



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Model for Evaluating the Effectiveness of Documenting Employee Experiences

Roozbeh Habibi¹, Fatemeh Tavallaei², Hossein Namdar³

Abstract

Background & Purpose: Organizations that realize the importance of knowledge are looking for its optimal use and management. The spread of knowledge and experience documentation projects has led organizations to design a model for evaluating its effectiveness. Hence, in this research, the design of the evaluation model of the effectiveness of documenting the experiences of the employees of the General Department of Social Security Treatment has been designed.

Methodology: In this research, the exploratory mixed method - thematic analysis and survey strategy - was used. The statistical community of the qualitative section includes 15 experts from the general administration and the quantitative section includes 180 working managers. Collecting data in the qualitative part with in-depth semi-structured interview and reviewing the theoretical foundations of the research and the background of the research and in the quantitative part with the researcher's questionnaire, the validity and reliability of each part was confirmed. The data of the qualitative part were analyzed using three-step coding and in the quantitative part with descriptive statistics (demographic characteristics) and inferential statistics (structural equation modeling) tests.

Findings: Based on the analysis of the research data, the model of evaluating the effectiveness of documenting the experiences of employees including 24 basic themes, 3 organizing themes (process evaluation, results evaluation and outcome evaluation) and an overarching evaluation theme were identified. Also, the quantitative data analysis of the research indicated the appropriateness of the model of documenting the experiences of the employees.

Conclusion: Any effective assessment of experience documentation patterns requires appropriate dimensions and components. This importance has been identified in the final model of the research. Based on this, evaluating and taking the required measures based on vulnerability will provide the basis for institutionalization and greater acceptance of this project.

Keywords: *Documentation of Experiences, Experiences of Employees and Managers, Evaluation Model.*

Citation: Habibi, Roozbeh; Tavallaei, Fatemeh and Namdar, Hossein.(2022). Designing a Model for Evaluating the Effectiveness of Documenting Employee Experiences. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(15), 177-204.

1. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** HabibiR@pnu.ac.ir

2. 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

3. Assistant Prof., Management Faculty, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. **E-mail:** H.namdar@gu.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۵، شماره ۱۵
بهار ۱۴۰۱
صص ۱۷۷-۲۰۴

طراحی الگوی ارزیابی اثربخشی مستندسازی تجربیات کارکنان

روزبه حبیبی^۱، فاطمه تولایی^۲، حسین نامدار^۳

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌هایی که به اهمیت دانش پی برده‌اند به دنبال استفاده و مدیریت بهینه آن هستند. فراگیر شدن پروژه‌های مستندسازی دانش و تجارب، سازمان‌ها را به سمت طراحی الگوی ارزیابی اثربخشی آن هدایت نموده است. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی الگوی ارزیابی اثربخشی مستندسازی تجربیات کارکنان اداره کل درمان تأمین اجتماعی پرداخته شده است.

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی - تحلیل مضمون و راهبرد پیمایش - استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان اداره کل و بخش کمی شامل ۱۸۰ نفر از مدیران شاغل بود. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و مرور مبانی نظری تحقیق و پیشینه تحقیقات 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 (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و آمار استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، الگوی ارزیابی اثربخشی مستندسازی تجربیات کارکنان شامل ۲۴ مضمون پایه، ۳ مضمون سازمان‌دهنده (ارزیابی فرآیند، ارزیابی نتایج و ارزیابی پیامد) و یک مضمون فراگیر در قالب مفهوم ارزیابی شناسایی بود. همچنین تحلیل داده‌های کمی پژوهش حاکی از برآزش الگوی مستندسازی تجربیات کارکنان بود.

نتیجه‌گیری: هر گونه ارزیابی موثر در مورد الگوهای مستندسازی تجارب نیازمند ابعاد و مولفه‌های مناسب است. این مهم 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.

کلیدواژه‌ها: مستندسازی تجربیات، تجربیات کارکنان و مدیران، الگوی ارزیابی.

استناد: حبیبی، روزبه؛ تولایی، فاطمه و نامدار، حسین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی ارزیابی اثربخشی مستندسازی تجربیات کارکنان. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۵)، ۱۷۷-۲۰۴.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران ایران. Habibir@pnu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: Tavallaee@gmail.com

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. **رایانامه:** H.namdar@pnu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: فاطمه تولایی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.425917

مقدمه

در عصر کنونی، "دانش" مهم‌ترین سرمایه در رقابت بین سازمان‌ها در دنیاست (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴). سازمان ملل نیز اعلام نموده است که از سال ۲۰۲۵، حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز دو برابر می‌شود و اطلاعات ۷۵ روز قبل ممکن است دیگر ناکارآمد محسوب شود. محققان سرعت دو برابر شدن دانش را حتی ۱۲ ساعت نیز اعلام نموده‌اند (آمیتاب، ۲۰۲۰). یکی از منابع بسیار مهم دانش، تجربه است که توسط عامل انسان یا کامپیوتر، در طی فرایند حل مسائل گذشته به دست آمده و در صورتی به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود که ثبت و مستند شود (خشوعی، ۱۳۹۷). طبق تحقیقات مختلف، ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان مدام تکرار می‌شوند؛ چون دانش و تجربه حاصل از شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته سازمان ثبت نشده و مورد استفاده کارکنان به طور سیستماتیک قرار نگرفته‌اند تا از آنها درس بگیرند (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۴). دانش کسب شده از خطا، ابزاری برای رسیدن به موفقیت در آینده است (جعفری مقدم، ۱۳۸۶). اگر موفقیت‌ها و شکست‌ها در سازمان‌ها مستند و ذخیره نشوند، تکرار خواهند شد و چه‌بسا 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. 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 روش‌ها و اقداماتی دانست که نادرستی آنها در گذشته به اثبات رسیده است (نویدی و ریاحی‌نیا، ۱۳۹۶). مستندسازی تجربیات کارکنان باسابقه از مهم‌ترین منابع کسب دانش، آموزش و توانمندسازی سازمانی است و تکنیک‌های زیادی برای استخراج دانش ضمنی کارکنان با تجربه، توسعه داده شده که با در نظر گرفتن نوع دانش فرد و ویژگی‌های محیط، مناسب 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 ۱۳۹۷-۱۳۹۹ 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 پذیرش اهمیت مستندسازی تجارب و انجام اقدامات عملی برای استقرار و پیاده‌سازی آن، هنوز بسیاری از سازمان‌ها از تدوین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی برای تعیین اثربخشی این پروژه غافل مانده‌اند (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. 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 سازمان تأمین اجتماعی نیز به مدیریت دانش و مستندسازی تاریخ شفاهی تأمین اجتماعی، بطور مدون، منسجم و جامع و مانع پرداخته نشده است و اگر اقدامات موردی‌ای انجام شده، فاقد بی‌طرفی، جامعیت و پایداری بوده و تحت تأثیر سلاقی مدیریتی و جو سیاسی بوده است (حیدری، ۱۳۹۷). در اکتبر سال ۲۰۱۵ در سایت تأمین پرس که بانک فعالان حوزه رفاه و تأمین اجتماعی است، مطلبی تحت عنوان "جای خالی مدیریت دانش در تأمین اجتماعی" توسط نایب‌رئیس هیأت مدیره سازمان - دکتر علی حیدری - نوشته شد. ایشان با تأکید بر جای خالی مستندسازی تجارب، این‌گونه بیان می‌کنند: "... بسیاری از تجارب تلخ‌وشیرین سازمان تأمین اجتماعی در سینه‌های فراخ و ستر همکاران شاغل و بازنشسته سازمان تأمین اجتماعی وجود دارد که به علت فقدان مدیریت دانش و عدم مستندسازی تاریخ شفاهی تأمین اجتماعی به طور منسجم و مستمر، با خروج همکاران (بازنشستگی، استعفا، بازنشستگی و ...) و یا رحلت همکاران از کف سازمان و نسل‌های فعلی و آتی آن می‌رود و ..." (حیدری، ۱۳۹۷). بر این اساس، مستندسازی تجارب در تأمین اجتماعی می‌تواند بر تجربه‌آموزی، کاهش تکرار اشتباهات، افزایش سرعت انجام فرایندها، افزایش جامعه‌پذیری کارکنان تازه وارد و افزایش بهره‌وری سازمان 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. ایتیها (۲۰۰۳) یکی از گام‌های ضروری هر پروژه مدیریت دانش را در "ارزیابی" آن می‌داند. ارزیابی به معنای خروجی قابل‌انتظار از اجرای پروژه است. این در حالی است که در اکثر مدل‌های مستندسازی ارزیابی معادل پالایش بسته‌های دانش و تجربه در نظر گرفته شده است. بر این اساس، در این پژوهش یکی از گام‌های اساسی مستندسازی تجارب یعنی ارزیابی اثربخشی مستندسازی تجارب مورد بحث و بررسی خواهد گرفت.

پیشینه پژوهش

از اواسط دهه ۱۹۸۰ به تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی بردند و در مدت زمان نسبتاً کوتاهی این پدیده جهت کسب مزایای رقابتی پایدار، جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نمود (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره، "اقتصاد ایده"^۱ بود. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیلی نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد. این فرآیند از اکثر جنبه‌های اقتصادی سنتی متمایز است که محدود بودن فرصت‌ها را بر اساس اصل کمیابی منابع فیزیکی، نیروی کار متخصص، سرمایه و غیره تصور می‌کند. در قیاس با تئوری‌های اولیه، اقتصاد ایده بیشتر به افزایش کیفیت زندگی و خلق و تولید ثروت می‌پردازد (کلی، ۱۹۹۶، ۱۴۹).

کارل ویگ^۲ برای اولین بار مفهوم مدیریت دانش را در سال ۱۹۸۶ رواج داد. از نظر اسکولتز، مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانائی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱). دو هدف عمده مدیریت دانش از دیدگاه ویگ و چرمن (۱۹۹۷) را می‌توان بدین صورت بیان نمود؛ هوشمندانه نمودن عمل یا فعالیت‌های موسسه جهت بقا و موفقیت و درک و فهم ارزش بهترین دارائی‌های دانشی سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی). مدیریت دانش، راهبرد ارائه دانش مورد نیاز و

^۱. Economics of Idea

^۲. Karl Wiig

به موقع به افراد در زمان درست می باشد و به افراد کمک می کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (برایانت، ۲۰۰۳).

هاکت (۲۰۰۰) نیز نظیر هردر^۱ و همکارانش (۲۰۰۳) مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش می داند (هاکت، ۲۰۰۰، ۲۶). مدیریت دانش، فرآیندی است که با تمرکز بر دانش در موقعیت های مشکل یا در یک سیستم به حل مشکل می پردازد (تی سنگ، ۲۰۰۸). مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص های جمعی و هوشمند در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی اشاره دارد (سوهامی و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت دانش، آگاهی و عمل مدیریت از خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای اهداف استراتژیک سازمان است (کورادو و راموس، ۲۰۱۰).

دانایی به شکل یک شبکه آب زیرزمینی است که سبب ایجاد و بقای آن چیزی می شود که ما بر روی زمین از آن به عنوان حیات یاد می کنیم. دانایی، زیربنای جامعه نوین است و هر کسی که به نحوی با دانایی سر و کار دارد جزء سازندگان این جامعه محسوب می شود (ماسون، ۱۹۹۵). مدیریت دانایی عبارتست 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 تصمیم گیری های شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). در اکثر مقالات، مدیریت دانایی را همان مدیریت دانش ترجمه کرده اند و مستندسازی (ثبت، ضبط، ذخیره و نگهداری دانش تولید شده) از اصلی ترین اجزای مدیریت دانش است (بصیریان چهارمی، گرابی، احسان، کوبی، ۱۳۹۷). اکثر اندیشمندان معتقدند که ماهیت مدیریت دانش، بین رشته ای است (دالکر، ۲۰۱۱) و شامل رشته هایی چون علم سازمانی، علم اطلاعات و کتابخانه، فناوری های جمعی و مشارکتی (همکارانه)، آموزش و توسعه، مردم شناسی و جامعه شناسی، داستان سرایی و مطالعات ارتباطی و ... است (احمدی و صالحی، ۱۳۸۹). تعریف جامعی از مدیریت دانش که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد. تفاوت و تکرر در تعریف این مفهوم را دانش فرد به حکایت معروف ادراک نابینایانی تشبیه کرده که فیل را در تاریکی لمس می کردند و هر یک ادراک خود را متفاوت از دیگری بیان می کردند (دانش فرد، ۱۳۹۴). از تعاریف متداول آن (که مستندسازی را نیز در بر می گیرد) این است که فرایند شناسایی یا کسب، خلق، گردآوری، طبقه بندی، ذخیره، بازیابی، انتقال، تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی پایدار است.

^۱. Herder

مجموعه فرایندهایی که به کسب، نگهداری و استفاده از دانش پرداخته و هدفش بهره‌برداری از دارایی‌های فکری برای افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است (غلامیان، ابراهیمی و خواجه‌افضلی، ۱۳۸۵). گیتس و بوز اولین کارگاه کسب دانش را در ۱۹۸۶ بر پا کردند و فهمیدند که انتقال دانش از افراد باتجربه به کامپیوتر امری مشکل است. در دومین کارگاه کسب دانش بیان شد که علت سختی این امر این است که افراد باتجربه و مهندسين دانش به زبان یکسانی صحبت نمی‌کنند. مشکل در پیاده‌سازی سیستم‌های خبره باعث شد تا تحلیلی بر روی علوم شناختی صورت پذیرد تا مشخص شود چرا کسب دانش خبرگان و افراد باتجربه مشکل است. ویک راماسن، از منظر حافظه سازمانی به اکتساب دانش پرداخته و به این نتیجه رسید که به طور مطلوب در حافظه سازمانی باید دانش صریح مانند اطلاعات ضبط شده در مخزن‌ها و دانش ضمنی مانند دانش شخصی وجود داشته باشد (اخوان و شهابی پور، ۱۳۹۴). 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 الکساسبه و القراله (۲۰۱۸) و پیرا و همکاران (۲۰۱۸) یادگیری مستمر را از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ذکر کرده‌اند و آرنت 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 بموقع، استفاده مجدد و به‌هنگام‌سازی یا روزآمد کردن منظم و مداوم دانش سازمان کمک خواهد کرد، ذخیره‌سازی دانش است (ماترسون، ۲۰۰۲). ذخیره‌سازی دانش باید به‌دقت در سازمان‌ها، سازماندهی شود تا منجر به از دست دادن بخشی از حافظه (دانش) آنها و یا دور ریخته‌شدن برخی تخصص‌های ارزشمند نشود. تنها دانشی ارزش ذخیره‌سازی دارد که برای افراد دیگر سازمان در آینده امکان استفاده و بکارگیری داشته باشد (دانش فرد 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 آیوو، ۲۰۲۰) در اکثر مدل‌های مدیریت دانش بر ذخیره‌سازی دانش تأکید شده است.

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. 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 گوییم 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 به جای 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.

مرزهای رقابتی فعلی در دنیای کسب‌وکار بر اساس "تجربه کارکنان" است که اولویت فعلی سازمان‌ها است. 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.

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. 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.

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 (میرسپاسی، ۱۳۸۹). 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 روش‌های شناسایی و اکتساب دانش پنهان فردی معرفی می‌شوند. در مطالعه خارجی در مورد مستندسازی تجربیات کارکنان بیان شده که باید به چهار سؤال پاسخ داد: شامل تجربه‌ای ای، چه زمانی، چرا و چگونه^۱ قرار است مستند شود (هیتفیلد، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

موضوع مستندسازی تجربه در قالب یک نظریه مستقل تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و در

^۱. What, when, why and how

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 کرده‌اند. در مجموع، مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه نشان می‌دهد 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 می‌تواند 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 محدودیت‌های موجود در این زمینه نیز با دقت بیشتری انجام خواهد شد. در جدول زیر خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده گردآوری شده است که می‌تواند 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 روش‌های کسب تجربه)، ۲- کسب و درک رخداد (بر اساس دانش، آگاهی و بصیرت مدیر، قدرت ثبت و ضبط اطلاعات، توان تعریف فعل و انفعال داده‌ها، توان اثبات موضوع، توانایی سنجش داده‌ها و مشاهدات، تأثیر بر قضاوت و احساس)، ۳- تحلیل و بررسی تجربه (در یادگیری، دانش‌آفرینی، ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاهها، تحصیل مهارت)، ۴- نتیجه‌گیری و استفاده از آن.
۲	موسوی (۱۳۹۱)	مستندسازی فرایندها در سازمان‌های فرهنگی و شرکت‌های انتشاراتی	مهم‌ترین و ضروری‌ترین 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 استراتژی‌های سازمان بر اساس اسناد بالادستی مانند اساسنامه شرکت. استفاده از مدل نه مرحله‌ای 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- 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 به منظور 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 دوباره کاری، انعطاف‌پذیری کدینگ و کاهش زمان انجام فرایند، امنیت اطلاعات و حفظ سرمایه دانشی، سهولت انتشار، قابلیت استفاده در سیستم‌های دانش‌محور، واسطه گرافیکی و کاربرپسند. - الزامات محیطی شامل: وسعت جغرافیایی سازمان‌های گسترده، عدم تمرکز

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
			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) به عنوان 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 رده بالاتر، 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): 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	- ساختار طراحی شده از شیوه‌های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، مدیریت ارزیابی عملکرد، مدیریت فناوری اطلاعات و نیز تکنیک‌هایی

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
		سازمانی رؤسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش آفرینی تجربه سازمانی	همچون موردنویسی، خاطره نویسی، سخنرانی، تهیه فیلم و غیره. - الگوی کیفی مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاهها شامل: الف) مراحل پیشنهادی الگوی مستندسازی: ۱- برنامه ریزی 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- جمع آوری اطلاعات، ۵- سازماندهی و طبقه بندی محتوایی تجارب جمع آوری شده، ۶- ایجاد پایگاه اطلاعاتی.
۱۰	شفیعی و همکاران (۱۳۹۴)	شناسایی و مستندسازی دانش سازمانی در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های دولتی ایران: ارائه مدل عملی	- چرخه یکپارچه حیات دانش سازمانی دالکر بر مستندسازی تأثیر داشته و از طریق آن مستندسازی دانش در کتابخانه های مرکزی پیش بینی شد. ثبت، اشتراک و ارزیابی دانش مهم ترین 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 ریاحی نیا (۱۳۹۶)	نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه های ماهواره ای	مسائل و مشکلات مستندسازی در پژوهشکده در قالب سه نوع: ۱- موانع فنی (نداشتن مهارت گزارش نویسی، عدم مهارت در تدوین سند بر اساس استاندارد کارفرما، محدودیت زمانی و هزینه ای پروژه)، ۲- موانع انسانی (موانع انگیزشی، موانع شخصیتی، عدم رعایت حقوق مالکیت فکری افراد) و ۳- موانع اداری واحد مستندسازی (مشکلات قالب بندی، عدم دسترسی به اسناد قبلی، عدم سازماندهی و امکان جستجو در اسناد قبلی و بروکراسی دست و پاگیر).
۱۲	سالاری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	ارائه الگوی تدوین تجربه های مدیران	- مستندسازی تجارب دربرگیرنده رویکردهای انتخاب خبره، تالار گفتمان، استدلال مورد محور، داستان سرایی و نظام پیشنهادات است. - مدل تدوین تجربه های مدیران دارای سه مرحله: اکتساب دانش، مستندسازی و نظریه پردازی است.
۱۳	بصیریان جهرمی و همکاران (۱۳۹۷)	نقش و جایگاه مستندسازی در مدل های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی	- مرور نظام مند 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 مرحله ای گفته می شود که در مدل های عمومی مدیریت دانش با بخش ذخیره سازی، ثبت، ضبط و نگهداری دانش یا معادل های لاتین آن به صورت عینی (کاربرد مستقیم و بی واسطه یکی از این واژگان در فرایند مدیریت دانش) یا ذهنی (کاربرد غیرمستقیم و با واسطه واژگان در فرایند مدیریت دانش) پیوند می یابد.
۱۴	مکوندی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی و تبیین چگونگی استخراج و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و کارکنان شرکت های تولیدی منطقه آزاد	- شرایط علی مستندسازی تجربیات شامل: ۱- برنامه ها و فعالیت های 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 شرکت ها، رقابتی شدن شرکت ها - زمینه: ۱- منطقه آزاد اروند: زیربناسازی از طریق تبلیغ نظام استخراج دانش ضمنی، ایجاد و گسترش شبکه های ارتباطی، ۲- مدیران عامل: ارائه

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
		اروند بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد	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 بازایی اطلاعات (آموزشی).
۲۰	رضوی و صمدی انصاری (۱۳۹۹)	مستندسازی و واکاوی تجربه تدوین راهبرد فناوری در یک سازمان اقتصادی بزرگ	توصیه می‌شود در فرایند تدوین راهبرد، رویکرد یکپارچه‌ای اتخاذ شود که پیاده‌سازی، ارزیابی نتایج و تغییر ساختارها را در برگیرد و تبیین چرخه عمر، 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 فرایند 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 دقیق‌تر 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	ارائه الگوی برای مستندسازی تجربیات مدیران به منظور ارتقای	عوامل و زمینه‌های مؤثر بر مستندسازی تجربیات مدیران عبارتند از ۱- عوامل علی، ۲- عوامل زمینه‌ای، ۳- عوامل مداخله‌ای، ۴- راهبردها، ۵- مؤلفه‌های مستندسازی

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
	(۱۴۰۱)	کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان تأمین اجتماعی استان بوشهر	تجربیات مدیران ۶- پیامدها
۳۴	پلاسکوف ^۱ (۲۰۱۷)	تجربه کارکنان: رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی	در این مقاله شش اصل برای به کارگیری 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 ۶: درک فرآیند و اعتماد به آن.
۲۵	چیوق ^۲ (۲۰۱۸)	انتقال دانش ضمنی در دانشگاه‌های استرالیا: بررسی موانع و توانمندسازی‌ها	موانع انتقال مؤثر دانش ضمنی: ارتباطات ناکافی، فقدان راه‌های تعامل غیررسمی، فرهنگ شخصی و سازمانی، عدم اعتماد به یکدیگر، عدم امنیت شغلی، فشار کاری، فقدان منابع و مشوق‌ها، فقدان رهبری، سیاست‌های دست‌وپاگیر سازمانی، فقدان تکنولوژی مناسب. توانمندسازی‌های انتقال مؤثر دانش ضمنی: تشویق به برقراری ارتباطات باز (هم رسمی و هم غیررسمی)، ارائه منابع کافی (زمان و پول)، پرورش فرهنگ تسهیم دانش، حمایت مدیران ارشد، ترویج فضای باز و ایجاد اعتماد، معرفی فناوری، تشویق به مستندسازی، ارائه مشوق‌ها، فراهم کردن ثبات شغلی / امنیت شغلی، کاهش سیاست‌های دست‌وپاگیر سازمانی.
۳۶	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 ^۳ 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 درون سازمانی 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. 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.
۳۷	دورای و کینگ ^۴ (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 طراحی شده تجربه کارکنان توسط سازمان دارد.
۳۸	لمون ^۵	تجربه کارمند: چگونه	پژوهش حاضر از نظر تجربی، گفتمان یا گفتگو را به عنوان پیش‌ساز تعامل

1. Josh Plaskoff

2. Ritesh Chugh

3. MNEs

4. Guo et al.

5. Tabitha Durai and Rachel King

ردیف	نویسنده	عنوان	محتوای مرتبط
	(۲۰۱۹)	کارمندان به مشارکت کارکنان معنا می‌دهند	قرار داده و بر نقش گوش دادن 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 متعادل کننده و خلاقانه است که درک نظری کارکنان از تجربیات ناشی از مشارکت خود در سازمان است.
۲۹	اود و آیوو ^۲ (۲۰۲۰)	نقش واسطه‌ای کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری شرکت	- شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری شرکت، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم کمک می‌کند. تولید، ذخیره و کاربرد دانش بر نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. کاربرد دانش رابطه بین تولید دانش، انتشار، ذخیره سازی و نوآوری شرکت را واسطه‌گری و تعدیل می‌کند. شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری به عنوان یک سلسله مراتب کمک می‌کند و از طریق کاربرد دانش بیشترین تأثیر را بر نوآوری شرکت دارد.
۳۰	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 ذخیره سازی اسناد و سایر فعالیت‌های مرتبط با پرونده الکترونیک سلامت در بازدیدهایشان شرکت می‌کنند. - بیشتر کارکنان سلامت با بهبود در زمان و کیفیت مستندسازی خود به کاتبان مجازی پاسخ خوبی دادند.

به طور کلی می‌توان این پژوهش‌ها 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. خلأ اصلی در این پژوهش شامل عدم وجود الگوی ارزیابی مستندسازی تجارب در سازمان است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های ترکیبی و به اصطلاح آمیخته اکتشافی به شمار می‌رود که در آن ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی برای طراحی الگوی مفهومی الگوی ارزیابی

^۱. Laura

^۲. Ode and Ayavoo

^۳. Ong

مستندسازی تجربه در سازمان مورد مطالعه به کمک بررسی مبانی نظری (کتابخانه‌ای) و مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (میدانی) پرداخته شده و سپس به داده‌های کمی به کمک پرسش‌نامه (میدانی) برای اعتبارسنجی الگوی تحقیق پرداخته می‌شود. 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) انجام می‌پذیرد تا الگوی مستندسازی تجارب در سازمان تأمین اجتماعی توسعه یابد و در گام دوم و به‌منظور تثبیت مدل، از استراتژی پیمایشی به‌منظور پیمایش نظرات جمع‌گسترده‌تری از خبرگان استفاده می‌شود. 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 ۲۴ شاخص تهیه و بعد از بررسی روایی و پایایی آن در بین نمونه آماری تحقیق توزیع و گردآوری شد. اهداف تحقیق، اکتشافی - توصیفی است. روایی ابزار تحقیق در بخش کیفی با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری تأیید شد. همچنین در بخش کمی، روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ تأیید گردید. همچنین پایایی بخش کیفی با استفاده از توافق دودگذار (مقدار ۰.۹۱۴) و بخش کمی با تکنیک آلفای کرونباخ (بالتر از هفت دهم) تأیید شد.

جامعه آماری در بخش کیفی، افراد خبره و متخصص سازمان تأمین اجتماعی هستند که دارای حداقل ۲۰ سال تجربه کاری در سازمان، حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی و حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه‌های سیاست‌گذاری و مدیریت‌اند. 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 اداره کل درمان سازمان تأمین اجتماعی استان تهران شامل بخش‌های اسناد پزشکی، ستاد درمان، درمانگاه‌ها و بیمارستان‌های تابعه بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. حجم جامعه در این بخش از تحقیق در حدود ۱۸۰ نفر است که بر اساس آن حجم نمونه برابر ۱۲۴ نفر تعیین شد. برای نمونه‌گیری نیز از روش تصادفی ساده استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و

^۱. Faced Validity

^۲. Content Validity

^۳. Construct Validity

مبانی نظری از روش تحلیل مضمون که در تحقیقات کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. برای بررسی‌های آماری ابتدا به وسیله روش‌های آمار توصیفی از جمله نمودارها و جداول توزیع فراوانی به بررسی نمونه مورد نظر پرداخته شد و در بخش آمار استنباطی از معادلات ساختاری (تحلیلی عاملی تأییدی) و نرم‌افزار پی‌ال‌اس^۱ استفاده شد. در این پژوهش با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری از طریق تحلیل روابی و پایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم پرداخته 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 ۲۴ 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 به اشتراک‌گذاری 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
A1	ارزیابی میزان تحقق اهداف نظام مستندسازی
A2	ارزیابی راهبردهای مستندسازی
A3	تدارک و تهیه الزامات و بسترهای اجرا
A4	ارزیابی کفایت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
A5	ارزیابی عملکرد تیم مستندسازی
A6	ارزیابی کارایی فرآیند اجرایی نظام مستندسازی
A7	مدیریت اثربخش تعارضات ذینفعان پروژه مستندسازی

^۱. PLS A1

A8	تناسب مدل اجرایی با شرایط سازمان
A9	بازاریابی و نهادینه سازی مناسب پروژه مستندسازی
A10	دانش کسب/تولید شده از تجربیات مستندسازی شده
A11	استفاده مدیران از تجربیات مستندسازی شده در تصمیم گیری
A12	اشتراک دانش حاصل از تجربیات مستندسازی شده
A13	میزان آشکارسازی دانش ضمنی در اثر مستندسازی تجربیات
A14	میزان مشارکت فعالانه/داوطلبانه کارکنان در ارائه تجربیات
A15	واکنش سریع به تکرار رخدادها/تجربه نگاری شده
A16	کاهش دوباره کاری در سازمان
A17	کاهش ریسک تصمیم گیری
A18	مدیریت دانش سازمانی
A19	ترویج فرهنگ تسهیم دانش
A20	حل مسائل سازمانی با بهره گیری از تجربیات
A21	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
A22	توسعه ارتباطات مبتنی بر اعتماد
A23	توسعه یادگیری سازمانی
A24	بهره وری سازمانی

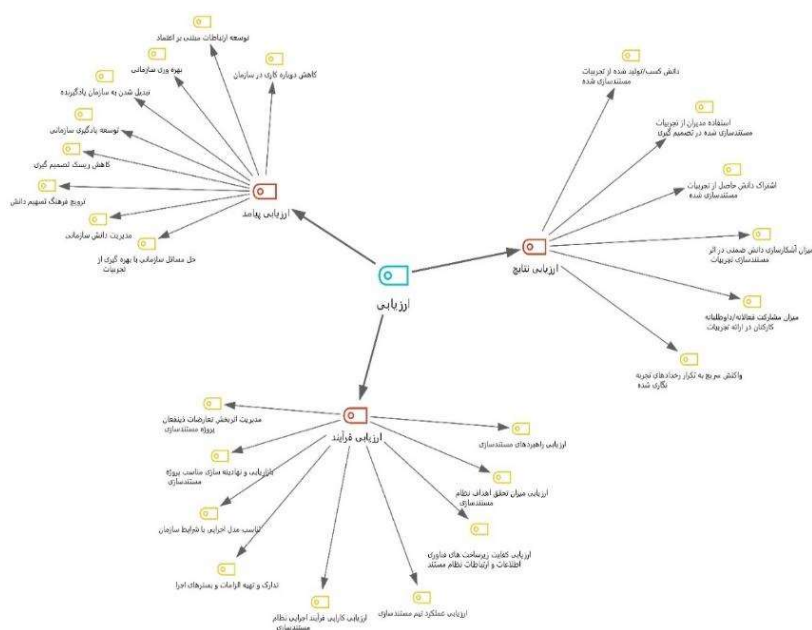
پس از استخراج مضامین پایه، محقق در جستجوی مضامین سازمان دهنده با این پیش فرض که چگونه مضامین پایه مختلف می توانند برای ایجاد مضامین سازمان دهنده ترکیب شوند، به دسته بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن ها مضامین سازمان دهنده را مشخص کرده است. جدول زیر کدگذاری مرحله دوم را در چارچوب شناسایی مضامین سازمان دهنده نشان می دهد و همزمان مضمون فراگیر را نشان می دهد.

جدول ۳. کدهای اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدهای اولیه ترکیب شده
ارزیابی	ارزیابی فرآیند	ارزیابی میزان تحقق اهداف نظام مستندسازی ارزیابی راهبردهای مستندسازی تدارک و تهیه الزامات و بسترهای اجرا ارزیابی کیفیت زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات نظام مستندسازی ارزیابی عملکرد تیم مستندسازی ارزیابی کارایی فرآیند اجرایی نظام مستندسازی مدیریت اثربخش تعارضات ذینفعان پروژه مستندسازی تناسب مدل اجرایی با شرایط سازمان بازاریابی و نهادینه سازی مناسب پروژه مستندسازی

دانش کسب/تولید شده از تجربیات مستندسازی شده استفاده مدیران از تجربیات مستندسازی شده در تصمیم‌گیری اشتراک دانش حاصل از تجربیات مستندسازی شده میزان آشکارسازی دانش ضمنی در اثر مستندسازی تجربیات میزان مشارکت فعالانه/داوطلبانه کارکنان در ارائه تجربیات واکنش سریع به تکرار رخداد‌های تجربه‌نگاری شده	ارزیابی نتایج	
کاهش دوباره کاری در سازمان کاهش ریسک تصمیم‌گیری مدیریت دانش سازمانی ترویج فرهنگ تسهیم دانش حل مسائل سازمانی با بهره‌گیری از تجربیات تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده توسعه ارتباطات مبتنی بر اعتماد توسعه یادگیری سازمانی بهره‌وری سازمانی	ارزیابی پیامد	

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



شکل ۱. شبکه مضامین فاز ارزیابی

در ادامه نتایج تحلیل عاملی تاییدی فاز الگوی ارزیابی آمده است و 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 ۲.۹۶ می‌باشد و لذا مدل اندازه‌گیری تحقیق با یک بعد، سه مولفه و ۲۴ 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
ارزیابی فرایند	ارزیابی فرایند	۰.۴۶۶	۱۸.۳۴۹	ارزیابی میزان تحقق اهداف نظام مستندسازی	۰.۶۳۶	۱۶.۰۲۶
				ارزیابی راهبردهای مستندسازی	۰.۷۲۵	۲۲.۴۹۴
				تدارک و تهیه الزامات و بسترهای اجرا	۰.۵۴۸	۹.۹۴۲
				ارزیابی کفایت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات نظام مستندسازی	۰.۷۱۲	۱۹.۴۳۷
				ارزیابی عملکرد تیم مستندسازی	۰.۶۸۶	۱۶.۵۱۷
				ارزیابی کارایی فرایند اجرایی نظام مستندسازی	۰.۶۷۷	۱۵.۹۵۰
				مدیریت اثربخش تعارضات ذینفعان پروژه مستندسازی	۰.۷۳۱	۱۹.۶۰۶
				تناسب مدل اجرایی با شرایط سازمان	۰.۶۹۹	۱۸.۰۵۷
				بازاریابی و نهادینه سازی مناسب پروژه مستندسازی	۰.۶۰۳	۱۲.۹۵۶
ارزیابی (۰.۲۷۱)، (۱۹.۱۴۹)	ارزیابی نتایج	۰.۴۲۶	۱۷.۲۷۵	دانش کسب/تولید شده از تجربیات مستندسازی شده	۰.۷۹۳	۲۸.۹۹۲
				استفاده مدیران از تجربیات مستندسازی شده در تصمیم گیری	۰.۸۲۶	۳۵.۰۸۸
				اشتراک دانش حاصل از تجربیات مستندسازی شده	۰.۸۱۵	۳۴.۳۷۸
				میزان آشکارسازی دانش ضمنی در اثر مستندسازی تجربیات	۰.۷۳۵	۱۹.۴۹۹
				میزان مشارکت فعالانه/داوطلبانه کارکنان در ارائه تجربیات	۰.۸۳۷	۳۹.۱۹۶
				واکنش سریع به تکرار رخدادها/تجربه نگاری شده	۰.۷۴۰	۱۸.۸۹۷
ارزیابی پیامد	ارزیابی پیامد	۰.۲۹۴	۹.۷۲۱	کاهش دوباره کاری در سازمان	۰.۵۹۵	۱۲.۸۶۱
				کاهش ریسک تصمیم گیری	۰.۵۹۷	۱۰.۹۶۶
				مدیریت دانش سازمانی	۰.۶۳۳	۱۲.۲۰۱
				ترویج فرهنگ تسهیم دانش	۰.۷۳۱	۱۹.۶۶۶
				حل مسائل سازمانی با بهره‌گیری از تجربیات	۰.۷۳۱	۲۰.۶۳۶
				تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده	۰.۷۲۱	۱۷.۴۸۵
				توسعه ارتباطات مبتنی بر اعتماد	۰.۶۲۸	۱۲.۱۱۳
				توسعه یادگیری سازمانی	۰.۵۱۸	۳۸.۰۷
				بهره‌وری سازمانی	۰.۵۱۳	۹.۸۲۳

در بین مولفه‌های ارزیابی نیز، مولفه ارزیابی فرایند با ضریب ۰.۴۶۶ بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بعد از آن ارزیابی نتایج با ضریب ۰.۴۲۶ و ارزیابی پیامد با ضریب ۰.۲۹۴ قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه‌های انجام شده، مدل الگوی مستندسازی تجربیات کارکنان در اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران شناسایی شد. این مدل شامل ۲۴ مضمون پایه، سه 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 ارزیابی نیز، مؤلفه ارزیابی فرایند بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را داشت و بعد از آن به ترتیب ارزیابی نتایج و ارزیابی پیامد قرار گرفتند.

یکی از حلقه‌های مفقوده در فرایند مستندسازی در پژوهش‌های گذشته فاز ارزیابی است. فاز ارزیابی نوعی اخذ بازخورد از هر آن چیزی است که تاکنون انجام شده است. در این گام باید پرسید که آیا مراحل مستندسازی در قالب یک فرایند به درستی انجام شده‌اند؟ آیا به نتایج مورد نظر از اجرای مستندسازی رسیده‌ایم؟ آیا پیامدهای تحقق نتایج به دست آمده است؟ دو گام اول ارزیابی فرایند و نتایج را می‌توان بلافاصله ارزیابی نمود و پیامد به زمان بیشتری نیاز دارد.

ارزیابی فرایند؛ ارزیابی فرایند در واقع به نوعی به مبانی‌ای اشاره دارد که فرایند مستندسازی بر آن استوار است. اگر این مبانی اشتباه باشد تاثیر خود را در تمام فرایند مستندسازی خواهد گذاشت. به عبارت دیگر این نوع از ارزیابی به سنجش کارآمدی نظام مستندسازی تجربه و کارکرد صحیح آن در وصول مراحل مختلف می‌باشد. بر اساس نتایج پژوهش ارزیابی فرایند شامل موارد زیر است؛ ارزیابی میزان تحقق اهداف نظام مستندسازی، ارزیابی راهبردهای مستندسازی، تدارک و تهیه الزامات و بسترهای اجرا، ارزیابی کفایت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات نظام مستندسازی، ارزیابی عملکرد تیم مستندسازی، ارزیابی کارایی فرایند اجرایی نظام مستندسازی، مدیریت اثربخش تعارضات ذینفعان پروژه مستندسازی، تناسب مدل اجرایی با شرایط سازمان و بازاریابی و نهادینه سازی مناسب پروژه مستندسازی.

در گام اول باید دقت نمود آیا اهداف درستی برای فرایند مستندسازی تدوین شده است و آیا این اهداف محقق شده‌اند. اگر اهداف و چشم‌انداز و راهبردهای مناسبی برای این پروژه از همان ابتدا تدوین نگردد، کارگزاران اجرایی توفیق زیادی در این

خصوص نخواهند داشت که دقیقاً دنبال چه چیزی هستند. نکته مهم دیگر تدارک منابع و الزامات برای اجرای پروژه مستندسازی است. بدون تدارک منابع فعالیت‌های مستندسازی متوقف خواهد شد. باید توجه داشت که یکی از معیارهای ارزیابی کفایت زیرساخت فناوری است. زیرساخت ناکافی انگیزه افراد را برای ادامه کاهش می‌دهد.

یکی دیگر از عوامل ارزیابی ایجاد همگرایی بین ذینفعان پروژه مستندسازی است. اگر افراد کوچکترین احساسی در خصوص کاهش یا سلب قدرت خود داشته باشند برای اجرای پروژه مانع‌تراشی خواهند نمود. از شاخص‌های دیگری که باید در ارزیابی مورد توجه قرار گیرد بومی‌سازی مدل طراحی شده است و به عبارتی دیگر قبایی برای خود سازمان دوخته شده باشد. همچنین شاخص مهم دیگر به ادبیات بازاریابی بازمی‌گردد. دست‌اندرکاران پروژه مستندسازی نباید با نگاهی انفعالی منتظر هجوم واحدها به سمت استفاده از پروژه مستندسازی باشند. چنین چیزی کمتر در عامل واقع رخ می‌دهد. مسئولین خود باید ترویج‌کننده این پروژه باشند و دیگران را به این پروژه علاقه‌مند نمایند.

ارزیابی نتایج؛ این بخش از ارزیابی به مقایسه اهداف مورد انتظار و پیش‌بینی شده با اهداف محقق شده حاصل از اجرای نظام مستندسازی تجربه اشاره دارد. در واقع این نوع از ارزیابی، اثربخشی این نظام را در بازه زمانی کوتاه مدت نشان می‌دهد. از شاخص‌های مهمی که در این بخش می‌توان استفاده نمود شامل موارد زیر است:

- دانش کسب/تولید شده از تجربیات مستندسازی شده؛ اینکه چه تعداد تجربه مستند شده است.

- استفاده مدیران از تجربیات مستندسازی شده در تصمیم‌گیری؛ اینکه از چه تعدادی از این تجارب مستندشده استفاده شده است.

- اشتراک دانش حاصل از تجربیات مستندسازی شده؛ اینکه چه تعدادی از این تجارب مستندسازی شده دریافت شده است یا بین افراد تسهیم شده است.

- میزان آشکارسازی دانش ضمنی در اثر مستندسازی تجربیات؛ اینکه چه ميزانی از دانش درونی افراد به یک تجربه ثبت شده تبدیل شده است.

- میزان مشارکت فعالانه/داوطلبانه کارکنان در ارائه تجربیات؛ اینکه چه نگرش و دیدگاهی در مورد ثبت تجربیات افراد در سازمان وجود دارد و آیا افراد انجام چنین کاری را به یکدیگر توصیه می‌کنند.

- واکنش سریع به تکرار رخدادهای تجربه‌نگاری شده؛ اینکه چه تعدادی از مسایل سازمانی با مراجعه به تجارب حل شده است؟ و اینکه فاصله زمانی بین طرح و حل مساله با اتکای به تجارب مستندشده چقدر است؟

ارزیابی پیامد؛ این نوع از ارزیابی به اثربخش نظام مستندسازی تجربه در بلندمدت اشاره دارد. به عبارت دیگر ارزیابی پیامد به بررسی آثار و پیامدهای ناشی از استقرار نظام مستندسازی تجربه در سازمان اشاره می‌شود که اغلب به بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمان منجر می‌شود. از شاخص‌های مهمی که در این بخش می‌توان از آنها استفاده نمود شامل موارد زیر است:

- کاهش دوباره‌کاری در سازمان؛ اینکه تا چه اندازه از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری شده است، اینکه تا چه اندازه مشکلات مشابه با راه‌حل‌های مشابهی حل شده‌اند؟
- کاهش ریسک تصمیم‌گیری؛ اینکه تا چه اندازه نگاه مثبتی به نتایج اثربخش تجارب مستند شده در سازمان وجود دارد و افراد یا خاطری آسوده از تجارب استفاده می‌کنند.

- مدیریت دانش سازمانی؛ اینکه تا چه اندازه تجارب موجود، شناسایی شده، نگهداری شده، تسهیم شده و در نهایت، استفاده می‌گردد و همچنین اینکه تا چه اندازه جریان شناسایی و ثبت تجارب بر راهبردهای مستندسازی مبتنی است؟
- ترویج فرهنگ تسهیم دانش؛ اینکه تا چه اندازه استمرار فعالیت‌های مستندسازی موجب شکل‌گیری باورها، ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگی به پیاده‌سازی و پذیرش فرهنگ مستندسازی می‌شود.

- حل مسائل سازمانی با بهره‌گیری از تجربیات؛ اینکه تا چه اندازه مسایل سازمانی با مراجعه به فعالیت‌های مستندسازی حل و فصل می‌گردد.

- تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده؛ اینکه تا چه اندازه استمرار اجرای پروژه مستندسازی موجب نهادینه شدن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان می‌شود.

- توسعه ارتباطات مبتنی بر اعتماد؛ تا چه اندازه مراجعات مکرر به سامانه ثبت تجارب وجود دارد و افراد به اعتماد به گفته‌های یکدیگر از سامانه استفاده می‌کنند.

- توسعه یادگیری سازمانی؛ اینکه تا چه اندازه یادگیری در سطح سازمان ارتقا می‌یابد. اینکه مسایل شناسایی می‌شوند، در عرصه عمومی حل می‌شود و در سامانه مستندسازی ثبت می‌شوند.

- بهره‌وری سازمانی؛ تا چه اندازه استقرار سامانه مستندسازی موجب ارتقای بهره‌وری سازمانی می‌شود. در راستای موارد فوق، پیشنهاد‌های زیر می‌تواند مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

طراحی ابزار مفهومی سنجش اثربخشی فرایند، نتایج و پیامدهای اجرای مستندسازی تجارب سازمان تامین اجتماعی.

طراحی ابزار عملیاتی سنجش اثربخشی فرایند، نتایج و پیامدهای اجرای مستندسازی تجارب سازمان تامین اجتماعی.

تدوین نظام‌نامه سنجش اثربخشی فرایند، نتایج و پیامدهای اجرای مستندسازی تجارب سازمان تامین اجتماعی.

تدوین سازوکار بازخورد خروجی‌های سنجش اثربخشی فرایند، نتایج و پیامدهای اجرای مستندسازی تجارب سازمان تامین اجتماعی به فرایند نظام مستندسازی تجارب در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای انجام جستجوی الگوی مستندسازی تجارب سازمان تامین اجتماعی استفاده شد. استفاده از این روش در این جامعه آماری محدودیت‌های خاصی را به همراه دارد. در این راه استفاده از سایر سازمان‌هایی که این نظام را پیاده نموده‌اند می‌تواند مفید باشد. به عبارتی دیگر می‌توان با شناسایی سایر سازمان‌هایی که مستندسازی تجارب را پیاده‌سازی نموده‌اند و انجام یک پژوهش با رویکرد پدیدارشناسی زمینه را برای ارائه یک مدل یا الگوی جامع فراهم می‌نماید و در گام بعد می‌توان آن را در سازمان تامین اجتماعی اعتبارسنجی نموده و استفاده نمود.

منابع

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

احمدی، علی‌اکبر؛ 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-

بصیریان جهرمی، رضا؛ گرای، احسان و کوکبی، مرتضی. (۱۳۹۷). نقش و جایگاه مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی، *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۹(۲)، ۱۱۷-۱۳۲.

جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۶). معیارهای انتخاب تجربه در مستندسازی تجارب مدیران، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۰ و ۳۹، ۲۳۰-۲۰۹.

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)، ۱۲۷-۱۴۴.

حیدری، علی. (۱۳۹۷). خبرگزاری کار ایران (ایلنا)، پایگاه خبری سازمان تأمین اجتماعی، <https://www.tamin.ir/News/Item/63532>

حیدری، علی. (۲۰۱۵). جای خالی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی، تأمین پرس <http://taminpress.com>

خشوعی، 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 خط مشی‌گذاری 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 دموکراتیک 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؛ نوکاریزی، 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، ثامن. (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 به منظور ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان تأمین اجتماعی استان بوشهر، *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۶(۱)، ۱-۲۱.

عباس‌زاده، عاصفه؛ رحمانی، خالد؛ مؤسس غفاری، بهار و باباحاجیان، اسرین. (۱۴۰۰). کیفیت مستندسازی پرونده‌های بیماران توسط دانشجویان پزشکی و پزشکان در بیمارستان توحید سنجند، *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*، ش ۱۷۸.

محمود صالحی، مهدی و دری، بهروز. (۱۳۸۹). *مدیریت تجربه: مبانی، رویکردها و روش‌های به کارگیری 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 محمد مهدی. (۱۳۹۱). مستندسازی فرایندها در سازمان‌های فرهنگی و شرکت‌های انتشاراتی، *فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر*، ۷، ۱۶-۳۳.

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*، ۱۹، ۱-۲۰.

الهی، شعبان؛ بهاری‌فر، علی و صالحی، علی. (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، *مدرس علوم انسانی*، ۴۲، ۲۳-۵۲.

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*, 15(7), 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*, 67(3), 324-331.

Baker, A.(2018). An Investigation of the Interaction between Organizational Culture and Knowledge Sharing through Socialization: A Multi-Level Perspective, Nova Southeastern University, ab2604@mynsu.nova.edu.

Bellini, A., Aarseth ,W. and Hosseini, A.(2016). Effective Knowledge Transfer in Successful Partnering Projects. *Energy Procedia* , 96, 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, 254-274.

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* (Vol. 210, p. 04054). EDP Sciences.

Cardoso,L.(2010). Role of Organizational Commitment in Knowledge Management: Exploring a Relationship. *European Conference on Knowledge Management*, 11, Portugal, 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, P.(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*, ICETM, 2018.

- 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. and 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.
- 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), 31.
- Joosung, L. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. *Administrative Science*, 8(2), 21.
- 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.
- 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*, 193-204.
- Bizzi, L. (2015). *Social Capital in Organizations*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition). Pages 181-185.
- Martensson, M. (2002). A Critical Review of knowledge management as a management tool. Available on <http://www.emeraldinsighting.com>.
- Mason, R.O., Mason, M.F. and Culnan, M. (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, 11-14.
- Nigel R. Sh. and Paul R. S. (2015). *Knowledge Elicitation: Methods, Tools and Techniques*, Evaluation of Human Work. Boca Raton, Florida, USA. CRC Press, 163-200.
- Odor, H. (2018). Knowledge Management. *Journal of Business & Financial Affairs*, 7(2), 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), 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*, <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*, 36: 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*, 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.