



Research Article

Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in the development of successors

Omid Aryani¹  Hamidreza Yazdani^{2*}  Majid Ramezan³ 

1. PhD student in Public Administration, Human Resource Management, Aras International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: o.aryani@ut.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hryazdani@ut.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: ramezan@mut.ac.ir

Received: 11 February 2025; Revised: 10 April 2025; Accepted: 24 June 2025; Published: 26 June 2025

Abstract

Purpose: This article was done with the aim of Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in the development of successors. .This research is an applied-developmental research because it seeks to identify and explain the mechanisms of sharing tacit knowledge to employees in the field of successor development at the University of Tehran. The University of Tehran has had many administrative and research experiences, but the use and utilization of these experiences has become an important concern of the university. On the one hand, the university has benefited from experienced and knowledgeable specialists over a period of time, and after a period of time, it has lost them for reasons such as retirement, being project workers, etc., and on the other hand, it has not prepared documentation and lessons learned from previous projects in a systematic manner. Therefore, in order to reduce the negative effects of the university's knowledge workers leaving and also extracting lessons learned from administrative projects, mechanizing the sharing of tacit knowledge seemed necessary. In mechanization, the effort is to document the sharing of tacit knowledge, experiences, and knowledge of individuals in understandable ways and make them available to other university managers and employees. In this case, even without the presence of knowledgeable individuals in the organization, their knowledge can be transferred. Also, realizing the mission of the University of Tehran to advance the overall goals of a leading university at the level of the Islamic Revolution requires identifying, mechanizing, and streamlining the sharing of tacit knowledge to its managers and employees.

Methodology: This research is a mixed-method, sequential, exploratory study. The research population in the qualitative section is managers, deputy heads of departments, and employees of the University of Tehran. Purposeful sampling and snowball sampling techniques were used, and interviews continued until theoretical saturation, and accordingly, 22 people participated in the interview. This research was conducted using the qualitative data-based research method or grounded theory based on the Strauss and Corbin approach through 3 types of coding, open coding, axial coding and selective coding. The grounded theory method is a method for determining, analyzing and expressing the main categories of the phenomenon under study. This method organizes qualitative data and describes it in detail. For analysis The qualitative part used MAXQDA software. The reliability of the qualitative part was determined using the Holst coefficient ($\rho_{oa} = 0.712$). In the quantitative part, the statistical population includes managers and employees of the University of Tehran. For the validation of the model in the quantitative part, the sample size was estimated to be 140 people using the Cohen power analysis rule (1992) and G*Power software. A semi-structured interview and a questionnaire extracted from the qualitative

part were used to collect data. The paradigmatic model of the research was validated using PLS SMART software.

Findings: The research findings showed that the presented paradigmatic model includes causal conditions (organizational knowledge management, organizational justice, organizational policy-making, and organizational structure), a central phenomenon (sharing tacit knowledge with employees), driving factors (organizational culture and values, organizational leadership), inhibiting factors (human resource resistance to knowledge sharing (soft factors) and resistance in processes and technologies to knowledge sharing (hard factors)), strategies (human resource empowerment), and consequences (development of successors and growth and sustainability of the university). The validity of the research paradigmatic model was confirmed using SMART PLS software, and the model has a good fit. In the quantitative part, the statistical population includes managers and employees of the University of Tehran. For the validation of the model in the quantitative part, the sample size was estimated to be 140 people using the Cohen power analysis rule (1992) and G*Power software. A semi-structured interview and a questionnaire extracted from the qualitative part were used to collect data. The paradigmatic model of the research was validated using SMART PLS software.

Conclusion : Paying attention to and applying the model identified in this study can help policymakers, senior and middle managers, and decision makers to routinely conduct continuous knowledge exchange in the internal and external environment of the organization, which increases employee knowledge, optimizes the use of technology, and changes the organizational culture approach, is justice-oriented, and ultimately leads to effectiveness and efficiency.

Research limitations/implications: Undoubtedly, every research is faced with limitations and problems along the way, and this research is no exception, some of which are mentioned below. In collecting research data, in addition to using interviews as suggested in the data-driven strategy, attention was also paid to direct observations and studying documents. In this study, it was not possible to study all the organization's documents and observe the behavior of employees for a long period of time. It can be expected that observing the phenomenon of sharing tacit knowledge with employees in the context of research and over a longer period of time will provide deeper insight into this phenomenon. According to experts, the results obtained from the data-driven theory method can only be generalized to theoretical propositions, not analytical generalization and the possibility of generalization to the entire society (statistical generalization) is not available. The subjective nature of the code definitions in data coding in the qualitative data analysis section requires qualified and motivated individuals who, unfortunately, like many internal studies, were faced with a lack of real experts and the opportunity to interact and benefit from their opinions. Some individuals who, in the researcher's view, could have added to the richness of the research materials refused to cooperate in the study, and those who agreed to cooperate did not have the appropriate opportunity for in-depth discussion and analysis as the researcher intended due to their busy schedules. Like most studies based on data-driven theory, the findings of this study were obtained by relying on the views and experiences of a relatively limited number of individuals, and this inadequacy can limit the theoretical generalizability of the research findings.

Originality/value: Due to the lack of use of the grounded theory method in previous studies, the general components of none of the models of tacit knowledge sharing to employees of the University of Tehran in the field of successor development are compatible with the components of this model, but conceptually, relationships and comparisons can be made between them. Using a mixed approach of grounded theory in the first phase and quantitative methods in the second phase of the research is one of the innovations of this study.

Keywords: Knowledge sharing, Succession planning, Tacit knowledge, Grounded theory, Knowledge management

Cite this article: Omid Aryani, Hamidreza Yazdani, Majid Ramezan. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in the development of successors. Strategic Management of Organizational Knowledge, 8 (2), 105-133. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881>

© 2025 The Authors. Strategic Management of Organizational Knowledge published by Imam Hussein University.
This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Funding: None.

Author contributions:

Conflicts of interest: The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Acknowledgments: This article was a part of the doctoral thesis in the field of public administration, Human Resource Management, entitled "Identifying and explaining the mechanisms of sharing tacit knowledge with employees in the field of successor development (Case study: University of Tehran)", which was carried out with the support of the University of Tehran, Aras International Campus. The authors of the article consider it necessary to thank and appreciate the cooperation of all those who participated in the research. The authors also thank the esteemed reviewers who helped improve the quality of this article with their constructive criticism and expert opinions.





مقاله (اصیل)

شناسایی و تبیین سازوکار تسهیم دانش ضمنی کارکنان دانشگاه تهران در توسعه جانشینان

امید آریانی^{۱*} حمید رضا یزدانی^{۲*} مجید رمضان^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران. E-mail: o.aryani@ut.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. E-mail: hryazdani@ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. E-mail: ramezan@mut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۲۳ بهمن ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۰۳ تیر ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۰۶ تیر ۱۴۰۴

چکیده

هدف: مقاله حاضر با هدف پیشنهادی شناسایی و تبیین سازوکار تسهیم دانش ضمنی کارکنان دانشگاه تهران در توسعه جانشینان انجام شد. این پژوهش، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است زیرا درصدد شناسایی و تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران می‌باشد.

روش پژوهش: این پژوهش از نوع آمیخته متوالی اکتشافی می‌باشد. جامعه پژوهش در بخش کیفی مدیران و معاونین روسای ادارات و کارکنان دانشگاه تهران می‌باشد که با روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شدند و انجام مصاحبه تا اشباع نظری ادامه یافت. این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی داده‌بنیاد یا گراند تئوری بر مبنای رویکرد استراوس و کوربین و با استفاده از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام شد. الگوی پارادایمی پژوهش با استفاده از نرم افزار Smart PLS اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد مدل پارادایمی مشتمل بر شرایط علی، پدیده محوری، عوامل پیش‌برنده یا محرک، عوامل بازدارنده (مقاومت نرم در اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و مقاومت سخت در اشتراک‌گذاری دانش ضمنی، راهبردها و پیامدها است. اعتبار الگوی پارادایمی پژوهش تایید شد و مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: توجه به به‌کارگیری الگوی احصا شده در این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و میانی و تصمیم‌گیران کمک کند تا بتوانند تبادل دانش ضمنی بطور مستمر در محیط داخلی و خارجی سازمان را انجام دهند که باعث افزایش دانش کارکنان، استفاده بهینه از تکنولوژی و تغییر رویکرد فرهنگ سازمانی، عدالت محوری و نهایتاً منجر به اثربخشی و کارایی می‌گردد.

اصالت/ارزش: به دلیل عدم استفاده مطالعات گذشته از روش نظریه داده بنیاد، اجزای کلی هیچ یک از مدل‌های تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران در حوزه توسعه جانشینان با اجزای این مدل تطبیق ندارد، ولی به لحاظ مفهومی می‌توان روابط و مقایسه‌هایی بین آنها انجام داد. استفاده از رویکرد آمیخته نظریه داده بنیاد در فاز اول و روش‌های کمی در فاز دوم پژوهش، یکی از نوآوری‌های این پژوهش است.

کلیدواژه‌ها: تسهیم دانش، جانشین پروری، دانش ضمنی، گراند تئوری، مدیریت دانش

مقدمه و بیان مسئله

حفظ مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت از اساسی‌ترین دغدغه مدیران در سازمان‌های مختلف است که عواملی مانند ترکیب جمعیتی نیروی کار، تأکید بیشتر رهبران سازمانی بر مسائل منابع انسانی، چالش انطباق سازمان‌ها با تغییرات محیط و ... و ایشان را ملزم به اتکا به استفاده از شیوه‌های مختلف مدیریت دانش سازمانی برای موفقیت در محیط کار و حفظ دانش سازمانی کرده است (Shadmanfar et al., 2022). مدیریت دانش در قالب

مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در راستای ساده‌سازی و ارتقای فرآیند به اشتراک‌گذاری، اشاعه، خلق، ادراک و به‌کارگیری دانش به سازمان‌ها در مسیر دستیابی به اهداف‌شان کمک می‌کند (Shiri, 2024). چنانچه کارکنان سازمان تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و عملی خود را مکتوب نمایند، این امر سبب هدر رفتن سرمایه‌های دانشی آن سازمان می‌شود. از سوی دیگر با توجه به ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این افراد پنهان است، با خروج این افراد از سازمان به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل عملاً این دانش نیز از سازمان خارج می‌شود (Indrašienė et al., 2021). لذا ازجمله مقولاتی که هم اکنون نگرانی‌هایی را برای اغلب سازمان‌ها ایجاد کرده است، موضوع جابجایی و خروج کارکنان و مدیران از سازمان و از دست‌رفتن تجربه و دانش آنان است، لذا با تکنیک‌ها و روش‌های مستند نمودن سرمایه فکری و تجارب مدیران سازمان به‌گونه‌ای است که تمام افراد سازمان قادر باشند با بهره‌گیری از این گنجینه دانش در راستای پیشرفت این سازمان گام برداشته و نقاط ضعف و اشتباهات گذشته را تکرار ننمایند. در تعریف ارائه شده برای دانش، آن را ترکیب منظم و سازمان یافته‌ای از آراء و قوانین، رویه‌ها و اطلاعات محسوب می‌کنند؛ به عبارت دیگر دانش مخلوطی از تجربیات ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد (Fredberg & Pregmark, 2022).

دانش را می‌توان به دو دسته صریح و ضمنی دسته‌بندی کرد. از یک سو، دانش صریح را می‌توان به راحتی ضبط، طبقه‌بندی و ذخیره کرد و انتقال آن در یک زبان رسمی، ساده و آسان است. از سوی دیگر، دانش ضمنی به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد ریشه دارد (Miller, 2025). عمده‌ترین مضامینی که در متون موجود برای دانش ضمنی برشمرده شده است: دانش ضمنی نوعاً فردی است؛ قویاً مبنای سازمانی دارد؛ ارتباط مستقیم با مهارت دارد و زمینه مدار است. علاوه بر این دانش ضمنی با تأکید بر یادگیری عملی، یادگیری کاربردی و هوش عملی گرایش به عملی بودن دارد تا اینکه ماهیت تئوری‌گرای داشته باشد و با توجه به طبیعت رقابت بشری کسب آن منوط به پشتیبانی محیطی قانونی است که مزیت رقابتی را با خود به همراه می‌آورد. در تمرین و تجربه ریشه دارد. از طریق اجرای ماهرانه بیان می‌شود و به وسیله تلمذ و کارآموزی با مشاهده و انجام اشکال یادگیری منتقل می‌شود (Collins, 2019). تسهیم دانش در میان کارکنان یک سازمان به طور گسترده‌ای به عنوان یک مؤلفه حیاتی در کسب و کار تلقی می‌شود (Hasan & Jasimuddin, Islam, 2015). برخی ازانتقال‌های دانش ضمنی رسمی هستند که ناشی از رویدادها یا همایش‌های آموزشی هستند. در حالی که برخی دیگر غیر رسمی هستند و ناشی از ارتباطات بین سازمانی، شبکه‌های اجتماعی غیررسمی و تعاملات کارکنان می‌باشد (Zahoor & et al, 2024).

اشتراک دانش یک فرآیند تبادل دانش، تجربه و مهارت‌هاست که از طریق تعامل اجتماعی دریک سازمان به وجود می‌آید (Asbari, 2024). در رابطه با انتقال دانش ضمنی دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول بر مبنای نظر پولانی معتقد است دانش ضمنی را فقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. بر این اساس هیچ روشی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد، لذا این دیدگاه بر اهمیت تعامل، ارتباطات اجتماعی و روابط نزدیک برای انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند. دیدگاه دوم بر مبنای آرای Nonaka و Takeuchi انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به دانش آشکار می‌داند. بر این اساس دانش ضمنی قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر از طریق فرآیند بیرونی سازی محقق می‌شود. دو رویکرد فوق را که می‌توان مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید اساس بحث دانش ضمنی را تشکیل می‌دهند (Adesina & Ocholla, 2024).

اعتقاد بر این است که رفتارهای تسهیم دانش در ایجاد شایستگی‌های مختلف سازمانی ازجمله خلاقیت که نقشی حیاتی در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند، اهمیت شایان توجهی دارند. تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت دانش محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به صورت دوجانبه مبادله کنند و در به کارگیری، نوآوری دانش و نهایتاً در مزیت رقابتی سازمانی سهیم شوند. (Nguyen & et al, 2024)

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، مدل (SECI) که شامل اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی می‌شود را ارائه دادند که این مدل می‌تواند کارکرد تسهیم دانش صریح و ضمنی در فرآیند خلق دانش تشریح کند. از یک طرف، تسهیم دانش، با فرآیند درونی‌سازی و اجتماعی‌سازی، دانش سازمانی را به دانش افراد یا گروه‌ها تبدیل می‌کند. از طرف دیگر، تسهیم دانش می‌تواند طی فرآیند برون‌سازی و ترکیب، دانش فردی و گروهی را به دانش سازمانی برگرداند. وجود فرهنگ تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند سازمانی، یادگیری تکنیک‌های جدید، حل مسائل، ایجاد قابلیت‌های محوری و آغاز موقعیت‌های جدید بسیار مهم است (Deng & et al., 2023).

شایان ذکر است که تسهیم دانش ضمنی، پایه و اساس اجتماعی‌سازی است؛ درحالی که تسهیم دانش صریح، مؤلفه ترکیب (در این مرحله، دانش‌های ارائه شده عینی، قابل تبادل، سازماندهی، مستند گردیده‌اند و قابل انتقال هستند) را از بخش مدل (SECI) در سازمان خاصی ایجاد می‌کند. هم چنین فرآیندهای برون‌سازی و درونی‌سازی، در تحول هر دو نوع دانش، هم تسهیم دانش صریح و هم تسهیم دانش ضمنی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. تجربه انسانی و تعاملات چهره به چهره اصلی‌ترین ابزار تسهیم دانش ضمنی است. کلید تسهیم دانش ضمنی، تمایل و ظرفیت افراد برای تسهیم آن چیزی است که می‌دانند و آن را برای یادگیری مورد استفاده قرار می‌دهند. مشکلاتی که ممکن است مانع از تسهیم دانش ضمنی شود عبارت‌اند از: عدم تمایل همکاران به تسهیم و یا استفاده از دانش، آگاهی محدود از فرآیندهای دانش ضمنی یک فرد، مشکلات در بیان دانش ضمنی که به افکار یا اعمال فرد

گره‌خورده است و کمبود کاربرد موردی دانش ضمنی خاص در موارد دیگر (Oranga, 2023). باوجود این موانع ممکن است به وسیله اعتماد متقابل بین افراد در فرآیند تسهیم دانش مرتفع گردد (Barrera, 2023).

رهبران سازمانی می‌توانند در زمینه توسعه جانشینان سازمان، با استفاده از مدیریت خلاقانه دانش و به کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورند تا در مسائل سازمانی که نیاز به راه حل جدید دارند به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند (Heliz, 2009). توسعه جانشینان یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، توسعه جانشینان یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بالاتر می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (Carol, 2012). مدیریت موفق توسعه جانشینان می‌تواند میزان ترک محل خدمت را پایین بیاورد، روحیه کارکنان را بهبود بخشد و مناسب‌ترین افراد را در پست‌های کلیدی قرار دهد (Houang, 2009).

به نظر می‌رسد سازمان‌های آموزشی و پژوهشی با ترویج و توسعه رفتارهای تسهیم دانش در میان کارکنان خود قادرند به طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود عملکرد خود کمک کنند. امروزه اثربخشی سازمانی تا حدود بسیار زیادی به چگونگی تسهیم دانش بین افراد، گروه‌ها و واحدها وابسته است (Shi, 2023). دانشگاه تهران به عنوان یک دانشگاه جامع، دارای جایگاه ممتاز در خلق علم و فناوری بوده که از نظر علمی، در سطح ملی و منطقه‌ای مرزشکن و تربیت کننده انسان‌هایی مؤمن، فرهیخته، آزاداندیش و کارآفرین می‌باشد و تاکنون تجارب اجرایی و پژوهشی زیادی را پشت سر گذاشته است، ولی استفاده و بهره‌وری از این تجارب به یک دغدغه مهم دانشگاه مذکور تبدیل شده است. چرا که از یک طرف، دانشگاه در یک دوره زمانی از متخصصانی با تجربه و دارای دانش بالا بهره گرفته است و بعد از یک دوره زمانی، آنها را به دلایلی چون بازنشستگی، نیروی پروژه‌ای بودن و غیره از دست داده است و از طرفی دیگر از پروژه‌های پیشین، مستندات و درس آموخته‌هایی به شکل نظام‌یافته، تهیه نکرده است. لذا به منظور کاهش اثرهای منفی ناشی از خارج شدن نیروهای دانشی دانشگاه و نیز استخراج درس آموخته‌های پروژه‌های اجرایی، شناسایی سازوکارها انتقال دانش ضمنی تسهیم دانش ضمنی ضروری به نظر می‌رسد. در دانشگاه تهران در حوزه سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی، هیچ کار سیستماتیک و اقدام رسمی انجام نگرفته است و با توجه به اینکه ۹۰ سال از قدمت (عمر) دانشگاه تهران گذشته است و متولی و واحد مشخصی و برنامه‌ی برای این اقدام ندارد. در شناسایی سازوکارها انتقال دانش ضمنی، تلاش بر این است که تسهیم دانش ضمنی، تجارب و دانسته‌های افراد به روش‌هایی به صورتی قابل فهم، مدون شود و در اختیار سایر مدیران و کارکنان دانشگاه قرار گیرد. در این صورت حتی بدون حضور افراد دانشی در سازمان، می‌توان دانش آنها را انتقال داد و همچنین تحقق رسالت دانشگاه تهران برای پیشبرد هدف‌های کلی دانشگاه پیشرو در تراز انقلاب اسلامی، نیازمند شناسایی سازوکارها انتقال دانش ضمنی و جریان انداختن تسهیم دانش ضمنی به مدیران و کارکنان خود است، بر همین اساس، در تحقیق حاضر تلاش شده است که به این سوال پاسخ دهد چه مولفه‌های بر تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان موثر است؟

ادبیات نظری

مدیریت دانش

بیان مفاهیمی چون مدیریت دانش به دلیل ملموس نبودن کاری دشوار می‌باشد به همین دلیل باید برای شفاف‌سازی اصول و درک عمق مفاهیم از تعاریف، طبقه بندی‌های موضوعی و نظریه‌های صاحب‌نظران استفاده نمود (Jahangiri et al., 2019). داونپورت در تعریف مدیریت دانش می‌گوید فرآیندی است که یک سازمان برای جمع آوری، سازماندهی، اشتراک گذاری و تجزیه و تحلیل دانش خود به گونه ای که به راحتی برای کارکنان قابل دسترسی باشد. این دانش می‌تواند شامل منابع فنی، سؤالات متداول، اسناد آموزشی و سایر اطلاعات باشد (Ramos Cordeiro & et al., 2024).

دسته‌بندی انواع دانش

به نقل از جهانگیری و همکاران (۱۳۹۹) در طبقه‌بندی انواع دانش می‌توان به تقسیم‌بندی (Polani 1985) اشاره نمود که دانش را به دو نوع دانش ضمنی (پنهان) و دانش آشکار (صریح) تقسیم می‌کند. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد که شامل داده‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌ها، نرم‌افزارها، اسناد و مواردی از این دست است.

دانش آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می‌باشد. این نوع دانش به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و غیره در قالب نوشته، صدا، عکس، نرم‌افزار و مدون و کدگذاری کرد. به همین دلیل به اشتراک‌گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. دانش صریح به دانشی اطلاق

می‌شود که بتوان آن را بیان و گزارش کرد. دانش منتشر شده در کتاب‌ها، مجلات، راهنماها، پایگاه‌های اطلاعاتی و هر شکل مکتوب به عنوان نمونه‌هایی برای این نوع دانش توسط همان نویسندگان آورده شده است. در مقابل، دانش ضمنی، دانش شخصی افراد است که در طول تعاملات اجتماعی و مکالمات بی‌درنگ بین کاربران به شکل چت، کنفرانس ویدیویی و روش‌های مشابه دارند (Sitinamaluwe, 2024). در مقابل دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع دانش از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می‌شود و قابل کدگذاری نیست (Roehr-Brackin, 2024). Polani (1985) بیان می‌کند ما بیش از آنچه که بتوانیم بگوییم می‌دانیم و بدون تکیه بر آگاهی خود از چیزهایی که ممکن است نتوانیم بگوییم چیزی نمی‌توانیم بگوییم. دیدگاه پولانی نسبت به دانش ضمنی تغییرات جزئی در مطالعات سازمانی و مدیریت دانش با کار نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ دیده است، تا حدی که بیان در موقعیت‌های خاص امکان‌پذیر است (Panahi & et al, 2017). با فاصله نه چندان دور از این تعریف فلسفی دانش ضمنی توسط پولانی، تعریف سازمانی برای دانش ضمنی اتخاذ شده است زیرا برای هدف این مطالعه کاربرد بیشتری دارد. از این رو، دانش ضمنی دانش ضمنی است که افراد از جمله مهارت‌ها، بینش‌ها، شهودها و تجربیات دارند که اغلب بیان صریح آن دشوار است (Sitinamaluwe, 2024).

اشتراک دانش

اشتراک دانش عمل انتقال یا اشتراک دانش از یک فرد یا گروه به دیگری است. اشتراک دانش سازمانی، اعضای سازمان را به منابع دانش خارجی متصل می‌کند، بدین ترتیب اعضای سازمان از ارتباط و اتصال با منابع دانش بیرونی و از راه یافت اطلاعات تجربه‌ها و ایده‌های جدیدی که داخل سازمان یافت نمی‌شود سود می‌برند (Zhang & et al, 2025). کوئین و همکاران (۱۹۹۶) معتقدند وقتی فردی دانش خود را با افراد و واحدهای دیگر به اشتراک بگذارد، نه تنها آن افراد و دوایر از آن دانش و اطلاعات بهره می‌برند (رشدخطی) آنها نیز آن را با دیگران به اشتراک گذاشته و به آرامی با طرح پرسش‌هایی درباره آن محتوای دانشی، این محتوا به صورت تقویت شده و بهبود یافته به فرستنده اصلی بازخورد شده و برای او نیز ارزش‌افزایی می‌کند (حالت رشد نمایی). بدین ترتیب می‌توان گفت اشتراک دانش از یک فرد یا گروه به دیگری صورت گرفته است، روش پراهمیتی در توسعه سرمایه‌انسانی سازمان است. اشتراک دانش سازمانی می‌تواند بعنوان پشتوانه یادگیری سازمانی عمل کرده و منافع عظیمی را برای سازمان به همراه آورد (Panahi & et al, 2017).

مدل‌های مدیریت دانش

تسهیم دانش دیکسون: در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است حکم فرمایی می‌کند. بسیاری از سازمان‌های روشن فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده آغاز کرده‌اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را به کار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. در سازمان‌های دانش‌محور برای افرادی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، برنامه‌های قدردانی و دادن پاداش را در نظر گرفته‌اند. برخی دیگر از شرکت‌ها، کارمندان خود را بر مبنای این که به چه میزان در فعالیت‌های تسهیم دانش مشارکت داشته‌اند ارزیابی نموده و برای آنها ترفیع و یا مرخصی‌های فوق العاده در نظر می‌گیرند.

ابعاد تسهیم دانش از دیدگاه نانسی دیکسون عبارتند از:

۱- اشتراک‌گذاری دانش آشکار

۲- اشتراک‌گذاری دانش پنهان

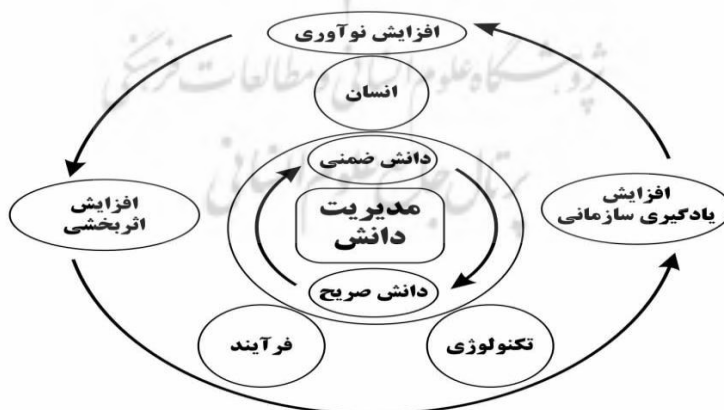
۳- تسهیم دانش ترتیبی

۴- تسهیم دانش استراتژیک (Dixon, 2000)



شکل ۱. تسهیم دانش دیکسون (Dixon, 2000)

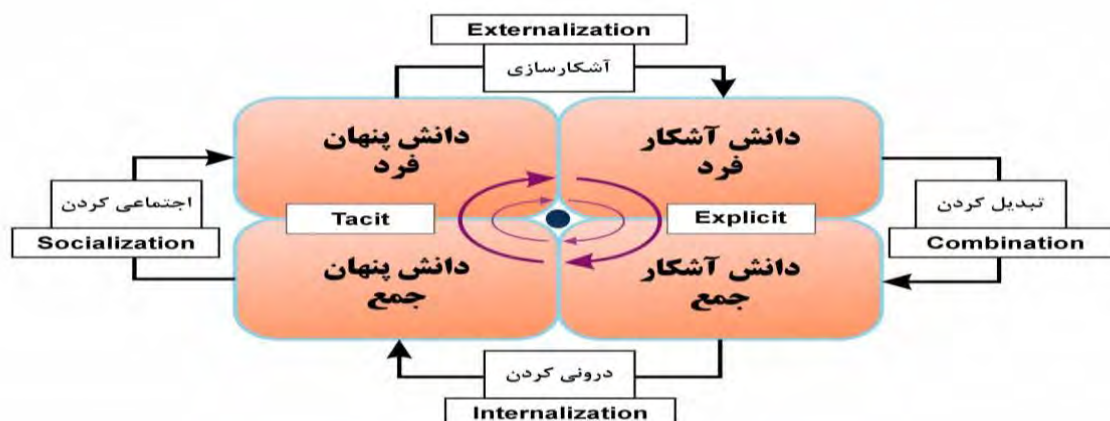
چرخه مدیریت دانش: این مدل شامل شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره‌سازی در مخزن دانش، ایجاد دسترسی و اشتراک دانش، استفاده از دانش و بازنگری در دانش است. یادگیری در سازمان‌ها در نتیجه چرخه دانش اتفاق می‌افتد که در آن دانش پنهان سازمان از طریق پیوند با دانش سایر شرکت‌هایی که قصد به اشتراک‌گذاری موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را دارند به گردش درمی‌آید. این مدل، دانش اکتسابی را به فرآیندها و فعالیت‌های جاری سازمانی تبدیل می‌کند و در نهایت در جهت بهبود استراتژی‌هایی که به موفقیت سازمان کمک می‌کنند به کار رفته و یا به توقف استراتژی‌هایی می‌انجامد که مانعی در مسیر موفقیت سازمان هستند. در مدل چرخه دانش، سطح یادگیری کارکنان باید به‌نوعی سنجیده شود. بسیاری از منتورها از مزیت‌هایی چون بازگشت سرمایه از طریق آموزش صحبت می‌کنند که اندازه‌گیری آن دشوار است. در مقابل سنجش رضایت کارکنان از آموزش و میزان تمایل آن‌ها برای به‌کارگیری مهارت‌های آموخته‌شده در محل کار، معیار سنجش قابل‌قبولی برای یادگیری مهارت‌های جدید است. هنگامی که دانش جمع‌آوری شد، فرآیندهای فعلی ممکن است تکمیل و یا حتی جایگزین شوند. نکته مهم در این مدل این است که به‌کارگیری دانش با سنجش مداوم و آزمایش همراه است تا اطمینان حاصل شود که دانش از نظر حرفه‌ای برای کارکنان مفید است و در نهایت ارزش سهام شرکت را نیز افزایش می‌دهد. این مدل تعاملات بالقوه بین دانش پنهان و آشکار را برای ما تجسم نمی‌کند و نقش حیاتی روابط متقابل پویا میان کارکنان در سازمان‌های بزرگ را در نظر نمی‌گیرد. همچنین این مدل از این نظر به چالش کشیده شده است که بر اساس آن روش‌های استفاده، اندازه‌گیری و بازنگری در دانش پنهان اگر غیرممکن نباشند، به‌سختی امکان‌پذیر هستند (Evanz & et al, 2014).



شکل ۲. چرخه مدیریت دانش (ایوانز و همکاران، ۲۰۱۴)

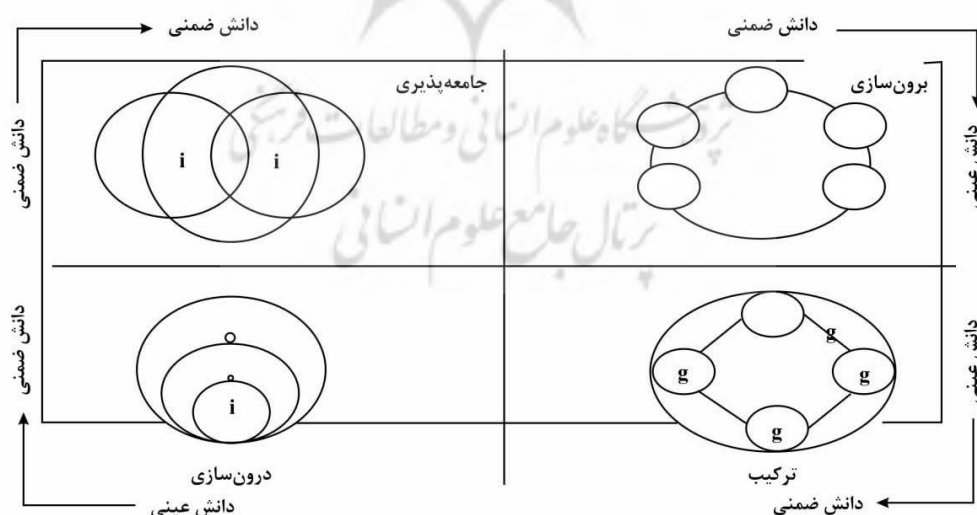
مدل مدیریت دانش نانوکا و تاکوچی: نوناکا و تاکوچی چهار روش برای خلق و به اشتراک‌گذاری دانش پیشنهاد دادند. هنگامی که دانشی به اشتراک گذاشته می‌شود، می‌تواند از ضمنی به صریح، یا عکس آن تبدیل شود یا در همان حالت اولیه باقی بماند. آنها این فرایند را SECI نامیدند که

شامل موارد اجتماعی کردن (Socialization)، برونی کردن (Externalization)، ترکیب کردن (Combination) و درونی کردن (Internalization) می‌باشد. در شکل ۳ مارپیچ مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی نشان داده شده است.



شکل ۳. مارپیچ مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵)

اجتماعی کردن (ضمنی به ضمنی): دانش از طریق به اشتراک گذاری تجارب، سرمشق‌گیری، مشاهده و طوفان فکری از یک فرد به فردی دیگر منتقل می‌شود. برونی کردن (ضمنی به صریح): هنگامی که ایده‌های خود را ابراز می‌کنید دانش ضمنی شما به دانش صریح تبدیل می‌شود که این امر نشر دانش در سازمان را ساده‌تر می‌کند. ترکیب کردن (صریح به صریح): این ساده‌ترین شکل به اشتراک‌گذاری دانش است زیرا منابع کاربردی دانش مانند اسناد، ترکیب، مرتب و طبقه‌بندی می‌شوند تا دانش جدیدی را خلق کنند. درونی کردن (صریح به ضمنی): هنگامی که دانش در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد به بخشی از دانش افراد تبدیل می‌شود. بنابراین مادامی که افراد دانش را درونی می‌کنند و آن را به ایده‌ها و تجارب خود اضافه می‌کنند به دانش ضمنی تبدیل می‌شود و بدین ترتیب دانش جدیدی خلق می‌کنند (Maras & et al., 2024). در شکل ۴ اجتماعی کردن نشان داده شده است.

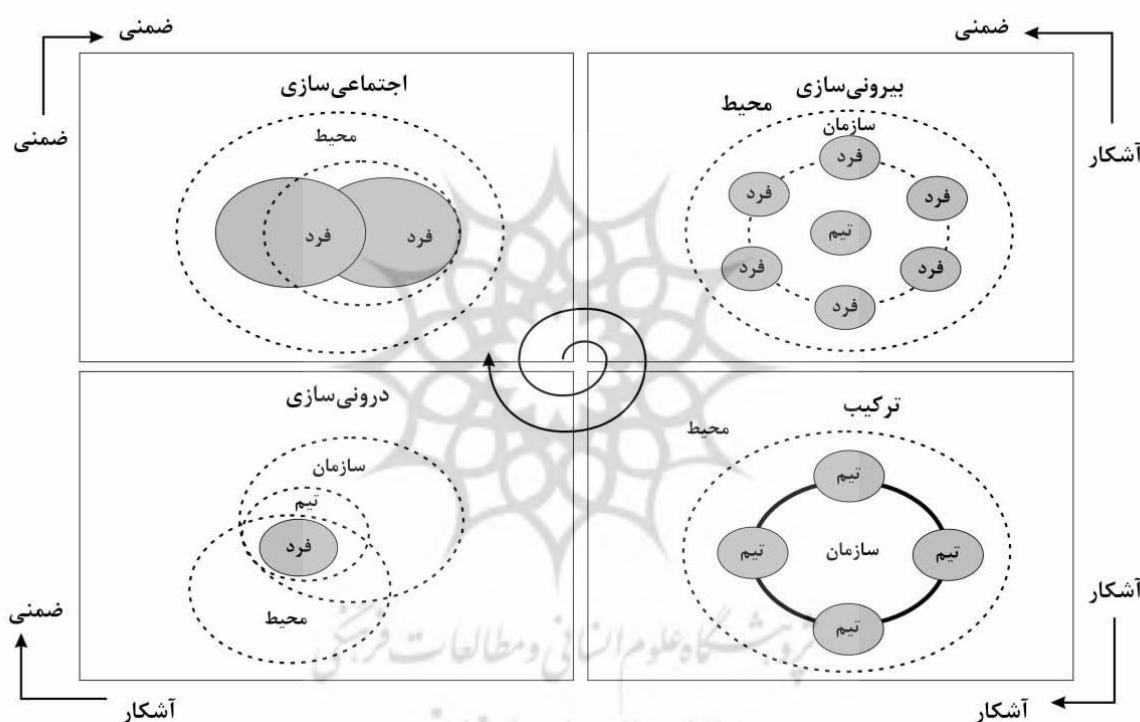


شکل ۴. مدل اجتماعی کردن (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵)

تبدیل دانش ضمنی: نخستین عنصر فرآیند تبدیل دانش، اشتراک و تشریک ایده‌ها با یکدیگر، یعنی تعامل دانش ضمنی با دانش ضمنی است. این همان چیزی است که در خلال پویایی‌های تیم‌های کارآمد یا میان همکاری‌هایی که ایده‌های مشترک دارند، اتفاق می‌افتد. در این مرحله، دانشجویان در آموزش غیر رسمی از طریق انجمن علمی، انجمن‌های اسلامی، جلسات تریبون آزاد، جلسات بحث و گفتگوی علمی، کامپیوترهای شخصی ماشین‌های

فاکس، اینترنت، پست الکترونیکی، تلفن سیار، وب سایت‌های دانشگاه‌ها و دانشکده‌های سراسر کشور.... در مورد آنچه برایشان مهم است به گفت‌وگو می‌نشینند و از اندیشه‌های یکدیگر بهره می‌گیرند. تجربه گروهی به منظور اشتراک دانش در آموزش غیر رسمی دانشگاه‌ها، ابزار مفیدی برای خلق ایده‌های جدید محسوب می‌شود. تبادل تجربه‌ها اساساً یک فرآیند یادگیری است و یادگیری اجتماعی وسیله مهمی برای تسهیل فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی محسوب می‌شود.

جامعه‌پذیری از طریق مشاهده، تقلید و عمل، دانش ضمنی را بین دانشجویان منتقل می‌سازد. جامعه‌پذیری هنگامی رخ می‌دهد که دانش نهفته در ذهن را به دیگری منتقل کنیم و در الگوهای تفکر و اندیشه خود با دیگری سهیم شویم. در شیوه‌های استاد-شاگردی، شاگرد در گذر زمان از استاد خود نکات غیر کلامی و نوشتاری می‌آموزد که این نوعی جامعه‌پذیری به شمار می‌آید. در جامعه‌پذیری رابطه علمی میان دو دانشجو به وجود می‌آید که ضمن آن، دانش نهفته در اذهان آن دو به یکدیگر افزوده می‌شود و دانش نهفته غنی‌تری از طریق مشارکت ذهنی بین دانشجویان در آموزش غیر رسمی به وجود می‌آید (Alvani & et al, 2003) در شکل ۵ تبدیل دانش ضمنی به خوبی نشان داده شده است.



شکل ۵. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

وجه افتراق دانش ضمنی و تسهیم: دانش تفاوت اصلی بین دانش ضمنی و تسهیم دانش در ماهیت و روش انتقال آن‌ها نهفته است. دانش ضمنی به دلیل وابستگی به تجربه و مهارت فردی، به سختی قابل انتقال است و نیاز به تعاملات مستقیم و غیررسمی دارد. در حالی که تسهیم دانش صریح از طریق روش‌های رسمی مانند مستندات و آموزش‌های ساختاریافته انجام می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 1995). تسهیم دانش ضمنی نیازمند ایجاد محیطی است که اعتماد و همکاری بین افراد را تقویت کند، در حالی که تسهیم دانش صریح می‌تواند از طریق سیستم‌های مدیریت دانش و فناوری‌های اطلاعاتی تسهیل شود.

تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه تهران

دانشگاه تهران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین دانشگاه‌های ایران، دارای منابع غنی از دانش ضمنی است که توسط اساتید، پژوهشگران و کارکنان با تجربه ایجاد شده است. با این حال، به دلیل عدم وجود مکانیسم‌های ساختاریافته برای تسهیم این دانش، بسیاری از این منابع با بازنشستگی

یا تغییر موقعیت کارکنان از دست می‌رود (Shadmanfar et al., 2022). برای بهبود تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه تهران، نیاز به ایجاد فرهنگ سازمانی است که اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کند. این شامل توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری، استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی برای ثبت، انتقال دانش و ایجاد شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تسهیل تعاملات غیررسمی بین کارکنان است (Panahi et al., 2016). در دانشگاه تهران در حوزه سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی، هیچ کار سیستماتیک و اقدام رسمی انجام نگرفته است و با توجه به اینکه ۹۰ سال از قدمت (عمر) دانشگاه تهران گذشته است و متولی و واحد مشخصی و برنامه‌ی برای این اقدام ندارد. در دانشگاه تهران در ۹۰ درصد بیشتر موارد انتقال دانش ضمنی به خاطر مسائل سیاسی و حاکمیتی و قدرتی و غیره اقدامی نشده است.

پیشینه پژوهش

مرور پیشینه پژوهش در خارج و داخل کشور، در زمینه تسهیم دانش ضمنی، نشان می‌دهد که علی‌رغم تعداد مقالات در زمینه مدیریت دانش، تعداد پژوهش‌ها در زمینه دانش ضمنی کمتر از حد انتظار است. در خارج از کشور نیز، پژوهش‌های حوزه تسهیم دانش ضمنی بر دو موضوع رفتاری و مهارت‌ها متمرکز شده‌اند. در زمینه دانش ضمنی، تحقیقات در پژوهش‌های خارج از کشور روند رو به رشدی داشته و از کمیت مناسبی برخوردار است. در کشور ما اگر چه تحقیق در زمینه تسهیم دانش ضمنی مورد توجه افراد قرار گرفته است. اما تعداد این تحقیقات اندک بوده و همه تحقیقات انجام شده به روش کمی بوده است و تحقیقی جامع در این زمینه کمتر به چشم می‌خورد و مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهشی حاکی از آن است که مدل‌های معرفی شده برای شناسایی و تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان اغلب حالت عمومی داشته و توصیه‌های کلی و عمومی را به سازمان‌ها به این منظور معرفی می‌کنند. برای بدست آوردن مقالات مرتبط و همچنین مقایسه مطالعات با یکدیگر از هوش مصنوعی Deep Seek هم بهره‌گیری شده است.

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Izzah (2025)	تأثیر دانش ضمنی، سبک رهبری و ارزش‌های ارثی خانوادگی بر تمایل جانشینان برای ادامه کسب و کار خانوادگی	یافته‌ها نشان می‌دهد که دانش ضمنی، سبک رهبری و ارزش‌های خانوادگی به طور قابل توجهی بر تمایل نسل بعدی برای ادامه کسب و کار خانوادگی تأثیر می‌گذارد. در این میان، ارزش‌های خانوادگی غالب‌ترین عامل است. مقدار $R^2 = 0.591$ نشان می‌دهد که این متغیرهای مستقل به اندازه کافی تغییرپذیری در تمایل نسل بعدی را توضیح می‌دهند.
۲	Omat Mohammadi & et al (2025)	طراحی مدل استفاده از هوش مصنوعی برای تغییر فرآیندهای واحد روابط عمومی سازمان با تاکید بر مدیریت دانش سازمانی	بر اساس یافته‌ها، علل استفاده از هوش مصنوعی در واحد روابط عمومی سازمان‌ها در چهار مقوله کارایی و بهره‌وری، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، تحقیقات و تحلیل بازار و جنبه‌های نوآورانه دسته‌بندی شد. عوامل زمینه‌ای در دو دسته شرایط تکنولوژیک و شرایط سازمانی و عوامل مداخله‌گر به دو حیطه اصلی شرایط بازار و شرایط اجتماعی و قانونی تقسیم شد. راهبردها مشتمل بر پنج مقوله آموزش و توانمندسازی، فرهنگ‌سازی، ایجاد هماهنگی، راهبردهای عملیاتی و ایجاد آگاهی و انگیزه شناسایی شد. این راهبردها می‌تواند به بهبود ارتباطات، بهینه‌سازی فرآیندها، اعتبار و شفافیت، کاهش کیفیت ارتباطات و چالش‌های فنی و عملیاتی منجر شود و نقش چشم‌گیری در استفاده بهینه از هوش مصنوعی در واحد روابط عمومی سازمان‌ها ایفا کند.
۳	Manterghi & et al (2024)	ارائه مدل مفهومی اشتراک دانش و شبکه‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان در زنجیره ارزش	یافته‌ها در این پژوهش نشان داد که، متغیرهای شناسایی شده در گام اول (کیفی)، ساختار شبکه، عوامل محیطی (اجتماعی، فرهنگی، حکمرانی)، اشتراک‌دانش، اعتمادسازی بین شرکت‌های دانش‌بنیان همکار، می‌باشند. ساختار شبکه و عوامل محیطی به عنوان متغیرهای مستقل و اعتمادسازی بین شرکت‌های دانش‌بنیان همکار و اشتراک‌دانش به عنوان متغیرهای میانجی می‌باشند. بعد از ترسیم مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم ترین یافته ها و نتایج مرتبط با پژوهش
			نسخه ۴ برازش و روابط بین متغیرها آزمون گردید. برازش مدل پیشنهادی تحقیق در سه بخش مدل های اندازه گیری، ساختاری و کلی مورد تأیید قرار گرفت.
۴	Smith & et al (2023)	نقش دانش ضمنی در برنامه ریزی جانشین پروری: مطالعه موردی یک دانشگاه	این مطالعه موردی به بررسی نقش دانش ضمنی در فرآیند توسعه جانشینان در یک دانشگاه می پردازد. نویسندگان سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی را شناسایی کرده و تأثیر آنها بر موفقیت برنامه های جانشین پروری را تحلیل می کنند. مقاله همچنین به چالش های انتقال دانش ضمنی و راه های غلبه بر آنها اشاره می کند.
۵	Shademanfar & et al (2023)	استخراج الگوی بازدارنده ها و تسهیل گرهای اشتراک دانش با استفاده از روش فراترکیب	یافته ها نشان داد که بازدارنده ها و تسهیل گرهای اشتراک دانش شامل عوامل فردی (۱۴) (کد)، فنی (۹) (کد)، سازمانی (۱۱) (کد)، فرهنگی (۶) (کد) و جغرافیایی (۳) (کد) است. در نتیجه عوامل شناسایی شده در طراحی الگوی قابل بهره برداری برای تقویت اشتراک گذاری دانش در سازمان های مذکور مورد استفاده قرار گرفت.
۶	Hatcher, S. D. (2023).	ایجاد یک بنیاد مستحکم: شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری بهبود مدیریت دانش و حفظ کارکنان در داخل مؤسسات آموزش عالی (HEIS)	این بررسی، یافته های حاصل از فرآیند کدگذاری موضوعی و ترکیبی از ادبیات را مورد بحث قرار می دهد، که مشخص می کند کدام شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری مدیریت دانش و حفظ کارکنان را بهبود می بخشد. بر اساس یافته های موضوعی، توصیه های این پژوهش عبارتند از: (۱) رؤسای HEI و هیئت امنا باید برنامه ریزی جانشین پروری را در چشم انداز HEI بگنجانند (۲) HEI باید یک فرآیند قوی مدیریت منابع انسانی (HRM) را برای ادغام برنامه ریزی جانشین پروری در اقدامات خود اجرا کنند و (۳) برنامه ریزی جانشین پروری و فرهنگ سازمانی باید برای برنامه ریزی جانشین پروری همسو باشد.
۷	Pipatanantakurn & Ractham (2022)	بررسی فرآیندهای ایجاد دانش و انتقال دانش در جانشینی بین نسلی شرکت های خانوادگی	در این پژوهش ۱۶ رویکرد دانش مختلف شناسایی شد که توسط جانشین انجام می شود. این فرآیندها برای شرکت ها رایج است، از جمله فرآیندهای رسمی و غیررسمی، داخلی و خارجی ایجاد و انتقال دانش. بیشتر این موارد در مراحل مختلف آمادگی برای جانشینی (مراحل پیش از جانشینی، انتقال و جانشینی) رخ می دهد. در حالی که برخی از رویکردهای دانش در بین شرکت ها استفاده می شود، برخی دیگر مختص شرکت های کوچک یا بزرگ هستند. این رویکردها و مراحل دانش برای توسعه یک مدل فرآیند دانش برای جانشینی شرکت خانوادگی مورد استفاده قرار گرفت.
8	Rothwell & et al (2022)	برنامه ریزی جانشین پروری و انتقال دانش در مؤسسات آموزش عالی	برنامه ریزی جانشین پروری و انتقال دانش برای حفظ تداوم سازمانی و بهبود عملکرد مؤسسات آموزش عالی ضروری است. سازوکارهایی مانند مربی گری، کارگاه های آموزشی، و سیستم های مدیریت دانش نقش کلیدی در انتقال دانش دارند. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد، و انگیزش کارکنان تأثیر قابل توجهی بر موفقیت فرآیند انتقال دانش دارند.
9	Nonaka, I., & Takeuchi (2021)	اشتراک دانش ضمنی در سازمان ها: ادبیات سیستماتیک	این مقاله مروری سیستماتیک بر ادبیات تسهیم دانش ضمنی در سازمان ها ارائه می دهد. نویسندگان سازوکارهای مختلفی مانند مربی گری (Mentoring)، شبکه های اجتماعی، و سیستم های مدیریت دانش را بررسی می کنند
10	Tauro (2021)	استراتژی های حفظ و تسهیم دانش سازمانی از کارکنان بازنشسته	داده ها با استفاده از تحلیل موضوعی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. چهار موضوع پدیدار شد: انتقال دانش سازمانی، مدیریت دانش - برنامه ریزی جانشینی، حفظ دانش و انتقال دانش نسلی. یک توصیه کلیدی برای رهبران کسب و کار مدیریت ریسک این است که برنامه های جانشینی مکتوب را با استفاده از ابزارهای راهنمایی و انتقال دانش و در عین حال در نظر گرفتن انتظارات رهبران جوان بعدی توسعه دهند. پیامدهای تغییرات

جدول ۱. پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم ترین یافته ها و نتایج مرتبط با پژوهش
			اجتماعی مثبت شامل پتانسیل پایداری سازمانی عملیات مدیریت ریسک، افزایش اقتصاد محلی از طریق توسعه رهبری و پایداری شغل است.
11	Amirhassani & et al (2020)	بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک گذاری دانش در یک محیط آموزشی - دانشگاهی	نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع می باشد که میان عدالت توزیعی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، رابطه معناداری وجود ندارد، اما میان چهار بعد دیگر عدالت سازمانی (عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، عدالت زمانی و عدالت مکانی) و اشتراک دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
12	Roodi & et al (2019)	الگوی پارادایمی تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه های ایران: از دیدگاه متخصصان علم اطلاعات و دانش شناسی با رویکرد گراند تئوری	یافته ها نشان داد تسهیم دانش ضمنی می تواند بر خلاقیت و نوآوری، قوام و استحکام تیم، افزایش اعتماد به نفس در کار کارکنان، کسب مهارت های فنی و تخصصی، آینده نگری، شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف خود و سازمان، کسب مزیت رقابتی پایدار، افزایش بهره وری و کاهش هزینه، شناسایی دقیق نیازمندی های سازمان، کیفیت در تصمیم گیری و وفاداری به سازمان بر کارکنان مؤثر باشد.

این مقالات همگی حول محور تسهیم دانش ضمنی، برنامه ریزی جانشین پروری و انتقال دانش در مؤسسات آموزش عالی (به ویژه دانشگاه ها) متمرکز هستند. در ادامه، نقاط قوت، نقاط ضعف، و جمع بندی کلی این مقالات را بررسی می شود.

نقاط قوت مقالات: شامل الف- تمرکز بر دانش ضمنی: مقالات به خوبی بر اهمیت دانش ضمنی به عنوان یک دارایی نامشهود اما حیاتی برای سازمان ها تأکید می کنند. این دانش شامل تجربیات، مهارت ها و بینش های شخصی است که انتقال آن دشوار اما بسیار ارزشمند است. ب- ارائه سازوکارهای عملی: مقالات مختلف سازوکارهای مؤثری مانند مربی گری، جلسات تبادل تجربه، کارگاه های آموزشی و شبکه های اجتماعی غیررسمی را برای تسهیم دانش ضمنی معرفی می کنند. این سازوکارها به صورت عملی و کاربردی ارائه شده اند. ج- تأکید بر فرهنگ سازمانی و اعتماد: مقالات به طور مکرر بر نقش فرهنگ سازمانی و اعتماد به عنوان عوامل کلیدی در تسهیم دانش ضمنی تأکید می کنند. این عوامل به عنوان پایه های اصلی موفقیت در انتقال دانش ضمنی شناخته می شوند. د- ارائه چارچوب های مفهومی: برخی مقالات مانند چارچوب های مفهومی ارائه می دهند که به مؤسسات آموزش عالی کمک می کند تا فرآیند انتقال دانش ضمنی را ساختارمند کنند.

نقاط ضعف مقالات: الف- تکرار مفاهیم: برخی مقالات مفاهیم و سازوکارهای مشابهی را تکرار می کنند که ممکن است باعث کاهش نوآوری در ارائه راهکارها شود. برای مثال، مربی گری و جلسات تبادل تجربه در اکثر مقالات به عنوان راهکارهای اصلی مطرح شده اند. ب- کمبود مطالعات موردی عمیق: با وجود اینکه برخی مقالات از روش مطالعه موردی استفاده کرده اند، اما تعداد این مطالعات محدود است. مطالعات موردی عمیق تر و گسترده تر می توانند به درک بهتر چالش ها و راهکارها کمک کنند. ج- عدم توجه کافی به فناوری های نوین: با وجود پیشرفت های فناوری، مقالات کمتر به نقش فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و پلتفرم های دیجیتال در تسهیم دانش ضمنی پرداخته اند. د- تمرکز محدود بر مؤسسات آموزش عالی: اکثر مقالات بر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی متمرکز هستند، در حالی که بررسی تطبیقی بین سازمان های مختلف (مانند صنعتی، غیرانتفاعی و دولتی) می تواند به غنای پژوهش ها کمک کند.

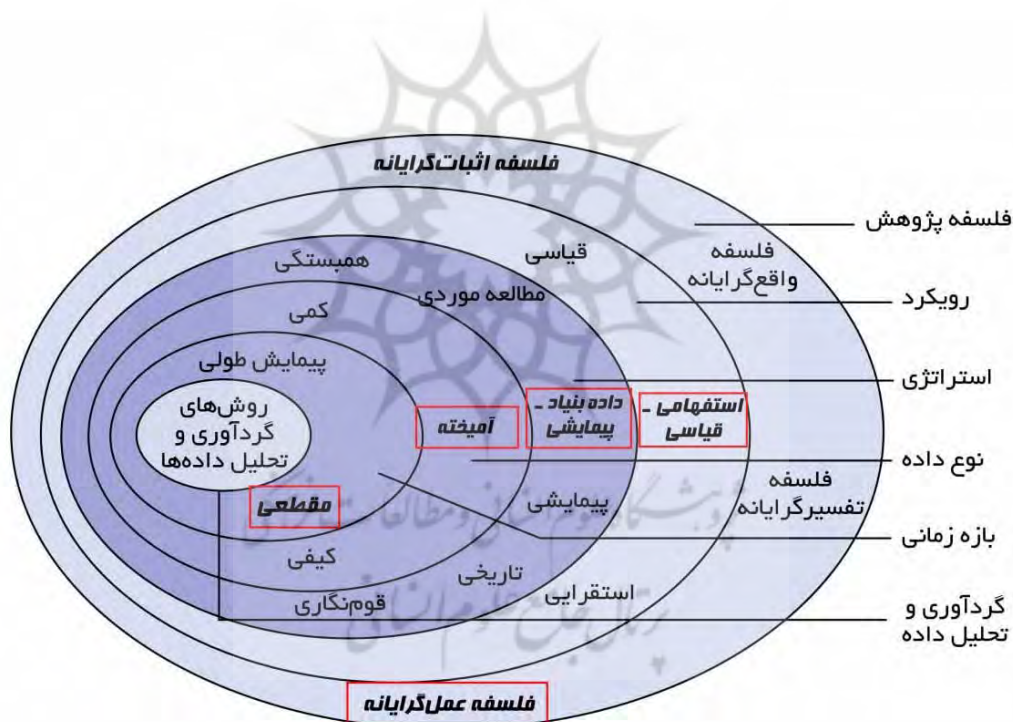
از آن جایی که پیاده سازی هر مدلی در هر سازمان نیازمند بررسی زمینه های واقعی پیاده سازی آن مدل در آن سازمان است، نیاز است تا نسبت به شناسایی مختصات و نیازمندی های پیاده سازی هر مدلی در سازمان اقدام شود. از آن جایی که در دانشگاه تهران نیاز به تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران مورد تأکید بوده است، نیاز بود تا در این پژوهش مراحل مختلف، نیازمندی های پیاده سازی هر مرحله و همین طور موانع خاص پیشروی دانشگاه تهران در پیاده سازی مدل این مدل شناسایی و راهکارهایی جهت پیاده سازی موفق آن پیشنهاد شود.

وجه نوآوری پژوهش

علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی میان پژوهش حاضر و مطالعات مشابه در این زمینه وجود دارد و جزء دانش‌افزایی‌های این پژوهش به شمار می‌آید، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. البته به دلیل عدم استفاده مطالعات گذشته از روش نظریه داده بنیاد، اجزای کلی هیچ یک از مدل‌های تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران در حوزه توسعه جانشینان با اجزای این مدل تطبیق ندارد، ولی به لحاظ مفهومی می‌توان روابط و مقایسه‌هایی بین آنها انجام داد. استفاده از رویکرد آمیخته نظریه داده بنیاد در فاز اول و روش‌های کمی در فاز دوم پژوهش، یکی از نوآوری‌های این پژوهش است. همچنین مدل پیشنهادی با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SMART PLS در معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفته و بر اساس نتایج، روایی محتوا و سازه آن مورد تأیید قرار گرفته است که موجب اعتبار بیشتر چارچوب پیشنهادی نسبت به موارد قبلی گردیده است. به علاوه به آزمون مدل در میان کارکنان دانشگاه تهران پرداخته شده و فرضیه‌های مختلف بر اساس رابطه میان مقوله‌های مدل پارادایمی پژوهش آزمون گردیده است. این ترکیب روش‌های کیفی و کمی و ایجاد رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی در هیچ‌یک از مطالعات گذشته وجود نداشته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است. فلسفه این پژوهش عمل‌گرایی (پراگماتیسم) است. استراتژی مناسب برای پژوهش‌های عمل‌گرایانه، استراتژی آمیخته است. در این مطالعه برای انجام استراتژی آمیخته، از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) که یک طرح متوالی است، استفاده شد. به این معنا که نخست با استفاده از تحلیل کیفی به شناسایی و تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران پرداخته می‌شود. سپس با استفاده از روش‌های کمی، مدل ارائه شده اعتبارسنجی می‌گردد. در شکل ۶ پیاز پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۶. پیاز پژوهش (منبع نگارنده)

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

در بخش کیفی جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل خبرگان (مدیران، معاونین، روسا و کارکنان) دانشگاه تهران با تجربه بالای ۵ سال در حوزه پژوهش که دارای مدرک تحصیلات تکمیلی و دارای تمایل مشارکت در پژوهش است. در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده و انجام مصاحبه تا اشباع نظری ادامه یافت و بر این اساس ۲۲ نفر در مصاحبه شرکت نمودند.

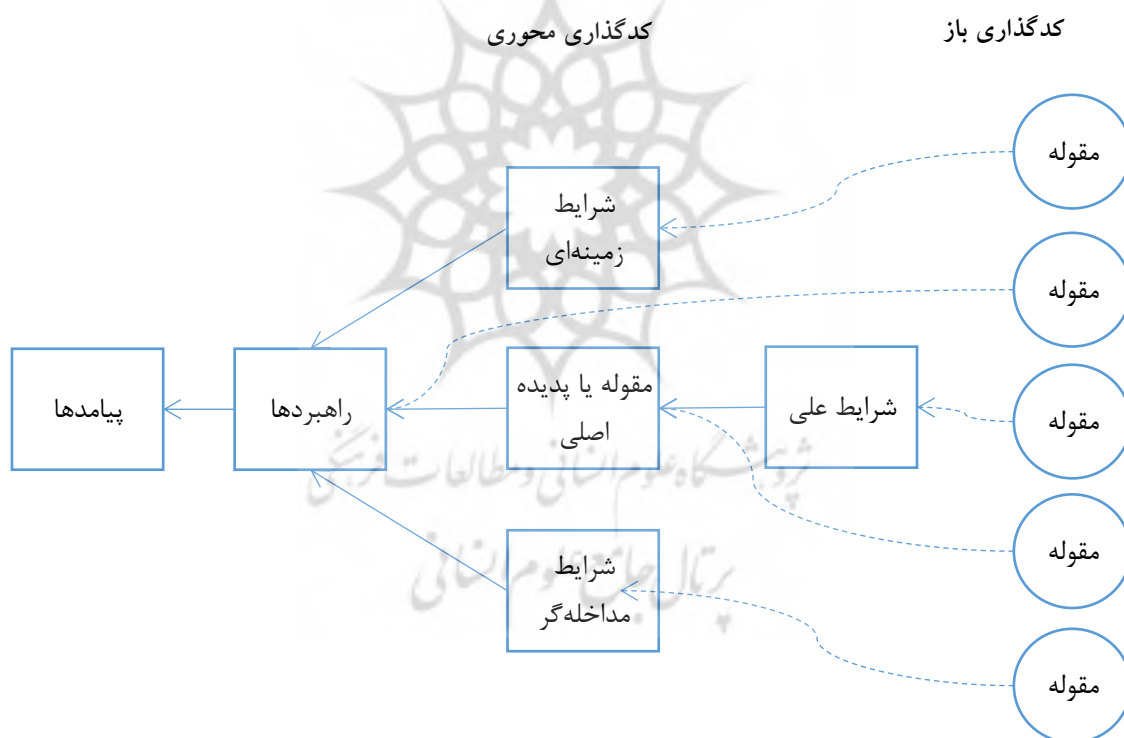
جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران، معاونین و کارکنان دانشگاه تهران است. با توجه به اینکه پرسشنامه شامل ۱۱ عامل اصلی و ۶۷ گویه است، با استفاده از قاعده تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر ۰/۱۵ و قدرت آماری ۸۰٪، حداقل حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر بر آورد شد. از ۳۹۰ پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۴۰ نفر پرسشنامه را تکمیل کردند. به دلیل اینکه تعداد نمونه‌ها کمتر از میزان مورد انتظار بوده است از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است (Heydar Ali Hooman, 2024).

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

ابزارهای اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در بخش اول جهت مطالعه مباحث تئوریک مرتبط با هدف پژوهش و نیز بررسی ادبیات موضوع و پیشینه آن، از اطلاعات موجود در این رابطه شامل کتب تخصصی و مقالات مرتبط با تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان استفاده گردید. در بخش تحلیل کیفی جهت شناسایی ابعاد پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و نهایتاً در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت پنج درجه اقدام به اعتبارسنجی نهایی مدل می‌گردد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

بخش اول مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی داده‌بنیاد یا گراند تئوری انجام شده است. روش گراند تئوری روشی برای تعیین، تحلیل و بیان مقوله‌های اصلی پدیده مورد مطالعه است. این روش داده‌های کیفی را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌نماید. برای تحلیل کیفی از نرم‌افزار MAXQDA۲۰۲۰ استفاده شده است.



شکل ۷. روند تحلیل گراند تئوری مبتنی بر رویکرد استراوس و کوربین

جهت تحلیل به روش گراند تئوری از رویکرد استراوس و کوربین مطابق شکل مذکور استفاده شده است. این نوع تحلیل طی ۳ نوع کدگذاری انجام می‌شود. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی (Strauss & Corbin, 1997).

پایایی و روایی

در بخش کیفی روایی از طریق بررسی روایی سازه‌ای (تدوین پرسشنامه نیمه ساختار یافته، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش)، اعتبار روایی درونی (بررسی روابط علی و میزان تأثیر یک متغیر بر سایر متغیرها بر پایه انتخاب نمونه هدفمند و بر اساس پرمایگی اطلاعات)، اعتبار روایی بیرونی براساس

انتخاب نمونه برای تکرارپذیری تئوریک انجام شد. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب Holsti استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۷۱۲ بدست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد.

در بخش کمی روایی همگرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر هم‌راستا هستند. اگر برآورد میانگین واریانس استخراجی (AVE) از ۰/۵ بیشتر باشد، سازه‌های مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا برخوردار هستند. برای بررسی پایایی هریک از سازه‌ها، ضریب رو، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برآورد شده است. روایی همگرا و پایایی سازه‌های پژوهش در جدول ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
تسهیم دانش ضمنی به کارکنان	۰/۵۴۳	۰/۸۳۲	۰/۸۳۲	۰/۸۷۷
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۵۲۶	۰/۸۷۱	۰/۸۷۲	۰/۸۹۹
توسعه جانشینان	۰/۵۷۰	۰/۸۴۹	۰/۸۵۰	۰/۸۸۸
خط‌مشی‌گذاری سازمانی	۰/۵۶۸	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۶۸
رشد و پایداری دانشگاه	۰/۵۳۴	۰/۸۵۴	۰/۸۵۵	۰/۸۸۹
رهبری سازمانی	۰/۵۹۲	۰/۷۶۹	۰/۷۷۰	۰/۸۵۳
ساختار سازمانی	۰/۵۸۵	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۸۴۹
عدالت سازمانی	۰/۵۲۷	۰/۸۵۰	۰/۸۵۰	۰/۸۸۶
فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۰/۵۲۸	۰/۸۵۱	۰/۸۵۱	۰/۸۸۷
مدیریت دانش سازمانی	۰/۵۶۸	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۶۸
مقاومت (نرم و سخت) سازمانی در اشتراک‌گذاری دانش	۰/۵۲۷	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۹۹

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر یک از سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ، ضریب رو و پایایی ترکیبی (CR) تمامی سازه‌ها نیز بزرگتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی مورد تأیید است.

یافته‌های پژوهش

نتایج بخش کیفی

ویژگی جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی دموگرافیک خبرگان در جدول ۴ ارائه شده است. در این بخش ۲۲ نفر در مطالعه شرکت کردند. بیشتر شرکت کنندگان در پژوهش زن (۱۴ نفر)، در بازه سنی ۳۵ الی ۵۵ سال، دارای مدرک دکتری و سابقه کاری بیش از ۱۰ و اکثر مصاحبه‌ها حدود یک و نیم ساعت زمان داشتند.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	سابقه کاری	سن	مدت زمان مصاحبه	جنسیت	کد مصاحبه شونده	مدرک تحصیلی	پست سازمانی
۱	۱۰	۳۵	یک ساعت	زن	P 1	کارشناسی ارشد	رئیس اداره بهبود فرآیندها
۲	۱۵	۴۲	یک ساعت	زن	P 2	دکترای تخصصی (PHD)	معاون مدیرکل برنامه ریزی دانشگاه تهران
۳	۲۷	۵۱	سی دقیقه	مرد	P 3	دکترای تخصصی (PHD)	رئیس اداره منابع انسانی

ردیف	سابقه کاری	سن	مدت زمان مصاحبه	جنسیت	کد مصاحبه شونده	مدرک تحصیلی	پست سازمانی
۴	۲۴	۳۸	یک ساعت	زن	P 4	کارشناسی ارشد	معاون مدیرکل ارتباط با صنعت و جامعه
۵	۱۲	۳۴	یک ساعت	مرد	P 5	کارشناسی ارشد	مسئول دبیرخانه هیئت امنا دانشگاه تهران
۶	۱۷	۴۵	یک ساعت	زن	P 6	دکترای تخصصی (PHD)	معاون هزینه ای اداره کل بودجه و اعتبارات
۷	۲۵	۴۶	پنجاه دقیقه	زن	P 7	دکترای تخصصی (PHD)	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی اداره کل برنامه ریزی و معماری سازمانی
۸	۲۵	۴۶	یک ساعت	مرد	P 8	دکترای تخصصی (PHD)	معاون مدیرکل منابع انسانی دانشگاه تهران
۹	۲۴	۴۲	یک ساعت	زن	P 9	کارشناسی ارشد	رئیس اداره بیمه تکمیلی
۱۰	۲۱	۴۵	یک ساعت	زن	P 10	دکترای تخصصی (PHD)	رئیس اداره اعضای هیات علمی دانشگاه
۱۱	۲۷	۵۵	چهل دقیقه	مرد	P 11	دکترای تخصصی (PHD)	معاون اداره کل سیاست گذاری و توسعه پژوهشی
۱۲	۲۰	۴۹	یک ساعت	مرد	P 12	دکترای تخصصی (PHD)	معاون آموزشی حرفه ای مدیران و کارکنان
۱۳	۲۶	۵۰	یک ساعت	مرد	P 13	دکترای تخصصی (PHD)	معاون مدیرکل امور مالی
۱۴	۲۴	۵۱	یک ساعت	زن	P 14	دکترای تخصصی (PHD)	رئیس اداره تولید و محتوا و پدالوژی مرکز یادگیری الکترونیکی و مدیریت دانش
۱۵	۱۳	۳۹	چهل و پنج دقیقه	زن	P 15	کارشناسی ارشد	رئیس اداره فناوری اطلاعات
۱۶	۱۷	۴۴	یک ساعت	زن	P 16	دکترای تخصصی (PHD)	رئیس اداره یادگیری الکترونیکی
۱۷	۱۴	۴۰	یک ساعت	زن	P 17	دکترای تخصصی (PHD)	رئیس اداره تحلیل و توسعه سامانه ها
۱۸	۱۷	۴۳	یک ساعت	مرد	P 18	دکترای تخصصی (PHD)	معاون اداره کل نظارت ارزیابی و آمایشی آموزش عالی استان تهران
۱۹	۱۷	۴۲	یک ساعت	زن	P 19	کارشناسی ارشد	کارشناس مسئول
۲۰	۱۶	۴۱	یک ساعت	زن	P 20	دکترای تخصصی (PHD)	معاون مدیرکل برنامه ریزی و نظارت آموزشی دانشگاه تهران
۲۱	۲۰	۴۸	چهل دقیقه	زن	P 21	دکترای تخصصی (PHD)	معاون فنی مدیرکل خدمات آموزش دانشگاه تهران
۲۲	۲۰	۴۷	یک ساعت و بیست دقیقه	مرد	P 22	دکترای تخصصی (PHD)	مدیرکل برنامه ریزی و معماری دانشگاه

طبق کدهای احصا شده از مصاحبه با خبرگان نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است. مقوله های اصلی در شش مقوله شرایط علی، عوامل پیشبرنده (محرك)، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، عوامل بازدارنده و پیامدها در ذیل آورده شده است:

مقوله های شرایط علی

شرایط علی عبارت است از علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن ناشی می شود. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های پلتفرم های ویدئویی و وبینارها، سیستم های مدیریت یادگیری (LMS)، به کارگیری ابزارهای همکاری تیمی، ارتقاء دانش فنی سازمان، استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری، توجه به شایستگی افراد، توجه و تمرکز بر سوابق اجرایی افراد، عدالت در پرداخت و مزایا، عدالت در جذب و استخدام، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت ارتباطی، همسویی میان اهداف استراتژیک و جانشین پروری در دانشگاه، ایجاد برنامه های جانشینی ساختاریافته، ایجاد انگیزه جهت افزایش مشارکت منابع انسانی، ارزیابی و شناسایی منابع دانش ضمنی، تشکیل گروه های کاری و تیم های تحقیقاتی، ساختاردهی به سیستم های مدیریت دانش، ارائه شرح شغل برای همه مناصب کلیدی، غنی سازی چارت سازمانی، ساختار منعطف، مسطح و به دور از سلسله مراتب پیچیده به عنوان مقوله های شرایط علی در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

مقوله های عوامل پیشبرنده (محرك)

عوامل پیشبرنده (محرك) عبارت است از شرایطی که راهبردها و تعاملات در بستر آن منجر به پیامدها می گردد. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های تشویق به فرهنگ یادگیری و همکاری، تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری، تقویت ارتباطات درون سازمانی، استقبال مدیران دانشگاهی از جانشین پروری، استقرار فرهنگ باز و مبتنی بر همکاری و اعتماد، ترغیب به همکاری های بین گروهی، ترویج فرهنگ یادگیری مشارکتی، تعهد رهبری به برنامه ریزی جانشین پروری، حمایت و پشتیبانی رهبری، شناخت و شبیه سازی موقعیت های واقعی، پیاده سازی الگوهای mentor-mentee به عنوان عوامل پیشبرنده (محرك) در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

مقوله های پدیده محوری

مهم ترین لازمه موفقیت این گام از تحلیل آن است که قبل از هر چیز با امعان نظرهای مکرر در مضامین و مقولات به دست آمده تا این جای کار، پدیده اصلی در زمینه و موقعیت موضوع پژوهش خود را کشف نماییم. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های اشتراک گذاری دانش و تجارب فردی در سازمان، پاسخگویی به سئوالات و ابهامات همکاران، مستندسازی دانش ضمنی خود در سامانه های موجود، به کارگیری ابزارهای فناورانه جهت ثبت دانش ضمنی، استفاده از داستان سرایی، فراهم کردن فرصت های یادگیری ضمنی به عنوان مقوله پدیده محوری در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

مقوله های راهبردها و اقدامات

راهبردها و اقدامات عبارت است از راهبردهای رفتاری و روش هایی که کنش گران بر اثر موجبات علی به آن مبادرت می ورزند. اعمال و شیوه های مورد استفاده و تدابیر، ترفندها و شگردهایی که به اقتضای زمینه ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می گیرند. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های نیاز سنجی آموزشی، برگزاری دوره های آموزشی استاندارد و ضمن خدمت، استفاده از مربیان و مشاوران متخصص، ایجاد شبکه های اجتماعی سازمانی، ارتقاء تعهد و مسئولیت پذیری منابع انسانی، تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری میان مدیران و کارکنان، ایجاد فضاهای غیررسمی برای تبادل دانش، ارزیابی و نظارت بر فرآیند تسهیم دانش ضمنی به عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

مقوله های عوامل بازدارنده

عوامل بازدارنده عبارت است از شرایطی که راهبردها و تعاملات اتخاذ شده را تحت الشعاع قرار داده و تعدیل می نماید. براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص های عدم مشارکت کارکنان در اشتراک گذاری دانش، فقدان تعامل سازنده میان افراد فعال در سازمان، عدم وجود فرآیندهای مستند، محدودیت های فناورانه، وجود محدودیت های زمانی و منابع، مشکلات فرهنگی و عدم اعتماد، شکاف بین نسلی، تنوع فرهنگی و زبانی به عنوان عوامل بازدارنده که شامل مقاومت سازمانی انسانی در برابر تغییر (نرم) و مقاومت سازمانی فرآیندهای و سخت افزاری (سخت) در تبیین سازوکارهای تسهیم

دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

مقوله‌های پیامدها

در نهایت، دستاورد پژوهش حاضر و نیز مجموع موجبات علی و راهبردهای اتخاذ شده، آثار و پیامدهایی را در پی دارد که براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های تقویت قدرت تصمیم‌گیری، تضمین تداوم عملکرد دانشگاه، تسهیل انتقال مهارت‌های حیاتی، مدیریت بحران صحیح در زمان نیاز، درک عمیق از روندها، رفتارها و تعاملات درونی دانشگاه، پیشگیری از تکرار اشتباهات و خطاهای انسانی، کاهش زمان و هزینه‌های آموزش، تقویت نوآوری و خلاقیت، پیشگیری از اتلاف منابع، حفظ هویت دانشگاه، تقویت ارتباطات و فرهنگ سازمانی، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، افزایش کارایی و بهره‌وری به عنوان مقوله پیامدها در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند که در صورت انجام عدالت منجر به انتقال دانش ضمنی خواهد شد.

در جدول ۴ خلاصه نتایج کدگذاری احصا شده از مصاحبه با خبرگان آورده شده است.

جدول ۴. خلاصه نتایج کدگذاری

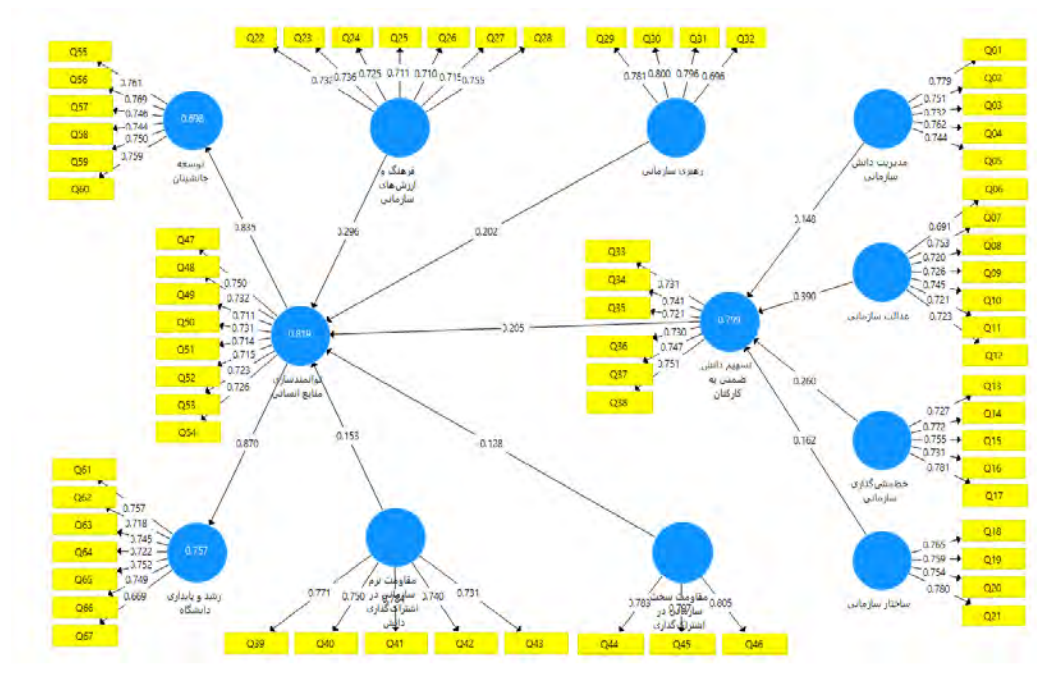
کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مراجع
مدیریت دانش سازمانی		۱. پلتفرم‌های ویدئویی و وبینارها	P2; P15; P19
		۲. سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS)	P2; P21; P11; P9
		۳. به کارگیری ابزارهای همکاری تیمی	P2; P14; P18; P22
		۴. ارتقاء دانش فنی سازمان	P4; P12; P15; P19; P20
		۵. استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری	P4; P8; P7; P10; P22
شرایط علی	عدالت سازمانی	۶. توجه به شایستگی افراد	P10; P3; P8; P19; P22
		۷. توجه و تمرکز بر سوابق اجرایی افراد	P10; P13; P16; P20
		۸. عدالت در پرداخت و مزایا	P10; P8; P5; P1; P22
		۹. عدالت در جذب و استخدام	P10; P8; P20; P11; P17
		۱۰. عدالت توزیعی	P10; P6; P9; P14
		۱۱. عدالت رویه‌ای	P10; P15; P18; P21
		۱۲. عدالت ارتباطی	P10; P20; P18; P11
		۱۳. همسویی میان اهداف استراتژیک و جانشین پروری در دانشگاه	P10; P1; P16; P19; P22
		۱۴. ایجاد برنامه‌های جانشینی ساختاریافته	P7; P10; P13; P18; P15; P9
		۱۵. ایجاد انگیزه جهت افزایش مشارکت منابع انسانی	P10; P14; P1; P16; P18
		۱۶. ارزیابی و شناسایی منابع دانش ضمنی	P10; P19; P8; P4; P17
		۱۷. تشکیل گروه‌های کاری و تیم‌های تحقیقاتی	P10; P16; P5; P19; P22
ساختار سازمانی		۱۸. ساختاردهی به سیستم‌های مدیریت دانش	P8; P4; P10
		۱۹. ارائه شرح شغل برای همه مناصب کلیدی	P10; P1; P8; P19; P15

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مراجع
عوامل پیشبرنده (محرک)	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۲۰. غنی سازی چارت سازمانی	P10; P14; P16; P20; P11;
		۲۱. ساختار منعطف، مسطح و به دور از سلسله‌مراتب پیچیده	P8; P10; P1; P2; P21; P16;
		۲۲. تشویق به فرهنگ یادگیری و همکاری	P4; P10; P3; P22; P19; P13;
		۲۳. تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری	P10; P1; P2; P22; P18;
		۲۴. تقویت ارتباطات درون سازمانی	P8; P10;
		۲۵. استقبال مدیران دانشگاهی از جانشین پروری	P10; P2; P11; P19;
		۲۶. استقرار فرهنگ باز و مبتنی بر همکاری و اعتماد	P8; P10; P1; P14; P19; P20;
		۲۷. ترغیب به همکاری‌های بین‌گروهی	P10; P15; P21; P22;
		۲۸. ترویج فرهنگ یادگیری مشارکتی	P8; P10; P13; P16; P22;
		۲۹. تعهد رهبری به برنامه‌ریزی جانشین پروری	P8; P10; P3; P7; P9;
پدیده محوری	رهبری سازمانی	۳۰. حمایت و پشتیبانی رهبری	P8; P10; P4; P8; P12;
		۳۱. شناخت و شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی	P10; P15; P7; P9;
		۳۲. پیاده‌سازی الگوهای mentor-mentee	P10; P16; P21; P9;
		۳۳. اشتراک‌گذاری دانش و تجارب فردی در سازمان	P8; P10; P12; P5; P8;
		۳۴. پاسخگویی به سوالات و ابهامات همکاران	P10; P10; P20; P13;
		۳۵. مستندسازی دانش ضمنی خود در سامانه‌های موجود	P10; P11; P19; P21;
		۳۶. به‌کارگیری ابزارهای فناورانه جهت ثبت دانش ضمنی	P8; P10; P22; P17; P14;
		۳۷. استفاده از داستان‌سرایی	P8; P10; P13; P15; P19;
		۳۸. فراهم کردن فرصت‌های یادگیری ضمنی	P10; P22; P14; P7;
		۳۹. عدم مشارکت کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش	P10; P4; P18; P12;
عوامل بازدارنده	مقاومت نرم سازمانی نیروی انسانی در اشتراک‌گذاری دانش	۴۰. فقدان تعامل سازنده میان افراد فعال در سازمان	P8; P10; P12; P3; P6;
		۴۱. مشکلات فرهنگی و عدم اعتماد	P7; P10; P2; P15;
		۴۲. شکاف بین نسلی	P7; P10; P6; P3;
		۴۳. تنوع فرهنگی و زبانی	P10; P21; P17; P22;
		۴۴. وجود محدودیت‌های زمانی و منابع	P7; P10; P1; P19;
		۴۵. عدم وجود فرآیندهای مستند	P7; P10; P15; P7; P19; P20;
		۴۶. محدودیت‌های فناورانه	P7; P10;
		۴۷. نیاز سنجی آموزشی	P8; P10; P13; P15; P19;
		۴۸. برگزاری دوره‌های آموزشی استاندارد و ضمن خدمت	P8; P10; P22; P2; P14;

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مراجع
		۴۹. استفاده از مربیان و مشاوران متخصص	P10; P20; P4; P5;
		۵۰. ایجاد شبکه‌های اجتماعی سازمانی	P10; P8; P13; P18;
		۵۱. ارتقاء تعهد و مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	P8; P10; P21; P17; P20;
		۵۲. تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری میان مدیران و کارکنان	P10; P22; P16; P18;
		۵۳. ایجاد فضاهای غیررسمی برای تبادل دانش	P8; P10; P2; P15; P13;
		۵۴. ارزیابی و نظارت بر فرآیند تسهیم دانش ضمنی	P8; P10; P11; P18; P19;
پیامدها	توسعه جانشینان	۵۵. تقویت قدرت تصمیم‌گیری	P10; P21; P2; P16;
		۵۶. تضمین تداوم عملکرد دانشگاه	P15; P20; P3; P6;
		۵۷. تسهیل انتقال مهارت‌های حیاتی	P10; P4; P9; P18;
		۵۸. مدیریت بحران صحیح در زمان نیاز	P1; P3; P15; P17;
		۵۹. درک عمیق از روندها، رفتارها و تعاملات درونی دانشگاه	P16; P20; P14; P17;
		۶۰. پیشگیری از تکرار اشتباهات و خطاهای انسانی	P1; P22; P16; P12;
	رشد و پایداری دانشگاه	۶۱. کاهش زمان و هزینه‌های آموزش	P18; P16; P21; P20;
		۶۲. تقویت نوآوری و خلاقیت	P8; P10; P2; P3; P15;
		۶۳. پیشگیری از اتلاف منابع	P10; P13; P18; P21;
		۶۴. حفظ هویت دانشگاه	P1; P22; P20; P14;
		۶۵. تقویت ارتباطات و فرهنگ سازمانی	P8; P10; P1; P11; P15;
		۶۶. ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان	P8; P10; P16; P17; P18;
		۶۷. افزایش کارایی و بهره‌وری	P8; P10; P21; P8; P9;

نتایج بخش کمی

در بخش کمی با هدف پاسخگویی به اینکه کدهایی و مفاهیم و روابط بین آنها دارای چه اعتبار و همبستگی هستند انجام شده است و برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. خروجی نرم افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد در شکل ۸ ارائه شده است.



شکل ۸. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

مقادیر بارهای عاملی مشاهده شده بزرگتر از ۰/۶ بدست آمده است و آماره t نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین مدل بیرونی (اندازه‌گیری) مورد تایید می‌باشد.

روابط میان سازه‌های مدل: روابط میان سازه‌های اصلی پژوهش در بخش ساختاری بررسی شد. خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل (روابط میان سازه‌های مدل) در جدول ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل (روابط سازه‌های مدل)

نتیجه	معناداری	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تایید	۰/۰۰۷	۲۰۷۱۸	۰/۲۰۵	شیوه‌های تسهیم دانش ضمنی ← توانمندسازی منابع انسانی
تایید	۰/۰۰۰	۴۱۰۱۴۳	۰/۸۳۵	توانمندسازی منابع انسانی ← توسعه جانشینان
تایید	۰/۰۰۰	۴۹۰۳۲۷	۰/۸۷۰	توانمندسازی منابع انسانی ← رشد و پایداری دانشگاه
تایید	۰/۰۰۰	۳۰۸۷۱	۰/۲۶۰	خط‌مشی‌گذاری سازمانی ← شیوه‌های تسهیم دانش ضمنی
تایید	۰/۰۰۰	۳۰۶۱۶	۰/۲۰۲	رهبری سازمانی ← توانمندسازی منابع انسانی
تایید	۰/۰۰۵	۲۰۸۰۱	۰/۱۶۲	ساختار سازمانی ← شیوه‌های تسهیم دانش ضمنی
تایید	۰/۰۰۰	۶۰۴۱۵	۰/۳۹۰	عدالت سازمانی ← شیوه‌های تسهیم دانش ضمنی
تایید	۰/۰۰۰	۴۰۰۲۶	۰/۲۹۶	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی ← توانمندسازی منابع انسانی
تایید	۰/۰۲۹	۲۰۱۹۴	۰/۱۴۸	مدیریت دانش سازمانی ← شیوه‌های تسهیم دانش ضمنی
تایید	۰/۰۱۹	۲۰۳۶۲	۰/۱۲۸-	مقاومت سخت سازمانی ← توانمندسازی منابع انسانی
تایید	۰/۰۱۰	۲۰۵۹۹	۰/۱۵۳-	مقاومت نرم سازمانی ← توانمندسازی منابع انسانی

براساس ضریب مسیر و مقدار آماره t (بوت‌استرپینگ) روابط سازه‌ها، کلیه فرضیات با اطمینان ۹۵٪ تایید شده است.

ارزیابی برازش مدل

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و $SRMR$ و NFI استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۴۰ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص $SRMR$ نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد (Habibi et al., 2022).

جدول ۶. ارزیابی برازش مدل

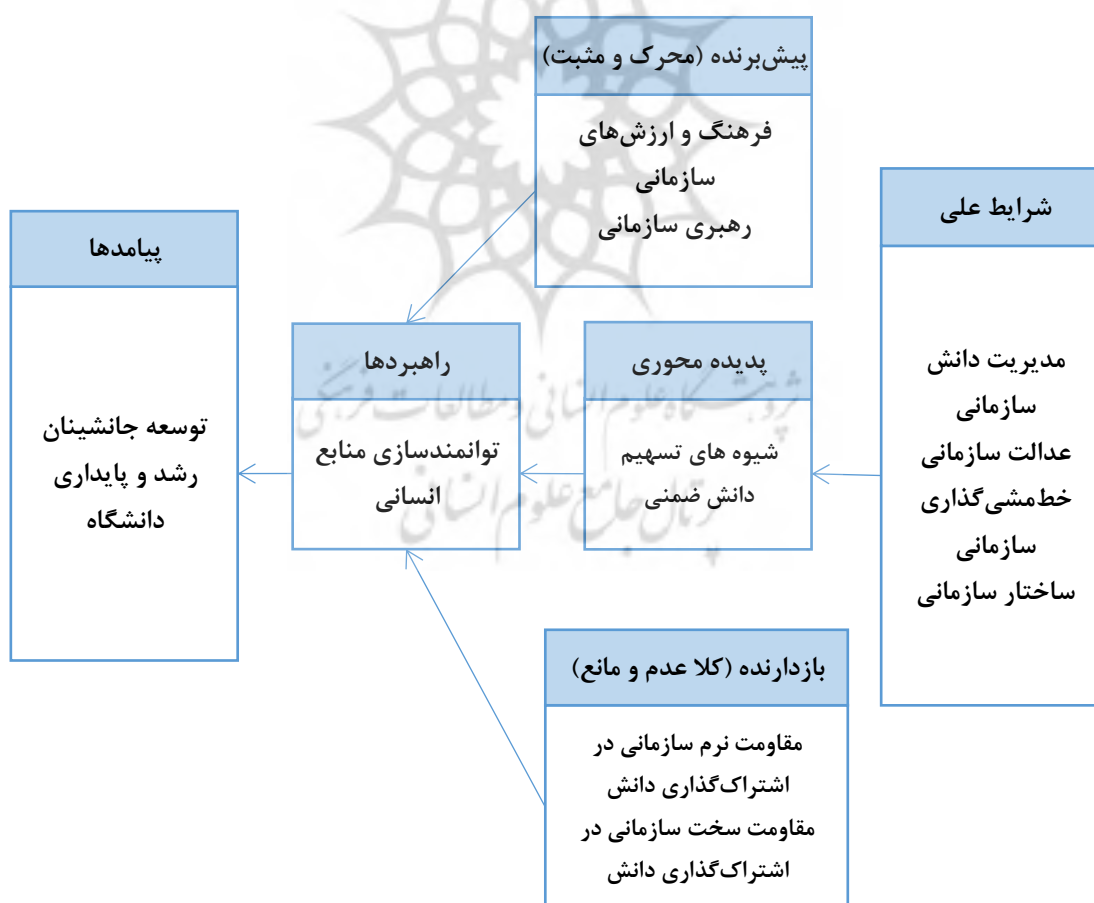
شاخص	GOF	RMS_theta	SRMR	NFI	خی دو به هنجار
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۰/۳۶	کوچکتر از ۰/۱۲	کوچکتر از ۰/۰۸	بزرگتر از ۰/۶	کوچکتر از ۵
مقدار برآورد شده	۰/۶۲۶	۰/۱۱۳	۰/۰۵۸	۰/۶۵۶	۱/۴۸۶

در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۲۶ (بزرگتر از ۰/۳۶)، شاخص RMS_theta برابر ۰/۱۱۳ (کوچکتر از ۰/۱۲)، شاخص SRMR برابر ۰/۰۵۸ (کوچکتر از ۰/۰۸)، شاخص NFI برابر ۰/۶۵۶ (بزرگتر از ۰/۶) و شاخص خی-دو به هنجار برابر ۱/۴۸۶ (کوچکتر از ۵)، برآورد شد، بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است.

نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش شناسایی و تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران در حوزه توسعه جانشینان با رویکردی آمیخته بوده است. دستیابی به هدف اصلی پژوهش با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد در فاز کیفی و در فاز کمی آزمون مدل انجام شده است.

مدل پارادایمی ارائه شده مشتمل بر شرایط علی، پدیده محوری، عوامل پیشبرنده (محرك)، عوامل بازدارنده، راهبردها و اقدامات و پیامدها است که تمامی بخش‌های آن از مصاحبه‌های صورت گرفته استخراج شده است. در نهایت ارتباط بین مقوله‌ها و مفاهیم پژوهش حاضر، مبتنی بر برآیند مراحل متوالی روش نظریه داده بنیاد در قالب مدل نهایی پژوهش در ارائه گردید. این مدل از طریق فراگرد انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند و با در نظر داشتن مطالعات اولیه، استنباط رابطه بین مقوله‌ها، نکات خاص موردنظر برخی خبرگان و به‌طور کلی درکی که طی احصاء مفاهیم اصلی، حاصل شده بود، ترسیم شد:



شکل ۹. مدل پارادایمی پژوهش

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های پلتفرم‌های ویدئویی و وبینارها، سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS)، به‌کارگیری ابزارهای همکاری تیمی، ارتقاء دانش فنی سازمان، استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری، توجه به شایستگی افراد، توجه و تمرکز بر سوابق اجرایی افراد، عدالت در پرداخت و مزایا، عدالت در جذب و استخدام، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت ارتباطی، همسویی میان اهداف استراتژیک و جانشین-پروری در دانشگاه، ایجاد برنامه‌های جانشینی ساختاریافته، ایجاد انگیزه جهت افزایش مشارکت منابع انسانی، ارزیابی و شناسایی منابع دانش ضمنی، تشکیل گروه‌های کاری و تیم‌های تحقیقاتی، ساختاردهی به سیستم‌های مدیریت دانش، ارائه شرح شغل برای همه مناصب کلیدی، غنی‌سازی چارت سازمانی، ساختار منعطف، مسطح و به دور از سلسله‌مراتب پیچیده به عنوان مقوله‌های شرایط علی در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

در این راستا، نتایج مطالعه Akram et al (2017) با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر تسهیم دانش را با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری در میان کارکنان شرکت‌های مخابراتی چین، بر پنج نوع عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، زمان و فضایی) و دو نوع تسهیم دانش (اهدا و جمع‌آوری) تمرکز داشت. نتایج نشان می‌دهد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، به طور ذاتی تشویق می‌شوند که دانش خود را با همکاران به اشتراک بگذارند. با این وجود، عدالت فضایی بر دانش به طور منفی و قابل توجهی تأثیر می‌گذارد. در یک زمینه کاری سازمانی، هر نوع از عدالت سازمانی منافع منحصربه‌فرد در جهت تسهیم دانش دارد.

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های تشویق به فرهنگ یادگیری و همکاری، تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق‌مداری، تقویت ارتباطات درون سازمانی، استقبال مدیران دانشگاهی از جانشین‌پروری، استقرار فرهنگ باز و مبتنی بر همکاری و اعتماد، ترغیب به همکاری‌های بین‌گروهی، ترویج فرهنگ یادگیری مشارکتی، تعهد رهبری به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حمایت و پشتیبانی رهبری، شناخت و شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی، پیاده‌سازی الگوهای mentor-mentee به عنوان مقوله‌های پیش‌برنده (محرک) در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

در این راستا نتایج مطالعه Tseng (2017) با عنوان تأثیرات تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر تسهیم دانش نشان داد که فناوری اطلاعات تأثیری چشم‌گیر و مثبتی در اهداف فناوری اطلاعات دارد که بیشتر بر روی تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری اثرات مؤثری بر تصمیم‌گیری فناوری اطلاعات و تسهیم دانش دارند. در این پژوهش بیان شده است که سازمان‌هایی که رهبری خدمت‌گزار یا رهبری کاریزماتیک را قبول می‌نمایند و همچنین سازمان‌هایی با فرهنگ قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی باید با بهبود اهداف فناوری اطلاعات، میزان تحقق اهداف تسهیم دانش کارکنان را افزایش دهند.

همچنین نتایج مطالعه رودی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی نقش مولفه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش ضمنی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با تسهیم دانش ضمنی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های اشتراک‌گذاری دانش و تجارب فردی در سازمان، پاسخگویی به سؤالات و ابهامات همکاران، مستندسازی دانش ضمنی خود در سامانه‌های موجود، به‌کارگیری ابزارهای فناورانه جهت ثبت دانش ضمنی، استفاده از داستان‌سرایی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری ضمنی به عنوان مقوله پدیده محوری در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

نتایج مطالعه Muthuveloo و همکاران (2017) با عنوان تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی: شواهدی از مالزی، نشان داد که مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. درمیان چهار بعد اجتماعی سازی، درونی‌سازی، بیرونی‌سازی و ترکیب، تنها جامعه پذیری و درونی‌سازی تأثیرات قابل توجه مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد.

همچنین نتایج مطالعه هارادان Mohajan (2017) نشان داد برای توسعه پایدار اقتصاد جهانی مدرن، دانش ضمنی می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. کسب و استخراج دانش ضمنی کار چندان آسانی نیست، زیرا ماهیت آن بسیار پیچیده است. موفقیت و سعادت نوع بشر در قرن بیست و یکم امری ضروری است و استفاده از دانش ضمنی کار را آسان می‌نماید. مدیریت دانش ضمنی به طور مؤثر و کارآمد یک عامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌ها است.

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های نیاز سنجی آموزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی استاندارد و ضمن خدمت، استفاده از مربیان و مشاوران متخصص، ایجاد شبکه‌های اجتماعی سازمانی، ارتقاء تعهد و مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری میان مدیران و کارکنان، ایجاد فضاهای غیررسمی برای تبادل دانش، ارزیابی و نظارت بر فرآیند تسهیم دانش ضمنی به عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

در این راستا نتایج مطالعه Akosile & Olatokun (2019) با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در بین دانشگاهیان در دانشگاه بوون، نیجریه، نشان داد که در بین عوامل سازمانی، تنها سیاست دانشگاهی به طور قابل توجهی بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد در حالی که در میان عوامل فردی تنها اعتماد مؤثر است. جنسیت تأثیر قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. رضایت شخصی، اعتقادات شخصی، آموزش، آگاهی عوامل دیگری بر رفتار به اشتراک گذاری دانش شناسایی شدند.

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های عدم مشارکت کارکنان در اشتراک گذاری دانش، فقدان تعامل سازنده میان افراد فعال در سازمان، عدم وجود فرآیندهای مستند، محدودیت‌های فناوریانه، وجود محدودیت‌های زمانی و منابع، مشکلات فرهنگی و عدم اعتماد، شکاف بین نسلی، تنوع فرهنگی و زبانی به عنوان مقوله عوامل بازدارنده در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

در این راستا نتایج مطالعه Mcadam و همکاران (2007) نشان داد "... در مقابل، برخی دیگر دانش ضمنی را مانعی برای تغییرات بنیادین ارزیابی می‌نمایند؛ از این زاویه که دانش ضمنی از تجربه برمی‌خیزد. تجربه نوعی اطمینان و اعتماد به دانسته‌ها ایجاد می‌نماید که ممکن است به ایستایی و مقاومت در برابر رهیافت‌های جدید منجر گردد."

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های تقویت قدرت تصمیم‌گیری، تضمین تداوم عملکرد دانشگاه، تسهیل انتقال مهارت‌های حیاتی، مدیریت بحران صحیح در زمان نیاز، درک عمیق از روندها، رفتارها و تعاملات درونی دانشگاه، پیشگیری از تکرار اشتباهات و خطاهای انسانی، کاهش زمان و هزینه‌های آموزش، تقویت نوآوری و خلاقیت، پیشگیری از اتلاف منابع، حفظ هویت دانشگاه، تقویت ارتباطات و فرهنگ سازمانی، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، افزایش کارایی و بهره‌وری به عنوان مقوله پیامدها در تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان در دانشگاه تهران انتخاب شدند.

در این راستا نتایج مطالعه Olan و همکاران (2016) نشان داد که تسهیم دانش به عنوان یک عامل کلیدی برای ایجاد نوآوری و همچنین عملکرد کسب و کار سازمان در نظر گرفته شده است، تسهیم دانش با هر دو روش صریح و ضمنی، روش جدیدی را برای فرآیند دانش کسب و کار ترویج می‌دهند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که عوامل سازمانی نقش مهمی در تسهیم دانش و روند کسب و کار دارد که به طور مستقیم به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌نماید.

دانش افزایی و سهم علمی پژوهش

در خصوص دانش افزایی و سهم علمی پژوهش می‌توان اذعان داشت، در عموم پژوهش‌های مرتبط با حوزه این پژوهش، نگاه به تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران در حوزه توسعه جانشینان نگاه مهارت محوری بوده، اما نگاه پژوهش حاضر، نگاه به استقرار دانش ضمنی بوده است و مشخصه‌های شناسایی شده از این دیدگاه استخراج شده است که خود نوآوری پژوهش را ثابت می‌نماید. این پژوهش به دنبال آن بوده است تا با نگاه به تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران در حوزه توسعه جانشینان با بررسی فرآیندهای آن، مدلی برای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان دانشگاه تهران افراد طراحی نماید تا از آن به توسعه جانشینان برسد و از تلفیق این دو در جهت کسب منافع دانشگاه تهران گام بردارد. لازم به ذکر است، این نگاه در مطالعات گذشته تسهیم دانش ضمنی به کارکنان وجود نداشته است. آنچه این پژوهش را ارزشمندتر می‌سازد، این مهم است که به‌صرف نظریه‌پردازی و طراحی یک مدل بسنده نکرده و مدل پیشنهادی را اعتبار سنجی کرده است و سپس در بستر مناسب که دانشگاه تهران است نیز آزمون نموده است.

علاوه بر موارد مذکور، ماهیت خاص روش‌شناسی تحقیق و بهره‌مندی از رویکرد آمیخته باعث شده است تا رویکرد محقق در قبال پدیده تسهیم دانش ضمنی به کارکنان از ماهیت کل نگرانه برخوردار باشد که تاکنون تحقیقی در ایران و خارج از ایران مدل تسهیم دانش ضمنی به کارکنان به این رویکرد ارائه نشده است. در نهایت می‌توان اذعان داشت بسیاری از مولفه‌های احصاء شده در این پژوهش دارای نوآوری بوده و مصداق آن در مطالعات داخلی و خارجی پیشین ارائه نشده است.

پیشنهادهای پژوهشی

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر برای ارتقای سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه تهران و سایر سازمان‌های مشابه و انجام پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

۱. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات شامل استفاده از پلتفرم‌های ویدئویی و وبینارها، استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری برای ثبت و دسترسی به دانش ضمنی به صورت ساختاریافته و توسعه ابزارهای دیجیتال که امکان همکاری و تبادل دانش بین کارکنان را فراهم می‌کند.
۲. تقویت فرهنگ سازمانی شامل تشویق فرهنگ یادگیری مشارکتی و همکاری بین کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌ها، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت که کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش تشویق کند و تقویت نقش رهبری در حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری و تسهیم دانش می‌باشد.
۳. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ساختاریافته شامل طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری که شامل شناسایی و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا، استفاده از الگوهای مربی‌گری و منتورینگ برای انتقال دانش ضمنی از کارکنان باتجربه به جانشینان جوان می‌باشد.
۴. عدالت سازمانی شامل اطمینان از عدالت در پرداخت‌ها و مزایا برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در تسهیم دانش و عدالت در جذب و استخدام با ایجاد فرآیندهای عادلانه در جذب و استخدام کارکنان برای جذب افراد با پتانسیل بالا است.
۵. ارزیابی و نظارت: شامل انجام نیازسنجی‌های دوره‌ای برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و طراحی دوره‌های آموزشی متناسب و ایجاد مکانیسم‌های نظارتی برای ارزیابی اثربخشی فرآیندهای تسهیم دانش و بهبود مستمر آن‌ها است.
۶. پژوهش‌های آینده شامل انجام پژوهش‌های بیشتر برای تعمیم‌پذیری مدل ارائه شده به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها، انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی برای شناسایی بهترین روش‌های تسهیم دانش ضمنی و توسعه مدل‌های پویا برای شبیه‌سازی فرآیندهای تسهیم دانش و پیش‌بینی پیامدهای آن است.

محدودیت‌ها

بدون شک هر پژوهشی در مسیر انجام با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه می‌گردد که این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌گردد. در جمع آوری داده‌های پژوهش، علاوه بر استفاده از مصاحبه همان گونه که در راهبردی برخاسته از داده‌ها پیشنهاد شده بر مشاهدات مستقیم و مطالعه مستندات نیز توجه شده است. در این مطالعه امکان مطالعه تمامی مستندات سازمان و مشاهده رفتار کارکنان برای یک دوره زمانی طولانی مدت فراهم نبود. می‌توان انتظار داشت که رصد پدیده تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در بستر پژوهش و در دوره زمانی بلند مدت‌تر بینش عمیق‌تری را در خصوص این پدیده فراهم سازد. به اعتقاد صاحب نظران نتایج حاصل از روش نظریه برخاسته از داده‌ها تنها قابلیت تعمیم‌پذیری به گزاره‌های نظری را دارد تعمیم‌پذیری تحلیلی و امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری) فراهم نیست. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را با محدودیت‌هایی همراه نماید.

مشارکت‌های نویسنده

تضاد منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع را اعلام نکردند.

قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی با عنوان "شناسایی و تبیین سازوکارهای تسهیم دانش ضمنی به کارکنان در حوزه توسعه جانشینان (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)" بود که با حمایت دانشگاه تهران پردیس بین‌المللی ارس اجرا شد. نویسندگان مقاله لازم می‌دانند تا از همکاری کلیه افرادی که در پژوهش شرکت کردند، تشکر و قدردانی کنند. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده و بیان نظرات کارشناسی خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک خواهند کرد، تشکر می‌کنند.

References

- Adesina, A. O., & Ocholla, D. N. (2024). Tacit knowledge management strategies of small-and medium-sized enterprises: An overview. *South African Journal of Information Management*, 26(1), 1711. <https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1711>
- Afzali, H., Damghanian, H., Moghaddam, A., & Asgari, N. (2024). Identifying and validating the antecedents and consequences of knowledge hoarding by knowledge workers. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1718> (In Persian)
- Akosile, Adedolapo & Olatokun, Wole. (2019). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*. 52. 096100061882092 <https://doi.org/10.1177/0961000618820926>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145. https://www.researchgate.net/publication/310770371_The_effect_of_organizational_justice_on_knowledge_sharing_An_empirical_evidence_from_the_Chinese_telecommunication_sector
- Alvani, D. S. M., Dr. Seyed Mehdi, Fard, & Hassan Danaei. (2001). Public Administration and Public Trust. *Quarterly Journal of Management Knowledge*, 55. (In Persian)
- Amirhasani, M., Ghorbani, S., & Zahedi, M. R. (2020). The impact of organizational justice on knowledge sharing in an academic-educational environment. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(4), 153-180. <https://doi.org/10.1001.1.26454262.1398.2.4.5.4> (In Persian)
- Asbari, M. (2024). Investigating the role of organizational culture and knowledge sharing on teacher innovation capability. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 11-21. <https://doi.org/10.7777/34yvpg77>
- Collins, H. (2019). Tacit and explicit knowledge. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>
- Deng, Z., Deng, Z., Liu, S., & Evans, R. (2023). Knowledge transfer between physicians from different geographical regions in China's online health communities. *Information Technology & Management*. <https://doi.org/10.1007/s10799-023-00400-3>
- Dixon, Nancy M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business Press. Business & Economics. <https://doi.org/10.1145/334482.334491>
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp85-97. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1015>
- Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 55(2), 102091. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102091>
- Hatcher, S. D. (2023). Building a Solid Foundation: Succession Planning Practices Improving Knowledge Management and Employee Retention Within Higher Education Institutions (HEIS) (Doctoral dissertation, University of Maryland University College). <https://www.proquest.com/openview/f6956a18482aecf107fe228f3b1ad4d1/5?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Izzah, N. (2025). the influence of implicit knowledge, leadership style, and inherited family values on the successors' desire to continue the family business . *Journal of Business Innovation & Strategy*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.59066/jbis.v1i1.1161>
- Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., Penkauskienė, D., Pivorienė, J., Railienė, A., ... & Valavičienė, N. (2021). Linking critical thinking and knowledge management: A conceptual analysis. *Sustainability*, 13(3), 1476. <https://doi.org/10.3390/su13031476>
- Jahangiri, H., Bafandehzende, A., Alavimatin, Y., & Iranzadeh, S. (2020). Designing knowledge management model of the Basij Organization in East Azerbaijan by grounded theory. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(3), 33-85. <https://doi.org/10.1001.1.26454262.1399.3.3.2.6> (In Persian)

- Maneghi, M., Ahmadi, M., & Boushehri, A. R. (2024). Presenting a conceptual model of knowledge sharing and networking of knowledge-based companies in the lithium battery value chain. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(3), 87-109. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1769> (In Persian)
- Maras, M. H., Arsovska, J., Wandt, A. S., Knieps, M., & Logie, K. (2024). The SECI model and darknet markets: Knowledge creation in criminal organizations and communities of practice. *European Journal of Criminology*, 21(2), 165-190. <https://doi.org/10.1177/14773708211045567>
- Mcadam, Rodney & Mason, B. & McCrory, Josephine. (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: Towards a process of tacit knowing in organizations. *J. Knowledge Management*. 11. 43-59. <https://doi.org/10.1108/13673270710738906>
- Miller, S. (2025). The Mediating Role of Trust on Tacit Knowledge Sharing and Job Satisfaction (Doctoral dissertation, Walden University). <https://www.proquest.com/openview/9af4034a4357638043c9c0da381634e1/5?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Mohajan, Haradhan. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*. 6. 17-24. Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/83040/>
- Muthuveloo, Rajendran & Shanmugam, Narendran & Ping, Teoh. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*. 22. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Natek, S., & Lesjak, D. (2021). Knowledge management systems and tacit knowledge. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(2), 166-180. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2021.113947>
- Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: The interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631-650. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0412>
- Olan, Femi & Liu, Shaofeng & Neaga, Irina & Alkhurairi, Ali. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*. 69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.116>
- Oranga, J. (2023). Tacit knowledge transfer and sharing: Characteristics and benefits of tacit & explicit knowledge. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(2), 736-740. <https://doi.org/10.54443/jaruda.v2i2.103>
- Barrera, M. A. (2023). Tacit and explicit knowledge: Drivers of the competitiveness of universities. *Mercados y negocios*, 24(50), 51-70. <https://doi.org/10.32870/myn.vi50.7708>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2012). Potentials of social media for tacit knowledge sharing amongst physicians: Preliminary findings. *Science & Engineering Faculty*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878301263&partnerID=40&md5=c5aabe4d94691a551f8ab7d717846694>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2016). Conceptualizing social media support for tacit knowledge sharing: Physicians' perspectives and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 344-363. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0229>
- Pipatanantakum, K., & Ractham, V. V. (2022). The role of knowledge creation and transfer in family firm succession. *Sustainability*, 14(10), 5845. <https://doi.org/10.3390/su14105845>
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- Omat Mohammadi, S. V., Hajianvari, L., & Mohaqeq, K. (2025). Developing a Model for Integrating Artificial Intelligence (AI) to Change the Organization's Public Relations Unit's Processes, With an Emphasis on Organizational Knowledge

- Management. Strategic Management of Organizational Knowledge, 8(1), 33-52. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1856>. (In Persian)
- Ramos Cordeiro, E., Lermen, F. H., Mello, C. M., Ferraris, A., & Valaskova, K. (2024). Knowledge management in small and medium enterprises: A systematic literature review, bibliometric analysis, and research agenda. Journal of Knowledge Management, 28(2), 590-612. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2023-0221>
- Roehr-Brackin, K. (2024). Explicit and implicit knowledge and learning of an additional language: A research agenda. Language Teaching, 57(1), 68-86. <https://doi.org/10.1017/S0261444823000201>
- Rothwell, W. J., & Poduch, S. (2022). Succession planning and knowledge transfer in higher education institutions. Higher Education Quarterly, 76(3), 78-92. <https://doi.org/10.1177/009102600403300405>
- Roodi, G. , Mousavi Chelak, A. , Ziaei, S. and Sharif Moghaddam, H. (2020). Paradigmatic Model of Tacit Knowledge Sharing in Iranian Universities from the Knowledge and Information Science Specialists' Viewpoints with a Grounded Theory Approach. Library and Information Science Research, 9(2), 44-64. <https://doi.org/10.22067/riis.v0i0.81328> (In Persian)
- Shadmanfar, M. H., Alipoor, M. H., & Makvandi, F. (2022). Extracting the pattern of inhibitors and facilitators of knowledge sharing using metacombination method. Strategic Management of Organizational Knowledge, 5(3), 111-150. <https://doi.org/10.1001.1.26454262.1401.5.3.4.2> (In Persian)
- Shi, Z. (2023). Explicit knowledge, tacit knowledge, and education reform. In Transformation of knowledge and educational reform , 175-204. Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-9271-1_8
- Shiri, S. (2024). The role of knowledge management in improving performance and achieving organizational goals. Agricultural Information Science and Technology, 7(2), 1-12. <https://doi.org/10.22092/jaist.2024.364109.1106> (In Persian)
- Sitinamaluwe Parana Palliya Guruge, N. K. G. (2024). Tacit knowledge sharing online: A systematic literature review. Journal of Knowledge Management, 28(1), 1-25. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2023-0221>
- Tseng, Shu-Mei. (2017). Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT adoption and knowledge sharing intention. Journal of Enterprise Information Management. 30. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0081>
- Wang, N., Yin, J., Ma, Z., & Liao, M. (2021). The influence practice of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities. Journal of Knowledge Management, 26(3), 485-505. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0530>
- Yuan, D., Lin, Z., & Zhuo, R. (2016). What drives consumer knowledge sharing in online travel communities? Personal attributes or e-service factors? Computers in Human Behavior, 63, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.019>
- Yudhistira, D. S., & Sushandoyo, D. (2020). Does political self-disclosure in social media hamper tacit knowledge sharing in the workplace? VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 50(3), 513-530. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0128>
- Zahoor, K., Hameed, I., John, A., & Qadeer, F. (2024). How transactional leadership impacts tacit and explicit knowledge hiding: The role of perceived competition and leader knowledge hiding. Journal of Applied Structural Equation Modeling, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.1108/JASEM-03-2023-0221>
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M.U. and Sherani (2025), "Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency", Business Process Management Journal, 31(1), 267-297. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0873>

