

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 2, Issue 8 Winter 2024 P.P. 99-128		
Research Paper; 20.1001.1.28211588.1402.2.4.5.0			
Designing the Process Model and Infrastructures for the Implementation of Documenting the Experiences of Employees Fatemeh Tavallae¹, Mehdi Kheirandish², Nasser Asgari³ 1. PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.. E-mail: Tavallaeef@gmail.com 2. Visiting Prof., Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Professor at Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir 3. Visiting Associate Prof., Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Associate Professor at Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Nasgari@ssau.ac.ir			
Article Information		Abstract	
Accepted: 2023/12/11 Receieved: 2024/02/14 Keywords:		Background & Purpose: Today, the importance of knowledge and experience as the most important intangible asset in gaining competitive advantage of organizations is not hidden to anyone, and organizations are looking for the optimal use and management of knowledge and experiences in the form of documentation projects. Designing a suitable implementation model for these projects is essential for their correct and effective implementation. Then, in this research, the design of the process model and infrastructures for the implementation of documentation of employees' experiences have been discussed. Methodology: In this research, the exploratory mixed method (thematic analysis and survey strategy) was used. The statistical population of the qualitative part included 15 experts and the quantitative part included 180 managers. The data was collected in the qualitative part with in-depth semi-structured interview and literature review and in the quantitative part with the researcher's questionnaire, the validity and reliability of each part was confirmed. Data in the qualitative section were analyzed using three-step coding and in the quantitative section with descriptive statistics and inferential statistics (structural equation modeling) tests. Findings: Based on the analysis of the research data, the implementation model of documenting the experiences of employees included 32 basic themes, 5 organizing themes (the executive process of documentation, human resource requirements, technological requirements, cultural requirements and legal-legal requirements) and an overarching theme in the form of implementation. Also, the quantitative data analysis of the research indicated the appropriateness of the model of documenting the experiences of employees. Conclusion: Any effective implementation process regarding experience documentation patterns requires infrastructure in the form of appropriate dimensions and components. This issue has been identified in the final model of the research. Then, evaluating and taking the necessary measures based on vulnerability will provide the basis for institutionalization and greater acceptance of this project.	
Documentation of Experiences, Experiences of Employees and Managers, Implementation process.			
Corresponding Author: Mehdi Kheirandish Email: Kheirandish@ssau.ac.ir			
Citation: Tavallae, Fatemeh; Kheirandish, Mehdi and Asgari, Nasser.(2024). Designing the Process Model and Infrastructures for the Implementation of Documenting the Experiences of Employees. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 2(8), 99-128.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۲، شماره ۸

زمستان ۱۴۰۲

صص ۹۹-۱۲۸



مقاله پژوهشی؛ 20.1001.1.28211588.1402.2.4.5.0

طراحی الگوی فرایند و زیرساخت‌های اجرای مستندسازی تجربیات کارکنان

فاطمه تولایی^۱، مهدی خیراندیش^۲، ناصر عسگری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Tavallaeeef@gmail.com

۲. استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، استاد دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

Kheirandish@ssau.ac.ir

۳. دانشیار مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، دانشیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

رایانامه: Nasgari@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: امروزه اهمیت دانش و تجربه به عنوان مهمترین دارایی نامشهود در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها به دنبال استفاده و مدیریت بهینه دانش و تجارب در قالب پروژه‌های مستندسازی هستند. طراحی الگوی اجرایی مناسب این پروژه‌ها برای اجرای درست و اثربخش آنها ضروری است. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی الگوی فرایند و زیرساخت‌های اجرای مستندسازی تجربیات کارکنان پرداخته شده است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۱/۲۵

کلیدواژه‌ها:

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی (تحلیل مضمون و راهبرد پیمایش) استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان و بخش کمی شامل ۱۸۰ نفر از مدیران بود. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و مرور ادبیات و در بخش کمی با پرسش‌نامه محقق ساخته بود که روایی و پایایی هر بخش تأیید شد. داده‌های بخش کیفی با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای و در بخش کمی با آزمون‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، الگوی اجرای مستندسازی تجربیات کارکنان شامل ۳۲ مضمون پایه، ۵ مضمون سازمان‌دهنده (فرایند اجرایی مستندسازی، الزامات منابع انسانی، الزامات فناوری، الزامات فرهنگی و الزامات حقوقی-قانونی) و یک مضمون فراگیر در قالب اجرا بود. همچنین تحلیل داده‌های کمی پژوهش حاکی از برآزش الگوی مستندسازی تجربیات کارکنان بود.

نتیجه‌گیری: هر گونه فرایند اجرای موثر در مورد الگوهای مستندسازی تجارب نیازمند زیرساخت‌هایی در قالب ابعاد و مولفه‌های مناسب است. این موضوع در الگوی نهایی پژوهش شناسایی شده است. بر این اساس، ارزیابی و انجام اقدامات مورد نیاز بر اساس آسیب‌پذیری، زمینه نهادینه‌سازی و پذیرش بیشتر این پروژه را فراهم خواهد نمود.

نویسنده مسئول:

مهدی خیراندیش

ایمیل:

Kheirandish@ssau.ac.ir

استناد: تولایی، فاطمه؛ خیراندیش، مهدی و عسگری، ناصر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی فرایند و زیرساخت‌های اجرای مستندسازی تجربیات

کارکنان. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲(۸)، ۹۹-۱۲۸.

مقدمه

امروزه، دانش مهم‌ترین سرمایه در کسب مزیت رقابتی بین سازمان‌ها است (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴). طبق اعلام سازمان ملل، از سال ۲۰۲۵ حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز دو برابر می‌شود و اطلاعات ۷۵ روز قبل ممکن است دیگر ناکارآمد باشد. محققان سرعت دو برابر شدن دانش را حتی ۱۲ ساعت نیز اعلام نموده‌اند (آمیتاب ری، ۲۰۲۰). دانشی که توسط عامل انسان یا کامپیوتر در طی حل مساله متولد شود، تجربه نامیده می‌شود که خود یکی از منابع بسیار مهم دانش است و اگر مستند شود به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد (خشوعی، ۱۳۹۷) و اگر ثبت و مستند نشود به تکرار مداوم مشکلات سازمان منجر می‌شود. طبق تحقیقات مختلف، ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان، تکراری‌اند؛ زیرا، دانش و تجربه حاصل از شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته سازمان ثبت نشده و به طور نظام‌مند مورد استفاده کارکنان قرار نگرفته‌اند تا از آنها درس بگیرند و تکرار راه‌هایی که قبلاً نیز شکست خورده‌اند جز اتلاف وقت و هزینه و عقب ماندن از چرخه رقابت و حتی فرا رسیدن "مرگ" در چرخه عمر سازمان محصولی در بر نخواهد داشت (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴). باید بدانیم که دانش کسب شده از خطا، خود، ابزاری برای رسیدن به موفقیت در آینده است (جعفری مقدم، ۱۳۸۶). هدف سازمان‌ها و مدیران از اجرای فرایند مستندسازی تجربیات را می‌توان آموزش رهیافت صحیح و آتیه‌دار به‌جای استفاده از روش آزمون و خطا و کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره اقداماتی دانست که نادرستی آنها در گذشته به اثبات رسیده است (نویدی و ریاحی‌نیا، ۱۳۹۶).

مستندسازی تجربیات از مهم‌ترین منابع کسب دانش و آموزش و توانمندسازی سازمانی کارکنان باسابقه است و تکنیک‌های زیادی برای استخراج دانش ضمنی کارکنان با تجربه، توسعه داده شده است (اخوان و شهابی پور، ۱۳۹۴). در بیان اهمیت مدیریت دانش و مستندسازی تجارب از دیدگاه سیاسیون باید گفت: در متن «سیاست‌های کلی نظام اداری» در بند پنجم علاوه بر ارتقای سطح دانش و مهارت، بر ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان تأکید شده است. در بند شانزدهم نیز بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی و در بند بیستم به اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها اشاره شده است و در بند بیست و پنجم به کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات تأکید شده است. از سوی دیگر در برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم ۱۳۹۹-۱۳۹۷

مصوبه هیأت وزیران و مصوبه شورای عالی اداری در برنامه پنجم آن با عنوان "بهبود در نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی" بر عنوان "طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی" اشاره شده است. برای ارتقای سطح دانش و استقرار نظام مدیریت دانش، تخصص و مهارت‌های کارکنان سازمان‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات، اجتناب از برخوردهای سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات در نظام اداری و جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی می‌توان از مستندسازی تجارب و دانش کارکنان و تشکیل و غنی‌سازی حوضچه‌های دانش در سازمان استفاده کرد.

با مستند نمودن تجربیات و آموزش دانش پنهانی کارکنان به یکدیگر سازمانی یادگیرنده ایجاد خواهد شد زیرا هدف آموزش‌ها در سازمان‌ها باید ایجاد سازمان‌های یادگیرنده باشد و یادگیری صورت نخواهد گرفت مگر آنکه تغییر در رفتار افراد (کارکنان) ایجاد شود (یادگیری یعنی تغییر در رفتار) (میرسپاسی، ۱۳۸۹).

در حال حاضر، سازمان‌ها در مستندسازی تجارب از طرفی با چالشی بزرگ به نام عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز متدولوژی و مدل‌های اجرایی آن در سازمان روبرو هستند و از طرف دیگر، همه رویدادهای سازمانی ارزش مستندسازی و ذخیره‌سازی مستمر ندارند بلکه رویدادهایی ارزش مستندسازی دارند که از یک طرف، قبلاً در سازمان مستتر و پنهان بوده‌اند (چه خوب و چه بد) و از طرف دیگر، در پی استفاده از آنها نتایج مادی و معنوی قابل توجهی نصیب سازمان شده است (رستمی و شهائی، ۱۳۸۸).

در کشور ما از سال ۱۳۸۰ به بعد، فرایند کسب تجربه و عوامل مؤثر در آن در سازمان‌ها مطرح گردید و در تمامی مقالات تنها از نظر تئوری به مستندسازی و عوامل مؤثر بر آن توجه شده است. به نظر می‌رسد که مستندسازی تجربیات در سازمان‌ها به صورت فرمالیته است و کارکنان برای تسریع روند ارتقای رتبه یا بازنشستگی به کپی - پیست نمودن اطلاعات دست می‌زنند و در مورد اهمیت کار مستندسازی چه از نظر فرهنگی و چه از نظر پشتیبانی از اطلاعات و استفاده از آنها کار چندانی صورت نگرفته است. در بسیاری از سازمان‌های عمومی نیز به مدیریت دانش به طور مدون، منسجم و جامع و مانع پرداخته نشده است و اگر اقدامات موردی‌ای انجام شده، فاقد بی‌طرفی، جامعیت و پایداری بوده و تحت تأثیر سلايق مدیریتی و جو سیاسی بوده است (حیدری، ۱۳۹۷). بر این اساس، مستندسازی تجارب در سازمان می‌تواند بر تجربه‌آموزی، کاهش تکرار اشتباهات، افزایش سرعت انجام فرایندها، افزایش جامعه‌پذیری و افزایش بهره‌وری سازمان، ایجاد هم‌افزایی سازمانی به دلیل بهره‌برداری سایر افراد از تجربیات به دست آمده، افزایش مجموعه تجربه‌ها و یادگیری از تجربه‌های دیگران، ایجاد احساس و چشم‌انداز مشترک به دلیل مستندسازی و

انتقال تجربه‌ها، ثبت تاریخی - تحلیلی و عملی تجربیات، موفقیت‌ها و شکست‌ها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین‌کننده سازمان و فراهم‌شدن زمینه مرور و ارزیابی آنها، فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران، ایجاد و گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان، ایجاد تحول سازمانی از طریق انتقال مجموعه تجربیات، افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توجه به مستندسازی معیارهای مربوط به کارایی، اثربخشی و اجرای آنها، تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌های دیگران، به وجود آمدن بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق تیم‌های یادگیرنده مؤثر باشد.

در گونه‌شناسی مطالعات مستندسازی عمدتاً به فرایند یا مراحل مستندسازی تجارب و لزوم و اهمیت آن در سازمان‌ها توجه شده و در برخی موارد نیز به موضوعات موانع مستندسازی، ابزارها یا فنون مستندسازی و زیرساخت‌های مستندسازی پرداخته شده و از نگاهی "جامع" به مقوله مستندسازی غفلت شده است. در اکثر پروژه‌های مستندسازی تجارب به زیرساخت‌های محدود ساختاری، فرهنگی یا فناورانه اشاره شده است؛ در حالی که در مرحله "اجرا" باید علاوه بر توجه جامع به مولفه‌های هر یک از ابعاد پیش گفته به عوامل دیگری چون مباحث مالی، قانونی و منابع انسانی و نیز دیدگاه فرایندی به اجرا توجه نمود. بر این اساس، در این پژوهش یکی از گام‌های اساسی مستندسازی تجارب یعنی اجرای اثربخشی مستندسازی تجارب مورد بحث و بررسی خواهد گرفت.

پیشینه پژوهش

در قرن بیست و یکم با حرکت پیوسته از عصر اطلاعات به عصر "دانش" روبرو هستیم که در آن دانش به عنوان مهمترین بعد زندگی بشر تلقی می‌شود و تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده که از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعات است و به شکل‌گیری اقتصاد دانش محور منجر شده که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴).

اهمیت یافتن فزاینده دانش به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت و مزیت رقابتی سازمان‌ها، "مدیریت دانش" را به عنوان وظیفه حیاتی سازمان‌ها در خلق، حفظ، انتقال و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود عملکرد و تبدیل به سازمانی یادگیرنده مطرح

می‌کند(لی و چویی، ۲۰۰۳). کارل ویگ^۱ برای اولین بار مفهوم مدیریت دانش را در سال ۱۹۸۶ رواج داد و آنرا عبارت از ساخت، تجدید، کاربرد و بهره‌برداری از دانش برای حداکثرسازی اثربخشی دانش سازمان و بازگشت دارایی‌های دانشی آن می‌داند(ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴). تعریف جامعی از مدیریت دانش که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد. تفاوت و تکرر در تعریف این مفهوم را دانش‌فرد به حکایت معروف ادراک نابینایانی تشبیه کرده که فیلی را در تاریکی لمس می‌کردند و هر یک ادراک خود را متفاوت از دیگری بیان می‌کردند(دانش‌فرد، ۱۳۹۴؛ غلامیان و همکاران، ۱۳۸۵؛ مکوندی و همکاران، ۱۳۹۷؛ غلامیان و همکاران، ۱۳۸۵).

دانایی به شکل یک شبکه آب زیرزمینی است که سبب ایجاد و بقای آن چیزی می‌شود که ما بر روی زمین از آن به عنوان حیات یاد می‌کنیم. دانایی، زیربنای جامعه نوین است و هر کسی که به نحوی با دانایی سر و کار دارد جزء سازندگان این جامعه محسوب می‌شود(میسون، ۱۹۹۵). مدیریت دانایی عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند(داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). در اکثر مقالات، مدیریت دانایی را همان مدیریت دانش ترجمه کرده‌اند و مستندسازی (ثبت، ضبط، ذخیره و نگهداری دانش تولید شده) از اصلی‌ترین اجزای مدیریت دانش است(بصیریان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۷).

نتایج مطالعات طولی انجام شده درباره استخراج دانش ضمنی نشان داد که مشارکت، نقش مهمی در استخراج دانش ضمنی دارد. مستندسازی دانش تنها به توانایی فرد بستگی ندارد، بلکه به تمایل شخص برای مستند نمودن دانش نیز بستگی دارد. نویسندگانی مانند رنزل (۲۰۰۸)، گاوریلووا و آندریوا (۲۰۱۲)، نایجل وپل (۲۰۱۵)، بلینی و همکاران (۲۰۱۶) و نویدی و ریاحی نیا (۱۳۹۶) به این نقش اشاره کرده‌اند. به اشتراک گذاشتن دانش توسط کارکنان در تحقیقات تیسنگ (۲۰۱۰)، کارملی و همکاران (۲۰۱۱)، اودور هو (۲۰۱۸)، جوسانگلی (۲۰۱۸) و بیکر (۲۰۱۸) از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش عنوان شده است. نویسندگانی مانند آرنه و ویتمن (۲۰۱۷) دانش ضمنی را یک منبع با ارزش برای رقابت در شرکت‌های تولیدی می‌دانند. مرحله‌ای از فرایند مدیریت دانش که به محافظت، دسترسی به موقع، استفاده مجدد و به‌هنگام‌سازی یا روزآمد کردن منظم و مداوم دانش

¹. Karl Wiig

سازمان کمک خواهد کرد، ذخیره‌سازی دانش است (ماترسون، ۲۰۰۲). ذخیره‌سازی دانش باید به‌دقت در سازمان‌ها، سازماندهی شود تا به از دست دادن بخشی از حافظه (دانش) آنها و یا دور ریخته‌شدن برخی تخصص‌های ارزشمند منجر نشود. تنها دانشی ارزش ذخیره‌سازی دارد که برای افراد دیگر سازمان در آینده امکان استفاده و به کارگیری داشته باشد (دانش‌فرد و ذاکری، ۱۳۹۴). ذخیره دانش شامل رویه‌ها و سیستم‌هایی برای تقویت و پشتیبانی دانش تولید شده با ذخیره، بازیابی و مدیریت دانش است که اغلب این سیستم‌ها، مبتنی بر فناوری اطلاعاتند. ذخیره دانش به اشکال مختلف از جمله دانش انسانی مدون، سیستم‌های خبره، اسناد مکتوب، رویه‌های مستند و فرآیندهای دانش ضمنی به دست آمده توسط افراد و شبکه‌های افراد است (آدو و آیاوو، ۲۰۲۰). در اکثر مدل‌های مدیریت دانش بر ذخیره‌سازی دانش تأکید شده است (زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷).

یکی از منابع بسیار مهم دانش و از منابع مهم یادگیری، تجربه است که بالغ بر ۷۰ درصد یادگیری از طریق آن صورت می‌گیرد. سهم عوامل سه‌گانه در یادگیری: تجربه ۷۰ درصد، آموزش ۱۵ درصد و مهارت‌آموزی نیز ۱۵ درصد است. تجربه در زمان طولانی‌تری حاصل می‌شود؛ اما، به دلیل اثر عمیقی که در حافظه فرد و سازمان ایجاد می‌کند، در بین دیگر عوامل یادگیری از اهمیت بیشتری برخوردار است (محمود صالحی و دری، ۱۳۸۹). تجربه یعنی بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها. در تعریف دیگر، فرایند کسب دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص را تجربه گوئیم که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می‌شود. به عبارتی دیگر، تجربه‌اندوزی با درگیری مستقیم در برنامه‌ریزی و عمل بوده و صرفاً از طریق خواندن و مطالعه حاصل نمی‌شود در نتیجه مجرب یا متخصص کسی است که در زمینه‌ای خاص، از دانشی عمیق بهره‌مند بوده و به‌واسطه تمرین چیزهایی را آموخته و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی معین، در عمل آزموده و آبدیده شده است (الهی، ۱۳۸۳).

مورگان (۲۰۱۷) می‌گوید حوزه منابع انسانی در حال ورود به چهارمین دوره با نام "تجربه کارکنان" است. دوره اول که به کسب سود اهمیت می‌داد، دوره سودمندی نام داشت. دوره دوم، دوره بهره‌وری بود که افرادی مانند فردریک تیلور و هنری فایول از پیشگامان روش‌های حداکثرسازی کارها در این دوره و به دنبال راهی برای کاهش زمان انجام کارها بودند. دوره سوم، مشارکت نام دارد و مفاهیم جدیدی مثل توجه به کارکنان، درک آنان و ایجاد منفعت برای آنان به‌جای تمرکز صرف بر بهره‌گیری از آنان مطرح شد که در نوع خود نوعی رویکرد انقلابی بود و پس از تحقیقات بسیار این نتیجه حاصل شد که هر چه کارمند بیشتر در سازمان عجین شده باشد، بهره‌وری وی افزایش می‌یابد، مدت زمان

بیشتری در سازمان می‌ماند و سالم‌تر و خوشحال‌تر است. در نهایت نیز دوره تجربه شکل گرفت (مورگان، ۲۰۱۷).

مرزهای رقابتی فعلی در دنیای کسب‌وکار بر اساس "تجربه کارکنان" است که اولویت فعلی سازمان‌ها است (یان دیز، ۲۰۱۸). مستندسازی تجربیات، دانش ذهنی افراد را که در رفتار و درک آنها قرار دارد و در تعاملات افراد ظاهر می‌شود به دانش صریح که دانش مستند و عمومی و قابل تسهیم از طریق فناوری اطلاعات است، تبدیل کرده و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه به دانش‌های جدیدی دست می‌یابد (لی، زو و هو، ۲۰۱۴) اوکوس و مانوج (۲۰۱۸) روش‌های مختلفی مانند مصاحبه، داستان‌گویی، پرسش‌نامه، مشاهده، عکس، ضبط ویدئو و صدا و انیمیشن کامپیوتری را در تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی پیشنهاد کرده است (اکوته و مانوج، ۲۰۱۸). دانش که منبع حیاتی سازمان است به دلایل متعددی مانند بازنشستگی، جابجایی، کوچکسازی، برون‌سپاری، فراموشی و مرگ در مسیر نابودی قرار دارد و دانش ضمنی کارکنان باید قبل از فراموشی و یا نابود شدن، با کشف، استخراج، مدل‌سازی و ثبت به دانش عینی تبدیل شده و دانش عینی نیز ترکیب، طبقه‌بندی مجدد و مفهوم‌سازی گردد (دالکیر، ۲۰۱۱). بخشایش (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان "چگونه تجربیات خود را مستندسازی کنیم؟" هر تجربه مدیریت را دارای چهار رکن شامل مساله و ضرورت، نقطه تصمیم‌گیری، مراحل اجرا و نتایج و تحلیل آن می‌داند که بدون هر یک از این رکن‌ها، تجربه مدیریتی ناقص است و امکان انتقال کامل به دیگران را ندارد. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستندسازی، مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان است (موسوی، ۱۳۹۱).

در چند سال اخیر اقدامات نظری و عملی گوناگونی در سطح کشور در خصوص مستندسازی تجربیات در قالب مدیریت دانش صورت گرفته؛ مثلاً چاپ کتاب‌های مختلف در زمینه ثبت تجربیات مدیریتی، برگزاری همایش‌هایی برای انتقال منظم تجربیات موجود به مدیران جوان، اجرای پروژه‌های مطالعاتی و طرح‌های مستندسازی کاربردی در سازمان‌های مختلف که همگی بیانگر توجه سازمان‌های ایرانی به اهمیت نقش مستندسازی تجربه در رشد و بهبود عملکرد سازمانی است (نویدی و ریاحی نیا، ۱۳۹۶). در فرایند مستندسازی ابتدا تجربه جمع‌آوری، سپس به مرکز مستندسازی منتقل و مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت تأیید، مستند می‌شود و در پایان، به افراد صاحب تجربه پاداشی اعطا و در مورد چگونگی انتشار تجربه تصمیم‌گیری می‌شود و البته برای حفظ تجربه‌های مستند شده، قوانینی در این زمینه تدوین خواهد شد (الهی و همکاران، ۱۳۸۳). از آنجا که مستندسازی در ارتباط با دانش پنهان اهمیت ویژه‌ای دارد شیوه‌های مصاحبه با خبرگان، یادگیری از طریق مشاهده، یادگیری از

طریق گفتگو، جلسات موقت، نقشه راه، یادگیری تاریخی، یادگیری عملی، یادگیری الکترونیکی و یادگیری از دیگران به عنوان روش های شناسایی و اکتساب دانش پنهان فردی معرفی می شوند (هیتفیلد، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

موضوع مستندسازی تجربه در قالب یک نظریه مستقل تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و در خارج از کشور تعداد محدودی از پژوهشگران فقط به مدیریت تجربه اکتفا نموده و یا به مستندسازی دانش به عنوان بخشی از مدیریت دانش اشاره کرده اند. در مجموع، مرور پژوهش های داخلی و خارجی در این زمینه نشان می دهد که با وجود اهمیت تجربه از دیدگاه همه پژوهشگران، موضوع مستندسازی تجربه محدود به ثبت تجربه در مدیریت تجربه و یا صرفاً سنجش میزان مستندسازی تجربه در سازمان شده و این احتمال وجود دارد که این مسئله می تواند ناشی از فقدان مدل و نظریه کافی در زمینه مستندسازی تجربه باشد؛ زیرا در صورت پرداختن به مدل و نظریه، علاوه بر روشن شدن ماهیت مستندسازی تجربه، نه تنها اهمیت آن نیز به عنوان مبحثی در مدیریت دانش مورد توجه قرار خواهد گرفت، بلکه سنجش مستندسازی تجربه و حل محدودیت های موجود در این زمینه نیز با دقت بیشتری انجام خواهد شد (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۴). در جدول زیر خلاصه ای از مطالعات انجام شده گردآوری شده است که می تواند خلأ تحقیق در زمینه مستندسازی را آشکار سازد؛

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
۱	الهی، آذر و رجبزاده (۱۳۸۳)	طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن	فرایند کلی کسب تجربه به ترتیب شامل: ۱- وقوع رخداد (شرایط و روش های کسب تجربه)، ۲- کسب و درک رخداد (بر اساس دانش، آگاهی و بصیرت مدیر، قدرت ثبت و ضبط اطلاعات، توان تعریف فعل و انفعال داده ها، توان اثبات موضوع، توانایی سنجش داده ها و مشاهدات، تأثیر بر قضاوت و احساس)، ۳- تحلیل و بررسی تجربه (در یادگیری، دانش آفرینی، ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاهها، تحصیل مهارت)، ۴- نتیجه گیری و استفاده از آن.
۲	موسوی (۱۳۹۱)	مستندسازی فرایندها در سازمان های فرهنگی و شرکت های انتشاراتی	مهم ترین و ضروری ترین اصل برای مستندسازی فرایندها: ایجاد بسترها و الزامات ساختاری، قانونی و فرهنگی. اقدامات مقدماتی برای مستندسازی شامل: بررسی نمودارهای سازمانی موجود، بررسی شرح وظایف واحدها، بررسی اهداف و استراتژی های سازمان بر اساس اسناد بالادستی مانند اساسنامه شرکت. استفاده از مدل نه مرحله ای در مستندسازی: ۱- تعیین گستره و حجم مستندسازی، ۲- شناسایی فرایندهای اصلی، ۳- شناسایی فرایندهای فرعی، ۴- ثبت فرایند، ۵- ارائه فرایند ثبت شده به دبیرخانه مستندسازی، ۶-

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
			ارزیابی فرایند، ۷- مستندسازی فرایند، ۸- انتشار فرایند، ۹- پاداش مستندساز
۳	اخوان و شهابی‌پور (۱۳۹۴)	توسعه فرایند اکتساب و انتشار دانش ضمنی و مستندسازی تجارب به‌منظور آموزش و توانمندسازی سازمانی	الزامات در مستندسازی دانش ضمنی شامل: فردی، فنی و محیطی: الزامات فردی شامل: انگیزش فردی خبره، مهارت مهندس دانش در زمینه دانش سازمان، کاهش زمان و تعداد جلسات مصاحبه. - الزامات فنی شامل: یکپارچگی با فرایندهای جاری سازمان و پرهیز از دوباره‌کاری، انعطاف‌پذیری کدینگ و کاهش زمان انجام فرایند، امنیت اطلاعات و حفظ سرمایه دانشی، سهولت انتشار، قابلیت استفاده در سیستم‌های دانش‌محور، واسط گرافیکی و کاربرپسند. - الزامات محیطی شامل: وسعت جغرافیایی سازمان‌های گسترده، عدم تمرکز خبرگان در یک محل، تعدد خبرگان مرتبط با یک دانش. - مدل پیشنهادی شامل خبره، مهندس دانش، منابع انسانی و مدیر مالی است
۴	جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴)	دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد راهکارهای مستندسازی تجارب و دانش	موانع مستندسازی: ۱- مسائل نگرشی، ۲- مسائل دانشی، ۳- مسائل مهارتی و رفتاری، ۴- مسائل فرهنگی، ۵- مسائل سازمانی. عواملی مانند بی‌انگیزگی مدیران، سلیقه‌ای بودن روش‌های مدیریتی، عدم آگاهی مدیران از نحوه، چگونگی، ماهیت و چیستی مستندسازی و فرهنگ شفاهی حاکم بر جامعه (افراد تمایل کمتری به نوشتن تجارب یا فرهنگ مکتوب دارند و بیشتر به بیان شفاهی رخدادهای میل دارند) به‌عنوان مهم‌ترین موانع مستندسازی در کتابخانه‌ها هستند.
۵	ضیایی و توکلی (۱۳۹۴)	مستندسازی تجربیات مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی	در عوامل فرهنگی و رفتاری تأثیرگذار بر مستندسازی تجارب مدیران و سازوکارهای مستندسازی میان وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنادار و یا شکاف عمیقی وجود دارد و یا به عبارتی ثبت تجارب مدیران از نظر عوامل فرهنگی و رفتاری در وضعیت مناسبی نیست. در وضع موجود، مدیریت و پشتیبانی مدیران رده‌بالا تر، بیشترین درجه اهمیت و پرداخت پاداش، کمترین درجه اهمیت را دارد؛ اما در وضع مطلوب، تحول‌گرایی یا پویایی افراد برای بهبود وضع موجود بیشترین اهمیت را دارد. در اولویت‌بندی سازوکارهای ثبت تجربه در وضع موجود، برگزاری نمایشگاه‌ها و کارگاه‌های آموزشی، بیشترین اهمیت را دارد؛ ولی در وضع مطلوب، ایجاد مراکز تخصصی مستندسازی در سازمان‌ها بر اساس مأموریت‌های محوله و انتقال تجربیات کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین مهم‌تر است.
۶	شفیعی و همکاران (۱۳۹۴)	مستندسازی دانش سازمانی: تحلیل مبانی نظری و راهبردهای عملی	- مستندسازی بر اساس چرخه حیات دانش سازمانی دالکر شامل: ۱- کشف و تسخیر دانش، ۲- ارزیابی و انتخاب دانش، ۳- کدگذاری دانش، ۴- پالایش، ۵- اشتراک دانش، ۶- دسترسی دانش، ۷- فراگیری دانش، ۸- به‌کارگیری دانش، ۹- ارزیابی دانش، ۱۰- به‌روزرسانی دانش. - راهبردهای عملیاتی استخراج دانش ضمنی (تولید پروتکل): مصاحبه، داستان‌گویی سازمانی، یادگیری از طریق شنیدن، آموزش معکوس و... - راهبردهای عملیاتی کدگذاری و بازنمون دانش عینی (تحلیل پروتکل):

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
			اکتشاف دانش، داده‌کاوی، متن‌کاوی، وب‌کاوی، نردبان مفهوم و ...
۷	جمشیدی و حیدری (۱۳۹۵)	شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران	- پنج زیرساخت و عامل ضروری برای مستندسازی به ترتیب اولویت: ساختاری، فرهنگی، قانونی، فناورانه و رفتاری. - سازوکارهای بهبود و توسعه نظام مستندسازی در کتابخانه‌ها شامل: انتقال تجارب کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین، برخورداری مدیران صاحب تجربه از حقوق مالکیت معنوی، ایجاد دست‌نامه مستندی از تجارب و ... - تقسیم‌بندی ساز و کارها: ۱- برای ثبت و ضبط تجارب در سطح سازمان، ۲- برای توزیع و نشر مستندات در سطح جامعه و سازمان، ۳- برای ترغیب افراد به مستندسازی
۸	زمانی (۱۳۹۵)	تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش‌آفرینی تجربه سازمانی	- ساختار طراحی شده از شیوه‌های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیک‌هایی همچون موردنویسی، خاطره‌نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و غیره. - الگوی کیفی مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاه‌ها شامل: الف) مراحل پیشنهادی الگوی مستندسازی: ۱- برنامه‌ریزی مستندسازی، ۲- اجرای مستندسازی، ۳- پایش، کنترل، تسهیم. ب) گام‌های پیشنهادی الگوی مستندسازی: ۱- بررسی شرایط دانشگاه، ۲- شناسایی و تعیین حوزه‌های تجارب سازمانی، ۳- تعیین روش و مراحل و انتخاب قالب خروجی، ۴- جمع‌آوری اطلاعات، ۵- سازماندهی و طبقه‌بندی محتوایی تجارب جمع‌آوری شده، ۶- ایجاد پایگاه اطلاعاتی.
۱۰	شفیعی و همکاران (۱۳۹۴)	شناسایی و مستندسازی دانش سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی ایران: ارائه مدل عملی	- چرخه یکپارچه حیات دانش سازمانی دالکر بر مستندسازی تأثیر داشته و از طریق آن مستندسازی دانش در کتابخانه‌های مرکزی پیش‌بینی شد. ثبت، اشتراک و ارزیابی دانش مهم‌ترین مراحل در مستندسازی بود. - مدل پیشنهادی پژوهش با حذف متغیرهای با اثرات ضعیف شامل مراحل ثبت، پالایش و اشتراک با اثر مستقیم و ارزیابی / انتخاب و دسترسی با اثر غیرمستقیم قوی بود.
۱۱	نوبدی و ریاحی‌نیا (۱۳۹۶)	نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره‌ای	مسائل و مشکلات مستندسازی در پژوهشکده در قالب سه نوع: ۱- موانع فنی (نداشتن مهارت گزارش‌نویسی، عدم مهارت در تدوین سند بر اساس استاندارد کارفرما، محدودیت زمانی و هزینه‌ای پروژه)، ۲- موانع انسانی (موانع انگیزشی، موانع شخصیتی، عدم رعایت حقوق مالکیت فکری افراد) و ۳- موانع اداری (واحد مستندسازی (مشکلات قالب‌بندی، عدم دسترسی به اسناد قبلی، عدم سازماندهی و امکان جستجو در اسناد قبلی و بروکراسی دست‌وپاگیر).
۱۲	سالاری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران	- مستندسازی تجارب دربرگیرنده رویکردهای انتخاب خبره، تالار گفت‌وگو، استدلال موردمحور، داستان‌سرایی و نظام پیشنهادات است. - مدل تدوین تجربه‌های مدیران دارای سه مرحله: اکتساب دانش، مستندسازی و نظریه‌پردازی است.

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
۱۳	بصیریان چهرمی و همکاران (۱۳۹۷)	نقش و جایگاه مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی	- مرور نظام‌مند کیفی شش مدل عمومی مدیریت دانش (هیکس، بکمن، بکوویتز و ویلیامز بطور مستقیم و مک الروی، هفت سی، نوناکا و تاکچی بطور غیرمستقیم). - مستندسازی در پژوهش به مراحل گفته می‌شود که در مدل‌های عمومی مدیریت دانش با بخش ذخیره‌سازی، ثبت، ضبط و نگهداری دانش یا معادل‌های لاتین آن به صورت عینی (کاربرد مستقیم و بی‌واسطه یکی از این واژگان در فرایند مدیریت دانش) یا ذهنی (کاربرد غیرمستقیم و باواسطه واژگان در فرایند مدیریت دانش) پیوند می‌یابد.
۱۴	مکوندی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی و تبیین چگونگی استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد	- شرایط علی مستندسازی تجربیات شامل: ۱- برنامه‌ها و فعالیت‌های استخراج دانش ضمنی، ۲- فرهنگ سازمانی، ۳- ضرورت حمایت از مدیران عامل. - راهبردها: ایجاد مراکز استخراج دانش ضمنی، بازنگری در قوانین و مقررات - پیامدها: دانشی شدن شرکت‌ها، رقابتی شدن شرکت‌ها - زمینه: ۱- منطقه آزاد اروند: زیربناسازی از طریق تبلیغ نظام استخراج دانش ضمنی، ایجاد و گسترش شبکه‌های ارتباطی، ۲- مدیران عامل: ارائه آموزش‌های لازم برای تقویت مهارت استخراج دانش ضمنی، تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه استخراج دانش ضمنی در شرکت، الگوبرداری از شیوه‌های برتر استخراج دانش ضمنی، ۳- پشتیبانی از برنامه‌های مستندسازی دانش: تهیه و تدوین قانون دفاع از حقوق و امنیت صاحبان دانش ضمنی -شرایط مداخله‌ای: ویژگی‌های فردی مدیران
۱۵	خشوعی (۱۳۹۷)	تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه	- فرایند یکپارچه‌سازی مستندسازی تجربه شامل سه گام: ساخت، اجرا، توسعه که هر یک شامل کدهای زیر هستند: تشکیل تیم مستندسازی تجربه، آماده‌سازی و آموزش تیم، اکتساب تجربه، ویرایش تجربه، نگهداری تجربه، انتشار تجربه، تداوم مستندسازی در سازمان.
۱۶	خشوعی (۱۳۹۷)	تدوین نظریه یکپارچه مستندسازی تجربه و بررسی وضعیت آن از دیدگاه کارشناسان در یک سازمان دولتی	نظریه یکپارچه مستندسازی تجربه دارای پنج مؤلفه اصلی: ماهیت (یعنی زمینه و علت)، راهبرد، پیامد، محدودکننده یا مانع و تسهیل‌کننده یا زیرساخت است و هر مؤلفه اصلی از مؤلفه‌های فرعی تشکیل شده است.
۱۸	محمودی و محرابی (۱۳۹۹)	شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی (مطالعه‌ای دلفی)	- شناسایی موانع مستندسازی تجربه شامل مجموعه‌ای از موانع فرهنگی، آموزشی، فردی، ابزاری - زیرساختی، مقرراتی و فناورانه. - بر اساس تحلیل‌ها، موانع فردی با سایر موانع ارتباط تنگاتنگی دارد. - مهم‌ترین موانع: نبود صداقت و سوءظن میان کارکنان و ترس از عقب ماندن از سایرین (فرهنگی)، عدم تعیین جایگاه برای مستندسازی (مقرراتی) و آموزش ندادن نحوه ذخیره و بازیابی اطلاعات (آموزشی).
۲۰	رضوی و صمدی	مستندسازی و واکاوی تجربه تدوین راهبرد	توصیه می‌شود در فرایند تدوین راهبرد، رویکرد یکپارچه‌ای اتخاذ شود که پیاده‌سازی، ارزیابی نتایج و تغییر ساختارها را در برگیرد و تبیین چرخه عمر،

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
	انصاری (۱۳۹۹)	فناوری در یک سازمان اقتصادی بزرگ	نحوه دسترسی و اکتساب فناوری‌ها و زمان‌بندی معرفی محصولات مورد توجه واقع شود و نیز فرهنگ‌سازی و ایجاد انگیزه و ایجاد بسترها و زیرساخت‌های سازمانی مورد نیاز برای تدوین و جاری‌سازی راهبرد فناوری در سطوح مختلف سازمان، ارتقای دانش مدیریت فنی فناوری در سطوح مختلف سازمان از مدیران و کارشناسان ستادی بنگاهی و شرکتی پیش از آغاز فرآیند اجرایی، طراحی و پیگیری فرایند تدوین راهبرد از تدوین تا پیاده‌سازی و
۲۱	عباس‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)	کیفیت مستندسازی پرونده‌های بیماران توسط دانشجویان پزشکی و پزشکان در بیمارستان توحید سنج .	برگزاری دوره‌های آموزشی مستندسازی صحیح پرونده‌های درمانی برای پزشکان و دانشجویان این رشته و نظارت دقیق تر اساتید و پزشکان معالج بر عملکرد دانشجویان، تدوین دستورالعمل‌های کارآمد تدوین برای تکمیل پرونده‌ها و کاهش نواقص آنها و ارزیابی میزان ثبت اطلاعات بطور مستمر در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان ضروری به نظر می‌رسد.
۲۲	درخشش و همکاران (۲۰۲۱)	طراحی چارچوبی برای تأثیر عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران	- وابستگی مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران به ابعاد و مولفه‌های مدیریت تجربه شامل: ۱. کسب تجربه، ۲. تشکیل تیم مستندسازی تجربیات، ۳. انتشار تجربه، ۴. تداوم مستندسازی تجربه.
۲۳	عالی زاده و همکاران (۱۴۰۱)	ارائه الگویی برای مستندسازی تجربیات مدیران به‌منظور ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان تأمین اجتماعی استان بوشهر	عوامل و زمینه‌های مؤثر بر مستندسازی تجربیات مدیران عبارتند از ۱- عوامل علی، ۲- عوامل زمینه‌ای، ۳- عوامل مداخله‌ای، ۴- راهبردها، ۵- مؤلفه‌های مستندسازی تجربیات مدیران ۶- پیامدها
۲۴	پلاسکوف ^۱ (۲۰۱۷)	تجربه کارکنان: رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی	در این مقاله شش اصل برای به‌کارگیری تجربیات کارکنان مشخص شده است: اصل اول: درک عمیق کارکنان و نیازهای آنها توسط سازمان، اصل دوم: پذیرش تفکر جامع و گسترده کارکنان، اصل سوم: ملموس سازی دانش نامحسوس کارکنان، اصل چهارم: اصرار بر مشارکت زیاد و بنیادی آنها، اصل پنجم: تکرار و آزمایش، اصل ششم: اصل عز: درک فرآیند و اعتماد به آن.
۲۵	گائو ^۳ و همکاران (۲۰۱۸)	جابه‌جایی (انتقال) جهانی متخصصان و انتقال دانش ضمنی در شرکت‌های خدماتی چندملیتی	- استفاده از مهاجران برای انتقال دانش فردی و سازمانی، به طور گسترده توسط شرکت‌های چندملیتی ^۲ استفاده شد. برای شرکت‌های خدماتی، جابه‌جایی کارکنان در سراسر مرزهای ملی به تعهدات کشورهای تحت توافق کلی تجارت در خدمات بستگی دارد و بر اساس توافقنامه تجارت جهانی می‌تواند توانایی متخصصان را برای ورود به یک کشور خاص محدود کرده و انتقال دانش درون‌سازمانی را در شرکت‌های خدماتی چندملیتی محدود کند. هدف از این پژوهش بررسی چگونگی تلاش شرکت‌های چندملیتی برای غلبه بر این موانع و انتقال دانش از طریق شبکه جهانی آنها است.

^۱. Josh Plaskoff

^۲. MNEs

^۳. Guo et al.

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
			سه عامل کلیدی در انتقال دانش ضمنی در این پژوهش: برنامه کارآموزی، جذب کارآموز از سرتاسر دنیا با فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف و نقش رهبران در برنامه کارآموزی است.
۲۶	دورای و کینگ ^۱ (۲۰۱۸)	تجربه کارمند و تأثیر آن بر مشارکت کارکنان با اشاره به شرکت‌های فناوری نوآورانه	- بین تجربه کارکنان و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. - بررسی و ذخیره تجربه کارکنان یک روند جدید در آینده است که در حوزه منابع انسانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند همچنین صرف‌نظر از تمام تلاش‌هایی که یک سازمان برای ذخیره‌سازی دانش انجام می‌دهد، عملکرد نهایی بستگی به درک و واکنش کارکنان به اهداف پشت فعالیت‌های طراحی‌شده تجربه کارکنان توسط سازمان دارد.
۲۷	لمون ^۲ (۲۰۱۹)	تجربه کارمند: چگونه کارمندان به مشارکت کارکنان معنا می‌دهند	- پژوهش حاضر از نظر تجربی، گفتمان یا گفتگو را به‌عنوان پیش‌ساز تعامل قرار داده و بر نقش گوش‌دادن فعال تأکید می‌کند. تعاملات گفتگویی وزن بیشتری در ایجاد تعامل بین کارکنان و استفاده از تجربیات آنها داشته است. - معنای مشارکت کارکنان در واقع یک عمل متعادل‌کننده و خلاقانه است که درک نظری کارکنان از تجربیات ناشی از مشارکت خود در سازمان است.
۲۸	اونگ ^۳ و همکاران (۲۰۲۱)	چگونه یک برنامه مجازی ثبت تجربه پرونده الکترونیک، سلامت زمان مستندسازی و کیفیت یادداشت کارکنان را بهبود می‌بخشد	- کاتبان مجازی افرادی هستند که از راه دور قرار دارند و از طریق بلندگوها و میکروفون‌های سرتاسر سازمان، برای کمک به کارکنان سلامت در زمینه ذخیره‌سازی اسناد و سایر فعالیت‌های مرتبط با پرونده الکترونیک سلامت در بازیدهایشان شرکت می‌کنند. - بیشتر کارکنان سلامت با بهبود در زمان و کیفیت مستندسازی خود به کاتبان مجازی پاسخ خوبی دادند.

پژوهش‌های مستندسازی را در چند حوزه دسته‌بندی نمود. در دسته اول پژوهش‌هایی قرار دارند که به خود مراحل مستندسازی تجارب کارکنان پرداخته‌اند، دسته دوم به الزامات و بسترهای مورد نیاز برای اجرای مستندسازی تجارب کارکنان، دسته سوم به موانع اجرای مستندسازی تجارب کارکنان در ابعاد کلان نظیر فرهنگ و فناوری و در برخی موارد در اجزای خرد نظیر مسائل نگرشی، دانش، مهارتی و دسته چهارم به فنون یا تکنیک‌های اخذ تجربه و مستندسازی تجارب با رویکردهای انسان‌محور یا فناوری‌محور پرداخته است. در اکثر پژوهش‌های مستندسازی با توجه کمتر به بستر و زمینه و عمدتاً بر اساس مدل دالکر اقدام به طراحی مراحل شده است. در این پژوهش تلاش می‌شود با کسب داده‌های اصیل از متخصصان جامعه آماری نسبت به طراحی الگوی اجرایی و

1. Tabitha Durai and Rachel King

2. Laura

3. Ong

فرایندهای مستندسازی تجارب اقدام شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های ترکیبی به شمار می‌رود. در این پژوهش در آن ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی جهت طراحی الگوی مفهومی اجرای مستندسازی تجربه در سازمان مورد مطالعه به کمک بررسی مبانی نظری (کتابخانه‌ای) و مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (میدانی) پرداخته شد و در گام بعدی، داده‌های کمی به کمک پرسش‌نامه (میدانی) برای اعتبارسنجی الگوی تحقیق گردآوری شد. پارادایم فلسفی پژوهش، تفسیری - اثبات‌گرایی با رویکرد استقرایی - قیاسی و از نظر جهت‌گیری، کاربردی و بنیادی و در افق زمانی کوتاه‌مدت است. استراتژی پژوهش در گام کیفی بر اساس الگوی تحلیل مضمون (تحلیل تم) بود تا الگوی مستندسازی تجارب توسعه یابد و در گام دوم و به‌منظور تثبیت مدل، از استراتژی پیمایشی به‌منظور بررسی نظرات جمع‌گسترده‌تری از خبرگان استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از طریق تحلیل مضمون و در سه مرحله، استخراج شواهد گفتاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی انجام گرفت. بر مبنای داده‌های حاصل از ادبیات و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ای حاوی ۳۲ شاخص تهیه و بعد از بررسی روایی و پایایی آن در بین نمونه آماری تحقیق توزیع و گردآوری شد. روایی ابزار تحقیق در بخش کیفی با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری تایید شد. همچنین در بخش کمی، روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ تایید گردید. همچنین پایایی بخش کیفی با استفاده از توافق دوکدگذار (مقدار ۰.۹۳۳) و بخش کمی با تکنیک آلفای کرونباخ (بالا تر از هفت دهم) تایید شد.

جامعه آماری در بخش کیفی، افراد خبره و متخصص یک سازمان عمومی بودند که دارای حداقل ۲۰ سال تجربه کاری در سازمان، حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی و حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه‌های سیاست‌گذاری و مدیریت بودند. برای نمونه‌گیری در این بخش، از روش گلوله برفی استفاده شد و با انجام ۱۵ مصاحبه، حجم نمونه به اشباع نظری رسید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران یک سازمان عمومی بود. برای

^۱. Faced Validity

^۲. Content Validity

^۳. Construct Validity

تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. حجم جامعه در این بخش از تحقیق در حدود ۱۸۰ نفر بود که بر اساس آن حجم نمونه تعداد ۱۲۴ نفر تعیین شد. برای نمونه‌گیری نیز از روش تصادفی ساده استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و مبانی نظری از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای تحلیل داده‌های بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیلی عاملی تأییدی) و نرم‌افزار پی‌ال‌اس^۱ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور مبانی نظری تحقیق و پیشینه تحقیقات انجام شد که بر اساس روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در گام اول با بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها و متون (مضامین پایه) کدهای اولیه استخراج شدند که با انجام کدگذاری باز تعداد ۳۲ مضمون پایه استخراج گردید. مثلاً، برخی از مضامین پایه مستخرج از مصاحبه شماره ۱ با شرح: "مستندسازی تجربیات کار ارزشمندی است که کمتر مورد توجه سازمان‌ها قرار می‌گیرد... باید برنامه مدونی برای استقرار آن تدوین شود. اهداف و راهبردها مشخص شود و سازوکارهای لازم برای پیاده‌سازی آن فراهم شود... اول از همه زیرساخت‌های فناوری مانند بانک اطلاعاتی برای ثبت تجربه‌ها، شبکه‌های ارتباطی برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و غیره باید فراهم شود... " شامل تعیین اهداف، تدوین راهبردها، ایجاد بانک اطلاعاتی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و ... است. عمده کدهای باز در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. کدهای اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری

ردیف	مضامین پایه	مصاحبه	پیشینه
A1	تشکیل تیم‌های مستندسازی تجربیات	*	*
A2	آموزش تیم مستندسازی تجربیات	*	*
A3	تشویق کارکنان برای ارائه تجربیات	*	*
A4	آموزش ابزارها و شیوه‌های مستندسازی تجربیات	*	*
A5	حفظ حقوق معنوی و مالکیت فکری تجارب	*	
A6	تدوین منشور اخلاقی مستندسازی تجارب	*	
A7	تدوین مقررات حاکم بر نظام مستندسازی تجارب	*	
A8	تدوین شیوه‌نامه ثبت مالکیت فکری صاحبان تجربه	*	

^۱. PLS A1

A9	شناسایی کارکنان صاحب تجربه	*	*
A10	انتخاب روش مستندسازی	*	*
A11	تهیه فرم‌ها و ابزارهای استخراج تجربه	*	*
A12	انتخاب تجربه	*	*
A13	اکتساب تجربه	*	*
A14	پالایش تجربه	*	*
A15	اعتبارسنجی تجارب	*	*
A16	طبقه‌بندی تجارب	*	*
A17	کددهی تجارب	*	*
A18	ثبت و ذخیره‌سازی تجارب در سامانه	*	
A19	تهیه سند تجربه	*	
A20	به اشتراک‌گذاری تجارب در سطوح مختلف سازمان	*	*
A21	اصلاح، تعدیل و به روز رسانی مستمر تجربه	*	*
A22	تهیه و انتشار بروشورهای مرتبط با فرایند مستندسازی تجارب	*	
A23	برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اطلاع‌رسانی و تبیین فواید مستندسازی تجارب	*	
A24	ایجاد سازوکارهای تقویت مشارکت کارکنان در مستندسازی	*	
A25	برگزاری همایش انتخاب و تقدیر از تجارب برتر	*	
A26	مشارکت فعال مدیران ارشد در فرایند مستندسازی تجارب	*	*
A27	حمایت و پشتیبانی مدیران از فرایند مستندسازی تجارب	*	
A28	دسترسی به سیستم ثبت تجارب	*	
A29	به روز رسانی سیستم	*	
A30	امنیت اطلاعات	*	
A31	پشتیبانی فنی سیستم در صورت بروز مشکل	*	
A32	ارتقای قابلیت ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری تجارب در سیستم	*	

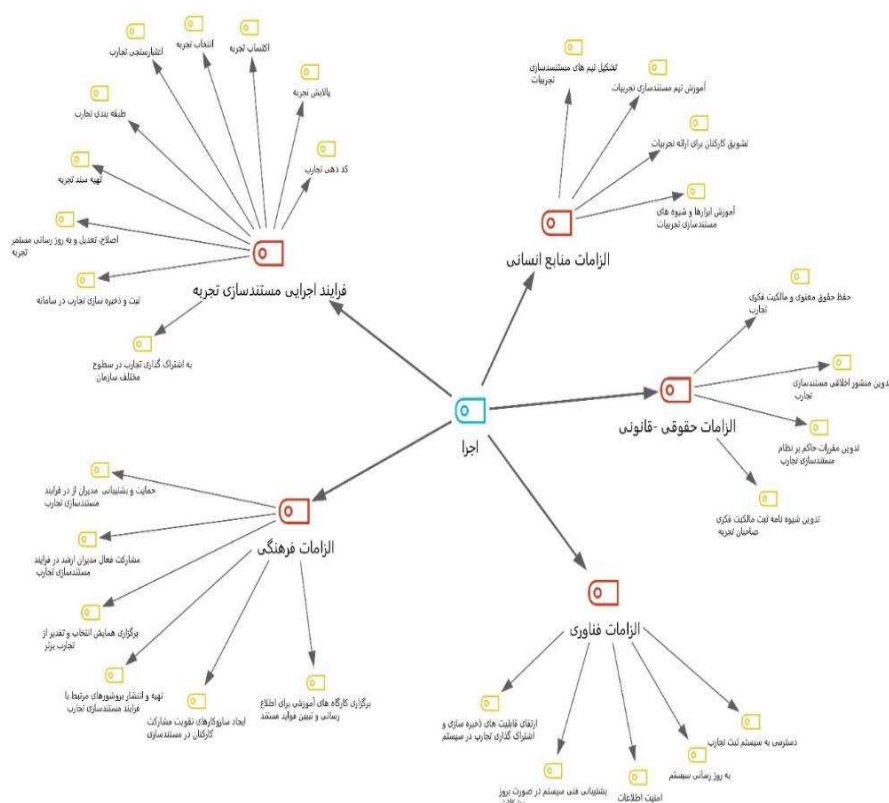
پس از استخراج مضامین پایه، محقق در جستجوی مضامین سازمان‌دهنده با این پیش‌فرض که چگونه مضامین پایه مختلف می‌توانند برای ایجاد مضامین سازمان‌دهنده ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مضامین سازمان‌دهنده را مشخص کرده است. جدول زیر کدگذاری مرحله دوم را در چارچوب شناسایی مضامین سازمان‌دهنده نشان می‌دهد و همزمان مضمون فراگیر را نشان می‌دهد.

جدول ۳. کدهای اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون پایه
اجرا	الزامات منابع انسانی	-تشکیل تیم‌های مستندسازی تجربیات -آموزش تیم مستندسازی تجربیات -تشویق کارکنان برای ارائه تجربیات

-آموزش ابزارها و شیوه‌های مستندسازی تجربیات		
-حفظ حقوق معنوی و مالکیت فکری تجارب -تدوین منشور اخلاقی مستندسازی تجارب -تدوین مقررات حاکم بر نظام مستندسازی تجارب -تدوین شیوه‌نامه ثبت مالکیت فکری صاحبان تجربه	الزامات حقوقی -قانونی	
-شناسایی کارکنان صاحب تجربه -انتخاب روش مستندسازی -تهیه فرم‌ها و ابزارهای استخراج تجربه -انتخاب تجربه -اکتساب تجربه -پالایش تجربه -اعتبارسنجی تجارب -طبقه‌بندی تجارب -کددهی تجارب -ثبت و ذخیره‌سازی تجارب در سامانه -تهیه سند تجربه -به اشتراک‌گذاری تجارب در سطوح مختلف سازمان -اصلاح، تعدیل و به روز رسانی مستمر تجربه	فرایند اجرایی مستندسازی تجربه	
-تهیه و انتشار بروشورهای مرتبط با فرایند مستندسازی تجارب -برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اطلاع‌رسانی و تبیین فواید مستندسازی تجارب -ایجاد سازوکارهای تقویت مشارکت کارکنان در مستندسازی -برگزاری همایش انتخاب و تقدیر از تجارب برتر -مشارکت فعال مدیران ارشد در فرایند مستندسازی تجارب -حمایت و پشتیبانی مدیران از فرایند مستندسازی تجارب	الزامات فرهنگی	
-دسترسی به سیستم ثبت تجارب -به روز رسانی سیستم -امنیت اطلاعات -پشتیبانی فنی سیستم در صورت بروز مشکلات -ارتقای قابلیت‌های ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری تجارب در سیستم	الزامات فناوری	

در بخش زیر به کمک نرم‌افزار مکس کودا شبکه مضامین ترسیم شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین فاز اجرا

جدول ۴ مقادیر بارهای عاملی و اعداد معناداری هریک از عناصر مدل را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود اعداد معناداری به دست آمده در سطح ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۰.۹۶ می‌باشد و لذا مدل اندازه‌گیری تحقیق با یک بعد، پنج مولفه و ۳۳ شاخص تایید می‌شود و هیچ شاخصی از مدل حذف نمی‌گردد.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مدل اندازه‌گیری تحقیق

ابعاد	مولفه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	شاخص‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
اجرا (۰.۳۸۸، ۲۶.۲۸۰)	الزامات منابع انسانی	۰.۲۳	۱۸.۹۴	تشکیل تیم‌های مستندسازی تجربیات	۰.۸۲۷	۳۰.۹۵
				آموزش تیم مستندسازی تجربیات	۰.۸۵۸	۵۱.۱۱
				تشویق کارکنان برای ارائه تجربیات	۰.۸۵۲	۴۰.۴۵
				آموزش ابزارها و شیوه های مستندسازی تجربیات	۰.۷۱۲	۱۹.۴۳۷
	الزامات حقوقی - قانونی	۰.۱۵۹	۱۵.۳۵	حفظ حقوق معنوی و مالکیت فکری تجارب	۰.۶۸۹	۱۸.۹۱
				تدوین منشور اخلاقی مستندسازی تجارب	۰.۸۳۶	۳۴.۰۴
				تدوین مقررات حاکم بر نظام مستندسازی تجارب	۰.۸۴۹	۴۵.۷۲
فرایند اجرایی	شناسایی کارکنان صاحب تجربه	۰.۴۸۵	۳۳.۰۵	تدوین شیوه نامه ثبت مالکیت فکری صاحبان تجربه	۰.۷۴۶	۲۰.۴۸
				فرایند مستندسازی تجارب	۰.۵۲۱	۷.۱۷

انتخاب روش مستندسازی	۰.۵۱۷	۷.۱۷	مستندسازی تجربه		
تهیه فرم‌ها و ابزارهای استخراج تجربه	۰.۵۷۰	۱۱.۶۸			
انتخاب تجربه	۰.۷۳۶	۲۵.۳۴			
اکتساب تجربه	۰.۶۹۵	۱۹.۰۸			
پالایش تجربه	۰.۷۰۵	۲۳.۷۲			
اعتبارسنجی تجارب	۰.۷۱۰	۲۴.۵۱			
طبقه‌بندی تجارب	۰.۶۱۶	۱۴.۸۰			
کددهی تجارب	۰.۶۲۳	۱۶.۵۶			
ثبت و ذخیره‌سازی تجارب در سامانه	۰.۶۸۶	۲۴.۷۹			
تهیه سند تجربه	۰.۵۶۵	۱۱.۴۲			
به اشتراک‌گذاری تجارب در سطوح مختلف سازمان	۰.۵۹۴	۱۲.۳۶			
اصلاح، تعدیل و به روز رسانی مستمر تجربه	۰.۵۸۸	۱۶.۰۳			
تهیه و انتشار بروشورهای مرتبط با فرایند مستندسازی تجارب	۰.۶۹۵	۱۹.۷۵	الزامات فرهنگی	۰.۱۷۶	۱۱.۸۷
برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اطلاع‌رسانی و تبیین فواید مستندسازی تجارب	۰.۷۰۲	۱۶.۴۸			
ایجاد سازوکارهای تقویت مشارکت کارکنان در مستندسازی	۰.۷۰۸	۱۵.۹۶			
برگزاری همایش انتخاب و تقدیر از تجارب برتر	۰.۶۵۹	۱۳.۱۳			
مشارکت فعال مدیران ارشد در فرایند مستندسازی تجارب	۰.۷۳۳	۱۸.۲۴			
حمایت و پشتیبانی مدیران از در فرایند مستندسازی تجارب	۰.۷۲۴	۱۹.۳۶			
دسترسی به سیستم ثبت تجارب	۰.۵۴۶	۱۰.۰۳	الزامات فناوری	۰.۱۷۹	۱۱.۹۴
به روز رسانی سیستم	۰.۶۳۷	۱۴.۵۷			
امنیت اطلاعات	۰.۷۹۳	۲۹.۵۲			
پشتیبانی فنی سیستم در صورت بروز مشکلات	۰.۷۹۶	۲۲.۷۴			
ارتقای قابلیت‌های ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری تجارب در سیستم	۰.۶۹۹	۱۸.۴۲			

در بین مولفه‌های اجرا، مولفه فرایند اجرایی مستندسازی با ضریب ۰.۴۸۵ بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بعد از آن الزامات منابع انسانی با ضریب ۰.۲۳۰، الزامات فناوری با ضریب ۰.۱۷۹، الزامات فرهنگی با ضریب ۰.۱۷۶ و الزامات حقوقی- قانونی با ضریب ۰.۱۵۹ قرار دارند

بحث و نتیجه‌گیری

از گام‌های اساسی پروژه مستندسازی بحث اجرا است. بدون تردید دشوارترین مرحله پروژه

مستندسازی مرحله اجرا است. چرا که این مرحله از یک سو مستلزم هماهنگی و همکاری تمامی دست‌اندرکاران پروژه و واحدهای سازمانی و کارکنان در انجام اقدامات فرایند اجرایی مستندسازی می‌باشد و از طرفی مستلزم تامین و تدارک و فراهم ساختن الزامات پیاده‌سازی نظام مستندسازی تجربه اعم از الزامات انسانی، فرایند اجرایی مستندسازی تجربه، الزامات حقوقی - قانونی، الزامات فناوری و الزامات فرهنگی است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه‌های انجام شده، مدل الگوی اجرای مستندسازی تجربیات کارکنان شناسایی شد. این مدل شامل ۳۲ مضمون پایه، پنج مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر بود که در بخش کمی تحقیق نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری تحقیق) حاکی از تأیید تمامی عناصر مدل بود و شاخص‌های سنجش برازش مدل نیز بر برازش مناسب آن دلالت داشت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که در بین مولفه‌های اجرا، مؤلفه فرایند اجرایی مستندسازی بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را داشت و بعد از آن به ترتیب الزامات منابع انسانی، الزامات فناوری، الزامات فرهنگی و الزامات حقوقی - قانونی قرار گرفتند. طبق نتایج تحقیق این مرحله شامل موارد زیر است:

الزامات منابع انسانی؛ در این بعد به الزامات منابع انسانی مورد نیاز برای استقرار مستندسازی پرداخته می‌شود. در گام اول باید تیم‌های مستندسازی تجربیات را تشکیل داد و آموزش لازم را به تیم مستندسازی تجربیات ارائه نمود. در این مورد، معمولاً تخصص لازم جهت حفظ پروژه از ابعاد مختلف فنی، تجاری، تغییر سازمانی یا مهارت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد. در این موارد، معمولاً سازمان افرادی با تخصص، جهت حمایت فنی و تخصص تجاری در اختیار ندارد. این مهم معمولاً به دلیل مدگرایی سازمانی مدیران یا انتفاع شخصی به کرات در پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش دیده می‌شود. گرچه استفاده از نظرات تخصصی مشورتی مشاوران می‌تواند بدیلی برای حل مشکل باشد؛ ولی، همیشه گزینه مفیدی نیست. در گام بعد باید با ارائه مشوق‌های لازم، کارکنان را به ارائه تجربیات تشویق نمود و آموزش‌های لازم را در خصوص ابزارها و شیوه‌های مستندسازی تجربیات به آنان ارائه نمود.

الزامات حقوقی - قانونی؛ شاید یکی از مهمترین گام‌های پروژه مستندسازی همین مورد باشد. افراد باید مطمئن باشند تجربه شخصی آنان با اسم و برند خودشان مستندسازی شده و از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. در این گام باید مواردی تدارک دیده شود تا حقوق معنوی و مالکیت فکری تجارب حفظ شود همچنین، منشور اخلاقی مستندسازی تجارب تدوین شود. این منشور مشتمل بر کدهای اخلاقی است که راهنمای عمل کارکنان است و

آنان را رعایت اخلاق مستندسازی ترغیب می‌کند. باید توجه نمود در قالب آیین‌نامه و دستورالعمل جامع، مقررات حاکم بر نظام مستندسازی تجارب تدوین شود. یکی دیگر از موارد مرتبط با مالکیت فکری به دستورالعمل و آیین‌نامه‌های مرتبط با آن مربوط است. در این بخش باید شیوه‌نامه مناسبی برای ثبت مالکیت فکری صاحبان تجربه تدوین گردد و راهنمای عمل کارکنان و دست‌اندرکاران پروژه مذکور قرار گیرد.

فرایند اجرایی مستندسازی تجربه؛ این گام عملیاتی‌ترین قسمت اجرای پروژه مستندسازی تجارب است که در آن اقدامات مربوط به اجرای مدل یا چرخه مستندسازی تجارب انجام می‌شود و شامل موارد زیر است: شناسایی کارکنان صاحب تجربه، انتخاب روش مستندسازی، تهیه فرم‌ها و ابزارهای استخراج تجربه، انتخاب تجربه، اکتساب تجربه، پالایش تجربه، اعتبارسنجی تجارب، طبقه‌بندی تجارب، کددهی تجارب، ثبت و ذخیره‌سازی تجارب در سامانه، تهیه سند تجربه، به اشتراک‌گذاری تجارب در سطوح مختلف سازمان و اصلاح، تعدیل و به روز رسانی مستمر تجربه.

الزامات فرهنگی؛ یکی از الزامات مهم برای نهادینه‌سازی مستندسازی تجارب موضوع فرهنگ است. اگر فرهنگ مستندسازی نهادینه نشود، نمی‌توان به نتایج آن امیدوار بود. بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه اقدامات زیر برای نهادینه سازی فرهنگ مستندسازی نهایی گردید:

- تهیه و انتشار بروشورهای مرتبط با فرایند مستندسازی تجارب؛ در این بروشورها الگوریتم یا فرایند مستندسازی برای کارکنان تشریح می‌گردد.

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اطلاع‌رسانی و تبیین فواید مستندسازی تجارب؛ این اقدام می‌تواند علاوه بر ترویج و تبلیغ مستندسازی فواید عملی آن را برای کارکنان تبیین نماید.

- ایجاد سازوکارهای تقویت مشارکت کارکنان در مستندسازی؛ این مورد اقدامی برای دست‌اندرکاران فرایند مستندسازی است. به عبارت دیگر به دست‌اندرکاران روش‌های ارتقای مشارکت کارکنان را آموزش می‌دهد که می‌تواند از جنبه‌های روانشناختی شامل مباحث انگیزشی تا روش‌های فنی شامل نرم‌افزارهای کاربرپسند مشارکت باشد.

- برگزاری همایش انتخاب و تقدیر از تجارب برتر؛ تجلیل از کارکنان می‌تواند موتور محرک و پیشران مستندسازی تجارب باشد. اگر تشویق از اثربخشی لازم برخوردار نباشد باعث کاهش انگیزه کارکنان برای ادامه مستندسازی خواهد بود.

- مشارکت فعال مدیران ارشد در فرایند مستندسازی تجارب؛ بر اساس این مهم که رفتار مدیران الگوساز فرهنگی است باید از مدیران انتظار حمایت و مشارکت فعال در مسیر

مستندسازی را انتظار داشت. اگر مدیر خود الگوی کاملی نباشد نمی‌توان از پیروان انتظار ادامه و استمرار مستندسازی را داشت.

- حمایت و پشتیبانی مدیران از فرایند مستندسازی تجارب؛ پیرو گام قبل، مدیران باید حمایت خود را در قالب تدارک منابع و ابزارهای مورد نیاز برای پیشبرد اهداف پروژه مستندسازی نشان دهند. همچنین، حمایت‌های غیرمادی مدیران به اندازه حمایت مادی آنان دارای اهمیت است.

الزامات فناوری؛ با توجه به ماهیت فناوری محور پروژه‌های مستندسازی، این مورد بسیار حائز اهمیت است:

- دسترسی به سیستم ثبت تجارب؛ کارکنان باید به سیستم ثبت تجارب دسترسی داشته باشند. شغل فناورانه و مبتنی بر فناوری اطلاعات به کار روزانه آنان تبدیل شود.

- به روز رسانی سیستم؛ سیستم باید دائماً بروز رسانی شود و افراد با بارگذاری مستمر، تجارب بارگذاری شده خود را مشاهده نمایند. مستندسازی همواره بدلیل ابزارهای ضعیف و استفاده ضعیف استفاده‌کنندگان، آسیب‌پذیر است. به عبارتی دیگر کسی که شم یا استعداد تکنولوژی اطلاعات را ندارد، قطعاً با منحنی یادگیری نابسامانی مواجه می‌شود. عدم اطمینان، فقدان آموزش و به دنبال آن ناتوانی در استفاده و استفاده ضعیف از تکنولوژی می‌توانند به این خطر دامن بزنند. به‌عنوان مثال طراحی ضعیف یا پیچیده، از استفاده گسترده این پروژه در سراسر سازمان جلوگیری می‌کند.

- امنیت اطلاعات؛ امنیت اطلاعات نوعی بار روانی برای کارکنان دارد و عدم امکان دسترسی‌های غیرمجاز به خط قرمز کارکنان تبدیل شده است.

- پشتیبانی فنی سیستم در صورت بروز مشکلات؛ افراد انتظار دارند بلافاصله پس از بروز مشکلات فنی به آن رسیدگی شود. وقوع ایرادات فنی نوعی حس بی‌اعتمادی را در افراد تقویت خواهد نمود. در حالت عدم کفایت و جوابگویی سیستم به واسطه پهنای باند و دیگر محدودیت‌های فنی، زیر ساخت‌های فنی پاسخگوی حجم مورد درخواست استفاده‌کنندگان نیست.

- ارتقای قابلیت‌های ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری تجارب در سیستم؛ افراد انتظار دارند سیستم به حدی دارای انعطاف باشد که مستندات مختلف با فرمت متفاوت و حجم‌های متنوع را بتوانند در آن بارگذاری نمایند.

- باید شناخت مناسبی از فناوری‌های مدیریت دانش وجود داشته باشد و در صورت نبود آن، بینش واضحی در خصوص درک و فهم تکنولوژی و چگونگی استفاده از آن جهت حمایت از مدیریت دانش وجود ندارد. همچنین ممکن است این بینش فنی به وضوح یا

متناسب با اهداف پروژه تعریف نگردد. فلذا ممکن است مدیران بدون مطالعه‌ای عمیق و شناخت انواع فناوری‌های مدیریت دانش، در مراحل اولیه و مطالعه سطحی نسبت به انتخاب سخت‌افزار مدیریت دانش اقدام نمایند.

- غلبه تفکر تکنولوژی‌محور در خصوص مدیریت دانش، نوعی آسیب برای پروژه‌های مدیریت دانش است؛ در این آسیب تیم برنامه‌ریزی عمدتاً نگاه فنی به مدیریت دانش دارد و جنبه‌های انسانی مدیریت دانش مغفول واقع می‌شود.

- پیچیدگی فنی بسیار زیاد نیز نوعی آسیب برای پروژه‌های مستندسازی است؛ در این نوع خطرات راه‌حل‌های فنی و تکنولوژیک به گونه‌ای طراحی می‌شوند که به مراتب از آنچه باید طراحی شوند، پیچیده‌ترند و دارای قابلیت فهم و درک آسان نیستند. در نتیجه وقوع چنین امری، قطعاً به طور بیهوده زمان و تلاش بیشتری مصرف شده و به افت پروژه و هزینه‌های اضافی منجر خواهد شد. در تهیه فناوری‌های قدیمی معمولاً از فناوری‌های قدیمی استفاده می‌شود. این مهم علاوه بر بدبینی به این پروژه، هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل خواهد نمود.

در ادامه به ارائه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود؛

- تدوین نظام جامع آموزش و توسعه شایستگی‌های تیم مستندسازی تجارب سازمان.
- فراخوان درون سازمانی برای شناسایی افراد علاقه‌مند برای عضویت در هسته مرکزی تیم مستندسازی تجارب سازمان.

- تدوین نظام‌نامه انگیزشی مستندسازی تجارب سازمان؛ بدون جنبه‌های انگیزشی افراد کمتری به مستندسازی تجارب علاقه نشان خواهند داد.

- ایجاد زیربناهای فرهنگی شامل فرهنگ‌سازی مستندسازی تجربیات، انجام تبلیغات، ارائه آموزش‌های دانشی، مهارتی و نگرشی به منظور بهبود نگرش، دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان، همکاری و تعامل مستمر و موثر متولیان فرایندهای اجرایی در مرحله مستندسازی با کارشناسان ذیربط و تنظیم اخلاق حرفه‌ای و اصول و قواعد انجام فعالیت مستندسازی.

- قوانین حمایت‌کننده از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر مستندسازی تجربیات مدیران است، در این راستا پیشنهاد می‌گردد که قوانینی مبنی بر حمایت از مستندسازی تجربیات مدیران در سازمان به تصویب برسد تا سازمان زمینه و شرایط الزام برای بهبود مستندسازی تجربیات فراهم کند.

- مدیران باید در سازمان محیط سالم و دوستانه‌ای به وجود آورند تا کارکنان در آن احساس امنیت کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان شرکت جویند.

- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف و برنامه‌های سازمان و ترغیب آنان به مشارکت در برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمان، چرا که این عمل سبب خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت بیشتری کرده و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش و کوشش بیشتری انجام دهند.

- ایجاد بستر تدریجی جهت شناخت تغییر در فرهنگ و تغییر تدریجی و تحول در فرهنگ سازمانی.

- الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب جهت حذف عوامل منفی فرهنگ سازمانی و شناخت لازم از فرهنگ سازمانی و اطلاع‌رسانی به کارکنان جهت تعیین انتظارات آنان.

- پیشنهاد می‌شود با تقویت قابلیت‌های پژوهشی کارکنان مستعد در جهت خلق دانش از طریق فعالیت‌های گروهی و تیمی اقدام شود.

- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به منظور ارتقاء سرعت و دقت در اکتساب و مستندسازی تجربه‌ها و ایجاد پایگاه دانش قابل بهره‌برداری در سازمان.

- ایجاد زیربنای قانونی شامل حمایت قانونی و مالی از نظام آموزش جهت مستندسازی فرایندها، ایجاد فضای امن و مطمئن جهت انتشار ایده‌ها و تجربیات کارکنان و مدیران، پاداش مستندسازی و مستندسازان، و ارایه دستورالعملی برای تشویق مستندسازان و ارتقاء کسانی که تجارب ارزشمند خود را مستندسازی می‌کنند، تدوین خط‌مشی مناسب جهت استقرار نظام مستندسازی منطبق با اهداف و امکانات.

- از منظر دیگر نیز باید اشاره کرد که مستندسازی فرایندها و استفاده مؤثر از آنها نیازمند نظام و ساختار مناسبی است مثلاً مستندسازی فرایندهای آموزشی شامل تعیین گستره و حجم مستندسازی، شناسایی فرایندهای اصلی، شناسایی فرایندهای فرعی، ثبت فرایند، ارائه فرایند ثبت شده به دبیرخانه مستندسازی، ارزیابی فرایند، مستندسازی فرایند، انتشار فرایند و پاداش مستندسازی است موارد مذکور می‌تواند براساس مطالب قبلی در الزامات مستندسازی جای گیرد.

- در سازمان کمیته‌ای تحت عنوان "کمیته دانایی" شامل خبرگان سازمان شکل بگیرد و مسئولیت هدایت و راهبری بانک دانشی طراحی شده را انجام دهد و راهکارهایی جهت تکمیل و نهادینه‌سازی آن در سازمان را اتخاذ نماید.

- فعالیت‌های طرح مستندسازی تجربیات به صورت تحلیل و غنی‌سازی دانش‌ها در سازمان تداوم یابد.

- ایجاد رویه جاری مستندسازی تجربیات خبرگان در آستانه بازنشستگی به صورت دائمی و ایجاد عوامل انگیزشی.

- تعیین پایلوت‌های طرح‌های جامع مستندسازی تجارب در سازمان‌های زیرمجموعه. این پژوهش در یک سازمان عمومی انجام شده است بنابراین تابع نوعی محدودیت مکانی برای تعمیم نتایج پژوهش است. بنابراین باید در تعمیم نتایج این پژوهش به سایر حوزه‌های مکانی جانب احتیاط را رعایت نمود. همچنین، با توجه به نوپدید بودن موضوع پژوهش عمدتاً تعداد خبرگان در این حوزه پژوهشی محدود است. بنابراین کمبود متخصصین حوزه مستندسازی تجربیات می‌تواند اعتبار یافته‌های پژوهشی را تا حدودی کاهش دهد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی خود به طراحی الگوی پدیدارشناسانه مستندسازی تجارب در سازمان‌های عمومی یا دولتی و طراحی الگوی شایستگی‌های کارگزاران سامانه مستندسازی تجارب بپردازند.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از زحمات مدیران و مسئولان جامعه آماری پژوهش حاضر نهایت تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

ابطحی، حسین و خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۴). مدیریت دانش با رویکرد بسترهای سازمانی، تهران، انتشارات مدیران امروز.

احمدی، علی اکبر و صالحی، علی. (۱۳۸۹). مدیریت دانش، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
اخوان، پیمان و شهابی پور، علی. (۱۳۹۴). توسعه فرایند اکتساب و انتشار دانش ضمنی و مستندسازی تجارب به منظور آموزش و توانمندسازی سازمانی، رشد فناوری، ۱۲(۴۵)، ۴۵-۵۸

بصیریان جهرمی، رضا؛ گرابی، احسان و کوکبی، مرتضی. (۱۳۹۷). نقش و جایگاه مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۹(۲)،

- بهاری فر، علی و الهی، شعبان. (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی - پرتال جامع علوم انسانی، ۹(۲۰)، ۵۲-۲۳.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۶). معیارهای انتخاب تجربه در مستندسازی تجارب مدیران. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۳۹ و ۴۰، ۲۰۹-۲۳۰.
- جمشیدی، گیتی؛ حیدری، غلامرضا و فرج پهلوی، عبدالحسین. (۱۳۹۵). دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد راهکارهای مستندسازی تجارب و دانش. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۶(۱)، ۱۴۴-۱۲۷.
- حیدری، علی. (۱۳۹۷). خبرگزاری کار ایران (ایبنا). پایگاه خبری سازمان تأمین اجتماعی. <https://www.tamin.ir/News/Item/63532>
- حیدری، علی. (۲۰۱۵). جای خالی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی. *تأمین* <http://taminpress.com> پرس
- خسوعی، مهدیه‌سادات. (۱۳۹۷). تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی با رویکرد مدیریت تجربه. *ماهنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۳)، ۱۸۱-۲۱۸.
- دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۴). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران، انتشارات صفار.
- دانش فرد، کرم اله و ذاکری، محمد. (۱۳۹۴). *مدیریت دانش (مبانی، فرایندها و کارکردها)*، تهران، انتشارات صفار.
- درخشش، آریتا؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا و صفاریان همدانی، سعید. (۱۴۰۰). طراحی چهارچوبی به‌منظور تأثیر عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران، *مجله توسعه آموزش جندی* *شاپور/هواز*، ۱۲(۳)، ۹۴۳-۹۵۳.
- رضوی، محمدرضا و صمدی انصاری، هدایت. (۱۳۹۹). مستندسازی و واکاوی تجربه تدوین راهبرد فناوری در یک سازمان اقتصادی بزرگ. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۸(۲)، ۴۴-۱۱.
- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۰). نقش فن آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه. *مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو*.
- زمانی، اصغر. (۱۳۹۵). تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش‌آفرینی تجربه سازمانی. *نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۰(۳۵)، ۲۰۱-۲۲۸.
- سالاری، علی محمد و ابراهیمی، نصراله. (۱۳۹۸). ارائه الگوی تدوین تجربه‌های مدیران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳(۱۰)، ۳۸۷-۳۶۱.
- شفیعی، سلیمان؛ نوکریزی، محسن و جعفرزاده کرمانی، زهرا. (۱۳۹۴). شناسایی و مستندسازی دانش سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی ایران: ارائه مدل عملی، تعامل انسان و اطلاعات، ۱۳(۱)، <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=464233>.

ضیایی، ثریا و توکلی، ثامنه. (۱۳۹۴). مستندسازی تجربیات مدیران: تحلیلی بر عوامل رفتاری و فرهنگی مدیران مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۶ (۴)، ۱۳۹-۱۵۴.

عالی‌زاده، عادل؛ حسین‌پور، محمد و برکت، غلامحسین. (۱۴۰۱). ارائه الگویی جهت مستندسازی تجربیات مدیران به‌منظور ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان تأمین اجتماعی استان بوشهر. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۶ (۱)، ۳۹۷-۴۱۰.

عباس‌زاده، عاصفه؛ رحمانی، خالد؛ موسی غفاری، بهار و باباحاجیان، اسرین. (۱۴۰۰). کیفیت مستندسازی پرونده‌های بیماران توسط دانشجویان پزشکی و پزشکان در بیمارستان توحید سمنان. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان*، ۲۶ (۴)، ۱۰۴-۹۳.

غلامیان، محمدرضا؛ ابراهیمی، بابک و خواجه‌افضلی، مریم. (۱۳۸۵). نقش مدیریت دانش در ارتباط با مشتری، تدبیر، ۱۷۸، ۵۴-۶۰.

محمود صالحی، مهدی و دری، بهروز. (۱۳۸۹). مدیریت تجربه: مبانی، رویکردها و روش‌های به‌کارگیری مدیریت تجربه، تهران، ناشر: سرآمد (وابسته به مؤسسه مطالعات بهره‌وری منابع انسانی)، چاپ اول محمودی، حمیدرضا و محرابی، نازیلا. (۱۳۹۹). شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی. *دانش‌شناسی*، ۱۳ (۵۰)، ۷۶-۸۹.

مکوندی، محمد؛ مهرعلی‌زاده، یدالله و حسین‌پور، محمد. (۱۳۹۷). بررسی و تبیین چگونگی استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد، *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۱ (۴)، ۱۶۲-۲۰۰.

موسوی، سید محمدمهدی. (۱۳۹۱). مستندسازی فرایندها در سازمان‌های فرهنگی و شرکت‌های انتشاراتی، *فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر*، ۱ (۷)، ۳۳-۱۶.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر نویدی، فاطمه و ریاحی‌نیا، نصرت. (۱۳۹۶). نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره، *فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۹ (۱۹)، ۲۰-۱.

Alksasbeh, M and Alqaralleh, B.(2018). factors that influence the success of knowledge management implementation in jordanian higher education institutions. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, (7)15, 249-260.

Amitabh, R.(2020). Human knowledge is doubling every 12 hours, Linked in, 22 october. <https://lodestarsolutions.com/keeping-up-with-the-surge-of-information-and-human-knowledge/>.

Arnett, D and Wittmann, M.(2017). *Improving Marketing Success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing*. *Journal of Business Research*. (3)67, 324-331.

- Baker, A.(2018). *An investigation of the interaction between organizational culture and knowledge sharing through socialization: a multi-level perspective*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems, College of Engineering and Computing Nova Southeastern University.
- Bellini, A., Aarseth,W. and Hosseini, A.(2016). effective knowledge transfer in successful partnering projects, *Energy Procedia* , 96(4). September 2016, 218-228.
- Brayant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership on creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Study*, 9(4). 32–44.
- Carmeli, A., Atwater, L. and Levi, A.(2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening. *The Journal of Technology Transfer*, 36, 257-274
- Chugh, R.(2013). Workplace dimensions: Tacit knowledge sharing in universities. *Journal of Advanced Management Science*, 1(1). 24-28.
- Chugh, R.(2018). *Tacit knowledge transfer in Australian universities: Exploring the barriers and enablers*. In MATEC Web of Conferences, 05 October 2018 ,210 (04054). EDP Sciences.
- Cardoso,L.(2010). Role of organizational commitment in knowledge management: exploring a relationship, *European Conference on Knowledge Management*, Portugal,1(11). 209-217.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management theory and practice*. Second Edition. Boston, MA: MIT Press.
- Davenport.T.H. and Pruska. L.(1998). *working knowledg: how organizations manage what they know?* Harvard Business School Press
- Denton K. (1994). *Designing in customer sat is faction*, International Management, January, Feb, 1994
- Drucker, Peter (1994). *The New Realities*, Butterworth –Heinemann Ltd., Oxford.
- Durai, T. and King, M. R.(2018). Employee experience and its influence on employee engagement–with reference to innovative tech companies in chennai. *International Conference on Emerging Trends in Management*, 5(6). 276-280.
- Gavrilova,T. and Andreeva, T.(2012). Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. *Knowledge Management*, 16(4). 523- 534.
- Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2018). *Global mobility of professionals and the transfer of tacit knowledge in multinational service firms*. *Journal of Knowledge Management*, 24(3). 553-567. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0399>.

- Hackett, B.(2000). *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, New York: Conference Broad.
- Ithia , A.(2003). UK lawyers spend more on KM, *KM Review*, 79(3). 1-10.
- Joosung, L.(2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical. *Administrative Science*, 8(2), 21, doi: 10. 3390/admsci8020021.
- Kelly. K.(1996). The Economics of Ideas. *Business*, 4(6). 1-6.
- Lemon, L. L.(2019). *The employee experience: How employees make meaning of employee engagement*. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6). 176-199.
- Lee, H. and Choi, B.(2003). Knowledge Management enablers, Process and Organisational Performance,;An Integrative view and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1). 179-228.
- Li ,X. Zhou, C. and Hu, H.(2014). From craftsman's control to managerial control-A research on tacit knowledge explication in scientific management. *Science and Technology Management Research*, 5(1)193-204.
- Bizzi, L.(2015). *Social capital in organizations, international encyclopedia of the social & behavioral sciences* (Second Edition).December 2015, Pages 181-185. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73108-4>
- Martensson, M.(2002). A Critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, (3)4, 204-216.
- Mason. R. O.(1995). *Ethics of Information Management*, Sage Publications, CA, Thousand Oaks
- Morgan, J.(2017). *The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley Publications.
- Nigel R. Shadbolt and paul R, Smart.(2015). *Knowledge elicitation: methods, tools and techniques, evaluation of human work*. Boca Raton, Florida, USA. CRC Press, 163-200.
- Odor ,Ho. (2018). Knowledge management. *Journal of Business & Financial Affairs*, 07(02), DOI: 10.4172/2167-0234.1000335.
- Okuthe, P. and Manoj ,L.(2018). *Capturing tacit knowledge: A case of traditional doctors in Mozambique*. Tshwane University of Technology.
- Ong, S. Y., Moore Jeffery, M., Williams, B., O'Connell, R. T., Goldstein, R. and Melnick, E. R.(2021). How a virtual scribe program improves physicians' ehr experience, documentation time, and note quality. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2(12), DOI: 10.1056/CAT.21.0294.
- Piera, C., Roberto,C. and Emilio, E.(2018). How to deal with knowledge management misalignment: a taxonomy based on a 3d fuzzy methodology.

- Journal of Knowledge Management*, (22)3, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0456>.
- Plaskoff, J.(2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3). 136-141.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, April 2008, (36)2, 206-220.
- Suhaimee,S., Abu Bakr,A.Z. and Alias,R.A.(2006). Knowledge sharing culture in malaysian public institution of higher education: an overview. *Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar*,1(1). 354-359.
- Teseng, S.M.(2008). Knowledge Management System Performance Measure Index. *Expert Systems with Applications*, 34(1). 734–745.
- Tseng,S.(2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2). 269-284.