاعات	۳/۷۹	۳/۰۵	۳/۴۵	۵/۶۶	۲/۳۹	۲/۵۴	۳/۸۲	۴/۱۱	۲/۴۴	۲/۹۱	۲/۳۲	۳/۳۸	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۷۵
پیچیدگی دانش	۴/۱۴	۳/۷۲	۲/۴۹	۳/۷۱	۲/۷۱	۲/۸۷	۳/۳۷	۲/۸۳	۳/۶۲	۲/۸۵	۲/۳۰	۳/۳۰	۳/۶۱	۳/۳۰	۳/۶۱
الزامات شغلی	۳/۰۹	۳/۶۱	۲/۹۰	۲/۳۶	۴/۹۰	۲/۹۱	۲/۳۶	۳/۲۵	۲/۲۵	۳/۳۵	۲/۷۱	۳/۷۲	۲/۵۴	۲/۸۳	۲/۵۴
شخصیت	۳/۵۵	۲/۱۶	۳/۶۶	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۲/۵۹	۳/۸۸	۳/۹۴	۳/۸۸
هوش عاطفی	۲/۳۹	۲/۵۵	۲/۸۸	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۲/۶۹	۳/۳۳	۳/۸۳	۳/۳۳
اهداف طلایی	۴/۷۷	۳/۵۶	۳/۷۱	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۶۵	۳/۷۲	۳/۹۶	۳/۷۲
انتقام	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۹۵	۳/۹۷	۳/۹۵
قدرت‌طلبی	۳/۳۸	۴/۳۹	۳/۹۶	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۳/۳۹	۲/۸۳	۳/۲۹	۲/۸۳
انتظار بی مورد	۳/۷۵	۳/۶۷	۳/۳۵	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۳۲	۳/۴۷	۳/۸۲	۳/۴۷
اعتماد نداشتن به همکاران	۳/۴۹	۳/۱۱	۳/۷۴	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۱۱	۳/۵۲	۳/۴۷	۳/۵۲
هم‌تیمی	۳/۸۸	۲/۶۱	۳/۶۶	۲/۶۱	۳/۶۶	۲/۶۱	۳/۶۶	۲/۶۱	۳/۶۶	۲/۶۱	۳/۶۶	۳/۸۸	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶
هنجارهای نامطلوب	۳/۹۱	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۹	۲/۸۰	۲/۸۹	۲/۸۰
جو انگیزشی	۳/۸۹	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱	۲/۴۱	۳/۸۹	۲/۴۱
محیط رقابتی	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶	۳/۶۶



شناخت و آمادگی لازم در محقق نسبت به موضوع، پرسش‌نامه مقایسه زوجی بین خبرگان توزیع شد. پس از جمع‌آوری و ایجاد یک نقشه رضایت‌بخش از ابعاد و مشخص شدن ماهیت ابعاد، جنبه غالبی که هر مجموعه از گویه‌ها به عنوان یک بُعد داشتند، بر مبنای ادبیات پژوهش مشخص شد.

سپس با استفاده از پرسش‌نامه تحلیل سلسله مراتبی توزیع شده در میان ۱۵ تن از خبرگان و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ برای اولویت‌بندی شاخص‌ها استفاده شد. نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌ها طبق جدول شماره ۲ به دست آمد.

جدول شماره ۳، وزن شاخص‌های مؤثر بر پنهان‌سازی دانش حاصل از جدول شماره ۲ را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج کسب‌شده، از دیدگاه خبرگان، مؤلفه هوش عاطفی کمترین اولویت با وزن ۱۳۵ درصد و مؤلفه قدرت‌طلبی بیشترین اولویت با وزن ۵۶۱ درصد داشت.

گیلان به روش تحلیل سلسله مراتبی ۱ است. پژوهش رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) و به صورت پی‌درپی داشت. همچنین از حیث هدف، توصیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان فلسفی (استادان و متخصصان رشته مدیریت دولتی) و خبرگان تجربی (استادان و اعضای هیئت علمی و رؤسای دانشگاه علوم پزشکی) کل کشور بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس قاعده اشباع نظری، تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. بر اساس پرسش‌نامه مقایسه زوجی عناصر مدل [۱۲] بررسی و در مرحله بعد عناصر مدل، بر اساس تکنیک سلسله مراتبی و با نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها

پس از مطالعه عمیق در حیطه پنهان‌سازی دانش و ایجاد

جدول ۳. وزن شاخص‌های مؤثر بر پنهان‌سازی دانش

وزن	مؤلفه
۰/۳۱۴	فشار زمانی
۰/۵۵۷	حفاظت اطلاعات
۰/۳۱۹	پیچیدگی دانش
۰/۲۲۱	الزامات شغلی
۰/۲۵۴	شخصیت
۰/۱۳۵	هوش عاطفی
۰/۴۴۳	اهداف طلایی
۰/۵۶۱	قدرت طلبی
۰/۵۰۳	انتقام
۰/۲۱۵	انتظار بی‌مورد
۰/۲۸۸	اعتماد نداشتن به همکاران
۰/۳۶۴	هم‌تیمی
۰/۵۱۱	هنجارهای نامطلوب
۰/۴۸۲	جو انگیزشی
۰/۴۰۷	محیط رقابتی



صورت، پنهان‌کاری بیش از اندازه موجب انزوای کارکنان خواهد شد. این مسئله اگر بررسی نشود، احساس طردشدگی به کارکنان دست خواهد داد و در مراتب بالاتر کارکنان به ترک خدمت از سازمان تمایل پیدا خواهند کرد. با در نظر گرفتن این موضوع که امکان و شرایط جابه‌جایی در دانشگاه علوم پزشکی بین پرستاران شاغل در این حوزه به مراتب راحت‌تر از سایر سازمان‌هاست؛ در صورتی که به این پدیده به صورت جدی پرداخته نشود به ضعف ساختاری در سازمان منجر شده و امکان جابه‌جایی نیروهای حرفه‌ای که نقش تعیین‌کننده‌ای در بدنه دانشگاه علوم پزشکی دارند، ایجاد خواهد شد.

بین عناصر مرتبط با همکاران نیز مؤلفه‌های نداشتن اعتماد به همکاران و هم‌تیمی جای گرفتند، بیشترین امتیاز متعلق به هم‌تیمی و کمترین امتیاز متعلق به اعتماد به همکاران بود. این موضوع این‌گونه قابل تبیین است که قرار گرفتن در یک تیم با هدف رقابت کاذبی که بین اعضای تیم به وجود خواهد آمد، می‌تواند زمینه پنهان‌سازی دانش را مهیا کند. معمولاً رقابت ناسالم در میان اعضای یک گروه زمانی شکل می‌گیرد که درک واحدی از هدف مشخص ندارند و این موضوع زمینه رقابت ناسالم و تعارضات بین شخصی را فراهم می‌کند.

بحث

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط مدیران در دانشگاه علوم پزشکی گیلان به روش سلسله‌مراتبی بود. بر اساس مدل پژوهش آنانند و همکاران، ابعاد پنهان‌سازی دانش در ۴ گروه عوامل شخصی، شغلی، سازمانی و عوامل مرتبط با همکاران دسته‌بندی شد. در گروه عوامل شخصی، شخصیت، هوش عاطفی، اهداف طلایی، انتقام، قدرت‌طلبی و انتظار بی‌مورد مؤلفه‌هایی بودند که در زمره عوامل مؤثر مرتبط با پنهان‌سازی دانش جای گرفتند. بیشترین امتیاز و کمترین امتیاز عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش نیز در این گروه رؤیت شد. به گونه‌ای که بیشترین امتیاز مربوط به قدرت‌طلبی و کمترین امتیاز مربوط به هوش عاطفی بود. بین عناصر مرتبط با عوامل شغلی که شامل مؤلفه‌هایی از قبیل فشار زمانی، حفاظت اطلاعات، پیچیدگی دانش و الزامات شغلی بودند، نیز مشخص شد بیشترین میزان امتیاز مربوط به حفاظت اطلاعات و کمترین میزان امتیاز مربوط به الزامات شغلی است.

حفاظت از اطلاعات سازمانی و مهم و کاربردی باید به گونه‌ای باشد که اطلاعات مرتبط با کار کارکنان ارائه داده شود. در غیر این

نتیجه گیری

به طور کلی قدرت طلبی، به معنای هر شکلی از اعمال مقامات عملیاتی است که به صورت غیرمجاز یا استفاده غیرمشروع از قدرت بر اساس قوانین شرکتی در نظر گرفته شده‌اند. قدرت طلبی ابزاری است که توسط آن، افراد تلاش می‌کنند تا بر فرد، گروه و شرکت دیگری سلطه یابند تا علاقه‌مندی فردی برای خودشان با گروه‌های مورد نظر به دست آورند و همچنین قدرت شخصی را حفظ کنند. با بررسی رابطه بین جو اخلاقی، قدرت طلبی و سبک رهبری مشخص شده است که قدرت طلبی تا حد زیادی می‌تواند بر تغییر سبک و روش رهبران تأثیرگذار باشد. اصولاً فعالیت سیاسی در همه تعاملات به طور ذاتی وجود دارد؛ بنابراین به عنوان یکی از عناصر تشکیل دهنده سازمان‌ها محسوب می‌شود. اما اگر به قصد استفاده منفی و بیش از اندازه منطقی ظاهر شود، موجب رشد کارکردهای منفی در سازمان می‌شود. همچنین گروهی از محققین دریافته‌اند که رفتارهای سیاسی تأثیر منفی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد و عاملی مخرب در اجرای برنامه‌های مثبت سازمانی است [۶].

سطوح بالای رفتارهای سیاسی در سازمان به عملکرد سازمان لطمه می‌زند، به این صورت که به عنوان شاخصی از وجود مشکل با رهبری یا مدیریت سازمان تعبیر می‌شود، به روابط اجتماعی میان اعضای سازمان لطمه می‌زند، میان کارکنان و مدیریت رابطه بی‌اعتمادی را شدت می‌بخشد، به پیوندهای اجتماعی در سازمان آسیب وارد می‌کند، کانال‌های ارتباطی را مسدود می‌کند و موجب می‌شود گرایش به فرارفتن از شرح وظایف و شرایط کمیته شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان به چشم نخورد و در نتیجه، ممکن است تعهد و عملکرد چنین سازمانی به شدت کاهش یابد [۱].

همچنین از نظر خبرگان دانشگاه علوم پزشکی، هوش عاطفی کمترین میزان اهمیت را در پنهان‌سازی دانش در این سازمان دارد. این موضوع این‌گونه قابل توجیه است که در این سازمان، هوش عاطفی به عنوان یک قابلیت در کنترل و مدیریت هیجانات فردی نقش مهمی در پنهان‌سازی دانش ندارد. بر این اساس، می‌توان گفت که در روابط شخصی افراد در دانشگاه علوم پزشکی گیلان، هوش عاطفی مؤلفه مهمی برای پیش‌بینی پنهان‌سازی دانش نیست. به ترتیب وزن‌دهی انجام‌شده، مشخص شد حفاظت اطلاعات و هنجارهای نامطلوب موجب بروز رفتار پنهان‌کارانه در زمینه بسط دانش در این سازمان از قدرت بیشتری بعد از قدرت طلبی برخوردار هستند. سیاست‌های و هنجارهای و خط‌مشی‌های نامطلوب موجب انزوای اجتماعی کارکنان شده و زمینه بروز پنهان‌سازی دانش را در میان مجموعه کاری دامن می‌زند.

همچنین موضوع صیانت اطلاعات و حفظ و پاسداری اطلاعات و عدم دانش صحیح مدیران و کارگزاران دانشگاه علوم پزشکی گیلان موجب شد که با نداشتن دانش درست در زمینه فیلترینگ اطلاعات، آن دسته از اطلاعاتی را که برای کارکنان در زمینه تسهیل فرایندهای کاری‌شان مهم است، حذف کنند که این امر در درازمدت موجب ایجاد یک ساختار بیگانه و منسوخ سازمانی شده است.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این تحقیق در کمیته اخلاق پژوهش دانشگاه علوم پزشکی گیلان با کد IR.IAU.LIAU.REC.1401.002 تصویب شد.

حامی مالی

این تحقیق هیچ کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیر انتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی، نگارش متن و بازبینی: تمام نویسندگان. روش پژوهش، نمونه‌گیری و تحلیل داده‌ها: فرشته اکبرزاده.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

References

- [1] Al-Kurdi O, El-Haddadeh R, Eldabi T. Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *J Enterp Inf Manag.* 2018; 4(9):22-54. [\[Link\]](#)
- [2] Annell J, Wu C. Knowledge management in global teams: A case study at Volvo IT in Sweden and China. Gothenburg: Chalmers University of Technology; 2013. [\[Link\]](#)
- [3] Cao Y, Xiang Y. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Manag Decis.* 2012; 50(4):591-610. [\[DOI:10.1108/00251741211220147\]](#)
- [4] Chang HH, Chuang SS. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Inf Manag.* 2011; 48:9-18. [\[DOI:10.1016/j.im.2010.11.001\]](#)
- [5] Cameron Cockrell R, Stone DN. Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: A multiple mediation analysis. *J Knowl Manag.* 2010; 14(6):841-57. [\[DOI:10.1108/13673271011084899\]](#)
- [6] Ebrahimi SA, Mohammadi Fateh A, Hajipour E. [A survey the role of trust in personnel job knowledge sharing in Tarbiat Modarres University (Persian)]. *J Mil Manag.* 2012; 12(47):135-62. [\[Link\]](#)
- [7] 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 J Inf Manag.* 2013; 33(2):356-66. [\[DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009\]](#)
- [8] Hong D, Suh E, Koo C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Syst Appl.* 2011; 38(12):14417-27. [\[Link\]](#)
- [9] Ibrahim S, Heng LH. The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs. *Procedia Soc Behav Sci.* 2015; 172:230-7. [\[DOI:10.1016/j.sbspro.2015.01.359\]](#)
- [10] Kang YJ, Lee JY, Kim HW. A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Comput Human Behav.* 2017; 74:175-87. [\[DOI:10.1016/j.chb.2017.04.039\]](#)
- [11] Kukko M. Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. *J High Technol Manag Res.* 2013; 24(1):18-29. [\[doi:10.1016/j.hitech.2013.02.006\]](#)
- [12] Mogotsi IC. An empirical investigation into the relationships among knowledge sharing behaviour, organizational citizenship behaviour, job satisfaction and organizational commitment [PhD dissertation]. Pretoria: University of Pretoria; 2009. [\[Link\]](#)
- [13] Mehraban Far E, Moghaddam A. [Investigating the role of social capital in effectively sharing the knowledge of Pars Oil and Gas Company employees (Persian)]. *Strateg Stud Pet energy Ind.* 2014; 6(21):109-32. [\[Link\]](#)
- [14] Minavi G, Rezaei Visagah M, Dadashi Jokandan AR. [Explaining the role of emotional commitment and cognitive trust in the relationship between satisfaction and knowledge sharing intention (Case study: Ansar Bank, Guilan province) (Persian)]. *Applied Studies in Management and Development Sciences.* 2017; 5(7):24-37. [\[Link\]](#)
- [15] Qun Z, Xiaocheng Z. The design of individual knowledge sharing platform based on blog for online information literacy education. *Phys Procedia.* 2012; 33: 1426-32. [\[DOI:10.1016/j.phpro.2012.05.233\]](#)
- [16] Rafique M, Hameed S, Hassan Agha M. Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *J Knowl Manag.* 2018; 22(1):44-56. [\[DOI:10.1108/JKM-04-2017-0132\]](#)
- [17] Shan S, Zhao Q, Hua F. Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective. *Comput Ind Eng.* 2013; 64(1):211-23. [\[DOI:10.1016/j.cie.2012.09.011\]](#)
- [18] Sadiq Sohail M, Daud S. Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *Vine.* 2009; 39(2):125-42. [\[DOI:10.1108/03055720910988841\]](#)
- [19] Wang C, Hu Q. Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation.* 2020; 94:102010. [\[DOI:10.1016/j.technovation.2017.12.002\]](#)
- [20] Wang S, Noe RA. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Hum Resour Manag Rev.* 2010; 20(2):115-31. [\[DOI:10.1016/j.hrmr.2009.10.001\]](#)
- [21] Yeh YC, Yeh YL, Chen YH. From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Think Skills Creat.* 2012; 7(3):245-57. [\[DOI:10.1016/j.tsc.2012.05.004\]](#)
- [22] Yen YF, Tseng JF, Wang HK. The effect of internal social capital on knowledge sharing. *Knowl Manag Res Pract.* 2015; 13(2):214-24. [\[DOI:10.1057/kmp.2013.43\]](#)
- [23] Zafarian R, Ismailzadeh M, Shahi N. [Presenting a model for implementing knowledge management in small and medium-sized businesses (Persian)]. *Entrep Dev.* 2008; 1(2):75-102. [\[Link\]](#)

This Page Intentionally Left Blank