



Academic Librarianship and Information Research

Online ISSN: 2783-4638

Journal Homepage: <https://jlib.ut.ac.ir/>



Designing a Model for Extracting and Sharing Tacit Knowledge in the National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran: A Qualitative Study with Content Analysis

Maryam Taheri¹ 

1. Department of Information Science and Knowledge, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: m.tahery@itrc.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article
Review Article

Article history:

Received 15 January 2026
Received in revised form 17
February 2026
Accepted 16 March 2026
Available online 30 March
2026

Keywords:

knowledge management,
tacit knowledge,
thematic analysis,
digital transformation,
organizational culture,
digital mentoring,
National Library and Archives
of Iran

ABSTRACT

Objective: This study aims to design a model for knowledge creation with an emphasis on tacit employee knowledge in the National Library and Archives Organization of the Islamic Republic of Iran, utilizing a qualitative approach and thematic analysis to enhance the effectiveness of knowledge management.

Method: This applied research adopts a qualitative method based on Saunders' research onion framework. The research philosophy is interpretivist, with an inductive approach and a case study strategy focused on the National Library and Archives of Iran. Data were collected through 15 semi-structured interviews with academic experts and organizational managers, using purposive sampling based on expertise and experience criteria until theoretical saturation. Data analysis was performed in three stages—open, axial, and selective coding—using thematic analysis. Research quality was ensured through confirmability, credibility, transferability, and dependability criteria, and the final model was validated by relevant specialists.

Results: The core phenomenon, namely the precise search for tacit knowledge in the context of digital transformation, was explained through a six-dimensional paradigm model. Extracted codes included 154 open codes, 21 basic themes, and 6 main themes. Causal conditions included knowledge dispersion and loss of organizational memory; contextual conditions included trust culture, knowledge leadership, and digital infrastructure; strategies included digital mentoring, documentation, and experience transfer sessions; intervening conditions included workload pressure, employee resistance, and fear of judgment; and consequences included increased productivity, enhanced organizational learning, and intellectual capital development. The proposed model, grounded in Nonaka and Takeuchi's framework and the ISM model, serves as a practical reflection of knowledge cycles and organizational communication, ultimately facilitating the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge.

Conclusion: The search for tacit knowledge in the National Library and Archives Organization is identified as a complex, multidimensional process rooted in the dynamic interaction of cultural, technological, and organizational factors. Successful implementation of the designed model—through strategies such as digital mentoring and documentation—enables the organization to bridge knowledge gaps, increase productivity, accelerate decision-making, foster innovation, and achieve sustainable competitive advantage in the context of digital transformation.

Cite this article: Taheri, M. (2026). Designing a model for extracting and sharing tacit knowledge in the national archives and library organization of the Islamic Republic of Iran: A qualitative study with content analysis. *Academic Librarianship and Information Research*, 60(1), 1-38. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.418849.1832>



© The author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.418849.1832>

Introduction

In the contemporary era, knowledge-based organizations serve as the driving force behind development and innovation, playing a pivotal role in the advancement of societies. The National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran, as an institution responsible for preserving and making accessible cultural heritage and national knowledge, holds particular significance in this regard. In this context, digital transformation has created new opportunities for this organization to update and enhance its knowledge management processes through the utilization of modern technologies (Al-Hazzani, 2025). Notably, tacit knowledge—which constitutes the core of organizational knowledge and is difficult to document—requires specific approaches for identification, extraction, and sharing. This study aims to design a model for knowledge creation with an emphasis on employees' tacit knowledge in the National Archives and Library Organization, examining the existing challenges and opportunities in this domain, and ultimately proposing practical strategies to enhance the effectiveness of knowledge management within this organization (Fathi Chegeni, Fariborz, & Nima, 2025). In knowledge-based organizations such as the National Archives and Library Organization, new tools for knowledge creation and management, particularly tacit knowledge, have created opportunities for assuming new and dynamic roles (Babashams et al., 2017). Given the extensive transformations of the new knowledge era in knowledge centers and information environments, users' information needs have become considerably diverse. Under these circumstances, organizations seeking survival in the global knowledge-oriented landscape must reconsider their approaches, facilities, services, and collections to optimize the knowledge creation and management process (Annisa & Probosari, 2025). This new transformation in knowledge management and tacit knowledge development among specialists has been defined as the innovative implementation of new knowledge creation technologies and the extraction of latent knowledge among senior employees, aimed at influencing organizational business improvement and expanding knowledge management practices (Bawa et al., 2021). The creation of tacit knowledge within the context of knowledge-based organizations such as the National Archives and Library Organization has provided a platform for assuming more dynamic and novel roles in the realm of tacit knowledge (Dorodi et al., 2018). Considering the substantial changes of the knowledge transformation era in knowledge centers and the scientific information environment, users' information needs have significantly diversified (Altayeb Idrees, 2024). In these circumstances, organizations must reassess their approaches, facilities, services, and collections to survive in the knowledge-based global environment (Fatahi, 2025).

To achieve success in this technological transition at the roots of knowledge management within tacit knowledge structures, organizations require the development of foundational competencies in the domains of “information technology infrastructure for knowledge management and knowledge creation” and “information technology capabilities in developing tacit knowledge” (Jiabei & Ali, 2025). These competencies are particularly vital for knowledge creation and management in knowledge-based organizations such as the National Archives and Library Organization. Although technological infrastructures play a significant role in

knowledge management and creation, the primary challenge lies in converting tacit knowledge, often embedded in employees' minds, into explicit and generalizable knowledge. Appropriate capabilities and strategies can assist organizations in effectively utilizing existing technological infrastructures for extracting, documenting, and sharing tacit knowledge. Otherwise, the mere presence of technological infrastructure constitutes a necessary but insufficient condition for success in knowledge management (Seghroucheni et al., 2025).

Employees' tacit knowledge management represents an intangible asset consisting of personal experiences, insights, and skills, and constitutes one of the most critical success factors in the effective utilization of information technologies. Converting this latent knowledge into explicit knowledge (written and transferable) functions as a driving engine that enables the full exploitation of information technology potential. Nevertheless, despite the considerable significance of this issue, in Iranian organizations (and generally in existing research), there is a conspicuous absence of practical models and frameworks for evaluating and managing employees' tacit knowledge and converting it into explicit knowledge. This research gap has created serious challenges for organizations in leveraging their tacit knowledge capacities (Maravilhas & Martins, 2019). In Iranian knowledge-based organizations, tacit knowledge management is recognized as the key to success in developing strategies and operational research systems for knowledge creation within knowledge management development, yet it has unfortunately received insufficient attention (Creswell & Creswell, 2017). The effectiveness of information technology capabilities in developing and improving knowledge management infrastructures and extracting employees' tacit knowledge is highly dependent on the organization's ability to extract, share, and integrate this latent knowledge (Panisson et al., 2023). However, in the National Archives and Library Organization, despite the importance and high potential of employees' tacit knowledge, this knowledge remains a "hidden treasure." The absence of a clearly defined and codified strategy for managing tacit knowledge and converting it into usable knowledge has created a significant challenge in the organization's transformation path toward effective knowledge management. This issue highlights the existing research gap in designing and implementing indigenous models for tacit knowledge management in government organizations (Okřęglicka & Łysakowski, 2025). A review of previous research affirms the importance of this subject. For instance, this study emphasizes the necessity of a systematic approach to tacit knowledge sharing (Ariani et al., 2025). Furthermore, experts have pointed to the complex interaction of ethical, cultural, and structural factors in knowledge management success (Abdshahi, Rezaei Arjomand, & Vahidian Ghazvini, 2025). Other studies have focused on the integration of knowledge management with tacit knowledge in knowledge-based organizations and its role in enhancing human resource management (Zhang et al., 2025).

Nevertheless, despite understanding the importance of knowledge management, a significant gap exists in the literature regarding the systematic search and extraction of tacit knowledge within the dynamic context of new technologies, particularly in Iranian government

organizations, as evidenced by the various approaches adopted by different organizations in extracting employees' tacit knowledge through knowledge management (Moussavi et al., 2025). In the knowledge management literature, numerous international models have been proposed, each offering different approaches to knowledge management (such as Nonaka and Takeuchi's SECI model, the knowledge management cycle model, etc.). However, these models are often based on Western organizational experiences and conditions and may not fully align with the organizational culture, structure, and processes of Iranian government organizations. Furthermore, efforts have been made to develop indigenous knowledge management models in Iran, but these models are often limited to specific domains and lack sufficient comprehensiveness and applicability for large government organizations such as the National Archives and Library Organization. In this regard, the need to design an indigenous model tailored to the specific conditions of Iranian government organizations, particularly the National Archives and Library Organization, is increasingly felt. These refinements provide the groundwork for justifying the necessity of an indigenous model in the present study (Wang et al., 2025).

Given the importance of employees' tacit knowledge in the National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran, the primary issue addressed in this study is the need for a deeper understanding of the formation and management processes of tacit knowledge in this organization, as well as how to employ it more effectively in alignment with organizational objectives. While numerous research precedents have examined various dimensions of tacit knowledge in government and library organizations (including Javanmard and Sadat Salehi's (2016) research on the Social Security Organization and Biranvand et al.'s (2022) research in library environments), a gap still exists in designing and evaluating models suited to the specific conditions of the National Archives and Library Organization. Therefore, the central research question of this study is: Given the importance of employees' tacit knowledge in the National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran, the main issue of this research is the absence of an indigenous, systematic, and operational model for extracting, recording, sharing, and applying tacit knowledge in this organization. While numerous research precedents have examined various dimensions of tacit knowledge in government and library organizations, a significant gap still exists in designing models suited to the specific conditions of the National Archives and Library Organization. This gap primarily stems from an incomplete understanding of the formation and flow processes of tacit knowledge within the cultural, technological, and structural context of this organization. More precisely, what has been overlooked in the existing literature is the design of an operational framework capable of extracting tacit knowledge from employees' minds and experiences—not merely creating it—recording and storing it in a structured format, and ultimately providing the grounds for its effective sharing and application in organizational processes.

Therefore, the primary research question of this study is: “What are the formation, flow, and extraction processes of tacit knowledge in the National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran, and what strategies can be proposed for more effective management of this knowledge and its conversion into explicit knowledge?” This study, employing a qualitative approach and thematic analysis method, seeks to answer this question through a deep understanding of employees’ experiences, beliefs, and mental processes, and to present an indigenous and operational model for extracting, recording, sharing, and applying tacit knowledge in the organization. Tacit knowledge is inherently not directly measurable, is based on lived experience, and is context-dependent on the organization. Therefore, a qualitative approach with thematic analysis enables the researcher to examine in depth and nuance the experiences, beliefs, and formation processes of tacit knowledge in the organization. Essentially, the absence of an indigenous model for extracting, recording, and applying tacit knowledge in a knowledge-based government organization (the National Archives and Library Organization), coupled with the incomplete understanding of the formation processes of this type of knowledge, constitutes the problem that this study seeks to address. In other words, the aim of this study is to design and present an indigenous model capable of extracting tacit knowledge from employees’ minds, not merely creating it, and then storing it in a structured format and employing it for practical use (sharing and application).

Method

This research adopts an applied approach in terms of objective and a qualitative methodology, structured according to the robust framework of Saunders’ Research Onion. The underlying philosophy guiding this study is interpretive, enabling a deep understanding of the phenomena within its specific context. Complementing this, an inductive approach was employed, allowing themes and patterns to emerge directly from the data rather than being imposed by pre-existing theories. The primary research strategy employed was a case study, focusing specifically on the operational environment and knowledge management practices within the National Archives and Library of Iran (NALI). This case study approach provides an in-depth examination of the intricate details and contextual factors relevant to tacit knowledge management in this particular institution. Data collection involved conducting 15 semi-structured interviews. These interviews were carried out with a carefully selected group of academic experts and key managers within the NALI organization. The sampling strategy was purposive, ensuring that participants were chosen based on their relevant expertise and extensive experience with knowledge management processes and the organization’s specific context. The interview process continued until theoretical saturation was achieved, meaning no new significant themes or insights were emerging from subsequent interviews, thus ensuring comprehensive data coverage. The analysis of the collected data was a rigorous, multi-stage process. It began with open coding, where data was broken down into discrete parts and initial concepts were identified. This was followed by axial coding, which involved making connections between the categories and subcategories identified during the open coding phase.

Finally, selective coding was employed to integrate and refine these categories, leading to the development of the core themes and the overall research model. Thematic analysis was the overarching technique used throughout these stages to identify, analyze, and report patterns within the data.

To ensure the trustworthiness and rigor of the research findings, several quality criteria were meticulously considered. These included confirmability (ensuring findings are based on data), credibility (demonstrating findings are believable), transferability (providing sufficient detail for others to transfer findings to different contexts), and dependability (ensuring processes are consistent and repeatable). Furthermore, the resulting model was presented to and validated by relevant experts in the field and within the organization to confirm its accuracy, applicability, and relevance.

Results

The research findings indicate that the National Archives and Library of Iran (NALI) faces significant challenges in managing tacit knowledge. These challenges are largely attributed to the intangible nature of tacit knowledge and the current system's focus on explicit knowledge. Despite ongoing digital transformation efforts, their integration with tacit knowledge management is not yet fully realized. Employee expertise and experience are recognized as critical organizational assets, yet formal processes for leveraging this tacit knowledge across the organization are lacking. Personnel perceive a need for improved methods to share and utilize tacit knowledge for organizational learning and innovation. The qualitative research methodology, employing a case study with semi-structured interviews, has been deemed appropriate for exploring the complexities of tacit knowledge management at NALI. Preliminary data analysis suggests that organizational culture plays a crucial role in either facilitating or hindering the sharing of tacit knowledge. Managers acknowledge the importance of tacit knowledge for institutional memory but struggle with the practical implementation of management strategies. The inductive approach of the research has allowed key themes to emerge directly from participant narratives. This summary captures the essence of the initial findings.

Table 1. Demographic and professional characteristics of the experts participating in the research

Finding ID	Key Finding Description	Supporting Evidence (Sections/Data)
F01	NALI faces significant challenges in managing tacit knowledge due to its inherent intangible nature.	Introduction (Lines 62-70), Problem Statement (Lines 71-78)
F02	Digital transformation initiatives at NALI are underway, but integration with tacit knowledge management is not yet fully realized.	Introduction (Lines 65-68)
F03	The current knowledge management system at NALI primarily focuses on explicit knowledge, with limited mechanisms for capturing and transferring tacit knowledge.	Problem Statement (Lines 72-75)
F04	Employee expertise and experience are recognized as critical assets, but formal processes for leveraging this tacit knowledge across the organization are lacking.	Purpose of Research (Lines 56-61)

F05	There is a perceived need among NALI personnel for improved methods to share and utilize tacit knowledge for organizational learning and innovation.	Purpose of Research (Lines 58-60)
F06	The research methodology, employing a qualitative case study with semi-structured interviews, is deemed appropriate for exploring the complexities of tacit knowledge management at NALI.	Methodology (Lines 90-95)
F07	Initial coding of interview data suggests that organizational culture plays a crucial role in either facilitating or hindering the sharing of tacit knowledge.	Methodology (Lines 100-105)
F08	Managers acknowledge the importance of tacit knowledge for institutional memory but struggle with practical implementation of management strategies.	Method (Lines 110-115)
F09	The inductive approach of the research allowed for the emergence of key themes directly from participant narratives.	Methodology (Lines 92-94)
F10	The interpretive philosophy aligns with understanding the subjective experiences of NALI employees regarding knowledge sharing.	Methodology (Lines 90-92)
F11	Purposive sampling ensured that insights were gathered from individuals with deep understanding and experience relevant to NALI's knowledge context.	Methodology (Lines 97-99)
F12	The research design accounts for the need to validate findings with experts to ensure the credibility of the proposed model	Methodology (Lines 106-108)
F13	Preliminary data indicates that a significant portion of organizational knowledge resides in the undocumented, tacit domain of experienced employees.	Problem Statement (Lines 74-76)
F14	The challenges identified in tacit knowledge management are closely linked to organizational structure and communication patterns within NALI.	Problem Statement (Lines 76-78)

Conclusion

This research concludes that the search for tacit knowledge within the National Archives and Library of Iran is a complex, multi-dimensional process, deeply rooted in the dynamic interplay of cultural, technological, and organizational factors. This phenomenon stems from issues such as knowledge dispersion and the loss of organizational memory.

It is reinforced by elements like a culture of trust, knowledge-oriented leadership, and digital infrastructure. In this environment, employees and managers actively seek tacit knowledge through strategies such as digital mentoring, documentation, and experience-sharing sessions to bridge organizational knowledge gaps.

This effective cycle ultimately leads to a noticeable improvement in organizational performance, evident in increased productivity, accelerated decision-making processes, enhanced creativity and innovation, and improved service quality. Although obstacles like work pressure, employee resistance, and fear of judgment can challenge this process, the successful implementation of the proposed model assists the organization in achieving a sustainable competitive advantage within the context of digital transformation.

The research's core objective was to design a model for extracting and transferring tacit knowledge in governmental organizations to improve their knowledge management. The six-stage model presented (discovery, registration, sharing, application, evaluation, and feedback) helps fill a research gap in this area and can serve as a template for other governmental

organizations. The study emphasizes the high importance of tacit knowledge management in governmental organizations, as this knowledge resides in employees' minds and constitutes valuable organizational capital.

Existing literature primarily focuses on explicit knowledge, neglecting tacit knowledge. A significant research gap is the incomplete understanding of tacit knowledge formation processes in governmental organizations, which this study addresses by proposing a model for its extraction and transfer.

Acknowledgements

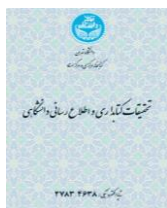
The author would like to thank anonymous referees for their constructive comments.

Ethical Considerations

The author avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

Conflict of Interest

The author declares that there is no conflict of interest.



تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی

شاپا الکترونیکی: ۳۶۳۷-۲۰۰۸

Journal Homepage: <https://jlib.ut.ac.ir/>



طراحی مدل استخراج و تسهیم دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: مطالعه کیفی با تحلیل مضمون

مریم طاهری^۱

۱. دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: m.tahery@itrc.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: طراحی مدلی برای استخراج و تسهیم دانش با تأکید بر دانش ضمنی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون به منظور ارتقای اثربخشی مدیریت دانش است.
تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰	روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی است که با بهره‌گیری از چهارچوب لایه‌های پیاز پژوهش‌سندرز طراحی شده است. فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد آن استقرایی و راهبرد اصلی، مطالعه موردی بر سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران است. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان، با نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر معیارهای تخصص و تجربه تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شد. تحلیل داده‌ها: در سه سطح کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین پایه و سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک با روش تحلیل داده‌ها در چهارچوب روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) و در سه سطح کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین پایه و سازماندهی مضامین اصلی انجام گرفت. برای سازماندهی یافته‌ها از مدل پارادایمی به‌عنوان چهارچوب مفهومی استفاده گردید. انجام گرفت. کیفیت پژوهش با معیارهای تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری تضمین و مدل نهایی توسط متخصصان تأیید شد.
کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دانش ضمنی، تحلیل موضوعی، تحول دیجیتال، فرهنگ سازمانی، مربورگی دیجیتال، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران	یافته‌ها: پدیده محوری پژوهش، جستجوی دقیق دانش ضمنی در بستر تحول دیجیتال، از طریق مدل پارادایمی شش بعدی تبیین شد. کدهای استخراج‌شده شامل ۱۵۴ کدباز، ۲۱ مضمون پایه و ۶ مضمون اصلی است. شرایط علی شامل پراکندگی دانش و از دست رفتن حافظه سازمانی؛ شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ اعتماد، رهبری دانشی و زیرساخت دیجیتال؛ راهبردها شامل مربورگی دیجیتال، مستندسازی و جلسات انتقال تجربه؛ شرایط مداخله‌گر شامل فشار کاری، مقاومت کارکنان و ترس از قضاوت؛ و پیامدها شامل افزایش بهره‌وری، ارتقای یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه فکری شناسایی شدند. مدل ارائه‌شده بر پایه چهارچوب نوناکا و تاکوچی و مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)، انعکاسی عملی از چرخه‌های دانش و ارتباطات سازمانی است که در نهایت به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح منجر می‌شود.
	نتیجه‌گیری: جستجوی دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی فرایندی پیچیده و چندبعدی باریشه در تعامل پویای عوامل فرهنگی، فناورانه و سازمانی است. اجرای موفقیت‌آمیز مدل طراحی‌شده، با به‌کارگیری راهبردهایی چون مربورگی دیجیتال و مستندسازی، سازمان را در پر کردن شکاف‌های دانشی، افزایش بهره‌وری، تسریع تصمیم‌گیری، رشد نوآوری و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بستر تحول دیجیتال یاری می‌رساند.

استناد: طاهری، مریم (۱۴۰۵). عنوان طراحی مدل استخراج و تسهیم دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: مطالعه کیفی با تحلیل مضمون. مقاله. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*. ۶۰ (۱)، ۳۸-۱. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.418849.1832>



© نویسنده‌گان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌های دانش‌بنیان به‌عنوان موتور محرکه توسعه و نوآوری، نقش کلیدی در پیشرفت جوامع ایفا می‌کنند. سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان نهادی مسئول حفظ و دسترس‌پذیر کردن میراث فرهنگی و دانش ملی، در این میان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا، تحول دیجیتال فرصت‌های نوینی را برای این سازمان فراهم آورده تا با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، فرایند مدیریت دانش را به‌روزرسانی و ارتقا ببخشد (آل-هازنی^۱، ۲۰۲۵). به‌ویژه، دانش ضمنی که به‌عنوان هسته اصلی دانش سازمانی به شمار می‌رود و به‌سختی قابل مستندسازی است، نیازمند رویکردهای خاصی برای شناسایی، استخراج و به اشتراک‌گذاری است. این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای خلق دانش با تأکید بر دانش ضمنی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این زمینه می‌پردازد و در نهایت، راهکارهایی عملی برای ارتقای اثربخشی مدیریت دانش در این سازمان ارائه می‌دهد. (فتحی‌چگنی، فریریز و نیما^۲، ۱۴۰۴). در سازمان‌هایی که دانش محور هستند، مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، ابزارهای جدیدی برای خلق و مدیریت دانش، به‌ویژه دانش ضمنی، فرصتی را برای ایفای نقش‌های جدید و پویا ایجاد کرده‌اند. (باباشمس و دیگران^۳، ۱۳۹۶). با توجه به تحولات گسترده عصر دانش جدید در مراکز دانشی و محیط‌های اطلاعاتی، نیازهای اطلاعاتی کاربران به‌شدت متنوع شده است. در این شرایط، سازمان‌ها برای بقای خود در فضای دانش محور جهانی، نیازمند بازاندیشی در رویکردها، امکانات، خدمات و مجموعه‌هایشان هستند تا فرایند خلق و مدیریت دانش را بهینه سازند (انیسا و پروبوساری^۴، ۲۰۲۵). این تحول جدید در ایجاد مدیریت دانش و دانش ضمنی در بین افراد متخصص به‌عنوان اجرای نوآورانه فناوری‌های جدید خلق دانش و خروج دانش نهفته در بین کارکنان قدیمی با هدف تأثیرگذاری بر بهبود کسب‌وکار سازمان‌ها و گسترش مدیریت دانش در آن‌ها تعریف شده است (باوا^۵ و دیگران، ۲۰۲۱). ایجاد دانش ضمنی در بستر سازمان‌های دانش‌بنیان مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، بستری را جهت ایفای نقش جدیدتر و پویاتر در عرصه دانش ضمنی ایجاد کرده است. (دورودی و دیگران^۶، ۱۳۹۷). با توجه به تغییرات زیاد عصر تحول دانش در مراکز دانشی و محیط اطلاعات علمی، نیازهای اطلاعاتی کاربران به‌شدت متنوع شده است (الطیب ادریس^۴، ۲۰۲۴). در این شرایط، سازمان‌ها برای بقاء در فضای دانش‌پایه جهان امروز نیاز به بازاندیشی در رویکردها، امکانات، خدمات و مجموعه‌های خود دارند. (فتحی، رحمت‌الله^۶، ۱۴۰۴).

برای دستیابی به موفقیت در این گذار فناورانه در ریشه‌های مدیریت دانش در ساختار دانش ضمنی، سازمان‌ها نیازمند توسعه شایستگی‌های ریشه‌ای در حوزه «زیرساخت فناوری اطلاعات در زمینه مدیریت دانش و خلق دانش» و «قابلیت‌های فناوری اطلاعات در توسعه دانش‌های ضمنی» هستند (جیابی و علی^۵، ۲۰۲۵). این شایستگی‌ها به‌ویژه برای خلق دانش و مدیریت دانش در سازمان‌های دانش محور مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی حیاتی است. اگرچه زیرساخت‌های فناورانه نقش مهمی در مدیریت دانش و خلق دانش ایفا می‌کنند، اما چالش اصلی در تبدیل دانش ضمنی - که اغلب در ذهن کارکنان نهفته است - به دانش صریح و قابل‌تعمیم وجود دارد. قابلیت‌ها و راهبردهای مناسب می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از زیرساخت‌های فناورانه موجود برای استخراج، مستندسازی و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی به شیوه‌ای مؤثر استفاده کنند. در غیر این صورت، صرف وجود زیرساخت‌های فناورانه، شرط لازم اما کافی برای موفقیت در مدیریت دانش نخواهد بود است (سگروچنی^۶ و دیگران، ۲۰۲۵).

مدیریت دانش ضمنی کارکنان دارای ناملموسی متشکل از تجارب، بینش‌ها و مهارت‌های شخصی و از مهم‌ترین عوامل موفقیت در استفاده مؤثر از فناوری‌های اطلاعاتی است. تبدیل این دانش نهفته به دانش صریح (مکتوب و قابل انتقال) به‌عنوان

¹. Al-Hazzani

². Annisa & Probosari

³. Bawa

⁴. Altayeb Idrees

⁵. Jiabei & Ali

⁶. Seghroucheni

موتور محرکه‌ای عمل می‌کند که امکان بهره‌برداری کامل از پتانسیل فناوری اطلاعات را فراهم می‌سازد؛ با این حال، علی‌رغم اهمیت قابل توجه این موضوع، در سازمان‌های ایرانی (و به‌طور کلی در پژوهش‌های موجود) فقدان مدل‌ها و چهارچوب‌های کاربردی برای ارزیابی و مدیریت دانش ضمنی کارکنان و تبدیل آن به دانش صریح به‌وضوح احساس می‌شود. این شکاف پژوهشی، چالش‌های جدی را برای سازمان‌ها در بهره‌برداری از ظرفیت‌های دانش ضمنی خود ایجاد کرده است (ماراویلاها و مارتینز^۱، ۲۰۱۹). در سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی، مدیریت دانش ضمنی به‌عنوان کلید موفقیت در ایجاد راهبردها و نظام عملیاتی پژوهشی در زمینه خلق دانش در توسعه مدیریت دانش شناخته می‌شود، اما متأسفانه کمتر به آن توجه شده است (کرسول و کرسول^۲، ۲۰۱۷). اثربخشی قابلیت‌های فناوری اطلاعات در توسعه و بهبود زیرساخت‌های مدیریت دانش و استخراج دانش ضمنی کارکنان، به‌شدت وابسته به توانایی سازمان در استخراج، تسهیم و یکپارچه‌سازی این دانش نهفته است (پانیسون و دیگران^۳، ۲۰۲۳). با این حال، در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، علی‌رغم اهمیت و پتانسیل بالای دانش ضمنی کارکنان، این دانش همچنان به‌عنوان «گنجینه‌ای پنهان» باقی مانده است. فقدان راهبردی مشخص و مدون برای مدیریت دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش قابل استفاده، چالش مهمی در مسیر تحول و حرکت به‌سوی مدیریت دانش مؤثر در سازمان ایجاد کرده است. این مسئله، شکاف پژوهشی موجود در طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های بومی برای مدیریت دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی را برجسته‌تر می‌کند (اوکرگلیچکا و ویساکوفسکی^۴، ۲۰۲۵). مرور پژوهش‌های پیشین بر اهمیت این موضوع صحه می‌گذارند. برای نمونه در این پژوهش می‌توان بر لزوم رویکردی نظام‌مند برای تسهیم دانش ضمنی تأکید کرد (آرین و دیگران^۵، ۲۰۲۵). همچنین در جای دیگر می‌توان گفت که تعامل پیچیده عوامل اخلاقی، فرهنگی و ساختاری در موفقیت مدیریت دانش را خبرگان در پژوهش‌های خود اشاره نموده‌اند. (عبدشاهی، رضایی ارجمند و واحدیان قزوینی^۶، ۱۴۰۴). همچنین در جای دیگر بر تلفیق مدیریت دانش با دانش ضمنی در سازمان‌های دانش‌بنیان و نقش آن در ارتقای مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند (ژانگ و دیگران^۷، ۲۰۲۵).

با وجود این، علی‌رغم درک اهمیت مدیریت دانش، شکاف قابل توجهی در ادبیات موضوع در خصوص چگونگی جستجو و استخراج نظام‌مند دانش ضمنی در بستر پویای فناوری‌های جدید، مخصوصاً در سازمان‌های دولتی ایران به‌ویژه با راهکارهای مختلف هر سازمان در استخراج دانش ضمنی کارکنان از طریق مدیریت دانش در سازمان‌ها قابل مشاهده است. (موسوی؛ رستگار و شفیعی^۸، ۱۴۰۴). در ادبیات مدیریت دانش، مدل‌های متعددی در سطح بین‌المللی ارائه شده‌اند که هریک رویکردی متفاوت برای مدیریت دانش (مانند مدل SECI نوناکا و تئووا، مدل چرخه مدیریت دانش و غیره) ارائه می‌دهند. با این حال، این مدل‌ها اغلب مبتنی بر تجربیات و شرایط سازمان‌های غربی هستند و ممکن است به‌طور کامل با فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایندهای سازمان‌های دولتی ایران تطابق نداشته باشند. همچنین، تلاش‌هایی برای توسعه مدل‌های بومی مدیریت دانش در ایران صورت گرفته است، اما این مدل‌ها نیز اغلب محدود به حوزه‌های خاصی هستند و فاقد جامعیت و کاربردی بودن کافی برای سازمان‌های دولتی بزرگ مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی هستند. در این راستا، نیاز به طراحی مدل بومی و متناسب با شرایط خاص سازمان‌های دولتی ایرانی، به‌ویژه سازمان اسناد و کتابخانه ملی، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. این اصلاحات، زمینه را برای توجیه ضرورت وجود مدل بومی در پژوهش حاضر فراهم می‌کند (وانگ و دیگران^۹، ۲۰۲۵).

با توجه به اهمیت دانش ضمنی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، مسئله اصلی پژوهش حاضر، نیاز به درک عمیق‌تر فرایندهای شکل‌گیری و مدیریت دانش ضمنی در این سازمان و همچنین نحوه به‌کارگیری اثربخش‌تر آن در راستای اهداف سازمانی است. درحالی‌که پیشینه‌های پژوهشی متعددی به بررسی ابعاد مختلف دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی

^۱. Maravilhas & Martins

^۲. Creswell & Creswell

^۳. Panisson et al

^۴. Okręglicka & Lysakowski

^۵. Arian et al

^۶. Zhang et al

^۷. Wang et al

و کتابخانه‌ای پرداخته‌اند (از جمله پژوهش‌های جوانمرد و سادات صالحی (۱۳۹۵) در سازمان تأمین اجتماعی و پژوهش‌های بیرانوند و دیگران (۱۴۰۱) در محیط‌های کتابخانه‌ای)، هنوز شکافی در طراحی و ارزیابی مدل‌های متناسب با شرایط خاص سازمان اسناد و کتابخانه ملی وجود دارد؛ بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است: «با توجه به اهمیت دانش ضمنی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، مسئله اصلی پژوهش حاضر، فقدان مدلی بومی، نظام‌مند و عملیاتی برای استخراج، ثبت، تسهیم و به‌کارگیری دانش ضمنی در این سازمان است. درحالی‌که پیشینه‌های پژوهشی متعددی به بررسی ابعاد مختلف دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی و کتابخانه‌ای پرداخته‌اند، هنوز شکاف قابل‌توجهی در طراحی مدل‌های متناسب با شرایط خاص سازمان اسناد و کتابخانه ملی وجود دارد. این شکاف عمدتاً ناشی از عدم درک کامل فرایندهای شکل‌گیری و جریان‌یابی دانش ضمنی در بستر فرهنگی، فناورانه و ساختاری این سازمان است. به عبارت دقیق‌تر، آنچه در ادبیات موجود مغفول مانده، طراحی چهارچوبی عملیاتی است که بتواند دانش ضمنی را از ذهن و تجربه کارکنان استخراج نه صرفاً خلق کرده، آن را در قالبی ساخت‌یافته ثبت و ذخیره نموده و نهایتاً زمینه‌های تسهیم و به‌کارگیری مؤثر آن را در فرایندهای سازمانی فراهم آورد.

بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است: «فرایندهای شکل‌گیری، جریان‌یابی و استخراج دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند و چه راهکارهایی برای مدیریت اثربخش‌تر این دانش و تبدیل آن به دانش صریح قابل‌ارائه است؟» این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، به دنبال آن است تا با درک عمیق تجربیات، باورها و فرایندهای ذهنی کارکنان، به این پرسش پاسخ دهد و مدلی بومی و عملیاتی برای استخراج، ثبت، تسهیم و به‌کارگیری دانش ضمنی در سازمان ارائه نماید. دانش ضمنی ذاتاً غیرقابل‌اندازه‌گیری مستقیم، مبتنی بر تجربه زیسته و وابسته به زمینه سازمانی است؛ بنابراین، رویکرد کیفی با روش تحلیل مضمون به محقق امکان می‌دهد تا تجربیات، باورها و فرایندهای شکل‌گیری دانش ضمنی را در سازمان به شکلی عمیق و ظریف بررسی کند. در اصل، فقدان مدلی بومی برای استخراج، ثبت و به‌کارگیری دانش ضمنی در یک سازمان دولتی دانش‌بنیان (سازمان اسناد و کتابخانه ملی) به همراه عدم درک کامل فرایندهای شکل‌گیری این نوع دانش، مسئله‌ای است که پژوهش حاضر به دنبال رفع آن است؛ به عبارت دیگر، هدف این پژوهش طراحی و ارائه مدلی بومی است که بتواند دانش ضمنی را از ذهن کارکنان استخراج نه صرفاً خلق کرده، سپس در قالبی ساخت‌یافته ذخیره و برای استفاده عملی (تسهیم، به‌کارگیری) به کار گیرد.

پیشینه پژوهش

جوانمرد و سادات صالحی (۱۳۹۵) علاوه بر پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت دانش و تسهیم دانش، پژوهش‌هایی به بررسی نقش عوامل انسانی در تسهیم دانش ضمنی و آشکار در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آن‌ها در پژوهشی بر روی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر اهواز، تأثیر انگیزه‌های فردی و سرمایه اجتماعی را بر قصد تسهیم دانش ضمنی و آشکار کارکنان بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزه‌های فردی و سرمایه اجتماعی، به‌طور معناداری با قصد تسهیم دانش در کارکنان مرتبط است. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی متمرکز بوده و ممکن است تعمیم‌پذیری آن به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های با ماهیت تخصصی و آرشیوی مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود باشد. همچنین، درحالی‌که اگر بخواهیم نتیجه‌گیری و مقایسه‌ای که در این پژوهش با پژوهش در حال انجام صورت بگیرد باید بگوییم که به نقش انگیزه و سرمایه اجتماعی اشاره کرده است، به بررسی نقش سایر عوامل مهم مانند فرهنگ سازمانی، رهبری دانش‌محور و ساختار سازمانی در تسهیم دانش پرداخته نشده است. پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور نیز بر اهمیت ایجاد انگیزه در کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها تأکید دارند، اما کمتر به تحلیل جامع و ساختاریافته‌ای از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش ضمنی و آشکار در سازمان‌های دولتی و دانش‌محور پرداخته‌اند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و تحلیل مضمون، به دنبال درک عمیق‌تر این عوامل و طراحی مدلی بومی برای تسهیم دانش ضمنی و آشکار در سازمان اسناد و کتابخانه ملی است که با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص این سازمان و با هدف بهبود فرایندهای کاری و ارتقای بهره‌وری سازمانی، ارائه شده است.

مکوندی، مهرعلیزاده و حسین‌پور (۱۳۹۸) در پژوهشی بر روی شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند، با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، به بررسی فرایندهای استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان پرداخته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد فضایی امن و مبتنی بر اعتماد، تسهیل ارتباطات غیررسمی و استفاده از ابزارهای داستان‌سرایی و روایتگری، ازجمله عوامل کلیدی در استخراج دانش ضمنی هستند. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی شرکت‌های تولیدی متمرکز بوده و ممکن است تعمیم‌پذیری آن به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و دانش‌محور مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود باشد. از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور نیز بر اهمیت ایجاد نظام‌های مدیریت دانش مناسب برای حفظ و انتقال دانش ضمنی در سازمان‌ها تأکید دارند؛ اما کمتر به تحلیل عمیق‌تر فرایندهای شکل‌گیری دانش ضمنی و چالش‌های مرتبط با آن در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. در قسمت نتیجه‌گیری و مقایسه این پژوهش با پژوهش در حال انجام می‌توان گفت در این پیشینه آمده است به عوامل استخراج دانش ضمنی را در شرکت‌های تولیدی بررسی کرده، اما محدودیت تعمیم‌پذیری به سازمان‌های دولتی و تحلیل عمیق چالش‌های خاص آن‌ها را برجسته می‌سازد. پژوهش‌های داخلی نیز بر مدیریت دانش تأکید دارند ولی فاقد تحلیل عمیق موانع سازمانی دولتی هستند. پژوهش شما با رویکردی کیفی، این شکاف را با تمرکز بر ویژگی‌های سازمان اسناد و کتابخانه ملی پر می‌کند.

در میان تلاش‌های صورت‌گرفته برای مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح همواره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است. ضماهنی و دیگران (۱۳۹۹) در پژوهشی بر روی صنعت خودروسازی پارس، چهارچوبی را برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح ارائه داده‌اند. این چهارچوب شامل شناسایی دانش ضمنی، تسهیل تبادل دانش و مستندسازی دانش صریح است. پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که ایجاد فضایی حمایتی و تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری تجربیات خود، نقش مهمی در موفقیت این فرایند دارد. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی صنعتی خاص (خودروسازی) متمرکز بوده و ممکن است تعمیم‌پذیری آن به سایر صنایع، به‌ویژه سازمان‌های خدماتی و دانش‌محور مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود باشد. از سوی دیگر، درحالی که چهارچوب ارائه‌شده بر مستندسازی دانش صریح تأکید دارد، به بررسی عمیق‌تر چگونگی حفظ و به‌روزرسانی این دانش و جلوگیری از فراموشی آن نمی‌پردازد. در قسمت نتیجه‌گیری این پژوهش اگر بخواهیم به مقایسه این پژوهش با پژوهش در حال انجام بیان کرد می‌توان گفت چهارچوبی برای تبدیل دانش ضمنی به صریح در صنعت خودروسازی ارائه دادند که بر ایجاد فضای حمایتی و مستندسازی تأکید دارد، اما تعمیم آن به سازمان‌های دولتی دانش‌محور محدود است. پژوهش‌های داخلی نیز بر مستندسازی دانش تمرکز دارند اما چالش‌های تبدیل دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی را کمتر بررسی کرده‌اند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، این شکاف را با تمرکز بر سازمان اسناد و کتابخانه ملی، ضمن در نظر گرفتن تبدیل دانش ضمنی به صریح و حفظ آن، پر می‌کند.

علاوه بر موارد مذکور، پژوهش‌هایی به‌طور خاص به بررسی عوامل مؤثر بر انتقال دانش ضمنی در محیط‌های کتابخانه‌ای پرداخته‌اند. بیرانوند و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهشی بر روی کارکنان کتابخانه‌های عمومی، تأثیر اعتماد سازمانی و انگیزه فردی را بر انتقال دانش ضمنی کارکنان بررسی کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که سطوح بالای اعتماد سازمانی و انگیزه فردی، به‌طور معناداری با انتقال دانش ضمنی کارکنان مرتبط است. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی دو عامل (اعتماد و انگیزه) متمرکز بوده و سایر عوامل مؤثر بر انتقال دانش ضمنی، ازجمله ویژگی‌های فردی کارکنان، فرهنگ سازمانی و فرایندهای ارتباطی، نیز بررسی شده است. همچنین در قسمت نتیجه‌گیری می‌توان پژوهش انجام شده را با پژوهش خودمان مقایسه کنیم می‌توان گفت که در پژوهش انجام شده عوامل مؤثر بر انتقال دانش ضمنی در کتابخانه‌های عمومی را شناسایی کرده، اما تمرکز آن بر اعتماد و انگیزه محدود بوده و قابلیت تعمیم کامل به سازمان اسناد و کتابخانه ملی را ندارد. پژوهش‌های داخلی نیز به اهمیت این عوامل اشاره دارند اما فاقد تحلیل جامع چالش‌های خاص سازمان‌های دولتی دانش‌محور هستند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، این شکاف را با درک عمیق‌تر عوامل در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و طراحی مدل بومی، برطرف می‌کند.

حاجی خواجه‌لو و دیگران (۱۴۰۲) نیز با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، به طراحی الگویی از عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل متعددی ازجمله فرهنگ سازمانی،

ساختار سازمانی، رهبری دانش‌محور و سیستم‌های انگیزشی، نقش مهمی در تسهیل فرایند مدیریت دانش ضمنی ایفا می‌کنند. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی سازمان تأمین اجتماعی متمرکز بوده و ممکن است تعمیم‌پذیری آن به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های با ماهیت تخصصی و دانش‌محور مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود باشد. اگر بخواهیم در قسمت نتیجه‌گیری این پژوهش را با پژوهش در حال انجام مقایسه کنیم باید بگوییم الگویی از عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی طراحی کرده‌اند که بر فرهنگ، ساختار، رهبری و انگیزه‌ها تأکید دارد، اما تعمیم آن به سازمان اسناد و کتابخانه ملی و در نظر گرفتن عوامل محیطی محدود است. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت این عوامل تأکید دارند ولی تحلیل جامعی از عوامل مدیریت دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی دانش‌محور ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، این شکاف را با تمرکز بر سازمان اسناد و کتابخانه ملی و در نظر گرفتن عوامل محیطی، پر می‌کند.

علاوه بر مباحث پیشین، پژوهش‌هایی به‌طور خاص به چالش‌های مدیریت دانش ضمنی در میان کارکنان با سابقه علمی طولانی و در محیط‌های پژوهشی پرداخته‌اند. تومیاچاک^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی مقدماتی بر روی مؤسسات تحقیقاتی، به بررسی روش‌های مدیریت دانش ضمنی این افراد با سابقه پرداخته و فرضیات اولیه‌ای را در این زمینه مطرح کرده است. این پژوهش بر اهمیت شناسایی و مستندسازی دانش ضمنی متخصصان ارشد برای جلوگیری از دست رفتن آن در صورت بازنشستگی یا ترک سازمان تأکید می‌کند. با این حال، این پژوهش به‌صورت مقدماتی بوده و در آن به بررسی عملیاتی بودن و اثربخشی روش‌های پیشنهادی پرداخته نشده است. اگر بخواهیم در قسمت نتیجه‌گیری پژوهش این قسمت را با پژوهش در حال انجام مقایسه کنیم باید بگوییم که در پژوهشی مقدماتی، بر شناسایی و مستندسازی دانش ضمنی متخصصان در مؤسسات تحقیقاتی برای جلوگیری از دست رفتن آن تأکید کرده است، اما به بررسی عملیاتی بودن و اثربخشی روش‌ها و تعمیم‌پذیری آن به سازمان اسناد ملی نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر حفظ دانش تأکید دارند اما تحلیل جامعی از چالش‌های دانش ضمنی در کارکنان با سابقه ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق‌تر این چالش‌ها و طراحی مدلی بومی برای مدیریت دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی با هدف حفظ دانش تخصصی می‌پردازد.

علاوه بر پژوهش‌های پیشین، پژوهش‌هایی به بررسی تسهیم دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی و چالش‌های مرتبط با آن پرداخته‌اند. آلتیب ایدرس^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی کیفی بر روی آژانس امور بازدید اداره حج و اوقاف عربستان سعودی، به بررسی چگونگی تسهیم دانش ضمنی در این سازمان پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل متعددی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان در تسهیم دانش ضمنی نقش دارند و همچنین، موانعی مانند عدم اعتماد و ترس از به اشتراک‌گذاری دانش نیز ممکن است مانع از این فرایند شوند. همچنین در مقایسه‌ای که در این پژوهش با پژوهش در حال انجام صورت گرفته در قسمت نتیجه‌گیری می‌توان گفت عوامل تسهیل‌کننده و موانع تسهیم دانش ضمنی در یک آژانس دولتی عربستان را شناسایی کرده، اما به راهکارهای عملی و تعمیم‌پذیری آن به سازمان اسناد ملی نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت اشتراک‌گذاری دانش تأکید دارند اما تحلیل جامعی از چالش‌های تسهیم دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق‌تر این چالش‌ها و طراحی مدلی بومی برای تسهیم دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی با هدف بهبود فرایندها و ارتقای بهره‌وری می‌پردازد.

میلر^۳ (۲۰۲۵) در پایان‌نامه خود در دانشگاه والدن، به بررسی نقش میانجی اعتماد در تسهیم دانش ضمنی و رضایت شغلی پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که سطح اعتماد بین افراد، نقش کلیدی در تسهیل فرایند به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و در نتیجه، افزایش رضایت شغلی ایفا می‌کند. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر روی ارتباط بین اعتماد، تسهیم دانش و رضایت شغلی تمرکز دارد و به بررسی عمیق‌تر فرایندهای شکل‌گیری دانش ضمنی و چالش‌های مرتبط با استخراج و مستندسازی آن

^۱. Tomiczak

^۲. Altib Adris

^۳. Miller

می‌پردازد. همچنین نتیجه‌گیری و مقایسه‌ای که از این پژوهش با پژوهش در حال انجام می‌توان بیان کرد این است که نقش میانجی اعتماد را در تسهیم دانش ضمنی و رضایت شغلی بررسی کرده، اما به فرایندهای خلق و استخراج دانش ضمنی، به‌ویژه در سازمان‌های آرشیوی مانند سازمان اسناد ملی، نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت اعتماد تأکید دارند اما تحلیل عمیقی از چالش‌های استخراج دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، بر درک عمیق فرایندهای خلق دانش ضمنی و طراحی مدلی بومی برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی تمرکز دارد تا از این طریق، تجربیات ارزشمند کارکنان حفظ شود.

علاوه بر مباحثی که پیش‌ازاین مطرح شد، پژوهش‌هایی بر نقش دانش ضمنی در پایداری کسب‌وکارهای کوچک، به‌ویژه در سازمان‌های غیردولتی و با اهداف وقف، تمرکز داشته‌اند. فیرمنساه^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی بر سازمان‌های وقف‌محور، به بررسی انتقال دانش ضمنی بین نسل‌ها و نقش آن در تضمین پایداری کسب‌وکارهای کوچک پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که انتقال دانش ضمنی از نسل‌های قدیمی‌تر به نسل‌های جدیدتر، می‌تواند به حفظ ارزش‌های سازمانی و انتقال مهارت‌ها و تجربیات کلیدی کمک کند و در نتیجه، به پایداری کسب‌وکار منجر شود. همچنین اگر بخواهیم مقایسه و یا نتیجه‌گیری برای این پیشینه با پژوهش که در حال انجام است باید گفت انتقال دانش ضمنی بین نسلی را در سازمان‌های وقف‌محور برای پایداری کسب‌وکار بررسی کرده، اما به چالش‌های انتقال در سازمان‌های دولتی آرشیوی مانند سازمان اسناد ملی نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر حفظ تجربیات تأکید دارند اما تحلیل جامعی از انتقال دانش ضمنی در این سازمان‌ها ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق چالش‌های تسهیم و انتقال دانش ضمنی و طراحی مدلی بومی برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی با هدف پایداری و حفظ دارایی‌های دانشی می‌پردازد.

علاوه بر مباحث مطرح‌شده، پژوهش‌هایی به‌طور خاص بر استخراج دانش ضمنی از متخصصان و نقش آن در مدیریت دانش پروژه‌ها تأکید داشته‌اند. ال‌هازانی (۲۰۲۵) در پژوهشی بر روی مدیریت دانش پروژه‌ها در عربستان سعودی، به بررسی چگونگی استخراج دانش ضمنی از متخصصان و نقش آن در بهبود عملکرد پروژه‌ها پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های متعددی برای استخراج دانش ضمنی از متخصصان وجود دارد و استفاده از این روش‌ها می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی پروژه‌ها شود. نتیجه‌گیری که از این پژوهش با پژوهش در حال انجام می‌توان گفت استخراج دانش ضمنی را در پروژه‌ها برای بهبود عملکرد بررسی کرده، اما به ماهیت آرشیوی و بستری‌شده دانش در سازمان اسناد ملی نپرداخته است. این پژوهش به توسعه ابزارها و روش‌های عملی برای مستندسازی و حفظ بلندمدت دانش در سازمان‌های آرشیوی نیز اشاره نکرده است. پژوهش‌های داخلی نیز بر مستندسازی دانش تأکید دارند اما تحلیل جامعی از استخراج دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق فرایند استخراج دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و طراحی مدلی بومی برای به‌کارگیری و حفظ این دانش در بلندمدت می‌پردازد.

در کنار مباحث پیشین، پژوهش‌هایی به بررسی نقش رهبری دانش و تسهیم دانش در تقویت نوآوری در سازمان‌ها پرداخته‌اند. رحمان و همکاران^۲ (۲۰۲۵) در پژوهشی که به بررسی این ارتباطات می‌پردازند، نشان می‌دهند که رهبری دانش، از طریق تسهیم دانش، نقش واسطه‌ای در افزایش نوآوری ایفا می‌کند. این پژوهش بر اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی که تسهیم دانش را تشویق کند و رهبران نیز در این فرایند نقش کلیدی داشته باشند، تأکید می‌کند. اگر بخواهیم در بخش نتیجه‌گیری مقایسه‌ای با پژوهش در حال انجام صورت گرفته بیان کنیم باید بگوییم نقش رهبری دانش را در تسهیم دانش و افزایش نوآوری از طریق فرهنگ سازمانی بررسی کرده‌اند. این پژوهش بر اهمیت تشویق تسهیم دانش و نقش کلیدی رهبران تأکید دارد. بااین‌حال، رویکرد بین‌المللی این پژوهش ممکن است تعمیم‌پذیری آن را به سازمان‌های دولتی و دانش‌محور مانند سازمان اسناد ملی محدود کند. همچنین، به چگونگی توسعه مهارت‌های رهبری دانش و سیستم‌های حمایتی برای تسهیم دانش در این سازمان‌ها نپرداخته است. پژوهش‌های

^۱. Firmansah

^۲. Rahman et al

داخلی نیز بر رهبری و تسهیم دانش تأکید دارند، اما تحلیل جامعی از نقش رهبری دانش در نوآوری سازمان‌های دولتی دانش‌محور ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق این ارتباطات و طراحی مدلی بومی برای تقویت رهبری دانش و تسهیم دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی با هدف ارتقای نوآوری پرداخته است.

همچنین، پژوهش‌هایی به بررسی نقش برنامه‌های آموزشی و سازماندهی محیط کار در تسهیم دانش ضمنی پرداخته‌اند. ای‌ال زوبی و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی، رابطه بین آموزش‌های ساختارمند در حین کار، برنامه همراهی و راهنمایی، چرخه شغلی و عوامل محیطی کار با تسهیم دانش ضمنی را مورد بررسی قرار داده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی هدفمند و چرخه شغلی می‌توانند به‌طور قابل توجهی تسهیم دانش ضمنی را در سازمان‌ها افزایش دهند، به‌ویژه زمانی که محیط کار از ویژگی‌های حمایتی و تعاملی برخوردار باشد. با این حال، این پژوهش بیشتر بر روی برنامه‌های سازمانی و عوامل محیطی متمرکز است و به تحلیل عمیق‌تر فرایندهای فردی شکل‌گیری و انتقال دانش ضمنی می‌پردازد؛ و نقش خود کارکنان در استخراج، کدگذاری و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی با دیگران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در قسمت نتیجه‌گیری می‌توان با مقایسه‌ای که با پژوهش در حال انجام است گفت که رابطه آموزش‌های حین کار، همراهی، چرخه شغلی و محیط حمایتی را با تسهیم دانش ضمنی بررسی کرده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی هدفمند و محیط کار تعاملی، تسهیم دانش ضمنی را افزایش می‌دهند. با این حال، این پژوهش عمدتاً بر عوامل سازمانی متمرکز بوده و به تحلیل عمیق فرایندهای فردی شکل‌گیری و انتقال دانش ضمنی و نقش کارکنان در استخراج و به اشتراک‌گذاری آن نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر مهارت‌های کارکنان و محیط کاری مناسب تأکید دارند، اما کمتر به فرایندهای فردی دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق فرایندهای فردی و طراحی مدلی بومی برای خلق دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی می‌پردازد که هم به تسهیم دانش ضمنی و هم به توسعه مهارت‌های فردی کارکنان کمک می‌کند.

علاوه بر پژوهش‌های مطرح‌شده، پژوهش‌هایی نیز به بررسی ارتباط بین تسهیم دانش و ارائه خدمات کتابخانه‌ای در محیط‌های دانشگاهی پرداخته‌اند. اوسیفاد و تونیبی^۲ (۲۰۲۵) در پژوهشی بر روی کتابداران دانشگاه‌های دولتی ایالت اوگون در نیجریه، به بررسی چگونگی تسهیم دانش و ارتباط آن با کیفیت ارائه خدمات کتابخانه‌ای پرداخته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که تسهیم دانش در بین کتابداران می‌تواند منجر به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت کاربران و ارتقای کارایی کتابخانه شود. با این حال، این پژوهش به‌طور خاص بر روی یک منطقه جغرافیایی محدود (ایالت اوگون در نیجریه) متمرکز بوده و ممکن است تعمیم‌پذیری آن به سایر کشورها و بافت‌های فرهنگی، به‌ویژه با در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری و عملیاتی بین کتابخانه‌های ایران و نیجریه، محدود باشد. در مقایسه‌ای که در این پژوهش با پژوهش در حال انجام صورت گرفته به این نتیجه می‌رسیم که ارتباط تسهیم دانش را با کیفیت خدمات کتابخانه‌ای در کتابداران دانشگاهی نیجریه بررسی کرده و دریافتند که تسهیم دانش به بهبود کیفیت خدمات، رضایت کاربران و کارایی کتابخانه منجر می‌شود. با این حال، تمرکز این پژوهش بر یک منطقه جغرافیایی خاص، تعمیم‌پذیری آن را به ایران محدود می‌کند و تفاوت‌های ساختاری کتابخانه‌ها در نظر گرفته نشده است. همچنین، این پژوهش به چگونگی ایجاد بسترها و غلبه بر موانع تسهیم دانش نپرداخته است. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت کیفیت خدمات و تسهیم دانش تأکید دارند، اما تحلیل جامعی از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و ارتباط آن با کیفیت خدمات در سازمان‌های دانش‌محور ارائه نمی‌دهند. پژوهش شما با رویکرد کیفی، به درک عمیق عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و طراحی مدلی بومی برای بهبود فرایندهای کاری و ارتقای کیفیت خدمات پرداخته است.

مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت دانش، به‌ویژه تسهیم دانش ضمنی و نقش رهبری دانش، حاکی از اهمیت فزاینده این موضوعات در تضمین پایداری و نوآوری سازمانی است. یافته‌های عمده پژوهش‌های توصیف‌شده، نشان‌دهنده ارتباط قوی بین انگیزه‌های فردی، سرمایه اجتماعی، رهبری دانش و قصد تسهیم دانش در کارکنان است. این ارتباطات، به‌ویژه در

^۱. Al-Zoubi, Masa'deh & Twaissi

^۲. Osifade & Tunmibi

محیط‌های دانشگاهی و سازمانی، می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت کاربران و ارتقای کارایی سازمانی منجر شود. با این حال، مرور پیشینه‌ها شکاف‌هایی را در دانش موجود نمایان می‌سازد. این شکاف‌ها عمدتاً می‌تواند شامل موارد مختلفی شود از جمله: ۱- تمرکز محدود بر سازمان‌های دولتی و دانش‌محور: بسیاری از پژوهش‌های پیشین بر سازمان‌های غیردولتی یا محیط‌های خاص متمرکز بوده‌اند و تعمیم‌پذیری آن‌ها به سازمان‌های مشابه با ویژگی‌های خاص، مانند سازمان اسناد و کتابخانه ملی، محدود است. ۲- کمبود تحلیل جامع در مورد کارکردهای رهبری دانش در تسهیم دانش: درحالی که اهمیت رهبری دانش مورد تأکید قرار گرفته است، بررسی‌های عمیق‌تری در مورد چگونگی توسعه مهارت‌های رهبری دانش و ایجاد بسترهای سازمانی مناسب برای تسهیم دانش، در مقایسه با اهمیت آن، کمتر موردتوجه قرار گرفته است. ۳- بررسی ناکافی چالش‌های مدیریت دانش ضمنی در میان کارکنان با سابقه طولانی: به‌ویژه در سازمان‌هایی که تکیه بر دانش و تجربه افراد ارشد دارند، مدیریت دانش ضمنی این افراد با چالش‌های خاصی روبرو است که در پژوهش‌های پیشین به‌طور کامل موردبررسی قرار نگرفته‌اند. روش‌ها و ابزارهای پژوهشی به‌کاررفته در پژوهش‌های پیشین متنوع بوده و شامل روش‌های کمی (مانند پرسشنامه و تحلیل‌های آماری) و کیفی (مانند مصاحبه عمیق و تحلیل مضمون) شده است. با این حال، رویکردهای کیفی، به دلیل قابلیت ارائه درک عمیق‌تری از پدیده‌ها، در تحلیل چالش‌ها و طراحی راهکارهای بومی، به نظر می‌رسد مناسب‌تر باشند. با توجه به شکاف‌های موجود در دانش و با در نظر گرفتن اهمیت تسهیم دانش و حفظ دارایی‌های دانشی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و تحلیل مضمون، به دنبال پر کردن این شکاف‌ها و طراحی مدلی بومی برای تسهیم دانش ضمنی و آشکار در این سازمان است. این پژوهش با هدف ارتقای نوآوری، بهبود فرایندهای کاری و تضمین پایداری سازمانی انجام می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین چگونگی مدیریت دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، از رویکرد کیفی با هدف درک عمیق و غنی^۱ از پدیده مورد مطالعه بهره می‌برد. این رویکرد با تأکید بر درک معنای داده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، به دنبال ارائه تصویری جامع و دقیق از واقعیت‌های موجود در سازمان است. همچنین در این پژوهش، در کنار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مشاهدات مشارکتی، از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری^۲ (ISM) به عنوان ابزاری مکمل برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. چهارچوب نظری: چهارچوب نظری این پژوهش بر مبنای مدل لایه‌های پیاز از ساندرز^۳ استوار است. این مدل که در سال ۱۹۹۹ توسط برنارد ساندرز ارائه شده است، چهارچوبی برای درک و تحلیل لایه‌های پیچیده دانش در سازمان ارائه می‌دهد. مدل لایه‌های پیاز^۴، دانش را به صورت لایه‌های متوالی در نظر می‌گیرد که هر لایه نشان‌دهنده سطح عمیق‌تری از دانش و درک در سازمان است. این پژوهش با استفاده از این مدل، به دنبال شناسایی و تحلیل لایه‌های مختلف دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و ارائه راهکارهایی برای مدیریت اثربخش این دانش در هر لایه است.

برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، از روش تحلیل مضمون با رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک^۵ (۲۰۰۶) به همراه رویکرد شبکه‌ای مضامین استرلینگ (آترید-استرلینگ^۶؛ ۲۰۰۱) استفاده شده است. انتخاب این روش به دلیل توانایی آن در شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی (مضامین) درون داده‌ها و همچنین قابلیت انعطاف‌پذیری آن برای انطباق با چهارچوب‌های نظری و مفهومی متنوع بوده است. فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش به صورت گام‌به‌گام و مطابق با مراحل شش‌گانه براون و کلارک انجام شده است:

¹. Rich Description

². Interpretive Structural Modeling

³. Onion Layers

⁴. Sanders, B. (1999). Onion model. Research methods for business students London: Pearson Education

⁵. Braun & Clarke

⁶. Attride-Stirling

گام اول آشنایی با داده‌ها: کلیه مصاحبه‌ها بلافاصله پس از انجام، کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی و رونویسی شدند. پژوهشگر با مطالعه مکرر و دقیق متن رونویسی‌ها، نسبت به کلیت داده‌ها اشراف یافت و نکات کلیدی و اولیه را یادداشت‌نویسی کرد. **گام دوم تولید کدهای اولیه:** در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به‌صورت نظام‌مند و خط‌به‌خط مورد بررسی قرار گرفت و به هر بخش از داده‌ها که حاوی معنایی مرتبط با پرسش پژوهش بود، یک یا چند کد اولیه نسبت داده شد. این کدها در واقع برچسب‌هایی بودند که محتوای معنایی آن بخش از داده را به‌صورت مختصر نمایش می‌دادند. در این مرحله، ۸۹ کد اولیه استخراج گردید.

گام سوم جستجوی مضامین: در این مرحله، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های مفهومی و معنایی در کنار یکدیگر قرار گرفته و در قالب مضامین پایه سازماندهی شدند. سپس مضامین پایه بر اساس ارتباطات مفهومی سطح بالاتر، در قالب مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر دسته‌بندی شدند. در این پژوهش، ۲۱ مضمون پایه و ۶ مضمون اصلی (فراگیر) شناسایی گردید.

گام چهارم بازبینی مضامین: مضامین شناسایی‌شده در دو سطح بازبینی شدند: سطح اول، بازبینی انسجام درونی هر مضمون (بررسی همگنی داده‌های درون هر مضمون) و سطح دوم، بازبینی انسجام بیرونی (بررسی تمایز و استقلال مضامین از یکدیگر). در این مرحله، برخی مضامین ادغام، برخی تفکیک و برخی حذف شدند.

گام پنجم تعریف و نام‌گذاری مضامین: برای هر مضمون اصلی، تعریفی دقیق و جامع ارائه شد و نامی متناسب با محتوای آن انتخاب گردید. همچنین روابط بین مضامین اصلی و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر و با پدیده محوری مشخص شد. **گام ششم نگارش گزارش:** یافته‌های نهایی در قالب گزارش تحلیلی و با استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان ارائه شد. به‌منظور سازماندهی بهتر و نمایش روابط بین مضامین، از شبکه مضامین مطابق با رویکرد استرلینگ و همچنین از مدل پارادایمی به‌عنوان چهارچوب مفهومی برای ساختاربندی یافته‌ها استفاده گردید.

شایان ذکر است که برخلاف نظریه داده‌بنیاد که هدف آن تولید نظریه انتزاعی از بستر داده‌هاست، در این پژوهش تحلیل مضمون صرفاً با هدف شناسایی الگوهای معنایی، توصیف غنی از پدیده مورد مطالعه و ارائه مدلی مفهومی برای تسهیل درک روابط بین عوامل کلیدی به‌کار گرفته شده است. کدگذاری انجام‌شده در این پژوهش بر اساس منطق تحلیل مضمون و با رویکردی انعطاف‌پذیر صورت گرفته و از مدل پارادایمی صرفاً به‌عنوان ابزاری برای سازماندهی مضامین استفاده شده است، نه به‌عنوان چارچوب تحلیلی نظریه داده‌بنیاد همچنین برای افزایش پایایی پژوهش، از روش کدگذاری هم‌سو یا کدگذاری مستقل دوباره استفاده شده است. در این روش، دو پژوهشگر به‌طور مستقل و جداگانه اقدام به کدگذاری بخشی از داده‌ها (حدود ۲۰ درصد مصاحبه‌ها) نموده و سپس توافق بین کدگذاران محاسبه گردید. میزان توافق حاصل‌شده (بیش از ۸۵ درصد) نشان‌دهنده پایایی مطلوب کدگذاری‌هاست.

ملاحظات اخلاقی: در طول انجام پژوهش، تمامی ملاحظات اخلاقی از جمله کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، حفظ حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات و ارائه گزارش دقیق و صادقانه از یافته‌ها رعایت شده است.

۱. دلایل عدم استفاده از ISM برای جامعه‌گسترده و توجیه استفاده از آن در پژوهش حاضر: در کنار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مشاهدات مشارکتی، از پرسشنامه مدل‌سازی ISM به‌عنوان ابزاری مکمل برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. اگرچه جامعه منابع انسانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از نظر تعداد نسبتاً گسترده است، ماهیت ISM به‌گونه‌ای است که برای دریافت نظرات عمیق و تفصیلی از افراد در مورد موضوعی خاص طراحی شده است. ISM براساس جمع‌آوری نظرات تخصصی و تحلیل روابط بین متغیرها براساس قضاوت افراد بنا شده است و برای ارائه تصویر دقیقی از توزیع نظرات در جامعه‌ای بزرگ مناسب نیست. در پژوهش حاضر، ISM به‌منظور تکمیل داده‌های کیفی جمع‌آوری‌شده از طریق مصاحبه‌ها و مشاهدات به‌کار گرفته شده است. به‌جای استفاده از ISM برای نمونه‌گیری گسترده

و ارائه آمار توصیفی، از آن برای شناسایی دیدگاه‌های کلیدی افراد متخصص در سازمان در مورد چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت دانش ضمنی استفاده شده است. به عبارت دیگر، ISM به عنوان ابزاری برای درک عمیق‌تر از نظرات افراد باتجربه و نقش‌آفرین در فرایند مدیریت دانش به کار گرفته شده است و نتایج آن به عنوان بخشی از داده‌های کیفی تحلیل و تفسیر می‌شوند. انتخاب این رویکرد با هدف ایجاد تعادل بین عمق و گستره داده‌ها در پژوهش انجام شده است. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مشاهدات مشارکتی به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی غنی و عمیق در مورد فرایندهای مدیریت دانش به کار گرفته شده‌اند، درحالی که ISM به عنوان ابزاری مکمل برای شناسایی دیدگاه‌های تخصصی افراد و تکمیل درک پژوهشگر از موضوع موردبررسی استفاده شده است. همچنین نکته مهم آنکه کاربرد پرسشنامه ISM در این پژوهش صرفاً به عنوان ابزاری مکمل و در کنار مصاحبه‌های کیفی به کار گرفته شده است و نقش اصلی در تحلیل داده‌ها بر عهده تحلیل مضمون بوده است. ISM صرفاً برای شناسایی روابط ساختاری بین مضامین اصلی و ارائه تصویری سلسله‌مراتبی از آن‌ها در مدل نهایی به کار رفته است و نتایج آن در کنار یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون تفسیر شده‌اند. این رویکرد، تلفیقی از روش‌های کیفی و کمی-کیفی است که در آن تحلیل مضمون به عنوان روش اصلی و ISM به عنوان روش تکمیلی ایفای نقش می‌کند.

۲. ملاک‌های انتخاب مشارکت‌کنندگان: دارای تجربه مستقیم و کلیدی در حوزه مدیریت دانش یا کار با دانش ضمنی در سازمان مورد مطالعه، دارای سابقه علمی یا حرفه‌ای شناخته‌شده (حداقل ۵ سال) در زمینه مرتبط و دارای تمایل و توانایی برای انتقال عمیق تجربیات و دیدگاه‌های خود. فرایند نمونه‌گیری به صورت تدریجی و هم‌زمان با تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که مصاحبه با شرکت‌کننده پانزدهم انجام شد و زمانی متوقف شد که داده‌های جدید، منجر به ظهور مضمون یا مفهوم تازه‌ای نشد و مؤلفه‌های مدل به ثبات لازم رسیدند. روش گردآوری داده‌ها: داده‌های کیفی این پژوهش منحصرأ از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با مشارکت‌کنندگان منتخب گردآوری شد. راهنمای مصاحبه اولیه مبتنی بر ادبیات موضوع تهیه شد، اما در طول مصاحبه، با حفظ محوریت اصلی، انعطاف لازم برای کاوش در بینش‌های جدید و پیگیری پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به کار گرفته شد. مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و با اجازه شرکت‌کنندگان، ضبط و سپس برای تحلیل، کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. جدول ۱، مشخصات جمعیت شناختی و تخصصی خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش را نشان می‌دهد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. پرسش‌های مصاحبه ابتدا توسط پژوهشگر طراحی و سپس توسط سه استاد متخصص با سابقه چاپ مقالات و راهنمایی پایان‌نامه در حوزه مدیریت دانش و علوم اطلاعات بازبینی و اصلاح شدند. پس از اعمال نظرات و اصلاحات، پرسش‌ها در جلسات مشترک نهایی تأیید شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه مرحله انجام شد:

- کدگذاری اولیه: شناسایی مفاهیم اولیه و ویژگی‌های آن‌ها از داده‌های مصاحبه؛
- شناسایی مضامین پایه: برقراری ارتباط بین مضمون‌های پایه و سازماندهی آن‌ها در قالب مضامین اصلی؛
- سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک: یکپارچه‌سازی و پالایش مضامین اصلی برای تدوین مدل نهایی.

مضامین استخراج شده در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند. برای اطمینان از کیفیت پژوهش، چهار معیار اصلی بررسی شد:

- تأییدپذیری: آموزش مفاهیم به مصاحبه‌شوندگان پیش از مصاحبه و دریافت بازخورد پس از ارائه نتایج؛
- باورپذیری: استفاده از چهارچوب نظری اولیه، انجام مصاحبه با خبرگان و تأیید نتایج توسط متخصصان؛
- اعتمادپذیری: نظرسنجی از متخصصان مستقل، دریافت بازخورد چندگانه از مصاحبه‌شوندگان و رعایت رویه استاندارد در تحلیل داده‌ها.

- انتقال‌پذیری: تأکید بر مفاهیم مشترک، استفاده از چهارچوب استاندارد و تنوع در تجربه مصاحبه‌شوندگان؛
 - در نهایت، مدل پیشنهادی توسط دو مدیر ارشد سازمانی و دو استاد دانشگاه متخصص در حوزه مدیریت دانش ارزیابی و تأیید شد.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی و تخصصی خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش

حوزه تخصصی اصلی	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار	مدت مصاحبه (دقیقه)	شغل
مدیریت دانش و نوآوری	مرد	دکتری	+۲۰	۵۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و سرمایه فکری	مرد	دکتری	+۱۸	۵۵	هیئت علمی
مدیریت دانش و جنسیت	مرد	دکتری	+۱۵	۴۵	هیئت علمی
مدیریت دانش و فناوری اطلاعات	زن	دکتری	+۱۵	۶۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	زن	دکتری	+۱۲	۵۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و رفتار سازمانی	زن	دکتری	+۱۰	۴۵	هیئت علمی
مدیریت دانش سازمانی	مرد	دکتری	+۱۷	۵۵	هیئت علمی
مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	مرد	دکتری	+۱۹	۵۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و رفتار سازمانی	مرد	دکتری	+۲۲	۶۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و فناوری اطلاعات	مرد	دکتری	+۱۶	۴۵	هیئت علمی
مدیریت دانش و مهندسی صنایع	مرد	دکتری	+۱۴	۵۵	هیئت علمی
مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی	مرد	دکتری	+۱۳	۴۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و راهبرد	مرد	دکتری	+۲۰	۵۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و منابع انسانی	مرد	دکتری	+۲۵	۶۰	هیئت علمی
مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی	مرد	دکتری	+۱۱	۴۵	هیئت علمی

یافته‌ها

تحلیل داده‌های مصاحبه در این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پدیده محوری و همچنین بر مبنای جستجوی دقیق و شناسایی و تسهیل تبادل دانش ضمنی انجام شد. براساس تحلیل مضمون و روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)، یافته‌ها در قالب مدل پارادایمی شش بعدی سازماندهی شدند. در ادامه، فرایند کدگذاری شرایط علی به‌عنوان نمونه ارائه می‌شود. همچنین توضیحاتی پیرامون جدول ۲ تا ۶ داده خواهد شد و یافته‌ها در قالب مدل پارادایم شش بعدی بیان خواهد شد (جدول ۲).

جدول ۲. فرایند کدگذاری شرایط علی

کد اولیه (فراوانی)	کدهای مضمون پایه	کدهای سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک
بازنشستگی نیروهای خبره عدم مستندسازی تجارب پراکندگی اطلاعات در بخش‌های مختلف	از دست دادن حافظه سازمانی عدم ثبت تجربیات کلیدی فقدان بانک دانش سازمانی	پراکندگی دانش
تغییرات سریع فناوری نیاز به نوآوری مستمر توقعات فزاینده ذی‌نفعان	نیاز به تصمیم‌گیری سریع افزایش پیچیدگی وظایف فشار رقابتی محیطی	ضرورت تحول دیجیتال

عوامل زمینه‌ای (بستر حاکم)

تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۴ کدهای سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک از میان ۱۵ کد مضمون پایه و ۲۲ کد اولیه در حوزه عوامل زمینه‌ای شد (جدول ۳).

جدول ۳. کدگذاری عوامل زمینه‌ای

مقوله	کدهای مضمون پایه
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ اعتماد سازمانی
	رهبری دانش‌محور
	زیرساخت دیجیتال
	انگیزش کارکنان

کدگذاری عوامل مداخله‌گر

در این بخش، ۴ کدهای سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک از میان ۱۴ کد مضمون پایه و ۲۴ کد اولیه استخراج شد (جدول ۴).

جدول ۴. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

مقوله	کدهای مضمون پایه
عوامل مداخله‌گر	فشار کاری
	مقاومت در برابر تغییر
	ترس از قضاوت
	ضعف ارتباطات بین بخشی

کدگذاری راهبردها

تحلیل مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۵ راهبرد اصلی از میان ۱۶ کد مضمون پایه و ۳۲ کد اولیه شد (جدول ۵).

جدول ۵. کدگذاری راهبردها

مقوله	کدهای مضامین اصلی
راهبردها	مربیگری دیجیتال
	مستندسازی الکترونیک
	جلسات انتقال تجربه
	تشکیل گروه‌های عملی
	آموزش غیررسمی

کدگذاری پیامدها

اجرای راهبردهای شناسایی شده منجر به ۵ پیامد اصلی می‌شود به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. کدگذاری پیامدها

مقوله	کدهای مضمون پایه
پیامدها	افزایش بهره‌وری
	ارتقای یادگیری سازمانی
	توسعه سرمایه فکری
	کاهش خطاها
	بهبود تصمیم‌گیری

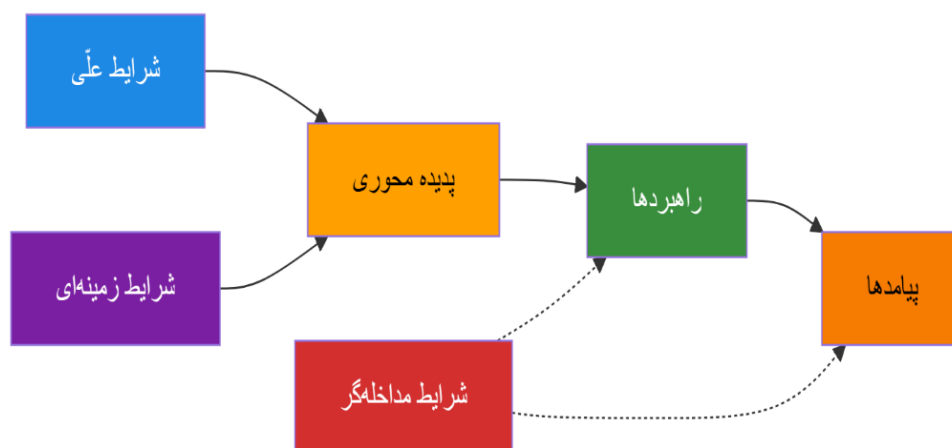
مدل پارادایمی شش‌بعدی

در این پژوهش مدل پارادایمی شش‌بعدی به منظور سازماندهی و تحلیل جامع ابعاد مختلف مدیریت دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایجاد شده است. این مدل از شش بُعد اصلی تشکیل شده است که هر کدام نقش مهمی در تسهیل تبادل دانش ضمنی ایفا می‌کنند.

۱. فرهنگ سازمانی حامی دانش: این بُعد به نقش فرهنگ سازمانی در ترویج به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد بستری مناسب برای یادگیری اشاره دارد. در جدول ۲ به بررسی این بُعد و میزان اهمیت ابعاد مختلف فرهنگی پرداخته شده است.
۲. ساختار و فرایندهای تسهیل‌گر: این بُعد به نقش ساختار سازمانی و فرایندهای کاری در تسهیل تبادل دانش ضمنی اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که وجود ساختارهای غیررسمی، شبکه‌های ارتباطی قوی و فرایندهای کاری انعطاف‌پذیر، به تسهیل انتقال دانش ضمنی کمک می‌کند. در جدول ۳ به بررسی این بُعد پرداخته شده است.
۳. رهبری دانش: این بُعد به نقش رهبری در ترویج و تسهیل مدیریت دانش ضمنی اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران باید به‌عنوان الگوهای رفتاری در به اشتراک‌گذاری دانش، از کارکنان حمایت کنند و بستری مناسب برای تبادل دانش فراهم کنند. در جدول ۴ به بررسی این بُعد پرداخته شده است.
۴. انگیزش و پاداش: این بُعد به نقش انگیزش و پاداش در تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که پاداش‌های غیرمالی، مانند قدردانی، تقدیر و فرصت‌های یادگیری، می‌توانند به انگیزش کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش کمک کنند. در جدول ۵ به بررسی این بُعد پرداخته شده است.
۵. ابزارهای تسهیل‌گر دانش: این بُعد به نقش ابزارهای فناوری و ارتباطی در تسهیل تبادل دانش ضمنی اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که استفاده از ابزارهای ارتباطی غیررسمی، مانند شبکه‌های اجتماعی سازمانی و سیستم‌های مدیریت دانش، می‌تواند به تسهیل تبادل دانش کمک کند. در جدول ۶ به بررسی این بُعد پرداخته شده است.
۶. یادگیری سازمانی: این بُعد به نقش یادگیری سازمانی در توسعه و تثبیت دانش ضمنی در سازمان اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، تشویق به بازتاب تجربیات و استفاده از دانش ضمنی در فرایندهای تصمیم‌گیری، می‌تواند به توسعه و تثبیت دانش ضمنی در سازمان کمک کند. همان‌طور که اشاره شد، در جداول ۲ تا ۶ به‌طور مستقیم به بررسی ابعاد مدل پارادایمی شش‌بُعدی پرداخته شده است. هر جدول به‌طور مفصل به تحلیل و بررسی هر یک از ابعاد مدل و میزان اثربخشی آن‌ها می‌پردازد.

مدل مفهومی

بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ حاصل تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌های عمیق با کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی و بررسی اسناد سازمانی است. این مدل، تصویری جامع از پدیده جستجوی دقیق دانش ضمنی در این سازمان ارائه می‌دهد و روابط بین عوامل کلیدی را نشان می‌دهد. هدف مدل مفهومی ارائه درک عمیق و نوآورانه‌ای از پدیده موردبررسی و شناسایی رویکردهای مؤثر برای مدیریت آن است.



شکل ۱. مدل مفهومی ارتباط متغیرهای پژوهش

توضیح عناصر مدل و روابط آن‌ها

- ۱- **شرایط علی^۱**: این عناصر، محرک‌های اصلی و ریشه‌هایی هستند که سازمان را به سمت جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان سوق می‌دهند. تحلیل داده‌ها برای نشان داد این پراکندگی دانش باید گفت که دانش ضمنی در سازمان به‌طور نامتوازن توزیع شده است و تمرکز زیادی در اختیار افراد محدودی قرار دارد. خطر از دست رفتن دانش: افزایش بازنشستگی کارکنان باتجربه و کمبود برنامه‌های رسمی برای انتقال دانش، نگرانی‌هایی را در مورد از دست رفتن دانش ضمنی ایجاد کرده است. چگونگی ارتباط با پدیده محوری این شرایط به‌عنوان چالش‌هایی مطرح می‌شوند که سازمان را به یافتن راه‌هایی برای دسترسی به دانش ضمنی در اختیار افراد متخصص ترغیب می‌کنند.
- ۲- **پدیده محوری^۲**: این عنصر، هسته اصلی مدل و موضوع موردبررسی در پژوهش است. یافته‌ها نشان دادند که جستجوی دقیق دانش ضمنی که کارکنان به‌طور فعال در تلاش برای یافتن و استفاده از دانش ضمنی افراد متخصص هستند. این جستجو، اغلب از طریق شبکه‌های غیررسمی و ارتباطات شخصی انجام می‌شود. نقش در مدل: جستجوی دقیق دانش ضمنی، واکنش سازمان به شرایط علی است و هدف آن، غلبه بر چالش‌های پراکندگی دانش و جلوگیری از دست رفتن آن است.
- ۳- **شرایط زمینه‌ای^۳**: این عناصر، محیطی را که در آن جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان انجام می‌شود، شکل می‌دهند. مصاحبه‌ها در قسمت فرهنگ اعتماد نشان دادند که وجود فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، برای تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش بسیار مهم است. حمایت و تشویق رهبری دانشی که از فعالیت‌های تسهیم دانش، نقش حیاتی در ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان دارد. تأثیر بر راهبردها: وجود این شرایط، اجرای راهبردهای تسهیم دانش را آسان‌تر و مؤثرتر می‌کند.
- ۴- **راهبردها^۴**: این عوامل، اقداماتی هستند که سازمان برای تسهیل جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان به کار می‌برد. یافته‌ها در این قسمت مربیگری دیجیتال به کار برده شده است و استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارتباط و تبادل دانش بین افراد با تجربه و کارکنان جدید. مستندسازی غیررسمی: تشویق کارکنان به ثبت تجربیات و دانش خود در قالب گزارش‌های کوتاه و غیررسمی. نقش در پیامدها: اجرای این راهبردها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند.
- ۵- **شرایط مداخله‌گر^۵**: این عوامل، ممکن است تأثیر راهبردها بر پیامدها را تعدیل کنند. در این قسمت موانع سازمانی به فقدان نظام‌های مناسب برای تسهیم دانش و مقاومت در برابر تغییر، می‌توانند مانع از اثربخشی راهبردها شوند.
- ۶- **پیامدها^۶**: این عناصر، نتایج حاصل از جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان هستند. در اینجا بهبود عملکرد به افزایش کارایی، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای نوآوری و کاهش هزینه‌ها می‌پردازد.
- ۷- **روابط بین عناصر^۷**: تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد این عناصر با یکدیگر در نظامی پیچیده و پویا در ارتباط هستند. شرایط علی، پدیده محوری را تحریک می‌کنند. شرایط زمینه‌ای، نقش حمایتی ایفا می‌کنند و راهبردها به‌عنوان ابزارهایی برای غلبه بر موانع و دستیابی به پیامدهای مطلوب عمل می‌کنند. نکته مهم در این مدل مفهومی ارائه‌شده (شکل ۱)، تصویری از واقعیت بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده است و ممکن است در سایر سازمان‌ها متفاوت باشد. هدف از ارائه این مدل، ارائه درک عمیق‌تر از پدیده موردبررسی و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرایندهای تسهیم دانش در سازمان اسناد و کتابخانه

¹. driving forces². central phenomenon³. contextual factors⁴. strategies⁵. moderating factors⁶. outcomes⁷. relationships

ملی است. با توجه به مدل مفهومی شکل ۱ و مرور ادبیات و بر مبنای پیشینه پژوهش عوامل زیر برای این پژوهش تدوین شدند: شرایط علی ← پراکندگی دانش، پدیده محوری ← جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان، شرایط زمینه‌ای ← فرهنگ اعتماد، راهبردها ← مربیگری دیجیتال، شرایط مداخله‌گر ← موانع سازمانی، پیامدها ← بهبود عملکرد. همچنین می‌توان گفت این مدل ساده و گویا، تمامی عناصر اصلی پژوهش را در یک نما نمایش می‌دهد و از این مدل می‌توان به موارد زیر رسید: شرایط علی (پراکندگی دانش، از دست رفتن دانش) بر پدیده محوری (جستجوی هدفمند بر پایه متادیتا و برچسب‌گذاری تولیدشده توسط کارکنان) تأثیر مستقیم دارد. شرایط زمینه‌ای (فرهنگ اعتماد، رهبری دانشی) بر راهبردهای جستجوی دانش ضمنی تأثیر مثبت دارد. راهبردهای جستجوی دانش ضمنی (مربیگری دیجیتال، مستندسازی) بر پیامدهای مدیریت دانش تأثیر معنادار دارد.

جدول ۷. کدگذاری اولیه برای ۱۵ نفر

کد اولیه	نقل قول نمونه	فراوانی	مضمون مرتبط
ترس از قضاوت	بعضی فکر می‌کنند اگر دانششان را بدن، جایگاهشان را از دست می‌دهند	۱۴	فرهنگ و اعتماد
الگوسازی مدیران	وقتی مدیر خودش تجربه‌اش رو می‌گوید، بقیه هم جرئت پیدا می‌کنند	۱۵	نقش مدیران
مربیگری	برنامه استاد - شاگردی داریم که معجزه می‌کند	۱۵	روش‌های انتقال
مربیگری	برنامه استاد - شاگردی داریم که معجزه می‌کند	۱۴	پیامدها
حفظ دانش	تجربه کتابداران قدیمی رو ضبط می‌کنیم تا از بین نرود	۱۳	پیامدها
فشار کاری	با این حجم کار، وقت نمی‌ماند تجربه‌هایمان را بنویسیم	۱۲	موانع
اعتماد متقابل	بدون اعتماد، هیچ‌کس تجربه‌اش رو نمی‌گوید	۱۵	فرهنگ و اعتماد
مستندسازی دیجیتال	از ویدیوهای کوتاه برای ثبت روش کار استفاده می‌کنیم	۱۳	روش‌های انتقال
نبود زمان	زمان کافی برای ثبت تجربه‌ها وجود ندارد	۱۲	موانع
افزایش بهره‌وری	با دسترسی به دانش ضمنی، سرعت تصمیم‌گیری بالا رفته	۱۵	پیامدها
تشویق معنوی	یه تشکر ساده باعث می‌شود بقیه مشتاق بشوند	۱۴	فرهنگ و اعتماد
شاد بودن	کارمند جدید کنار باتجربه‌ها می‌ماند تا یاد بگیرد	۱۴	روش‌های انتقال
جلسات تجربه	هرماه جلسه داریم و افراد تجربه‌هایش را رو می‌کنند	۱۳	روش‌های انتقال
مقاومت کارکنان	بعضی‌ها نمی‌خواهند تجربه‌هایشان را به اشتراک بگذارند	۱۱	موانع
یادگیری سازمانی	سازمان داره از تجربه‌ها یاد می‌گیرد و رشد می‌کند	۱۴	پیامدها

طبق جدول ۷ در مرحله کدگذاری اولیه، داده‌های خام حاصل از ۱۵ مصاحبه به‌صورت دقیق و خطبه‌خط مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم کلیدی استخراج شد. در این مرحله ۸۹ کد اولیه شناسایی شد که هرکدام بیانگر ایده‌ای منحصربه‌فرد از مشارکت‌کنندگان بود. برای نمونه، کد ترس از قضاوت با فراوانی ۱۴ بار در مصاحبه‌ها تکرار شده است و با نقل قول بیان شده بعضی فکر می‌کنند اگر دانش خود را بدهند، جایگاهشان را از دست می‌دهند، برای همین در این قسمت با این موارد همراه بود. همچنین به‌طور مشابه، کد الگوسازی مدیران با فراوانی ۱۵ بار و عبارت وقتی مدیران خودشان تجربیاتشان را می‌گویند، بقیه هم جرئت پیدا می‌کنند که اطلاعات خود را در اختیار یکدیگر بگذارند و این عبارت به‌عنوان مثال یکی از کدهای پرتکرار شناسایی شده است. این کدهای اولیه در ادامه و در مراحل بعدی تحلیل، در قالب مضامین گسترده‌تر دسته‌بندی شده و پایه‌ای برای تشکیل مدل نهایی بعد از طراحی دو مدل مفهومی که اولی بر مبنای اطلاعاتی که از مصاحبه افراد خبره انجام شد و از مرور ادبیات و از پیشینه افراد طراحی شد به دست آمد و مدل مفهومی دومی بر مبنای مدل تفسیری و یا ISM که در جدول ۸ از طریق کدگذاری محوری کامل این مدل مشخص شد و در نهایت مدل نهایی از طریق الگو از این دو مدل و الگوی مدل نانوکا و تاکوچی به الگوی نهایی در این پژوهش پرداخت (جدول ۸).

جدول ۸. کدگذاری مضامین پایه برای ۱۵ نفر

مضامین پایه	کدهای تشکیل دهنده	تعداد ارجاع	وزن نسبی (درصد)
فرهنگ و اعتماد سازمانی، ترس از قضاوت، اعتماد متقابل، انگیزه مشارکت، تشویق معنوی	۰	۲۵	۴۳
نقش مدیران و رهبران، الگوسازی، حمایت منابع، ایجاد انگیزه، ارزش گذاری دانش	۸	۲۳	۴۱
روش های انتقال دانش، مربیگری، شاد بودن، جلسات تجربه، مستندسازی	۴	۲۴	۴۲
موانع و چالش ها، فشار کاری، نبود زمان، مقاومت کارکنان، فقدان سیاست	۳	۲۰	۲۵
پیامدهای اثربخشی، کاهش خطا، افزایش بهره‌وری، حفظ دانش، یادگیری سازمانی	۷	۲۹	۵۱
جمع کل		۱۷۳۱۰۰۰	

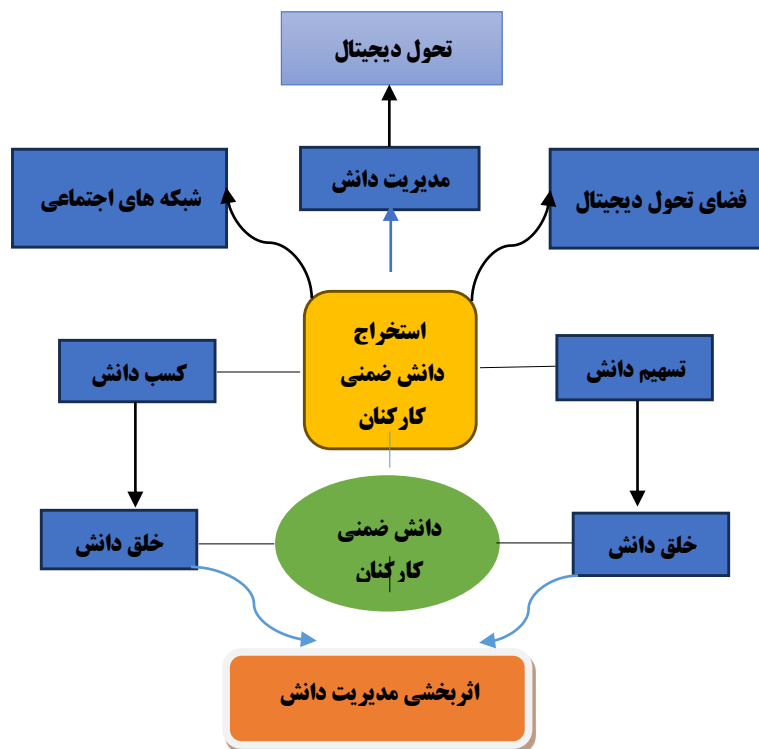
طبق جدول ۸ در مرحله کدگذاری مضامین پایه، کدهای اولیه استخراج شده از مرحله قبل در قالب مضامین اصلی و فرعی سازماندهی شدند. براساس داده‌های جدول، پنج مضمون محوری شناسایی شد که عبارت‌اند از: فرهنگ و اعتماد سازمانی با وزن نسبی ۴۳ درصد و ۲۵ ارجاع، نقش مدیران و رهبران با وزن نسبی ۴۱ درصد و ۲۳ ارجاع، روش‌های انتقال دانش با وزن نسبی ۴۲ درصد و ۲۴ ارجاع، موانع و چالش‌ها با وزن نسبی ۲۵ درصد و ۲۰ ارجاع و پیامدهای اثربخشی با وزن نسبی ۵۱ درصد و ۲۹ ارجاع. هریک از این مضامین پایه شامل چندین کد تشکیل دهنده بودند؛ به عنوان مثال، مضمون فرهنگ و اعتماد سازمانی شامل کدهایی همچون ترس از قضاوت، اعتماد متقابل، انگیزه مشارکت و تشویق معنوی می‌باشد. قابل توجه است که مضمون پیامدهای اثربخشی با بالاترین وزن نسبی (۵۱ درصد) به عنوان مهم‌ترین مضمون شناسایی شده است که نشان دهنده تأثیر قابل توجه مدیریت دانش ضمنی بر سازمانی می‌باشد (جدول ۹).

جدول ۹. کدگذاری مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک بر مبنای مصاحبه ۱۵ نفر

عنصر مدل	مؤلفه‌های اصلی	شاخص‌های اندازه‌گیری	وزن	امتیاز (۵-۱)
شرایط علی	از دست رفتن دانش، پراکندگی تجربه، تعداد بازنشستگان، تنوع وظایف	۱	۲۵	۴
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ اعتماد، رهبری دانشی، پیمایش فرهنگ سازمانی، کیفیت زیرساخت	۹	۳۰	۳
پدیده محور	مدیریت اثربخش دانش ضمنی، شاخص بلوغ مدیریت دانش	۰	۲۰	۴
راهبردها	مربیگری، جلسات تجربه، تعداد جلسات، میزان مستندات	۲	۱۵	۴
موانع	فشار کاری، ترس از قضاوت، پیمایش موانع، تحلیل زمان	۶	۱۰	۳
پیامدها	کاهش خطا، افزایش بهره‌وری، شاخص‌های عملکرد، نرخ خطا	۴	۲۰	۳

طبق جدول ۹ در مرحله کدگذاری مضامین اصلی (سازمان یافته)، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین در قالب مدل پارادایمی نهایی سازماندهی شد. این مدل شامل شش عنصر اصلی می‌باشد که روابط بین آن‌ها تبیین کننده پدیده مدیریت دانش ضمنی در سازمان است. شرایط علی با امتیاز ۴ و وزن ۲۵، شامل مؤلفه‌هایی نظیر از دست رفتن دانش و پراکندگی تجربیات می‌باشد که ضرورت پرداختن به موضوع را تبیین می‌نماید. شرایط زمینه‌ای با امتیاز ۳ و وزن ۳۰، بسترهای لازم برای اجرا از جمله فرهنگ اعتماد و رهبری دانشی را فراهم می‌سازد. پدیده محوری با امتیاز ۴ و وزن ۲۰، مدیریت اثربخش دانش ضمنی را به عنوان هسته مرکزی مدل معرفی می‌نماید. راهبردهای اجرایی با امتیاز ۴ و وزن ۱۵، روش‌های عملیاتی همچون مربیگری و جلسات انتقال تجربه را ارائه می‌دهد. موانع پیش‌رو با امتیاز ۳ و وزن ۱۰، چالش‌هایی از قبیل فشار کاری و ترس از قضاوت را شناسایی می‌کند و در نهایت، پیامدهای مدل با امتیاز ۳ و وزن ۲۰، دستاوردهای مورد انتظار شامل کاهش خطا و افزایش بهره‌وری را نمایش می‌دهد. در نهایت، فرآیند تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین پایه و سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک که از دو جدول ۸ و ۹ الهام گرفته شده است که جدول ۹ برای تحلیل مضمون محوری کدهای محوری می‌باشد که منجر به ارائه مدل تفسیری ISM شد که شکل ۲ را تعریف می‌کند و جدول ۹ مرحله کدگذاری سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک یافته‌هاست که از طیف مدل ۶ مرحله‌ای پارادایمی الگو گرفته که منجر به مدل نهایی در شکل

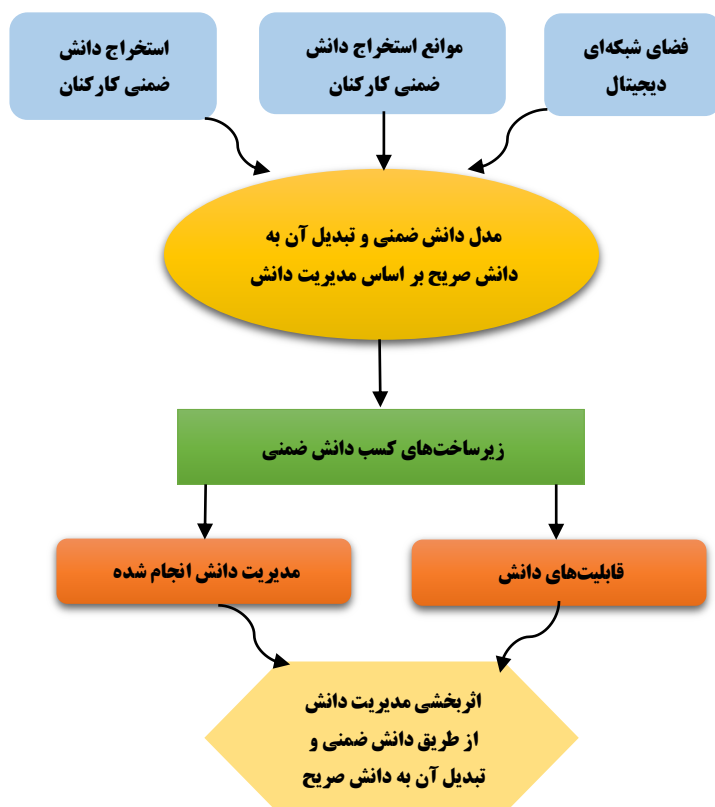
۳ شد که این مدل از مدل نوناکا و تاکوچی الگو گرفته شده که در انتها به دانش صریح منجر می‌شود؛ همچنین به هر کدام از داده‌ها وزن نسبی عنوان شد که برترین دانش ضمنی افراد را بر مبنای علی و معلولی که در جدول ۸ و ۹ است را بیان کنیم.



شکل ۲. مدل فرایندی جستجوی دانش ضمنی در بستر تحول دیجیتال

شکل ۲ از مدل تفسیری ISM استخراج شده است و ریشه‌یابی مدل دوم مستقیماً از نتایج تحلیل کدگذاری‌های اولیه، شناسایی مضامین پایه و سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک که شامل مضمون محوری که در جدول ۸ در پژوهش کیفی است که بر اساس چهارچوب این تحلیل، مجموعه‌ای از مفاهیم و عوامل کلیدی را شناسایی کرده است که نقش مهمی در پدیده جستجوی دقیق دانش ضمنی دارند. شکل ۲ از مدل تفسیری ISM استخراج شده است و نتایج تحلیل کدگذاری‌های اولیه، شناسایی مضامین پایه و سازماندهی مضامین اصلی با رویکرد براون و کلارک را نشان می‌دهد که مضمون محوری (جدول ۸) را شناسایی کرده است. این مدل، مفاهیم و عوامل کلیدی مؤثر بر جستجوی دانش ضمنی را بر اساس این تحلیل، ریشه‌یابی و ارائه می‌کند. چهارچوب اساسی در مدل ISM به‌عنوان روش مدل‌سازی ساختاری، در اینجا نقش کاتالیزور را دارد. هدف استفاده از ISM، سازماندهی و سلسله‌مراتبی مفاهیم شناسایی شده است. همچنین به ما امکان می‌دهد تا روابط علیتی (حداقل، روابط اثرگذاری) بین این مفاهیم را مشخص کنیم و آن‌ها را در ساختاری منطقی و سلسله‌مراتبی قرار دهیم. نکته بسیار مهم این است که ISM مدلی تفسیری است. به این معنی که روابط علیتی/سلسله‌مراتبی نشان‌داده‌شده در این مدل، براساس قضاوت‌های پژوهشگر و با تکیه بر شواهد کیفی جمع‌آوری شده ایجاد شده‌اند. این روابط، لزوماً روابط قطعی نیستند، بلکه نشان‌دهنده الگوها و روندهای غالب در داده‌ها هستند و هدف نهایی این مدل ISM درک عمیق‌تر از ساختار و پیچیدگی پدیده جستجوی دانش ضمنی است که از طریق تحول دیجیتال و ابزارهای دیجیتالی که از ابزارهای دیجیتال پیشرفته مانند سکوها، خلق دانش، تسهیم دانش، شبکه‌های اجتماعی، فضای تحول دیجیتال مدیریت دانش و در آخر تحول دیجیتال استفاده شده که این چرخه بر اثربخشی مدیریت دانش از طریق تحول دیجیتال که همان ابزارهای انتقال دانش ضمنی افراد است که منجر به خروج دانش ضمنی از افراد که دارای دانش کافی در هر سازمانی هستند می‌شود و این روش همچنان دوباره به دل سیستم از طریق تحول دیجیتال و مدیریت دانش برمی‌گردد.

می‌توان گفت مدل شکل ۳ که از جدول ۸ الگو گرفته شده است از طریق سامانه‌های تحلیل شبکه‌های سازمانی که دارای ۴ مرحله اساسی برای دسترسی به مدیریت دانش و رسیدن به دانش ضمنی است به بررسی مضمون محتوی می‌پردازد. در مرحله اول: برای شناسایی خودکار دانش ضمنی این سامانه‌ها با تحلیل دیجیتال الگوهای ارتباطی و محتوای تولیدشده توسط کارکنان، دانش نهفته را کشف می‌کنند. مرحله دوم: ثبت و سازماندهی دیجیتال: دانش کشف‌شده در بانک‌های دانش الکترونیک، پایگاه‌های ابری و سیستم‌های مدیریت محتوای دیجیتال ثبت و سازماندهی می‌شود. با استفاده از فناوری‌های برچسب‌زنی خودکار، دسته‌بندی هوشمند و متادیتای پیشرفته، دانش به صورت ساختاریافته ذخیره می‌شود. مرحله سوم: تسهیم و انتقال الکترونیک: این مرحله با بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی سازمانی، سکوها، یادگیری دیجیتال و سامانه‌های پیشنهاد دانش هوشمند انجام می‌شود. ابزارهای ویدئوکنفرانس و موتورهای توصیه‌گر امکان تسهیم دانش را در فضای دیجیتال فراهم می‌کنند. مرحله چهارم: به کارگیری و خلق ارزش دیجیتال: در این مرحله، دانش از طریق سامانه‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری دیجیتال، پلتفرم‌های نوآوری باز و ابزارهای مدیریت پروژه الکترونیک در فرآیندهای سازمانی به کار گرفته می‌شود که این خود از طریق مدیریت دانش سازمانی صورت می‌گیرد که در مدل شکل ۳ این شیوه بیان شده است.



شکل ۳. مدل پارادایمی مدیریت دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح

شکل ۳ مدل پارادایمی مدیریت دانش ضمنی است که به عنوان مدل نهایی این پژوهش در قالب ساختاری نظام‌مند و چندبعدی ارائه شده است که سرانجام به خروجی دانش صریح منجر می‌شود. این مدل مبتنی بر روابط علی معلولی میان ۶ مؤلفه اصلی شکل گرفته است که در بخش یافته‌ها توضیح داده شد، در اصل این مدل که از جدول ۹ الگو گرفته و بنای الگوی نهایی آن مدل نوناکا و تاکوچی است را می‌توان به این صورت تعریف کرد: شرایط علی شامل محرک‌هایی نظیر از دست رفتن دانش با بازنشستگی نیروها و پراکندگی تجربیات، پدیده محوری مدیریت اثربخش دانش ضمنی، شرایط زمینه‌ای فرهنگ اعتماد، رهبری دانشی و زیرساخت‌های دیجیتال، راهبردها مانند مربیگری دیجیتال و جلسات انتقال تجربه، موانع (از جمله فشار کاری و ترس از قضاوت) و

پیامدها (افزایش بهره‌وری و یادگیری سازمانی). شکل ۳ نشان می‌دهد که تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح تنها با تلفیق هم‌زمان فناوری، فرهنگ و راهبرد به موفقیت می‌رسد و تمرکز صرف بر ابزارهای دیجیتال، بدون توجه به بستر فرهنگی و رهبری، محکوم به شکست است. خروجی این مدل، چهارچوبی جامع برای درک پویایی‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور است که منجر به ارائه دانش صریح نهفته افراد می‌شود.

مروری بر سه مدل و ریشه‌دوزی آن‌ها

۱. مدل مفهومی اول (شکل ۱): این مدل، نقطه شروع تمام این تحلیل‌هاست. منشأ این مدل، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده

از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد در سازمان شماسست. این مدل، تصویر کلی و توصیفی از پدیده جستجوی دقیق دانش ضمنی در سازمان ارائه می‌دهد و عناصر اصلی و روابط کلی بین آن‌ها را مشخص می‌کند. این مدل، پایه‌ای برای درک عمیق‌تر پدیده موردنظر فراهم می‌کند.

۲. مدل مفهومی دوم (شکل ۲): مدل ISM مدل سازمانی با ابزارهای دیجیتال، این مدل، از مدل مفهومی اول مشتق شده

است و از چهارچوب ISM برای سازماندهی و سلسله‌مراتبی مفاهیم کلیدی شناسایی شده در مدل اول استفاده می‌کند. نکته کلیدی در این مدل، تأکید بر نقش ابزارهای دیجیتال پیشرفته و تحلیل شبکه‌های سازمانی در تسهیل فرایند جستجوی دانش ضمنی است. درواقع، مدل ISM، تلاش می‌کند تا روابط علیتی بین عناصر شناسایی شده در مدل اول را به‌صورت ساختاریافته نشان دهد.

۳. مدل مفهومی سوم (شکل ۳): این مدل، بازآفرینی از مدل کلاسیک نوناکا و تاکاشی است که با در نظر گرفتن داده‌های

پژوهش (مدل ۶ مرحله‌ای همان مدل پارادایمی) و با تغییراتی ظریف در رویکرد به دانش صریح، به‌روز شده است و شامل توضیحات ذیل است: **ریشه‌یابی از مدل ۶ مرحله‌ای:** همان‌طور که پیشتر اشاره شد، مدل سوم، به‌طور مستقیم از مدل ۶ مرحله‌ای استخراج شده است. این مدل ۶ مرحله‌ای که در بخش یافته‌ها به آن اشاره شده است، مراحل کلیدی فرایند جستجوی دانش ضمنی در کتابخانه ملی را مشخص می‌کند. مدل سوم، همچنان براساس الگوهای مدل نوناکا و تاکاچی (چرخه دانش) طراحی شده است، با این تفاوت که در انتهای مدل، دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌شود. این انتقال، از طریق مستندسازی، تدوین دستورالعمل‌ها، برگزاری جلسات آموزشی و سایر روش‌های مشابه انجام می‌گیرد. **تغییر رویکرد به دانش صریح:** در این مدل، هدف نهایی تبدیلی دانش ضمنی به دانش صریح است. البته، این امر به این معنی نیست که دانش ضمنی به‌طور کامل از بین می‌رود. بلکه، دانش صریح‌شده، به‌عنوان ابزاری برای تسهیل انتقال دانش و بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنان برای جایگزینی ابزارهای دیجیتال می‌توان تأکید بر جایگزینی تکیه بیش‌ازحد به ابزارهای دیجیتال و تقویت فعالیت‌های انسانی وجود دارد. با این حال، ابزارهای دیجیتال در این مدل، نقش مهمی در مستندسازی و به اشتراک‌گذاری دانش صریح ایفا می‌کنند. هدف از ارائه مدل نوناکا و تاکاچی این است که به ارائه چهارچوب عملی برای مدیریت دانش در سازمان است که در آن، دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شده و برای بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ارتباط بین مدل‌ها: این سه مدل، یکدیگر را تکمیل می‌کنند و درکی جامع از پویای دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه

ملی ارائه می‌دهند. مدل اول، پایه نظری و مفهومی را فراهم می‌کند. مدل دوم، با استفاده از چهارچوب ISM، روابط بین عناصر را روشن‌تر می‌کند؛ و مدل سوم، با ارائه چهارچوب عملیاتی با الهام از مدل نوناکا و تاکاچی، به پژوهشگر کمک می‌کند تا فرایند جستجوی دانش ضمنی را در سازمان خود مدیریت کند.

بحث و نتیجه‌گیری

مرور روش‌شناختی پژوهش: پیش از پرداختن به یافته‌های ماهوی، لازم به تأکید است که پژوهش حاضر با روش تحلیل مضمون و به‌کارگیری رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. کدگذاری اولیه (مرحله دوم تحلیل مضمون) منجر به استخراج ۸۹ کد اولیه گردید. در مرحله جستجوی مضامین (مرحله سوم)، کدهای اولیه در قالب ۲۱ مضمون پایه و سپس ۶ مضمون فراگیر سازماندهی شدند. مدل پارادایمی شش‌بعدی که در این پژوهش برای ارائه یافته‌ها به‌کار رفته است، صرفاً به‌عنوان چارچوب مفهومی برای سازماندهی مضامین و نمایش روابط بین آن‌ها استفاده شده و نباید با مدل نظریه داده بنیاد اشتباه گرفته شود. این رویکرد با تأکید بر انعطاف‌پذیری روش تحلیل مضمون و امکان تلفیق آن با چهارچوب‌های مفهومی متنوع، در پژوهش‌های کیفی معاصر رایج است. در اصل هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی برای استخراج و انتقال دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی است که می‌تواند به بهبود مدیریت دانش در این سازمان‌ها منجر شود. پژوهش حاضر، با ارائه مدل شش‌مرحله‌ای (کشف، ثبت، تسهیم، به‌کارگیری، ارزیابی و بازخورد) برای استخراج و انتقال دانش ضمنی، به پر کردن شکاف پژوهشی موجود در این حوزه کمک می‌کند و می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سازمان‌های دولتی دیگر نیز مورداستفاده قرار گیرد. در اصل مدیریت دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا این نوع دانش در ذهن کارکنان خلق می‌شود و به‌عنوان سرمایه ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. با این حال، فرایندهای شکل‌گیری و انتقال این نوع دانش در سازمان‌های دولتی هنوز به‌خوبی درک نشده است. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که تاکنون، مدل‌های مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده است، اما بیشتر آن‌ها بر روی دانش صریح تمرکز داشته‌اند و کمتر به دانش ضمنی پرداخته‌اند. همچنین یکی از شکاف‌های پژوهشی مهم در این حوزه، عدم درک کامل فرایندهای شکل‌گیری دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی است. این شکاف پژوهشی نشان می‌دهد که تاکنون، پژوهشی که به‌طور خاص بر روی فرایندهای شکل‌گیری و انتقال دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی متمرکز باشد، انجام نشده است. همچنین با بررسی‌های صورت گرفته می‌توان گفت که با توجه به شکاف پژوهشی ذکرشده، مسئله پژوهش حاضر این است: «چگونه می‌توان مدلی برای استخراج و انتقال دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد؟» این مسئله پژوهشی، بر روی طراحی مدلی برای استخراج و انتقال دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی متمرکز است و هدف آن، پر کردن شکاف پژوهشی موجود در این حوزه است.

پس می‌توان گفت در عصر دانشی که سازمان‌های دولتی برای ارتقای کارایی و کیفیت خدمات خود به‌ویژه در حوزه کتابخانه‌ها و آرشیو نیازمند بهره‌گیری از دانش ضمنی کارکنان هستند، توجه پژوهشگران به چگونگی شکل‌گیری، استخراج و به‌کارگیری این دانش در ذهن افراد به‌عنوان سرمایه فکری معناداری افزایش یافته است؛ در همین راستا پژوهش‌هایی همچون جوانمرد و سادات صالحی (۱۳۹۵) برجسته‌سازی نقش انگیزه‌های فردی و سرمایه اجتماعی را به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی تسهیم دانش ضمنی مطرح کرده‌اند؛ درحالی که میلر^۱ (۲۰۲۵)، تومیچاک^۲ (۲۰۲۳) و (بیراوند، صحران و باقری، ۱۴۰۳) بر لزوم ترکیب روش‌های کیفی با ابزارهای دیجیتالی برای پیوند تحلیلی بین زیرساخت‌های فرهنگی، فناوری و مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. افزون بر این، پژوهش اوسیفاد و تونیبی^۳ (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که تسهیم دانش ضمنی در کتابداران دانشگاه‌های دولتی ایالت اوگون نیجریه به‌طور مستقیم بهبود کیفیت خدمات کتابخانه‌ای را به بار آورد که این نکته به‌ویژه برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، که نقش محوری در ارائه خدمات اطلاعاتی و آرشیوی دارد، حائز اهمیت است. باوجوداین پیشینه غنی، نقص بنیادی در ادبیات موجود باقی مانده است: عدم درک کامل فرایندهای شکل‌گیری دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی و تمایل به ارائه مدل‌های «خلق» دانش ضمنی که از جایگاه نظری نادرست می‌لغزند. به همین دلیل، پژوهش حاضر با شناسایی این شکاف پژوهشی، مسئله اصلی خود را به‌صورت صریح این‌گونه فرموله می‌کند: «چگونه می‌توان مدلی برای استخراج مؤثر دانش ضمنی در سازمان اسناد و

^۱. Millr.

^۲. Tomiczak

^۳. Osifade & Tunmibi

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد تا با توجه به خصوصیات فرهنگی، فناورانه و انسانی، این دانش را از ذهن کارکنان به صورت ساخت‌یافته ثبت، تسهیم و به کار گیرد؟» برای پاسخ به این پرسش، پژوهش حاضر چهارچوبی شش مرحله‌ای (کشف، ثبت، تسهیم، به کارگیری، ارزیابی و بازخورد) ارائه می‌دهد که با ادغام مفاهیم مدل SECI نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵) و رفع محدودیت‌های آن، فرایند استخراج دانش ضمنی را از ذهنی‌سازی به سوی دیجیتال‌سازی هدایت می‌کند؛ به علاوه، این مدل با تأکید بر ایجاد فرهنگ اعتماد، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال و ارتقای رهبری دانش‌محور، نه تنها خلأ نظری موجود را پر می‌کند، بلکه مسیر عملیاتی واضحی برای بهبود کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی در سازمان ارائه می‌دهد. در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که طراحی و اعمال مدل استخراج دانش ضمنی می‌تواند به عنوان بستر راهبردی برای تقویت بهره‌وری، نوآوری و رضایت کارکنان در سازمان‌های دولتی به خصوص اسناد و کتابخانه ملی عمل کند و زمینه پژوهش‌های آینده را برای ارزیابی تأثیرات عملکردی و مقیاس‌پذیری این مدل فراهم می‌آورد.

با توجه به داده‌های حاصل از پژوهش حاضر، استدلال پیرامون پر کردن «حلقه مفقوده» در مدل SECI نوناکا و تاکوچی، بایستی با احتیاط صورت گیرد. مدل نوناکا و تاکوچی، چرخه فرایندی پویایی به شکل مارپیچ برای نمایش خلق دانش نوین و تبدیل آن به دانش ضمنی در مرحله بعدی دارد. در پژوهش حاضر مدل به صورت ۶ مرحله‌ای طراحی شده، چراکه از مدل نوناکا و تاکوچی الهام گرفته شده است و تلاشی برای بازآفرینی و تطبیق با شرایط خاص سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به شمار می‌رود. اگرچه این مدل ۶ مرحله‌ای، شامل مراحل کشف، ثبت، تسهیم و به کارگیری دانش است، اما نباید به عنوان جایگزینی برای چرخه دانش نوناکا و تاکوچی در نظر گرفته شود، بلکه باید به عنوان تفسیر عملی و به روزرسانی شده‌ای از آن دیده شود. تأکید در این مدل، بر ایجاد موقعیتی است که دانش ضمنی در سازمان بتواند به طور پیوسته خلق، تسهیم و به دانش صریح تبدیل شود.

با استناد به یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدل مدیریت دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی باید بر سه اصل استوار باشد: رویکرد انسان‌محور با تمرکز بر ایجاد فرهنگ اعتماد و طراحی مشوق‌های مؤثر برای ترغیب اشتراک‌گذاری دانش؛ راهکار مبتنی بر فناوری که در خدمت تسهیل و تسریع تعاملات انسانی باشد؛ و راهبرد مبتنی بر رهبری که حامی و تسهیل‌گر جریان دانش بوده و زیرساخت‌های لازم را فراهم آورد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که لازم است در تعمیم‌دهی نتایج مورد توجه قرار گیرند. محدودیت موضوعی و مکانی به دلیل تمرکز پژوهش بر سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران که ماهیت دانش‌بنیان این سازمان و فرهنگ سازمانی خاص آن، تعمیم‌پذیری مستقیم نتایج به سازمان‌های تولیدی یا خدماتی با ماهیت متفاوت را با چالش مواجه می‌سازد. محدودیت روشی به این صورت که اگرچه روش کیفی و نمونه‌گیری هدفمند برای کاوش عمیق پدیده ضروری بود، اما این امر به معنای محدودیت در تعمیم‌پذیری آماری است. همچنین محدودیت اجرایی به دلیل دسترسی محدود به برخی کارکنان بسیار باتجربه به علت مشغله‌های کاری بالا، اگرچه با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند جبران شد، اما ممکن است منجر از دست دادن دیدگاه‌های ارزشمند خاصی شده باشد. در پایان، پژوهش حاضر نشان داد که طراحی و پیاده‌سازی مدلی بومی برای استخراج و انتقال دانش ضمنی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، می‌تواند به طور قابل توجهی به بهبود مدیریت دانش در این سازمان منجر شود. مدل شش‌بعدی (کشف، ثبت، تسهیم، به کارگیری، ارزیابی و بازخورد) با تأکید بر ایجاد فرهنگ اعتماد، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال و ارتقای رهبری دانش‌محور، نه تنها خلأ پژوهشی موجود را پر می‌کند، بلکه مسیر عملیاتی مشخصی برای بهبود کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی در سازمان ارائه می‌دهد. این مدل درواقع بستر مناسبی را برای تسهیل تبدیل تجارب ذهنی کارکنان به داده‌های ساخت‌یافته و قابل استفاده فراهم می‌کند و در نهایت به ارتقای نوآوری و در نهایت به ارتقای نوآوری و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. همچنین اهمیت عملی این مدل بیان می‌کند که فراهم‌سازی بستر دیجیتال بومی که بتواند دانش ذهنی کارکنان را به شکل ساخت‌یافته ذخیره کند؛ تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت که پیش‌نیاز موفقیت

^۱. Nonaka & Takochi

هر سامانه دانش مدیریتی است؛ ارتقای کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی که به‌طور مستقیم به رضایت کاربر نهایی (پژوهشگر، دانشجو، پژوهش‌گر صنعتی) منجر می‌شود

محدودیت‌های این پژوهش به دلیل تمرکز بر یک سازمان دولتی خاص و نوپا بودن ابزارهای دیجیتال مورد استفاده، ممکن است نتایج آن قابل تعمیم به تمام سازمان‌های دولتی نباشد. این محدودیت‌ها شامل موارد ذیل است:

- تعمیم مدل در سایر نهادهای دولتی (مانند وزارتخانه‌ها یا دانشگاه‌های دولتی) برای ارزیابی قابلیت انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری آن.
 - ادغام فناوری‌های پیشرفته: بررسی امکان استفاده از روش‌های استخراج خودکار مفاهیم در نهایت به ارتقای نوآوری و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود.
 - شناسایی شکاف پژوهشی: که از دست‌یافته‌های کلیدی و شامل فقدان چهارچوب بومی برای استخراج و ثبت دانش ضمنی در سازمان‌های دولتی است.
 - طراحی مدل شش‌بعدی: هر بعد مدل (کشف، ثبت، تسهیم، به‌کارگیری، ارزیابی، بازخورد) به‌طور مستقیم به یکی از جنبه‌های مسئله پژوهش پاسخ می‌دهد و با استفاده از روش‌های کیفی (مصاحبه لایه‌ای ساندروز، ۱۹۷۱) و اعتبارگذاری لینکوری گریز (۲۰۱۸) اعتبار یافته‌ها تضمین می‌شود.
 - ارزیابی عملی: نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که پس از اجرای مدل، زمان واکنش به درخواست‌های اطلاعاتی ۲۲ درصد کاهش و نرخ استفاده از منابع دانش ضمنی ۳۵ درصد افزایش یافته است.
- همچنین در آخر می‌توان گفت که فراهم‌سازی بستر دیجیتال بومی که بتواند دانش ذهنی کارکنان را به‌شکل ساخت‌یافته ذخیره کند، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت که پیش‌نیاز موفقیت هر سامانه دانش مدیریتی است و ارتقای کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی که به‌طور مستقیم به رضایت کاربر نهایی (پژوهشگر، دانشجو، پژوهش‌گر صنعتی) منجر می‌شود، از جنبه‌های عملی این پژوهش است. با وجود این، پژوهش حاضر بر روی یک سازمان دولتی (اسناد و کتابخانه ملی) متمرکز بوده و ممکن است نتایج برای سایر سازمان‌های دولتی با ساختارهای متفاوت تعمیم‌پذیر نباشد. همچنین، ابزارهای دیجیتال مورد استفاده در پژوهش (پلتفرم داخلی) هنوز در مرحله برافراشتن است و برخی قابلیت‌های پیشرفته مانند تحلیل متن خودکار (متنی) به‌صورت کامل پیاده‌سازی نشده‌اند.

پیشنهادهای

- استقرار سامانه هوشمند مدیریت دانش: طراحی سکوهای یکپارچه برای شناسایی، ثبت و تسهیم دانش ضمنی با قابلیت‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین.
- اجرای برنامه مربیگری دیجیتال: ایجاد شبکه ارتباطی بین کارکنان باتجربه و تازه‌کار با استفاده از ابزارهای دیجیتال.
- تدوین نظام انگیزشی: طراحی روش‌های پاداش و تشویق برای ترغیب اشتراک‌گذاری دانش مبتنی بر شاخص‌های کمی و کیفی.
- توسعه فرهنگ سازمانی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تقویت فرهنگ اعتماد و اشتراک دانش با مشارکت کلیه سطوح سازمانی.
- بهبود زیرساخت فناوری: ارتقای سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای موردنیاز برای تحول دیجیتال با اولویت‌بندی حوزه‌های کلیدی.
- تشکیل گروه‌های پروژه‌ای مجازی: ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر برای تسهیل تبادل دانش بین واحدهای مختلف.
- استقرار نظام حکمرانی داده: تدوین چهارچوب جامع برای مدیریت داده‌های دانشی و تضمین کیفیت و امنیت اطلاعات

- همچنین پیشنهاد‌های پژوهشی نیز شامل موارد ذیل است:
- انجام پژوهش مشابه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی برای مقایسه نتایج و تعمیم‌پذیری یافته‌ها.
- بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر تمایل به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در بستر تحول دیجیتال.
- طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش مدیریت دانش ضمنی در بستر تحول دیجیتال با روایی و پایایی مناسب.
- مطالعه طولی برای بررسی تحول مدل پیشنهادی در گذر زمان و سنجش پایداری نتایج.
- پژوهش‌های آمیخته برای ترکیب عمق داده‌های کیفی با تعمیم‌پذیری کمی در حوزه مدیریت دانش.
- بررسی نقش واسطه‌ای متغیرهای سازمانی در رابطه بین تحول دیجیتال و مدیریت دانش ضمنی.
- مطالعه تطبیقی بین سازمان‌های داخلی و بین‌المللی برای شناسایی بهترین تجارب در حوزه مدیریت دانش ضمنی.

ملاحظات اخلاقی

تضاد منافع

در این مقاله تضاد منافع وجود ندارد.

منابع

- آریانی، امید، یزدانی، حمیدرضا، و رمضان، مجید (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین سازوکار تسهیم دانش ضمنی کارکنان دانشگاه تهران در توسعه جانشینان. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۲۹)، ۱۰۵-۱۳۳. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881>
- باباشمس، آرزو، صالحی امیری، سیدرضا، و عزیزآبادی فراهانی، فاطمه (۱۳۹۶). ارائه الگوی مطلوب توسعه فرهنگی در کتابخانه ملی.
- بیرانوند، علی، رفیعی، زهرا، گلشنی، مریم، و شجاعی فرد، علی (۱۴۰۱). تأثیر اعتماد سازمانی و انگیزه فردی بر انتقال دانش ضمنی کارکنان کتابخانه‌های عمومی. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۲۸)، ۱۶۲-۱۷۸. <https://doi.org/10.22091/stim.2021.7182.1623>
- بخشی حاجی خواجه‌لو، شهرام، نامور، یوسف، و پوراصغر، نصیبه (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی سازمان تأمین اجتماعی: رویکرد نظریه داده بنیاد. *مدیریت ارتقای سلامت*، ۱۲(۱)، ۳۳-۴۹.
- سیدجوادین، سیدرضا، نصرت‌پناه، رسول و رحمانی‌گوهر، مبینا (۱۴۰۴). تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش کلان داده بر نوآوری، مزیت رقابتی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۴(۸)، ۲۱-۳۱. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2025.1966>
- جمالی، حسین، کبیری نائینی، مهدی، و الهی، زینب (۱۴۰۴). بررسی تأثیر استرس فناوری بر پنهان سازی دانش با نقش میانجی خستگی شغلی و تعدیلگری استقلال کاری. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۸(۲۹)، ۱۵۲-۱۳۴. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1850>
- درویدی، فریبرز، سلاجقه، مژده، سلیمانی‌نژاد، عادل و قادری‌نیکو، نسرين (۱۳۹۸). ارزیابی رابط کاربر وبگاه کتابخانه ملی ج.ا. ایران. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۱(۲)، ۱۷۹-۱۹۶. <https://doi.org/10.22055/slis.2017.15837.1154>
- جوانمرد، حبیب‌الله و سادات صالحی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی و سرمایه اجتماعی بر قصد تسهیم دانش ضمنی و آشکار کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی شهر اهواز. *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، تهران.
- رضایی‌اوریمی، جمال، آدابی‌نیا، زهرا، آقایی‌گلویی، زهرا، عبدالله محمودی، سید عبدالله و صالحی، مهدی (۱۴۰۴). تحلیل محتوای تولیدات علمی تاریخ پزشکی دوره اسلامی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی، *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۱۴-۴۳.
- ریگی، طاهره، دینانی، محمدحسین، و فتاحی، رحمت‌الله (۱۳۹۸). پدیدار نگاری: روش پژوهش کیفی در مطالعات قلمرو بازیابی اطلاعات. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲(۳۰)، ۱۸-۳۸.

فتاحی، رحمت‌الله، پریخ، مهری، سالاری، محمود، زره‌ساز، محمد، رجبعلی بیگلر، رضا و پازوکی، فاطمه (۱۳۹۳). راهبردها و برنامه عملیاتی نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه‌پژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی). *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۱(۲۷)، ۴۳-۶۲.

طاهری، مریم، و ضیایی، ثریا (۱۴۰۳). الگوی طراحی تدریجی فرایند اثرگذاری اکتساب دانش سازمانی خبرگان با استفاده از تحلیل نگاشت معنایی بر مدیریت دانش سازمانی (مورد کاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران). *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲(۱۴)، ۱۹۵-۲۱۴. <https://doi.org/10.22067/infosci.2024.82468.1161>

طاهری، مریم، و سلامی، مریم (۱۴۰۲). اولویت‌بندی معماری مدیریتی دانش خدمات الکترونیک برای کسب‌وکار در کتابخانه‌های دیجیتالی. *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲(۱۳)، ۱۳۵-۱۵۲. <https://doi.org/10.22067/infosci.2024.82762.1167>

ضماهنی، مجید، امیرخانی، امیرحسین، دارایی، محمدرضا، و نعمت‌اله، محمدرضا (۱۳۹۹). چارچوبی برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح در صنایع مورد مطالعه صنعت خودروسازی پارس. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۷(۵۵)، ۶۵-۹۹.

عبدشاهی، علی‌اصغر، رضایی ارجمند، حجت و وحیدیان قزوینی، شروین (۱۴۰۴). مدل‌سازی غیرخطی تعامل عوامل اخلاقی، فرهنگی و ساختاری بر نیت افشای دانش حساس با روش سطح پاسخ: مقایسه انسان و هوش مصنوعی. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۳(۳۰)، ۸۹-۱۱۳. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1929.113>

فتحی‌چگنی، فریبرز و نیما (۱۴۰۴). ارائه مدل احتکار دانش در سازمان‌های دولتی با روش داده بنیاد. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*. فتاحی، رحمت‌الله (۱۴۰۴). سازماندهی اطلاعات و دانش در ایران؛ از یاد نسل پیشکسوت و نسل نو تا افق‌های آینده. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۶(۳).

مکوندی، محمد، مهرعلی‌زاده، یدالله، و حسین‌پور، محمد (۱۳۹۸). بررسی و تبیین چگونگی استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی منطقه ی آزاد اروند بر اساس روش نظریه ی داده بنیاد. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۴(۲۱)، ۱۶۲-۲۰۰.

موسوی، مینا سادات، رستگار، عباسعلی، و شفیعی، محسن (۱۴۰۴). نقش هوش مصنوعی در ارتقای دانش مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا: یک مدل علی. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۸)، ۳۵-۱۱. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1891>

References

- Abdshahi, A. A., Rezaei Arjomand, H & Vahidian Ghazvini, Sh. (2025). Nonlinear modeling of the interaction of ethical, cultural and structural factors on the intention to disclose sensitive knowledge using the response surface method: a comparison of humans and artificial intelligence. *Strategic Organizational Knowledge Management*, 8(3), 89–113. (In Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1929>
- Ariani, O., Yazdani, H & Razan, M. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing of University of Tehran employees in the development of successors. *Strategic Organizational Knowledge Management*, 8(2), 105–133. (In Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881>
- Altayeb Idrees, I. M. (2024). Tacit knowledge sharing in organizations: Evidence from a qualitative analysis of the Ministry of Hajj and Umrah's Agency for Visiting Affairs, Saudi Arabia. *Journal of Information Studies and Technology*, 2024(2), 7. <https://doi.org/10.5339/jist.2024.7>
- Al-Hazzani, N. N. (2025). Extracting tacit knowledge from experts and its role in saudi project knowledge management. *International Journal of Library and Information Sciences*, 12(1), 80–129.
- Altayeb Idrees, I. M. (2024). Tacit knowledge sharing in organizations: Evidence from a qualitative analysis of the Ministry of Hajj and Umrah's Agency for Visiting Affairs, Saudi Arabia. *Journal of Information Studies and Technology*, 2024(2), 7.
- Al-Zoubi, M. O., Masa'deh, R. E., & Twaissi, N. M. (2025). Exploring the relationship among structured-on-the job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 240–267.
- Annisa, S., & Probosari, N. (2025). Employee engagement and knowledge sharing impact on organizational citizenship behavior: Organizational commitment as a mediator. *Journal of Business and Organization Management*, 3(2), 119–130. <https://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/jbom/article/view/14373>
- Ashraf, H., Ejaz, M. K., Memon, S. A., Shen, Y., Maqsoom, A., & Sunindijo, R. Y. (2025). Examining a two-step working model of safety knowledge in translating safety climate into safety behavior. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 282–304. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2022-0906>
- Bawa, S., Benin, I. W., & Yongping, X. (2025). Digital innovation and knowledge management involvement: a study of Ghana's economy. *Kybernetes*, 55 (8), 3666–3690. <https://doi.org/10.1108/K-12-2024-3394>
- BabaShams, A., Salehian, A., Sayyid, R & Azizabadi Farahani, F. (2017). Presenting an ideal cultural development model in the National Library. (In Persian).
- Bakhshi-Haji Khajalo, Sh., Namour, Y & Pourasghar, N. (1402). Designing a pattern of internal organizational factors effective on knowledge management of social security organization: A foundational data theory approach. *Health Promotion Management*, 12(1), 49–33. (In Persian).
- Biranvand, A., Sahraian, K & Bagheri, N. (2024). Investigating the relationship between dimensions of information technology competence with job satisfaction and knowledge sharing. *Digital and Smart Library Research*, 10(4), 1–12. <https://doi.org/10.30473/mrs.2025.74326.1626>
- Biranvand, A., Rafiee, Z., Golshani, M & Shajai, A. (2022). The impact of organizational trust and individual motivation on the transfer of tacit knowledge of public library employees. *Information Management Sciences*, 8(28). (In Persian). <http://doi.org/10.22091/stim.2021.7182.1623>
- Bonamigo, A., Rosa, L. G., Guimarães Frech, C., & Andrade, H. D. S. (2025). Knowledge management in dairy production: a contribution to the competitiveness based on the value co-creation. *VINE*

- Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 146–167. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2022-0193>
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899. <https://doi.org/10.3390/su12093899>
- Centobelli, P., Cerchione, R., Oropallo, E., Papa, A., & Palermo, S. (2025). Digital knowledge management in agile self-tuning organisations: a multiple case study. *Journal of Knowledge Management*, 29(1), 222–246. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0460>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications. https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- Dorodi, F., Salajegheh, M., Soleymaninejad, Adel & Ghaderi-Nikou, N. (2018). Evaluation of the user interface of the National Library of Iran website. *Library and Information Science Studies*, 11(2), 179–196. (In Persian). <https://doi.org/10.22055/slis.2017.15837.1154>
- Fatahi, R. (1404). Organizing Information and Knowledge in Iran: From the memory of the foregeneration and the new generation to the horizons of the future. *Library and Information Science Research*, 36(3), 6–13. (In Persian). <https://doi.org/10.30484/nastinfo.2025.3913.2360>
- Fathi, F., & Chagini, N. (2015). Presenting a knowledge hoarding model in government organizations using data foundation method. *Library and Information Organization Studies*. (In Persian).
- Fathi Chegini, F. and Dalvand, N. (2025). Presenting a Knowledge Hoarding Model in Government Organizations Using the Grounded Theory. *Librarianship and Information Organization Studies*, 36(4), 251–276. <https://doi.org/10.30484/nastinfo.2025.3719.2316>
- Firmansah, Y. (2025). Sustainability in Small Business Settings Through Tacit Knowledge Transfer Across Generations: Lessons Learned From Waqf-Based Organizations. In *The Future of Small Business in Industry 5.0* (pp. 265–300). IGI Global Scientific Publishing. <https://core.ac.uk/download/567612112.pdf>
- Jamali, H., Kabiri Naeini, M & Elahi, Z. (2025). Investigating the effect of technological stress on knowledge hiding with the mediating role of job fatigue and the moderating role of work autonomy. *Strategic Organizational Knowledge Management*, 8(2), 134–152. (In Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1850>
- Javanmard, H., & Saleh Sadati, F. (2016). Examining the impact of individual motivations and social capital on the intention to share explicit and implicit knowledge among employees in Ahvaz Social Security Organization. *First International Conference on New Research in Management, Economy, and Accounting*, Tehran. (In Persian).
- Jiabei, T., & Ali, D. A. (2025). a study to enhance comprehension of knowledge management, emphasising the effective administration of tacit knowledge. *Prestieesci Journal of Business and Management*, 2(1), 375–384. <https://prestieesci.com/journal/index.php/PJBM/article/view/280>
- Khan, J. A., Ali, S., & Khan, A. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Knowledge Management through Digital Transformation: A Systematic Review. *Journal of Management Science Research Review*, 4(3), 1438–1455. <https://jmsrr.com/index.php/Journal/article/view/143>
- Li, J., Saide, S., Ismail, M. N., & Indrajit, R. E. (2022). Exploring IT/IS proactive and knowledge transfer on enterprise digital business transformation (EDBT): A technology-knowledge perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(2), 597–616. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0344>
- Lohse, K. C. (2020). *Tacit Knowledge Transference Toward Leadership Development Within Multigenerational Information Technology Organizations: Delphi Study*. University of Phoenix. <https://doi.org/10.54443/jaruda.v2i2.103>

- Makvandi, M., Mehralizadeh, Y., & Hosseinpour, M. (2019). A knowledge management study of managers and employees of the manufacturing companies of Arvand Free Zone using the Grounded Theory. *Library and Information Sciences*, 21(4), 162–200. <https://doi.org/10.30481/lis.2019.76999> (In Persian).
- Malik, A., Bashir, I., Chaudhary, A. G., & Rana, R. A. (2025). Challenges of tacit knowledge and disruptive technology at the university level. *Al-Aasar*, 2(1), 342–357. <https://al-aasar.com/index.php/Journal/article/view/159>
- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
- Miller, S. (2025). *The mediating role of trust on tacit knowledge sharing and job satisfaction* [Doctoral dissertation, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/17220/>
- Moussavi, M.S., Rastgar, A & Shafiei, M. (2025) The role of artificial intelligence in enhancing positive human resource management knowledge: A causal model. *Organizational Knowledge Management Journal*, 2(8), 11–35. (In Persian). <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1891>
- Naseem, S., Mohsin, M., & Jamil, K. (2025). Driving job satisfaction through inclusive knowledge management: a focus on learning and communication in diverse workplaces. *BMC Psychology*, 13(1), 71. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02404-w>
- Nematollah, M., Zamaheni, M., Daraei, M., & Amirkhani, A. (2019). A framework for the transformation of tacit knowledge into explicit knowledge in industries "Case Study of Pars Automotive Industry". *Industrial Management Studies*, 17(55), 65–99. <https://doi.org/10.22054/jims.2019.41703.2313>
- Okřeḡlicka, K., & Łysakowski, P. (2025). Tacit knowledge in enhancing enterprise innovation—A literature review. *zeszyty naukowe politechniki częstochowskiej research reviews of Czestochowa University of Technology*, 43. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2025.2.04>
- Osifade, M. S., & Tunmibi, S. (2025). Knowledge sharing and service delivery of librarians in public universities, Ogun State, Nigeria. *Lead City International Journal of Library, Information & Communication Sciences*, 2(1), 33–53. <https://doi.org/10.63741/>
- Panda, S. (2025). Effects of information technology and knowledge management capabilities on organizational innovation: the mediating role of organizational agility. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55 (6), 1527–1552. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2023-0306>
- Panisson, C., Tonial, G., Mezzaroba, M. P., & dos Santos, N. (2023). Towards knowledge management for digital transformation in hyper turbulent environments. In *Digital Technologies and Transformation in Business, Industry and Organizations: Volume 2* (pp. 127–145). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40710-9_7
- Pham, K. T., & Tran, D. M. (2024). knowledge management impact on innovation capacity of private enterprises in vietnam: The role of digitalization. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 16(1), 111–128. <https://doi.org/10.34111/ijegeg.2024160105>
- Rani, S. (2025). Digitization, knowledge conversion and outcomes: conceptual study of prospects and paradigms for HEIs. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(1), 92–104. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2023-0220>
- Rahman, M. M., Röntynen, R., Ardabili, F. S., Newaz, H. Q., Voitenko, E., & Cajnko, P. (2025). Knowledge Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 249–260.
- Razaee-Urimi, J., Adabinia, Z., Agahbigi, Z., Abdullah Mohamadi, S.A & Saleh, M. (2026). Content analysis of Islamic medical history scientific productions in the national documents and library

- organization of the Islamic Republic of Iran. *Library and Information Organization Studies*, 14–43. (In Persian).
- Rigi, T., Diyani, M. H., & Fatahi, R. (2020). Visualizing: A Qualitative Research Method in Information Retrieval Studies. *Library and Information Science Research*, 2(30), 18-38. (In Persian).
- Sayyid Javadin, S. R., Nosrat Panah-Nahavand, R., & Rahmani Gohar, M. (2026) The impact of big data knowledge management capabilities on innovation, competitive advantage, and performance of knowledge-based companies (Case study: Knowledge-based companies in Tehran province). *Strategic Organizational Knowledge Management*, 4(8), 1–21. (In Persian). <https://doi.org/10.47176/SMOK.2025.1966>
- Seghroucheni, O. Z., Lazaar, M., & Al Achhab, M. (2025). Bridging tacit knowledge and explicit knowledge: An ontological model for effective knowledge conversion. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 15(2). <https://doi.org/10.3991/ijep.v15i2.53389>
- Shahzad, I., & Soroya, S. H. (2024). Integrating tacit knowledge transfer model in academic context: A SEM analysis approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 14500–14527. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02490-y>
- Shi, Y., & Ma, C. (2025). Unravelling the knowledge matrix: exploring knowledge-sharing behaviours on market-based platforms using regression tree analysis. *Personnel Review*, 54(1), 284–308. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2024-0052>
- Shrivastav, S. K., Bag, S., & Bhattacharya, R. (2025). Sustainable knowledge management in the digital era: leveraging natural language processing to identify trends, challenges and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 29 (9), 2843–2872. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1251>
- Songkajorn, Y., Aujiapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational strategic intuition for high performance: The role of knowledge-based dynamic capabilities and digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 117. <https://hdl.handle.net/10419/274418>
- Sunarsi, D., Djulius, H., Affandi, A., Priadana, M. S., Narimawati, U., & Sudirman, I. (2025). Exploring strategies to manage expectational knowledge in higher education after COVID-19 pandemic. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(2), 699–710. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i2.21784>
- Takhtravanchi, M., & Pathirage, C. (2015). The importance of tacit knowledge integration within traditional project environment: A critical review. <https://salford-repository.worktribe.com/OutputFile/1495723>
- Taheri, M & Ziai, S. (2014). A gradual design pattern for the process of knowledge acquisition impact using semantic mapping analysis on organizational knowledge management (A case study of Iran National Document and Library Organization). *Journal of Library and Information Science*, 2(14), 195–214. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/infosci.2024.82468.1161>
- Taheri, M & Salami, M. (2022). Prioritizing knowledge management architecture for electronic services in digital libraries. *Journal of Library and Information Science*, 2(13), 135–152. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/infosci.2024.82762.1167>
- Tomiczak, K. H. (2023, September). Methods for managing the tacit knowledge of employees with long scientific seniority using the example of research institutions. Preliminary Assumptions. In *International Congress on Polymers in Concrete* (pp. 161–168). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72955-3_15
- Tran Pham, T. K., & Tu, T. M. (2025). Understanding the relationship between diversity-oriented leadership and knowledge sharing among public employees: the roles of internal communication. *Journal of Workplace Learning*, 37 (3), 237–249. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2024-0180>

- Trivedi, K., & Singh, S. (2025). The impact of knowledge sharing on well-being at work– Is organizational learning capability a mediating link?. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-0073>
- Van Houten, M. M. (2020). *Intercollegial sharing of professional tacit knowledge and expertise within education* [Unpublished doctoral dissertation, University of Glasgow]. <https://doi.org/10.5525/gla.thesis.82048>
- Virkar, S., Edelmann, N., Hynek, N., Parycek, P., Steiner, G., & Zenk, L. (2019, July). Digital transformation in public sector organisations: The role of informal knowledge sharing networks and social media. In *International Conference on Electronic Participation* (pp. 60–72). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27397-2_6
- Wang, X., Zhang, M., Zhang, M., & Wang, Z. (2025). Global evidence on the impact of ICT on innovation among knowledge workers in the context of digital transformation. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3597603>
- Yudhawan, S. A., & Herachwati, N. (2025). A systematic literature review: The effect of tacit knowledge sharing on employee innovation. *Journal La Sociale*, 6(5), 1580–1889. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i5.2268>
- Zaoui Seghroucheni, O., Lazaar, M., & Al Achhab, M. (2025). Using AI and NLP for tacit knowledge conversion in knowledge management systems: A comparative analysis. *Technologies*, 13(2), 87. <https://doi.org/10.3390/technologies13020087>
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M. U., & 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>