

عوامل مؤثر بر انتقال دانش بین نسلی کارکنان ستادی آموزش عالی

چکیده:

با توجه به موج عظیم بازنشستگی کارکنان پیشکسوت سازمان‌ها، حفظ دانش سازمانی این کارکنان، تبدیل به نیازی مهم برای هر سازمانی شده است. تاکنون تحقیقات زیادی در مورد این حوزه انجام نشده و ماهیت انتقال دانش از کارکنان پیشکسوت به کارکنان جوان‌تر به‌طور کامل درک نشده است. در محیط‌های دانشگاهی نیز به‌مانند بسیاری سازمان‌های دیگر به علت وجود کارکنانی با سطوح متفاوت سنی و سابقه‌ای، سطح دانش کارکنان پیشکسوت‌تر بالاتر بوده و نیاز است تا جریان انتقال دانش از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر سازمان صورت پذیرد. هدف این پژوهش، بررسی و تعیین عوامل مؤثر بر انتقال دانش بین نسلی در کارکنان ستادی آموزش عالی است. برای دستیابی به این هدف از روش مطالعه موردی و رویکرد پیمایشی استفاده شد و واحد تحلیل را کارکنان اداری دانشگاه علامه طباطبائی تشکیل می‌دهد. روند تحقیق متشکل از دو فاز می‌باشد که در فاز اول با مرور ادبیات و استفاده از روش دلفی به‌منظور استفاده از نظرات نخبگان، گویه‌های مؤثر بر انتقال دانش استخراج شده و پرسشنامه ساخته شد. در فاز دوم با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده، پرسشنامه در میان کارکنان اداری دانشگاه علامه طباطبائی توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۶۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردیده و طی آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، تحلیل شد. در نهایت مشخص شد که گویه‌های به‌دست آمده را می‌توان در قالب چهار عامل «ویژگی‌های دانش»، «فردی»، «بین فردی» و «زمینه‌ای» دسته‌بندی نمود. هم‌چنین گویه‌های با بیشترین میزان اثرگذاری در انتقال دانش بین نسلی نیز شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: انتقال دانش بین نسلی، به اشتراک‌گذاری دانش، عوامل انتقال دانش، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

مقدمه:

بر اساس گزارش منتشر شده توسط سازمان ملل در سال ۲۰۱۳، تغییرات جمعیتی در بیشتر مناطق جهان منجر به افزایش میانگین سنی جمعیت شده است (گزارش سازمان ملل، ۲۰۱۳). مطالعات (کولیک و همکاران، ۲۰۱۴)، نشان می‌دهد که افزایش میزان امید به زندگی افراد از یک سو و کاهش چشمگیر میزان باروری از سویی دیگر، دو رخدادی هستند که به صورت مشهود در حال بروز بوده و در نتیجه پیش‌بینی می‌شود که سهم نسبی افراد با سن بیشتر از ۵۹ سال از میزان ۹/۲ درصد در سال ۱۹۹۰ به ۲۱/۱ درصد در سال ۲۰۵۰ افزایش یابد. علاوه بر این، پیش‌بینی می‌شود که طی یک دهه آینده، تعداد افراد مسن جامعه از میان‌سالان نیز پیشی گیرد (گزارش سازمان ملل، ۲۰۱۳). این موضوع بر سازمان‌های تجاری و خدماتی در سرتاسر دنیا نیز اثر گذاشته و چالش‌های جدید مدیریتی به وجود آورده است (لی بولد و وویل، ۲۰۰۶). چالش‌هایی از قبیل مدیریت سلامتی، مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی (تراشر و همکاران، ۲۰۱۶)، تنظیم دستورالعمل‌های منابع انسانی، پرداختن به نیازهای کارکنان پیشکسوت (کویج، ۲۰۱۵) و در نهایت نیز مدیریت حفظ دانش ضمنی کارکنان ماهر و در شرف بازنشستگی (روپز، ۲۰۱۴).

محققان معتقدند که در آینده حفظ دانش کارکنان پیشکسوت سازمان به یکی از عناصر کلیدی و تضمین‌کننده موفقیت سازمان‌ها تبدیل خواهد شد (بیزلی و همکاران، ۲۰۰۲). چراکه در دسترس بودن دانش حیاتی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی در اقتصادهای دانش‌محور امروزی است (آرگوت، ۲۰۱۳). تحقیقات نشان می‌دهد که از هر پنج سازمان کانادایی، بیش از چهار سازمان هنوز در خصوص چگونگی انتقال دانش از کارکنان پیشکسوت به کارکنان جوان‌تر، برنامه مدونی طراحی نکرده‌اند (پیکتیالیس و گرینز، ۲۰۰۸) که این خود اهمیت فراوان این موضوع را یادآور می‌شود.

در این میان محیط‌های دانشگاهی به دلیل پویایی زیاد در امر ایجاد و انتشار دانش، سازمان‌هایی دانش‌محور محسوب می‌شوند. ضمن اینکه چنانچه به خوبی بر توسعه یادگیری دو حلقه و یکپارچه سازهای سازمانی تأکید نمایند می‌توانند به سازمان‌هایی یادگیرنده تبدیل شوند (براتیانو، ۲۰۰۸). دانشگاه‌ها در زمره سازمان‌هایی هستند که دارای کارکنانی با سطوح مختلف سنی و فرهنگی-اجتماعی هستند و در خصوص چنین سازمان‌هایی انتقال دانش بین نسلی یک فرآیند استراتژیک بوده و مورد تأکید می‌باشد (لفر و همکاران، ۲۰۱۱). چراکه در محیط‌های دانشگاهی به علت وجود کارکنانی با سطوح متفاوت سنی و سابقه‌ای سطح دانش کارکنان باتجربه‌تر بالاتر بوده و نیاز است تا جریان انتقال دانش از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر و یا همان کارکنان جوان و کم‌تجربه سازمان صورت پذیرد (براتیانو، ۲۰۱۰). با در نظر گرفتن این نکته که هنوز اطلاعات اندکی در خصوص انتقال دانش بین نسلی در محیط‌های کاری و عوامل مؤثر بر این انتقال دانش وجود داشته و تحقیقات زیادی در این خصوص انجام نگرفته است (بورمیستر و دلر، ۲۰۱۶)؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر انتقال دانش بین نسلی کارکنان ستادی آموزش عالی کشور انجام گرفته است. بدین منظور ابتدا با مطالعه منابع و مقالات موجود عوامل مؤثر بر انتقال دانش در محیط‌های کاری استخراج گردیده و سپس با استفاده از روش دلفی و با بهره بردن از نظرات ۹ تن از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی عوامل مرتبط با انتقال دانش بین نسلی غربال‌گری شده و در قالب پرسشنامه تهیه شده در اختیار کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی قرار داده شد. اهداف اصلی تحقیق نیز به شرح ذیل تعیین شدند.

۱. بررسی و تعیین عوامل و گویه‌های مؤثر بر انتقال دانش بین نسلی در کارکنان ستادی آموزش عالی؛

۲. بررسی میزان اثرگذاری عوامل و گویه‌های شناسایی شده در انتقال دانش بین نسلی و میزان همبستگی این عوامل با یکدیگر

مبانی نظری:

(۱) مفهوم انتقال دانش

فرآیند توزیع دانش میان کارکنان یک سازمان و حتی میان کارکنان چند سازمان مختلف را انتقال دانش می‌نامند. دانش تنها دارایی شناخته شده‌ای است که سهمی شدن سایر افراد در آن نه تنها از میزان آن نمی‌کاهد بلکه تسهیم و توزیع آن موجب رشد و تعالی دانش موجود نیز می‌شود (حمیدی زاده، ۱۳۸۹).

انتقال دانش موضوعی به شدت پویا و تابع عوامل زمینه‌ای است (ویس، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمان (چو، ۲۰۱۲) و عوامل انگیزشی (سوئیفت و هوانگ، ۲۰۱۳) بر انتقال دانش در بین افراد تأثیر می‌گذارد. همچنین این واقعیت که هر فردی، ماهیت دانش را به گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌کند (جویا و لموس، ۲۰۱۰)، نیز پیچیدگی انتقال دانش را دوچندان نموده است. از همین رو توضیح مختصری در خصوص انواع دانش می‌تواند کمک‌کننده باشد.

دانش ضمنی:^۱ دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می‌شود که آن‌چنان در ذهن او جا گرفته‌اند که بدیهی تلقی می‌شوند. برخلاف مهارت‌های آشکار که به راحتی قابل انتقال هستند، مهارت‌های عمیقاً ضمنی به سختی قابل انتقال به غیر هستند. مهارت‌هایی که در رده‌های میانی قرار می‌گیرند نیز با پرسیدن سؤالاتی در رابطه با چگونگی انجام کار از افراد، قابل استحصال است. مشکلات زیادی در مطالعه دانش ضمنی وجود دارد. چراکه این دانش عموماً وسیع، مبهم، درونی، بسته به شرایط محیطی و کاری به شدت متفاوت و تجربه محور است. دانشی که به همان اندازه که استحصال و ذخیره آن دشوار می‌باشد، کاربردی نمودن آن نیز سخت است. (اندرو و اسمیت، ۲۰۱۸)

دانش آشکار:^۲ بر اساس تعریفی که نوناکا و تاگوچی ارائه می‌دهند، دانش آشکار، دانشی است که به صورتی درآمده است که قابل مستندسازی و ارائه به دیگران است (مانند: نقشه، طراحی، برنامه در قالب کلمات و...). دانش آشکار توسط محصولات و مصنوعات مثل اسناد و فیلم نشان داده می‌شود که نوعاً با هدف ارتباط با فرد دیگری به وجود آمده‌اند. (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵).

بر اساس مدل نوناکا تاگوچی، مراحل زیر برای انتقال (تبدیل) این دو نوع از دانش می‌بایست در سطوح مختلف سازمان انجام شود:

انتقال دانش غیر مشهود یک فرد به فرد دیگر: برای انجام مؤثر این فرآیند باید بین افراد فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد گردد این امر با استفاده از نظریه‌های اجتماعی و همکاری میسر می‌گردد (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵).

^۱ Tacit knowledge

^۲ Explicit knowledge

بیرونی سازی (نهان به آشکار): تبدیل دانش غیر مشهود در این حالت فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم شده به دیگران ارائه نماید. گفتگوهای بین اعضای یک گروه در پاسخ به سؤالات یا برداشت از رخدادهای ازجمله فعالیت‌های معمولی هستند که در آن‌ها این نوع از تبدیل رخ می‌دهد (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵).

پیوند و اتصال برقرار نمودن (آشکار به آشکار): در این مرحله حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار در سطح گروهی و ذخیره‌سازی آن صورت می‌پذیرد. در این برهه با توجه و استفاده از دانش موجود امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود، همچنین در این فرآیند دانش توسعه می‌یابد (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵).

درونی سازی (آشکار به نهان): در این مرحله دانش آشکار کسب شده در سازمان نهادینه‌شده و همچنین طی این مرحله آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی نیز برای افراد در پی دارد (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵).

طی مراحل چهارگانه فوق به‌صورت مستمر و به‌کل حرکت حلزونی می‌بایستی ادامه یابد تا بدین‌وسیله هر مرحله کامل‌کننده مرحله قبل از خود بوده و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز گردد. جدول ۱ مثال‌هایی در رابطه با فرآیندهای تبدیل شکل‌های مختلف دانش به همدیگر را نشان می‌دهد.

جدول (۱) تبدیل دانش بین شکل‌های نهان و آشکار آن (مارویک، ۲۰۰۱)

نهان به آشکار (بیرونی سازی) مثل گفتگوی درون گروه، پاسخ به سؤالات	نهان به نهان (اجتماعی کردن) مثل نشست‌ها و مباحث یک گروه
آشکار به آشکار (تبدیل) مثال ارسال یک گزارش از طریق پست الکترونیک، جستجوی متن	آشکار به نهان (درونی سازی) مثل آموختن از خواندن / شنیدن یک گزارش، تصویرسازی، ارائه نوار صوتی

دانشمندان زیادی نیز بر روی عوامل مؤثر بر انتقال دانش تحقیق نموده و عواملی همچون (۱) انگیزه فردی، (۲) رسمی سازی شیوه‌های انتقال دانش، (۳) اعتماد، (۴) فرهنگ سازمانی و (۵) طراحی فضای کاری فیزیکی را یافتند (العادله و العطای، ۲۰۱۱؛ جویا و لموس، ۲۰۱۰؛ سوئیفت و هوانگ، ۲۰۱۳). ویلکسمن و همکاران (۲۰۰۹) از انتقال دانش به‌عنوان یک پدیده چندسطحی نام می‌برند که می‌تواند در سه سطح فردی، درون‌سازمانی و یا بین سازمانی تحقق یابد.

انتقال دانش درون‌سازمانی به معنای انتقال بین بخش‌ها در یک سازمان است که از طریق «تغییر در دانش یا عملکرد واحد گیرنده» تجلی پیدا می‌کند (اینکپن و تسانگ، ۲۰۰۵). این واحدهای گیرنده، در سطح فردی، «افراد سازمان»، در سطح درون‌سازمانی، «واحدهای کاری» و در سطح بین سازمانی نیز «سازمان‌ها» هستند.

صرف‌نظر از اینکه انتقال دانش در سطح درون‌سازمانی صورت گیرد و یا بین سازمانی، این فرایند همیشه توسط کارکنان سازمان انجام گرفته و سطح فردی به‌عنوان اولین سطح همیشه درگیر موضوع است. لذا در هم سوئی با امپسون (۲۰۰۱) که نتیجه گرفت که «انتقال دانش بیش از همه یک فرآیند بین فردی است» و همچنین هیدبرگ (۱۹۸۱) که عنوان داشت که «سازمان‌ها هیچ مغز و حسی ندارند، مگر اعضای آن» این پژوهش نیز بر انتقال دانش میان پیشکسوتان و کارکنان تازه‌کار در سطح فردی متمرکز شده است.

۲) انتقال دانش بین نسلی

باوجود اینکه در سال‌های اخیر نقش دانش در سازمان‌ها بسیار حیاتی‌تر از قبل شده است اما به دلیل موج عظیم بازنشستگی کارکنان پیشکسوت و تجربه، سازمان‌ها با خطر از دست دادن هر چه بیشتر منابع دانشی خود مواجه شده‌اند (بیزلی و همکاران، ۲۰۰۲). این درحالی است که سازمان‌های دانش‌بنیان از دانش سازمانی خود برای درآمدزایی هرچه بیشتر استفاده می‌کنند و به همین منظور نیز متخصصین آن‌ها، دانش را به هدف درآمدزایی ایجاد کرده و بکار می‌گیرند (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵). همین گزاره میزان اهمیت چنین کارکنانی را برای این شرکت‌ها به‌خوبی نشان داده و بیان می‌کند که از دست دادن این نیروها به معنای از دست رفتن دانش موردنیاز سازمان‌ها برای حفظ مبنای مزیت رقابتی خود است.

متأسفانه، استخراج دانش ضمنی افراد به‌منظور ذخیره و به اشتراک‌گذاری آن درون سازمان، نه‌تنها یک فرآیند خودکار نیست (کالو، ۲۰۰۸)، که حتی از آن به‌عنوان یک فرآیند دشوار و به‌شدت فنی یاد می‌شود؛ چرا که متغیرهای فراوانی در انجام موفقیت‌آمیز این امر دخیل هستند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به متغیرهایی چون: ۱- ویژگی‌های دانش (زندر و کاگوت، ۱۹۹۵) ۲- ویژگی‌های فردی (سولانسی و همکاران، ۲۰۰۴) ۳- ویژگی‌های بین فردی (سولانسی و همکاران، ۲۰۰۴) و ۴- عوامل زمینه‌ای (کستووا، ۱۹۹۹) اشاره نمود. بنابراین، با توجه به موج گسترده بازنشستگی کارکنان پیشکسوت، برای جلوگیری از از دست دادن دانش بااهمیت و غیرقابل‌برگشت، سازمان‌ها باید سازوکارهایی را در جهت تسهیل حفظ دانش کارکنان پیشکسوت و بازنشسته ایجاد کنند (لی بولد و وولپل، ۲۰۰۶).

موضوع دیگری که با افزایش پیری جمعیت، تبدیل به تهدیدی برای سازمان‌ها خواهد شد موضوع «فراموشی شرکتی»^۱ است که بر اساس مطالعات انجام شده، انتقال دانش بین نسلی یکی از مؤثرترین راه‌ها برای جلوگیری از این موضوع و ادامه بقا سازمان است (هاروی، ۲۰۱۲). لازم به ذکر است که تحقیقات در حوزه انتقال دانش بین نسلی هنوز اندک بوده و درک کاملی از نحوه فرآیند انتقال دانش از کارکنان پیشکسوت به کارکنان جوان‌تر و همچنین میزان موفقیت‌آمیز بودن روش‌های مختلف آن وجود ندارد (بورمیستر و دلر، ۲۰۱۶). در نهایت ذکر این نکته ضروری است که انتقال دانش بین نسلی شامل هر دو نوع دانش ضمنی و صریح می‌شود.

۳) انتقال دانش بین نسلی در محیط‌های دانشگاهی

آموزش عالی، محور توسعه و تحول در جوامع مختلف بوده و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در هر جامعه‌ای محسوب می‌شود. تحقق مدیریت دانش، تسهیم و مستندسازی آن در دانشگاه‌ها از ضروریات اصلی جامعه دانش‌محور کنونی است (حمیدی زاده، ۱۳۸۹). در زمینه مؤسسات آموزش عالی، موضوع اشتراک دانش بسیار مهم بوده و اهمیت تولید، توزیع و به‌کارگیری دانش در این محیط‌ها غیرقابل‌انکار است (محمود و همکاران، ۲۰۱۴)، چراکه دانشگاه‌ها نیز هم چون هر سازمان دیگری دارای کارکنانی با سطوح مختلف سنی و فرهنگی-اجتماعی هستند و در خصوص چنین سازمان‌هایی انتقال دانش بین نسلی یک فرآیند استراتژیک و مورد تأکید می‌باشد. هرچند که روش مشخصی جهت اندازه‌گیری اثرات به اشتراک‌گذاری دانش در محیط‌های آموزش محور وجود ندارد اما این نکته به اثبات رسیده است که تأثیر اشتراک دانش در این محیط‌ها بسیار بیشتر از تأثیر ایجاد شده در سازمان‌های تجاری است (چنگ و همکاران، ۲۰۰۹).

مطالعات اندکی در خصوص بررسی تأثیر انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری آن بر روی عوامل سازمانی در محیط‌های دانشگاهی وجود دارد (محمود، ۲۰۱۴). به‌عنوان مثال روزیانا (۲۰۰۴) مطالعه‌ای را برای درک شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌های دولت مالزی انجام داد و دریافت که فرهنگ سازمانی و نگرش کارکنان

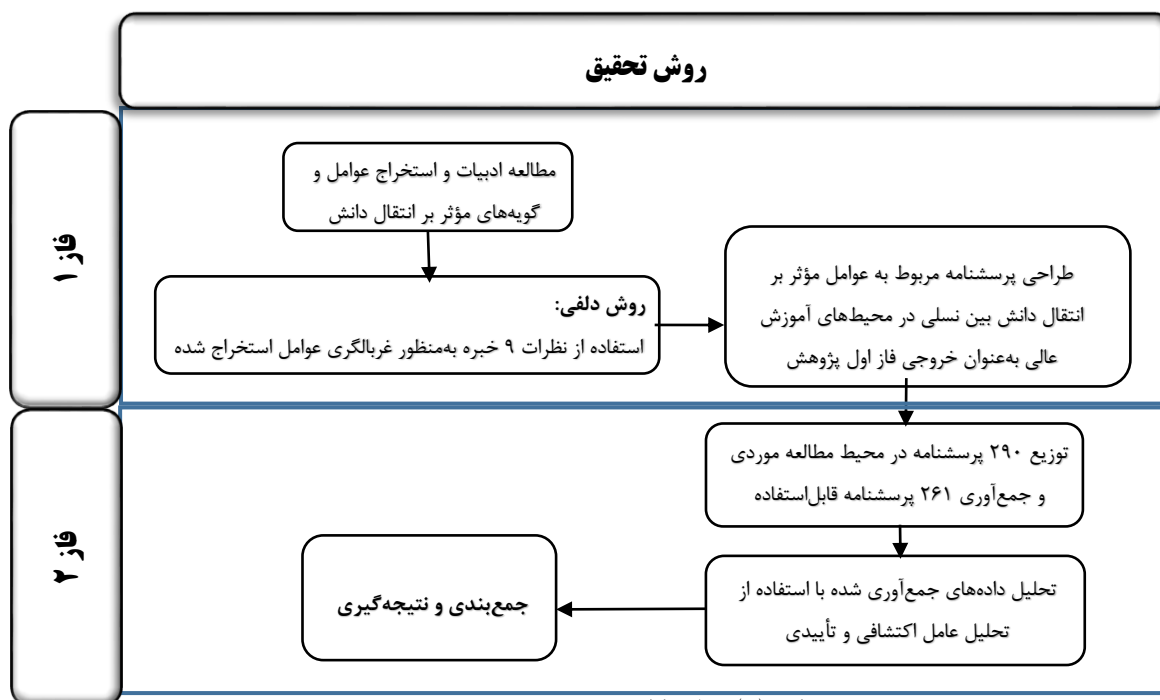
^۱ corporate amnesia

تأثیرگذارترین عامل در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها است. در مطالعه‌ای که توسط روزیانا (۲۰۱۲) انجام شد، مسائل و چالش‌هایی که محیط‌های دانشگاهی در زمینه اشتراک دانش با آن مواجه هستند بررسی شده و نشان داده شد که ساختار دانشگاه و نحوه طراحی آن مهم‌ترین مسئله در تسهیم دانش میان کارکنان است. بورمیستر و رونی (۲۰۱۵) از استخراج دانش کارکنان پیشکسوت به‌عنوان یک «فعالیت مدیریتی و اقدامی به‌منظور حفظ دانش ارزشمند کارکنان پیشکسوت پیش از بازنشستگی آن‌ها» نام برده و در خصوص فرآیند استخراج دانش از کارکنان پیشکسوت و مسیرهای تحقیقات آینده پیشنهادهایی ارائه می‌دهد.

پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲) در تلاش برای اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز عالی، گویه‌های شناسایی شده را در قالب پنج عامل انسانی، فرهنگی، ساختاری، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری دسته‌بندی نمودند. روپز (۲۰۱۴) در پژوهشی با موضوع یادگیری بین نسلی استدلال کرد که شرکت‌ها باید آگاهی مدیریتی را افزایش دهند. فرهنگ باز و یادگیری محور داشته و به‌وسیله آموزش از فرآیندهای یادگیری پشتیبانی نمایند. وی ادعا کرد که یادگیری بین نسلی می‌تواند نیاز کارکنان را برای خود واقعی سازی برطرف کرده و انگیزه آن‌ها را افزایش دهد. در هم سوئی با این پژوهش بک (۲۰۱۴) نیز دریافت که آموزش‌هایی که به کارکنان مسن و پیشکسوت ارائه می‌شود در مقایسه با آموزش‌هایی که به کارکنان جوان‌تر ارائه می‌شود، عمدتاً کمتر، کوتاه‌تر و از کیفیت پایین‌تری برخوردار است. با این حال، به نظر می‌رسد کارفرمایان انتظار دارند که کارکنان پیشکسوت برای همکاران جوان خود، نقش راهنما و مربی را بر عهده بگیرند. وی نتیجه گرفت که کارفرمایان برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر و همچنین استفاده از دانش کارکنان پیشکسوت باید در مورد جایگاه آن‌ها در میان نیروی کار خود تجدیدنظر کنند.

روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از روش توصیفی شاخه پیمایشی استفاده شده و همچنین از مطالعه موردی بهره گرفته شده است. دانشگاه علامه طباطبائی با نظر به نقش و جایگاه ویژه آن در توسعه و گسترش علوم انسانی کشور و با عنایت به اینکه یکی از ده دانشگاه برتر کشور می‌باشد، به‌عنوان مطالعه موردی، مورد توجه قرار گرفته است. روند تحقیق متشکل از دو فاز می‌باشد. در فاز اول با استفاده از مطالعه ادبیات سعی در استخراج اولیه گویه‌های مؤثر بر انتقال دانش شده و سپس با عنایت به اندک بودن تحقیقات مربوط به حوزه انتقال دانش بین نسلی و عوامل مؤثر بر آن (بورمیستر و دلر، ۲۰۱۶)، گویه‌های استخراج شده از ادبیات به‌منظور پالایش و غربال موارد مرتبط با حوزه انتقال دانش بین نسلی با استفاده از روش دلفی، در اختیار ۹ تن از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی قرار داده شد که با عنایت به همسویی نظرات متخصصین، طی دو دور باز توزیع پرسشنامه‌ها، نظرات خبرگان به همگرایی رسیده و گویه‌های مؤثر تعیین و پرسشنامه مدنظر ساخته شد. لازم به ذکر است که حداقل تعداد اعضاء در روش دلفی برای دستیابی به نتیجه قابل‌اتکا بستگی به طراحی پژوهش دارد. هرچند بنا بر نظر برکھوف (۱۹۷۵) در شرایط آرمانی حتی گروه‌های چهار نفره هم می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند. در ادامه پرسشنامه طراحی شده با استفاده از رویکرد پیمایشی به کار گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری دانشگاه علامه طباطبائی و تعداد نمونه آماری نیز با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده و به روش تصادفی ساده، پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۶۱ پرسشنامه تکمیل‌شده جمع‌آوری گردیده و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos و طی آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، تحلیل شد. نمای کلی روش تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱) نمای کلی روش تحقیق

یافته های تحقیق

الف) آمار توصیفی

برای انجام این مطالعه اقدام به توزیع پرسشنامه میان کارکنان اداری دانشگاه علامه طباطبائی گردید که تعداد ۲۶۱ پرسشنامه قابل قبول در نهایت جمع‌آوری گردید که اطلاعات توصیفی مربوطه در جدول ۲ ذکر گردیده است.

جدول (۲) اطلاعات توصیفی پژوهش

جنسیت	تعداد	فراوانی (درصد)
زن	۱۰۲	۳۹
مرد	۱۵۹	۶۱
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۱
	۴۰ تا ۵۰ سال	۸۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۳۲
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۲۱
	۶ تا ۱۰ سال	۸۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۶
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳۲
	بالاتر از ۲۰ سال	۴۹

ب) تحلیل عاملی اکتشافی

پس از تهیه یک پرسشنامه ۳۳ سؤالی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به گروه‌بندی متغیرهای مرتبط به هم پرداختیم. این پرسشنامه ۳۳ سؤالی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم) تنظیم و پس از بررسی روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان و اساتید، توزیع و تعداد ۲۶۱ پرسشنامه قابل‌استفاده جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل ۳۳ گویه موجود، از روش تحلیل عناصر اصلی^۱ با چرخش عمودی^۲ و با تکنیک واریماکس^۳ استفاده شد. مقدار شاخص KMO^۴ برابر ۰/۹۱۴ شد که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در بازه صفر تا یک قرار دارد. چنانچه مقدار آن ۰/۵ یا بیشتر از آن باشد، تعداد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. آزمون کرویت بارتلت^۵ نیز معنی‌دار به دست آمد ($p=0.00$) که حاکی از مناسب بودن ماتریس همبستگی برای تحلیل عاملی داده‌ها است.

جزئیات نتایج آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت در جدول ۳ آمده است.

جدول (۳) نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت

آزمون KMO	آماره آزمون کرویت بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰,۹۱۴	۴۸۱۳,۴۹	۵۲۸	۰,۰۰

با انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه تحقیق و با دوران عمودی، چهار عامل اصلی شناسایی شد که با نمودار سنگ‌ریزه ارائه شده توسط نرم‌افزار نیز همخوانی دارد.

جدول ۴ بار عاملی استخراج شده گویه‌ها در بین تمامی متغیرها را نشان می‌دهد. در واقع در این روش تکتک سؤالات در تمامی متغیرها آزمون می‌شود تا میزان همبستگی بین گویه‌ها و متغیرها آزمون شود. به همین دلیل برای تمامی گویه‌ها در تکتک متغیرها بار عاملی نشان داده شده است.

جدول (۴) بارهای عاملی استخراج شده مؤلفه‌ها پس از چرخش واریماکس در مقایسه با یکدیگر

سؤالات	گویه‌ها	عوامل استخراج شده			
		فردی	ویژگی‌های دانش	بین فردی	زمینه‌ای
		4	3	2	1
Q1	حرفه‌ای بودن دانش	.083	.718	.085	.118

^۱ Principle Components Method (PCM)

^۲ Orthogonal Rotation

^۳ Varimax

^۴ Kaiser-Meyer-Olkin

^۵ Bartlett's Test of Sphericity

سوالات	گویه‌ها	عوامل استخراج شده			
		زمینه‌ای	بین فردی	ویژگی‌های دانش	فردی
		1	2	3	4
Q2	زمان بر بودن انتقال دانش	.017	.010	.568	.198
Q3	پیچیدگی دانش	.119	.145	.670	.131
Q4	قابل اطمینان بودن دانش	.032	.221	.724	.031
Q5	صریح یا ضمنی بودن دانش	-.041	.207	.656	.150
Q6	منشأ دانش (درون سازمانی بودن)	.057	.152	.731	.092
Q7	منشأ دانش (برون سازمانی بودن)	.014	.142	.693	.102
Q8	تمایل به به اشتراک گذاری دانش	.114	.144	.301	.573
Q9	علاقه به یادگیری	.185	.049	.082	.656
Q10	کوشش برای یادگیری	.145	.136	.119	.656
Q11	تعلق سازمانی	.290	.229	.163	.686
Q12	احترام به کارمندان پیشکسوت	.168	.117	.092	.729
Q13	پاداش برای انتقال دانش فردی	.165	.149	.087	.703
Q14	توان به کارگیری دانش دریافتی	.186	.184	.131	.540
Q15	برقراری ارتباطات متقابل با همکاران	.230	.640	.226	.271
Q16	تعامل با کارکنان دارای دانش	.153	.747	.173	.158
Q17	مهارت انتقال شفاهی دانش به همکاران	.128	.749	.176	.109
Q18	توان برقراری ارتباط با ابزارهای فناوری اطلاعاتی	.118	.746	.183	.204
Q19	توان برقراری ارتباط با کارکنان دارای سطح تحصیلات متفاوت	.056	.743	.158	.141
Q20	توان برقراری ارتباط با کارکنان دارای خرده فرهنگ‌ها و ارزش‌های متفاوت	.136	.834	.141	.124
Q21	دسترسی به افراد دانشی سازمان فارغ از سطح سلسله مراتب سازمانی	.812	.045	.003	.162
Q22	وجود بانک اطلاعاتی سازمانی به شیوه‌ای کارا	.736	.107	.021	.164
Q23	حمایت سازمانی از انتقال دانش	.790	.072	.125	.163
Q24	تمایل به اشتراک دانش در کارکنان پیشکسوت	.826	.095	.081	.040

سوالات	گویه‌ها	عوامل استخراج شده			
		زمینه‌ای	بین فردی	ویژگی‌های دانش	فردی
		1	2	3	4
Q25	وجود محیط مشارکتی در سازمان	.770	.209	.055	.129
Q26	احساس امنیت در زمان تسهیم اطلاعات و دانش با همکاران	.781	.045	.018	.185
Q27	وجود فضای اعتماد در سازمان	.802	.098	.015	.162
Q28	وجود فرصت به اشتراک‌گذاری دانش	.757	.087	.083	.099
Q29	استقبال از پیشنهادهای و نظرات مطرح شده توسط کارکنان	.699	.111	.040	.139
Q30	فرهنگ تحمل اشتباه و یا کمک نیاز داشتن	.778	.048	.098	.121
Q31	حمایت از کارکنان به‌منظور جذب دانش موردنیاز	.747	.091	.057	.138
Q32	جهت‌دهی‌های مدیریتی برای تفهیم مزایا و ارزش‌های به اشتراک‌گذاری دانش	.588	.081	-.054	.168
Q33	وجود جلسات بحث و تبادل نظر، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات آموزشی برای تسهیم دانش	.806	.096	.072	.096

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بار عاملی بین گویه‌های هر متغیر با متغیرهای خودشان بیشتر از بار عاملی با سایر متغیرها می‌باشد. به عبارتی دیگر گویه‌های هر متغیر همبستگی بیشتری با متغیر مربوط به خودشان دارند تا با سایر متغیرها.

جدول ۵ هر چهار عامل استخراج شده به همراه میزان واریانس تبیین شده توسط هر یک از عوامل را به تصویر کشیده است.

جدول (۵) مشخصات عوامل استخراج شده از پرسشنامه تحقیق

متغیرها	ویژگی‌های دانش	فردی	بین فردی	زمینه‌ای
درصد از واریانس	۳۱٫۶۲	۱۳٫۸۰۴	۶٫۱۸۸	۶٫۱۸۸

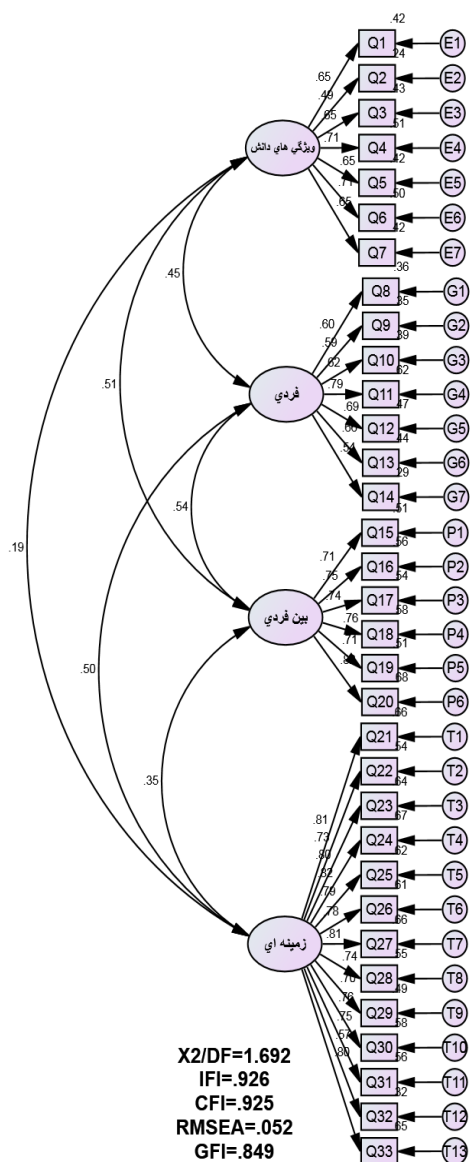
همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، مقدار بار عاملی تمامی سوالات بیشتر از ۰/۴ محاسبه شده است و نشان می‌دهد که سوالات به‌خوبی بر روی متغیر مکنون خود بار شده‌اند و نیازی به تغییر یا حذف سؤالی از پرسشنامه وجود ندارد؛ بنابراین در این قسمت از پژوهش، به‌کارگیری تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، پرسشنامه ۳۳

سؤالی را به چهار عامل (متغیر مکنون) تبدیل کرد. این چهار عامل در مجموع ۵۷/۴۸ درصد از واریانس عوامل را تبیین می‌کند که مقدار قابل قبول است؛ زیرا کایزر (۱۹۷۴) معتقد است واریانس عوامل شناسایی شده معمولاً ۵۰ تا ۶۰ درصد کل واریانس موضوع را پوشش می‌دهد. با توجه به مفاهیم گویه‌های اختصاص یافته به عوامل استخراج شده و در همسوئی با سولانسکی (۱۹۹۶) عوامل استخراج شده با نام‌های ویژگی‌های دانش، فردی، بین فردی و عوامل زمینه‌ای نام‌گذاری شدند.

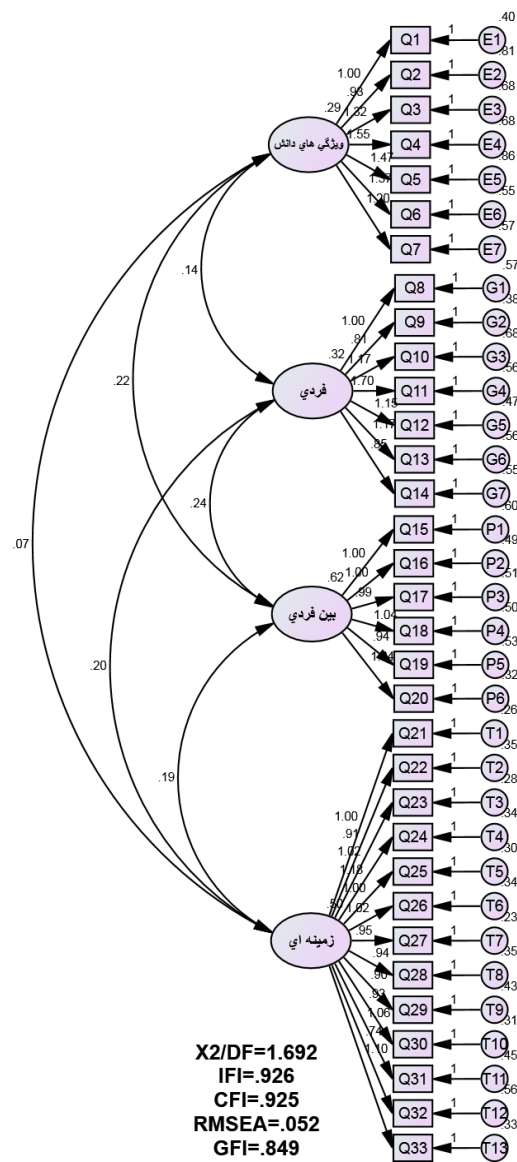
ب) تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پرسشنامه

قبل از هرگونه استنباط از یافته‌های تحقیق و تعمیم آن به جامعه آماری باید ابزار پژوهش (پرسشنامه) جهت تعیین اعتبار مورد ارزیابی و آزمون قرار گیرد. برای تأیید هریک از متغیرها همچنین گویه‌های مربوط به هریک از آن‌ها از تحلیل عاملی تأییدی^۱ استفاده شده است. در حقیقت تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین تناسب مدل اندازه‌گیری به کار می‌رود. تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند که کدام گویه‌ها با کدام عامل‌ها و کدام عامل‌ها با عوامل دیگر همبسته شود. همچنین برای ارزشیابی اعتبار سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می‌کند تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه‌هایی را درباره ساختار عاملی داده‌ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل‌هاست، بیازماید. تحلیل عاملی تأییدی از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند. در واقع تحلیل عاملی تأییدی این مهم را آزمون می‌کند که آیا سؤالاتی که برای سنجش متغیر مکنون مربوطه طراحی شده است، با توجه به داده‌های گردآوری شده به‌خوبی توانسته‌اند آن متغیر مدنظر را بسنجند یا خیر. نمودار ۱ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد. همچنین نمودار ۲ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت غیراستاندارد را نشان می‌دهد.

^۱ Confirmatory factor analysis



نمودار (۱) ضرایب مدل تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار (۲) مدل تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد شده

ج) بار عاملی استاندارد شده و آزمون معناداری آن

از مدل اندازه‌گیری ضرایب استاندارد شده می‌توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و گویه‌های متناظر با آن‌ها، همبستگی معناداری وجود دارد یا خیر. ضرایب استاندارد شده، در واقع بیانگر ضرایب مسیر یا بارهای عاملی استاندارد شده بین عوامل و نشانگرها می‌باشد. برای داشتن روایی باید بین سازه و عامل و بین عامل و گویه، همبستگی معناداری وجود داشته باشد. در صورتی که بار عاملی استاندارد شده بالاتر از 0.4 باشد، می‌توان گفت سؤالات موردنظر از قدرت تبیین خوبی برخوردار است. مقادیر بحرانی CR معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار CR بزرگتر از قدر مطلق عدد $1/96$ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند.

جدول (۶) بار عاملی استاندارد شده و سطح معناداری آزمون بین سؤالات و متغیرهای مکنون به همراه شاخص‌های دیگر

متغیرها	سؤالات پرسشنامه	ضریب استاندارد	ضریب غیراستاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
ویژگی‌های دانش	Q1	.647	1.000	-	-	-	۰.۸۲۹	مطلوب
	Q2	.488	.931	.136	6.845	***		مطلوب
	Q3	.655	1.324	.151	8.789	***		مطلوب
	Q4	.713	1.553	.165	9.393	***		مطلوب
	Q5	.650	1.472	.169	8.737	***		مطلوب
	Q6	.707	1.372	.147	9.328	***		مطلوب
	Q7	.652	1.198	.137	8.756	***		مطلوب
فردی	Q8	.598	1.000	-	-	-	۰.۸۳۰	مطلوب
	Q9	.593	.806	.104	7.730	***		مطلوب
	Q10	.624	1.170	.146	8.026	***		مطلوب
	Q11	.788	1.700	.181	9.371	***		مطلوب
	Q12	.687	1.149	.134	8.590	***		مطلوب
	Q13	.663	1.173	.140	8.379	***		مطلوب
	Q14	.542	.847	.118	7.209	***		مطلوب
بین فردی	Q15	.714	1.000	-	-	-	۰.۸۸۳	مطلوب
	Q16	.746	.995	.088	11.297	***		مطلوب
	Q17	.737	.987	.088	11.176	***		مطلوب
	Q18	.761	1.045	.091	11.521	***		مطلوب
	Q19	.715	.937	.086	10.843	***		مطلوب
	Q20	.824	1.041	.084	12.416	***		مطلوب
زمینه‌ای	Q21	.811	1.000	-	-	-	۰.۹۴۶	مطلوب
	Q22	.735	.911	.068	13.362	***		مطلوب
	Q23	.803	1.017	.067	15.104	***		مطلوب
	Q24	.816	1.176	.076	15.471	***		مطلوب
	Q25	.788	.996	.068	14.715	***		مطلوب
	Q26	.779	1.020	.071	14.465	***		مطلوب
	Q27	.814	.954	.062	15.406	***		مطلوب
	Q28	.744	.939	.069	13.604	***		مطلوب
	Q29	.698	.904	.072	12.488	***		مطلوب
	Q30	.760	.932	.067	13.998	***		مطلوب

متغیرها	سؤالات پرسشنامه	ضریب استاندارد	ضریب غیراستاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
	Q31	.746	1.063	.078	13.647	***		مطلوب
	Q32	.570	.738	.076	9.727	***		مطلوب
	Q33	.804	1.098	.073	15.130	***		مطلوب

*خطوط تیره در مقادیر تی نشان‌دهنده ثابت کردن آن پارامتر در مدل می‌باشد.

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقدار بار عاملی استاندارد شده برای تمامی سؤالات بیشتر از $0/4$ می‌باشد و با توجه به اینکه تمامی اعداد معناداری (CR) بین گویه‌ها با متغیرهای مکنون مربوطه بیشتر از عدد $1/96$ و سطح معناداری آن‌ها کمتر از سطح خطای $0/05$ به‌دست‌آمده است، می‌توان ادعا کرد که روایی سازه‌های اندازه‌گیری متغیرهای مربوطه در سطح معناداری $0/05$ تأیید می‌شود؛ بنابراین نیاز به تغییر یا حذف سؤالی در مدل و پرسشنامه تحقیق احساس نمی‌شود. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها آورده شده است و همان‌طور که نمایان است مقدار ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیشتر از $0/7$ به‌دست‌آمده است.

د) شاخص‌های برازش مدل

جهت تأیید مدل تحلیل عاملی و مستند بودن نتایج حاصله لازم است تا شاخص‌های برازش مدل در حد قابل‌قبول قرار گیرد. در جدول ۷، شاخص‌های مورد استفاده به همراه مقادیر آن آمده است.

جدول (۷) نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

شاخص‌های بررسی شده	نماد لاتین	میزان استاندارد	مقدار به‌دست‌آمده
کای اسکوئر/درجه آزادی	(χ^2/df)	کمتر از ۳	کارمینز و مک‌لور (۱۹۸۱) ۱/۶۹۲
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	(RMSEA)	کمتر از $0/08$	هایر و همکاران (۱۹۹۸) $0/052$
برازش مقایسه‌ای	(CFI)	بیشتر از $0/9$	بنتلر و بونت (۱۹۸۰) $0/925$
برازش فزاینده	(IFI)	بیشتر از $0/9$	$0/926$
نیکویی برازش	(GFI)	بیشتر از $0/8$	اتزادی و فروهمند (۱۹۹۶) $0/849$
آلفای کرونباخ کل	(ALPHA)	بیشتر از $0/7$	کرونباخ (۱۹۹۹) $0/926$

همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، در مدل تحلیل عاملی مقدار کای دو به درجه آزادی $1/692$ و کمتر از ۳ است. همچنین مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با $0/052$ و کمتر از $0/08$ است. همچنین شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) همگی در حد مناسبی محاسبه شده است؛ بنابراین در حالت کلی و با توجه به شاخص‌های محاسبه شده می‌توان

برازش مطلوب مدل را نتیجه گرفت. جدول فوق نشان می‌دهد که تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پرسشنامه بکار برده شده دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به‌خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می‌دهند. تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که میزان بار عاملی بین سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون مربوط به خود به لحاظ آماری معنادار بوده و نیاز به حذف یا تغییر در سؤالات پرسشنامه وجود ندارد. همچنین نتایج شاخص‌های برازش مدل و همچنین مقدار آلفای کرونباخ در سطح مطلوب و قابل استنادی قرار دارد. بنابراین با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و با احتمال ۹۵ درصد می‌توان اظهارنظر کرد که سؤالات پرسشنامه در واقع همان چیزی را می‌سنجد که مدنظر ما می‌باشد. لذا روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری:

انسان‌ها تنها پردازشگر داده‌ها نیستند، بلکه خالق دانش نیز هستند، دانش ایجاد شده به‌وسیله افراد باید به دانش سازمانی تبدیل شود و لازمه این امر انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش است. مؤسسات آموزش عالی در جایگاه عالی تولید دانش قرار دارند، به همین منظور انتقال دانش از کارکنان پیشکسوت به کارکنان جوان‌تر در این محیط‌ها اهمیتی دوچندان می‌یابد. با توجه به اینکه هدف اصلی مقاله شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال دانش بین نسلی کارکنان ستادی آموزشی عالی تعریف شده بود، ابتدا با مطالعه ادبیات، شاخص‌های اولیه مؤثر بر انتقال دانش شناسایی شده که با توجه به کمبود مطالعات خاص انتقال دانش بین نسلی، شاخص‌های استخراج شده در اختیار ۹ تن از خبرگان و اساتید دانشکده مدیریت قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی و طی دو دور رفت و برگشت پرسشنامه، در نهایت تعداد ۳۳ شاخص که بیشترین ارتباط را با موضوع انتقال دانش بین نسلی داشتند شناسایی گردید. با تحلیل پرسشنامه‌های توزیع شده در میان کارکنان اداری دانشگاه علامه طباطبائی که به‌عنوان مطالعه موردی این پژوهش انتخاب شده بود، مقدار شاخص KMO پرسشنامه برابر ۰/۹۱۴ تعیین شد که نشان‌دهنده مناسب بودن زیاد متغیرها به‌منظور آزمون هدف است، چرا که این شاخص در بازه صفر تا یک قرار دارد و هر چه همبستگی‌های جزئی بین متغیرها کوچک‌تر باشند، شاخص KMO بزرگ‌تر خواهد بود و برعکس. همچنین پس از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، ۳۳ شاخص استخراج شده در قالب چهار عامل ویژگی‌های دانش، فردی، بین فردی و زمینه‌ای دسته‌بندی شدند. بررسی روابط بین عوامل اصلی و وزن (اولویت) هر یک از این عوامل نشان داد که به ترتیب عوامل «زمینه‌ای»، «بین فردی»، «ویژگی‌های دانش» و «فردی» بیشترین تأثیر را در به اشتراک‌گذاری دانش بین نسلی دارند.

از بین گویه‌های شناسایی شده نیز گویه‌های جدول ۸ به‌عنوان تأثیرگذارترین گویه‌ها شناسایی شدند.

جدول ۸ (۸) گویه‌های دارای بیشترین ضریب تأثیر در انتقال دانش بین نسلی

ردیف	گویه	ضریب	عامل مربوطه
۱	توان برقراری ارتباط با کارکنان دارای خرده‌فرهنگ‌ها و ارزش‌های متفاوت	۰/۸۳۴	بین فردی
۲	تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان پیشکسوت	۰/۸۲۶	زمینه‌ای

ردیف	گویه	ضریب	عامل مربوطه
۳	دسترسی به افراد دانشی سازمان فارغ از سطح سلسله مراتب سازمانی	۰/۸۱۲	زمینه ای
۴	وجود جلسات بحث و تبادل نظر، سخنرانی ها، کنفرانس ها و جلسات آموزشی برای تسهیم دانش	۰/۸۰۶	زمینه ای
۴	وجود فضای اعتماد در سازمان	۰/۸۰۲	زمینه ای
۴	حمایت سازمانی از انتقال دانش	۰/۷۹۰	بین فردی
۵	احساس امنیت در زمان تسهیم اطلاعات و دانش با همکاران	۰/۷۸۱	ویژگی های دانش
۶	وجود محیط مشارکتی در سازمان	۰/۷۷۰	فردی

اکثر محققان بر تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی در به اشتراک گذاری دانش و حفظ دانش موجود تأکید کرده اند (بیلی، ۲۰۰۹؛ بیزلی و همکاران، ۲۰۰۲؛ کالو، ۲۰۰۸؛ جو و همکاران، ۲۰۱۳؛ لوی، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، کالو (۲۰۰۸) تأکید کرد که ارزش ها و هنجارهای سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند، زیرا انتقال دانش را می توان به عنوان یک عمل نوع دوستانه قلمداد کرد که بیشتر به نفع سایر اعضای سازمان است. همچنان که در این پژوهش نیز فرهنگ سازمانی و گویه های مربوط به این حوزه دارای بیشترین ضرایب اثرگذاری هستند.

رشد فناوری در سازمان ها در سال های اخیر به سازمان ها این امکان را داده است تا دانش سازمانی را میان کارکنان خود به آسانی به اشتراک بگذارند و به این صورت تبدیل به یکی از مهم ترین فاکتورها در انتقال موفقیت آمیز دانش شده است. (سوپار، ۲۰۱۲؛ دیویسون و همکاران، ۲۰۱۳). بدون شک در صورتی که یک سازمان بر روی جنبه های فناوری خود کار کرده و تلاش نماید تا از جدیدترین نسل فناوری های دنیا استفاده نماید شانس بیشتری در انتقال مؤثر دانش میان کارکنان و حتی بین سازمان های دیگر خواهد داشت. (کاسیمیر و چنگ، ۲۰۱۲). محمود (۲۰۱۴) به این نتیجه رسید که کارکنان دانشگاه به خوبی از مزایا استفاده از فناوری در محیط کاری خود آگاه بوده و به منظور به اشتراک گذاری دانش به طور مؤثری از آن استفاده می نمایند. در پژوهش حاضر نیز کارکنان بر اهمیت استفاده از فناوری به منظور به اشتراک گذاری دانش موجود طی جلسات کاری، گردهمایی ها و حتی پژوهش های فردی تأکید نمودند.

جین و همکاران (۲۰۰۷) با تحقیق بر روی فعالیت های مربوط به تقسیم دانش در میان کارکنان دانشگاهی در مدارس بازرگانی در دره کلنگ مالزی از «وجود پاداش»، «وجود فرصت و زمان کافی» و «کمبود فعالیت های رسمی و غیررسمی» و در نهایت نیز «حمایت های سازمانی» به عنوان مهم ترین عوامل مؤثر بر انتقال دانش یاد کرده اند، عواملی که در این تحقیق نیز بر اهمیت آن ها صحنه گذاشته شد. هرچند که با وجود این که بر «وجود درک درستی از موضوع» توسط کارکنان در این پژوهش تأکید شده است اما در مقاله حاضر اهمیت گویه مذکور نسبت به سایرین کمتر بود.

به عنوان جمع بندی نهایی می توان ادعا نمود که بقای سازمان ها در محیط رقابتی عصر حاضر، نیازمند برنامه ریزی هرچه سریع تر به منظور انتقال دانش بین نسلی مؤثر است. همچنان که نتایج این پژوهش و هم راستا با نتایج سایر پژوهش های مرتبط نشان داد که در کیس بررسی شده عوامل زمینه ای همچون حمایت مدیران عالی سازمان از به اشتراک گذاری دانش، وجود فضای اعتماد در سازمان و همچنین رفتن به سمت سازمانی فن آور و به روز از لحاظ

استفاده از فناوری‌های مدرن مدیریت دانش، مهم‌ترین نقش را در مهیا ساختن بستر انتقال دانش بین نسلی مؤثر خواهد داشت.

مهم‌ترین محدودیتی که محققین در این مطالعه با آن مواجه بوده‌اند محدودیت دسترسی به کیس‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات بوده است. این مسئله موجب شده تا تنها از یک کیس تحقیقاتی (دانشگاه علامه طباطبائی) استفاده شده و نتایج به سایر مراکز آموزش عالی تعمیم داده شود که خود لزوم احتیاط در استفاده از نتایج را یادآوری می‌کند. به‌عنوان موضوعات مناسب در تحقیقات آینده می‌توان اجرای این پژوهش در سایر فضاهای آموزش عالی را پیشنهاد داد.

منابع:

- پورسراجیان، اولیا، محمدصالح، سلطانی علی‌آبادی، مژگان. تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مطالعه موردی موسسه آموزش عالی امام جواد (ع)). رشد فناوری، ۹(۳۴)، ۳۴-۴۳.
- حمیدی زاده، محمدرضا. «مدیریت دانش و دانایی؛ ساختار، فرآیند و راهکارها»، چاپ اول، قم، انتشارات یاقوت ۱۳۸۹.
- Al-Adaileh, R. M., & Al-Atawi, M. S. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. *Journal of Knowledge Management*, 15, 212–230. doi:10.1108/13673271111119664
- Andrews, M., & Smits, S. J. (2018). Knowing What We Know: Uncovering Tacit Knowledge for Improved Organizational Performance. *Journal of Organizational Psychology*, 18(5)
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed). New York, NY: Springer.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity manage -ment—Preserving corporate knowledge and productivity: When employees leave*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity?. *Ai & Society*, 23(1), 111-115.
- Bratianu, C., 2008. A dynamic structure of the organizational intellectual capital. In: M. Naaranoja, ed. 2008. *Knowledge management in organizations*. Vaasa: Vaasan Yliopisto, pp.233-243.
- Bratianu, C., 2010. A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp.193-200.
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here?. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87-104.
- Chow, I. H. -S. (2012). The role of social network and collaborative culture in knowledge sharing and performance relations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 77(2), 24–37.
- Cheng, M.-Y., J. S.-Y. Ho and P. M. Lau (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management* 7(3): 313-324.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37, 403–416. doi:10.1177/009102600803700403
- Empson, L. (2001), "Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms", *Human Relations*, Vol. 54 No. 7, pp. 839-62.
- Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16, 400–417.

- Hedberg, B. (1981), "How organizations learn and unlearn", in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, pp.3-27.
- Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 146-65.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Sidhu, G. K. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, Malaysia.
- Joe, C., Yoong, P., & Patel, K. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*.
- Joia, L. A., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14, 410–427. doi:10.1108/13673271011050139
- Kooij, D. (2015). Human resource management and aging. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology* (pp. 1–7). Singapore: Springer.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 308–324.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). From the editors: Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57, 929–935.
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*.
- Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*. Erlangen, Germany: Publicis and Wiley.
- Lefter, V., Brătianu, C., Agapie, A., Agoston, S., & Orzea, I. (2011). Intergenerational knowledge transfer in the academic environment of knowledge-based economy. *Amfiteatru Economic Journal*, 13(30), 392-403.
- Mahmoud, M., Rasli, A. M., bin Othman, M. F., & Abdulahad, B. M. (2014). The effect of organizational culture on knowledge sharing among academic staff holding an administrative position in university. *Journal of Management Info*, 3(1), 67-83.
- Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology. *IBM systems journal*, 40(4), 814-830.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Piktialis, D. S., & Greenes, K. A. (2008). Bridging the Gaps: How to transfer knowledge in today's multigenerational workplace. *Conference Board*
- Roziana, S. (2004). A Practice of Knowledge Sharing: A Case Study In A Public Service Organization. *Jurnal Kemanusiaan Bil.3(Jun): 6*.
- Roziana, S., A. R and M. Y. R. (2013b). The Organizational Issues of Knowledge Sharing among Academic Staffs in the Malaysian Public Universities. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 10(6): 133-148.
- Ropes, D. (2014). Intergenerational learning in organizations: An effective way to stimulate older employee learning and development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28, 7–9.
- Shen, B. (2016). Intergenerational Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Enterprises. *International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology*, 17(46).
- Sumbal, M. S., Tsui, E., See-to, E., & Barendrecht, A. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20, 20–37. doi:10.1108/09696471311288500
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15, 600–613.
- Thrasher, G. R., Zabel, K., Wynne, K., & Baltes, B. B. (2016). The importance of workplace motives in understanding work-family issues for older workers. *Work, Aging and Retirement*, 2, 1–11.

- United Nations. (2013). World population aging 2013. Retrieved from: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>
- Weiss, P. A. (2016). Knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement.
- Wilkesmann, U., Fischer, H. and Wilkesmann, M. (2009a), "Cultural characteristics of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 464-77.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, 76–92.

Intergenerational knowledge transfer in the academic environment of universities in Iran

Abstract:

Due to the huge rate of veteran employee's retirement of organizations, maintaining their organizational knowledge has become an important need for any organization. So far, not much research has been done in this area and the nature of knowledge transfer from veteran employees to younger employees is not fully understood. The purpose of this study is to investigate the factors affecting the transfer of Intergenerational knowledge in the academic environment of universities in Iran. To achieve this purpose, a case study method and a survey approach were used and the analysis unit consists of the administrative staff of Allameh Tabataba'i University. The research process consists of two phases. In the first phase, by reviewing the literature and using the Delphi method in order to use the opinions of experts, items affecting knowledge transfer were extracted and a questionnaire was created. In the second phase, using the Cochran's formula and a simple random method, the questionnaire was distributed among the administrative staff of Allameh Tabataba'i University. Finally, 261 questionnaires were collected and analyzed during exploratory and confirmatory factor analysis tests. In the end, it was found that the obtained items can be classified into four factors: "knowledge characteristics", "individual", "interpersonal" and "context". The items with the greatest impact on intergenerational knowledge transfer were also identified.

Keywords:

Intergenerational knowledge transfer, knowledge sharing, knowledge transfer factors, universities