



**Research Paper**

## **Identifying the Status of Organizational Experiences Documentation at Research Centers and Institutes**

Asghar Zamani<sup>1</sup>

1. Faculty member, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran, Iran

### **Article Info.**

**Received:** 2019/09/02

**Accepted:** 2019/12/16

### **Abstract**

**Background and Objectives:** In today's knowledge society, it is vital to use the experiences gained by directors and chancellors of organizations and their experts for Succession and educating new directors. But unfortunately, in higher education and especially in research centers and institutes, despite the important role of experience, it is neglected to document experiences and the tacit knowledge inherent in experiences for several reasons such as: lack of culture of writing, vagueness of the concept of organizational experience, lack of a proper method for documentation and sharing it, and lack of legal and supportive infrastructure. Accordingly, efforts should be made to extract accumulated knowledge in the minds of Chancellors and deputies of research centers and institutes, by documentation of experiences, so it will be possible to share knowledge and experience among new Chancellors and deputies. Therefore, the knowledge stored in research centers and institutes become a permanent usable resource. Based on this, the study by examining the status of organizational experiences documentation of Chancellors and deputies of research centers and institutes, develop a model for this important issue. The purpose of this study was to identify the status of documenting the organizational experiences of research institutes and centers, using mixed-method.

**Methodology:** This research is developmental and applied research. In this research, according to the subject and nature of the research, the research method was mixed method and exploratory. In qualitative section, interview was used for data gathering. The questions of interview selected through literature review and consultation with some experts. It is notable that the interviews were semi-structured. Participants in qualitative section were experienced experts (Chancellors and deputies of research centers and institutes), theoretical experts (experts in the field of higher education), and experts in the field of experiences documentation. Some participants were experts in two or three fields of expertise. After implementing the interviews, an open coding method was

used to analyze the qualitative data. Then, by calculating the reliability and validity, based on the gathered data, a questionnaire was developed. In the next phase, validity and reliability (by calculating Cronbach's alpha) of questionnaire were confirmed and the questionnaire sent to the statistical population of the study (including all Chancellors and deputies, Heads of Offices of Chancellors and deputies, and Heads of Public Relations in research centers and institutes affiliated by the Ministry of Science and Technology and Research). Also, in quantitative phase, descriptive statistics and inferential statistics were used to analyze the collected data.

**Findings:** The results indicated that men had more positive attitude toward documenting their experiences than women, and the attitude of those with more than 10 years of service experience was better than those with less than 10 years of service. The existing status of research institutes was also negative in terms of documenting the experience in the true sense, but documenting approvals and consultations based on experiences in council meetings was partly done. Concerning the sharing of tacit knowledge and experiences is also the central focus of the individual factors of the members of research institutes to share organizational knowledge and experience with colleagues. Internal and external factors play a supporting role in the sharing of tacit knowledge and experience, and faculty member is the ultimate decision-maker in tacit knowledge sharing based on his or her own knowledge abilities and individual and personality factors.

**Discussion:** According to the results, if Ministry of Science, Research and Technology would like to document organizational experiences, and to avoid trial and error at research institutions, it is suggested that the real will for documentation of experiences be developed in Higher Education Directors. Also, policy and legal and judicial issues in this regard be developed. The issue be emphasized at the summit of heads of universities and research institutes. The Ministry of Science send an announcement and call for documentation of organizational and management documentation; however, due to the issues such as university autonomy and academic features, it cannot be treated in a cohesive manner. Also, it is suggested that the Ministry of Science establish the necessity for policy and supportive, legal and legal infrastructure, and, if necessary, requests it from the three branches of the powers and takes the necessary approvals. It is suggested that the issue of documentation of organizational experience be included in the appointment of all chancellors of research institutions. Through the Board of Trustees, the subject of documentation of organizational experiences be cited as mission or vision. Finally, it is suggested to set up supportive and incentive laws (such as financial or spiritual, promotion laws, etc.) to support documentary makers and users of experiences.

**Keywords:** *Knowledge management, tacit knowledge, documentation, organizational experience, research institutes and centers*

---

\*Corresponding author:

Email: [ofogh557@yahoo.com](mailto:ofogh557@yahoo.com)

©2019 Published by Shahid Chamran  
University of Ahvaz

---

**How to Cite:**

Zamani, A. (2019). Identifying the Status of Organizational Experiences Documentation at Research Centers and Institutes. *Journal of Studies in Library and Information Science*, (Special Issue): 105-144.

---



## شناسایی وضعیت مستند سازی تجربیات سازمانی در پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور

اصغر زمانی<sup>\*۱</sup>

۱. عضو هیات علمی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

### اطلاعات مقاله

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۱۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی وضعیت مستندسازی تجربیات سازمانی در پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور انجام شده است. **روش‌شناسی:** این مطالعه یک پژوهش به روش ترکیبی اکتشافی بوده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است و مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این پژوهش بر اساس نمونه‌گیری نظری و با روش زنجیره‌ای، از میان خبرگان تجربی آموزش عالی، خبرگان نظری و خبرگان حوزه مستندسازی تجربیات انتخاب شدند. در بخش کمی از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل: روسا و معاونان و مسولان دفاتر روسا و معاونان و مسئولین روابط عمومی پژوهشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی تحت پوشش وزارت عتف بود که به صورت سرشماری، انتخاب شد و داده‌ها بر اساس روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن بود، نگرش افراد با سابقه خدمت بیشتر از ده سال به بالا بهتر از اعضای است که سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال دارند. همچنین، وضعیت موجود مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها از نظر مستند نمودن تجربه به مفهوم اصیل و واقعی منفی می‌باشد. اما مستندسازی مصوبات و مشاوره‌های ناشی از تجارب در جلسات شورایی و ... در حد کم انجام می‌پذیرد. در خصوص تسهیم دانش ضمنی و تجربیات، نیز محور اصلی، عوامل فردی اعضای مؤسسات پژوهشی به تسهیم دانش سازمانی و تجربه با همکاران است. عوامل سازمانی و برون سازمانی و ... تنها در تسهیم دانش ضمنی و تجربه نقش حمایتی ایفا می‌نمایند و این عضو هیات علمی هست که بر اساس توانایی‌های دانشی خود و عوامل فردی و شخصیتی، تصمیم‌گیرنده نهایی در تسهیم دانش ضمنی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاه‌ها نیازمند زیرساخت‌های سیاسی و حقوقی برای ایجاد زمینه‌های مستندسازی تجربیات و انجام تسهیم دانش ضمنی هستند. لذا باید تلاش نمود ساز و کاری ایجاد نمود تا از طریق مستندسازی تجربیات، دانش انباشته در ذهن مدیران و مسئولان دانشگاهی، پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی در خصوص موضوعات مختلف، با مستندسازی، استخراج گردد تا بتوان ضمن استفاده چند باره از آنها، در بین مدیران و مسئولان جدید نیز تسهیم تجربه و دانش نمود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، دانش ضمنی، مستند سازی، تجربه سازمانی، پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی

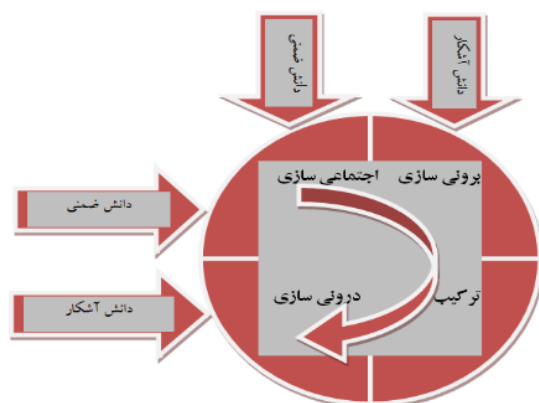
\*نویسنده مسئول: [ofogh557@yahoo.com](mailto:ofogh557@yahoo.com)

استناد به این مقاله:

زمانی، اصغر (۱۳۹۸). شناسایی وضعیت مستند سازی تجربیات سازمانی در پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ویژه‌نامه مدیریت دانش، ۱۳۳-۱۴۴*

## مقدمه و بیان مسئله

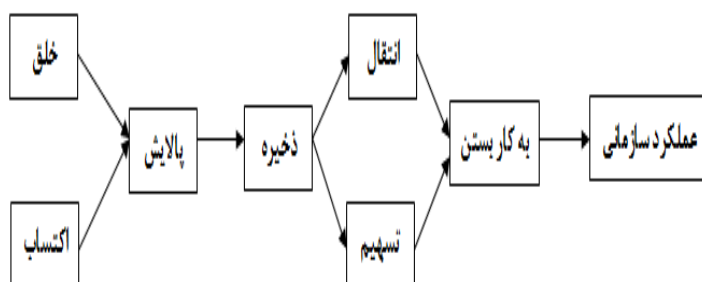
یکی از عوامل موثر در موفقیت هر سازمانی از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی به نوعی باعث ارتقای دانش سازمانی و باعث بالندگی سازمان و نهادهای آموزشی و پژوهشی می‌باشد. اما این یادگیری سازمانی که به شدت مورد نیاز هر سازمانی است (Weldy & Gillis, 2010) ریشه در مدیریت دانش سازمانی دارد و ضرورتی در مدیریت دانش دانشگاهی محسوب می‌شود (Zamani, Ghahramani, Tofiqi, & Abolghasemi, 2014). از همین رو، شاهد این نکته هستیم که موضوع مدیریت دانش و ابعاد و شاخص‌های آن، همواره مورد توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران متعدد بوده است و تعاریف متعددی نیز از آن ارائه شده است. به عنوان نمونه (Kibet, 2010) مدیریت دانش را کاربرد فناوریانه دانش در برنامه‌ریزی، سنجش، تصمیم‌سازی، ارزشیابی و بازطراحی سیستم‌های عملیاتی تعریف می‌نمایند (Shokrzadeh, 2012). در حالی که (O'Dell & Hubert, 2011) مدیریت دانش را خلق ارزش از دانش ضمنی و سازمانی می‌دانند که مستند کردن آن، بر روی کسب و کار سازمانی و خروجی‌های سازمان موثر است. و یا (Dalkir, 2011) مدیریت دانش را فرایند کسب یا تولید دانش و ارزیابی آن به منظور تسهیم دانش بر اساس موقعیت سازمانی و نیاز سازمانی می‌داند که مرتباً برای کاربرد مجدد به روزرسانی می‌گردد. لازم به ذکر است همانگونه که نظرات و تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه می‌گردد، به واسطه این تعاریف، مدل‌های متعدد و مختلفی نیز برای مدیریت دانش ارائه شده است. (Nonaka & Takeuchi, 1995) مدلی مرکب از عناصر جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی به شرح شکل شماره (۱) ارائه می‌دهند و در آن از دو دسته دانش ضمنی و دانش آشکار نام می‌برند.



شکل ۱- مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی. منبع (شکرزاده، ۱۳۹۱، به نقل از نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵: ۶۲)

Fig 1- Nonaka and Takeuchi Knowledge management model

(Molaei, 2011) نیز مدلی دیگر از مدیریت دانش ارائه می‌کند (شکل شماره ۲) که در آن به ذخیره‌سازی دانش و تسهیم آن و به کارگیری در عملکرد سازمانی اشاره شده است. اشاره و توجه به ذخیره‌سازی دانش و خصوصاً دانش ضمنی رفته رفته توجه زیادی را از سوی صاحب‌نظران و مدیران ارشد سازمانی به خود جلب می‌نماید.. توجهی که علاوه بر اهمیت دادن به دانش ضمنی و تجربه و کاربست آن، بر حذف موانع سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش، همچون ۱- مقاومت سازمانی در برابر تغییر. ۲- آشنا نبودن مدیریت ارشد با ابعاد مدیریت دانش و الزامات پیاده‌سازی آن در سازمان، ۳- عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش (Afrazeh, 2008)، و ایجاد یک سیستم پاداش برای شرکت در اشتراک‌گذاری دانش نیز تأکید دارد (Chitale, 2012).



شکل ۲: مدل مدیریت دانش مولایی منبع: (محمدزائی و همکاران، ۱۳۹۳، به نقل از مولایی، ۲۰۱۱: ۶۵)

Fig 2- Molaei Knowledge management model

نهاد آموزش عالی نیز به عنوان یک سازمان دانشی بی تاثیر از این رویکرد نبوده است و تحت تاثیر نظرات متعدد سازمان یادگیرنده و مدل های مدیریت دانش قرار گرفته است. تا جایی که الگوهای نیز برای کاربست مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی ترسیم شده است. از جمله آنها می توان به الگوی (Mehralizadeh, 2009) اشاره نمود که بر اساس آن، اهداف و رسالت های مراکز آموزش عالی در سه زمینه آموزش، پژوهش و خدمات جهت گیری شده است. بر اساس این الگو، سه گروه عمده: الف - اعضای هیات علمی، ب- دانشجویان، ج- کارکنان محیط پیرامون (ارتباط دانشگاه با صنعت و بخش های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی...) در دانشگاه نقش آفرینی کنند (Mehralizadeh, 2009).

اما آنچه در هر یک از مدل های مدیریت دانش و در باب دانش ضمنی حایز اهمیت است و باید آن را ذخیره و بدان توجه نمود، تجربه و تجارب سازمانی است. تجربه را می توان به منزله دانش یا مهارتی دانست که از تمرین و ممارست در یک فعالیت یا انجام کاری در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی حاصل می شود. تجربه را می توان به عنوان دانشی قلمداد کرد که فرد در طول زمان و با درگیر شدن در حل مسایل می آموزد، مسائلی که ممکن است آنها را خود حل نموده و یا با استفاده از تجربیات دیگران حل نماید (Dori & Mahmoud Salehi, 2010). به بیان دیگر، تجربه فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می شود (Duncan, 1998; cited in Elahi et al., 2005). این رخداد، کنش افعال انسانی بر روی یکدیگر است که به واسطه تعامل میان هویت های زیست شناختی و فرهنگی و در ارتباط با محیط اجتماعی و طبیعی آنها تعیین می شود. تجربه، جستجوی منظم برای کسب دانش جدید و آزمون آن است (Dori, 2005). براساس این تعریف فرد صاحب تجربه در نهاد آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاه ها می تواند اعضای هیات علمی، دانشجویان و یا کارکنان دانشگاه به عنوان ارکان منابع انسانی محیط آموزش عالی باشند که دارای دانش، مهارت یا کنشی در محیط سازمانی دانشگاه هستند و این دانش و مهارت یا کنش می تواند در سطوح مدیریتی رخ داده باشد. بر همین اساس، تجربه سازمانی مدیران عبارت است از مفهوم سازی مدیر از عملیات سازمانی و رخدادهای پیرامونی که شرایط توسعه ای افق دیدگاه های فردی و سازمانی وی را فراهم کرده باشد. همچنین، قابلیت یادگیری، تحصیل مهارت استفاده مجدد و انتقال به دیگران (دانش آفرینی) را داشته باشد (Elahi, Azar & Rajabzadeh, 2005).

این تجربه یا دانش ضمنی، زمانی می تواند مورد استفاده قرار گیرد که بازایی، استخراج و مستند شده باشد. به اعتقاد (Todorović, Petrović, Mihića, Obradović & Bushuyev, 2015) مستندسازی یعنی ضبط کلیه فرایندهای سازمان، که از ابزارهای مدیریت دانش بوده، سبب کارآمدی مؤثر، تبادل اطلاعات و ارتباطات، استفاده کافی از تجربیات و درس آموخته های پیشین در سازمان می شود. نکته ای که برای بقا و عملکرد بهتر نهادهای آموزشی و پژوهشی، هم افزایی، یادگیری سازمانی و آگاهی از اشتباهات و رموز موفقیت ضروری به نظر می رسد. زیرا مطالعات موردی مستند زیادی وجود دارد که نشان می دهد چگونه سازمان ها اشتباهات و خطاهای قبلی خود را تکرار نموده اند تنها به دلیل آنکه از اشتباهات گذشته خویش نیاموخته اند،

به دلیل اینکه آن‌ها بازخوردی از تجارب خود به حافظه سازمان نداده‌اند تا در آینده افرادی که با مشکلات مشابه روبرو می‌شوند، بتوانند نحوه اجتناب از بروز مجدد این اشتباهات را بیاموزند (Davari, 2000). این مهم یکی از عواملی است که سبب شده تا مستندسازی تجربیات، به‌عنوان بعدی مهم از ابعاد مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد و مستندسازی تجربیات و انتشار آن نوعی مدیریت دانش سازمانی محسوب گردد. در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی نیز مدیریت دانش بر دانش صریح و ضمنی تجربه شده توسط بازیگران نهاد آموزشی که در مراحل مختلف یک فرآیند به آنها کمک کرده است، متمرکز می‌باشد (Atashgar, 2015). در فضای مدیریت دانش، مفهوم مستندسازی دارای جایگاهی خاص بوده و بیشتر با عنوان مستندسازی تجربیات (بالاخص مدیران) و با هدف تبدیل دانش ضمنی به صریح و ثبت و ضبط آن مد نظر قرار گرفته است. به گونه‌ای که مستندسازی از دیدگاه مدیریت دانش به معنای اقدام به مستند نمودن تجربه‌های حاصل از هر تصمیم، رویداد و فعالیت مؤثر بر سازمان و به بیان بهتر دانش آشکار و بویژه دانش ضمنی آن می‌باشد (Jafari Moghadam, 2010). به عبارت دیگر، مستندسازی تجربیات باعث می‌شود تا دانش ذهنی افراد که در رفتار و درک آنها مؤثر است و گاهی در تعامل با افراد ظهور می‌یابد، به دانش صریح که دانش مستند و عمومی است و می‌توان آن را از طریق فناوری اطلاعات تسهیم کرد، تبدیل شود و با تبادل تجربیات و دانش صریح، جامعه آموزش عالی به دانش‌های جدیدی دست پیدا کند. زیرا بدنه اصلی دانش، صاحب دانش است و اکثریت دانش ضمنی، شخصی و متعلق به افراد است. در نتیجه، دانش ضمنی وابستگی شدید به افراد دارد (Li, Zhou & Hu, 2014).

در این راستا، باید خاطر نشان کرد از جمله معیارهایی که می‌توان برای مستندسازی تجربه‌ها در نظر گرفت مسأله بیان دقیق ادراکات و اقدامات انجام گرفته در دوران ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم می‌باشد که عواملی همچون: شخصیت تصمیم‌گیرندگان، عوامل مؤثر بر آن، مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی؛ بر آن تأثیرگذار است (Jafari Moghadam, 2010). مستندسازی ادراکات و اقدامات ذکر شده فوق در مؤسسات و نهادهای آموزشی کشورهای مختلف همواره مد نظر بوده است. از جمله دانشگاه ایلینوی جنوبی<sup>۱</sup> در وب سایت خود در «گروه آموزش و توسعه نیروی کار» صفحه‌ای دارد که به مستندسازی تجارب کاری پرداخته است. و تجارب کاری به صورت "تجربه‌ای که از طریق کار کسب می‌شود؛ فعالیتی که توسط فرد صورت می‌گیرد و هم برای او و برای دیگران دارای ارزش است" تعریف شده است. مستندسازی تجارب کاری در قالب یک نامه از کارفرما یا استاد راهنما تعریف شده که دارای فرمتی به این صورت می‌باشد: (الف) پاراگراف اول شامل: نام و مشخصات فرد، تعداد سال‌ها و ساعات اشتغال است. (ب) پاراگراف دوم شامل: توصیف وظایف محوله است و به توصیف وظایفی که فرد ملزم به انجام آنها بوده و همچنین، آموزش‌های ضمن خدمت که فرد از آنها بهره برده است، می‌باشد. (ج) پاراگراف سوم شامل: توصیه نامه (د) امضای کارفرما یا استاد راهنما (<http://www.slu.edu>)

دانشگاه پنسیلوانیا<sup>۲</sup> اداره‌ای تحت عنوان اداره مدیریت خدمات دارد که به‌عنوان منبع رسمی برای تمامی اسناد استاندارد دانشگاه بوده و از برنامه مدیریت خدمات دانشگاه پشتیبانی می‌کند. بر روی وب سایت این دانشگاه، صفحه‌ای با عنوان داکيومنتيشن<sup>۳</sup> قرار دارد که از طریق آن، اسناد قابل دسترسی می‌باشند. بخشی از اسناد که از طریق این صفحه قابل دسترسی است، شامل: مدیریت خدمات، استانداردهای مستندسازی، و مواد آموزشی می‌باشد (<http://www.psu.edu/>).

1. Southern Illinois University
2. The Pennsylvania State University
3. Documentation

در دانشگاه میشیگان<sup>۱</sup> اداره‌ای تحت عنوان اداره بازرسی وجود دارد که خدمات پشتیبانی و مشاوره‌ای را ارائه می‌کند. این اداره به مستندسازی رویه‌ها می‌پردازد و بیان می‌دارد که مستندسازی افراد را برای موفقیت توانمند می‌سازد. راهبردها و رویه‌هایی که به خوبی نگاشته شده باشند کارکنان را قادر می‌سازند تا وظایف و مسئولیت‌های خود را به خوبی بشناسند و همچنین، مستندسازی ریسک‌های احتمالی را کاهش می‌دهند. مستندسازی که به صورت جامع صورت پذیرد به گروه‌های آموزشی در حیطه‌های زیر کمک می‌کند که عبارتند از: (الف) نیازهای اجرایی: رویه‌های مستند شده این موضوع را تضمین می‌کند که فرایندهای بنیادین هماهنگ با نیازهای سازمان صورت می‌گیرد. (ب) مدیریت ریسک: رویه‌های مستند شده کنترل‌کننده اثربخش برای مدیریت ریسک است. (ج) ابزارهای آموزش: رویه‌های مستند شده در به استادان جدید و فعلی در انجام مسئولیت‌هایشان یاری می‌رساند. (د) ارتقای بهترین فعالیت‌ها: رویه‌های نگاشته شده بهترین روش انجام کار و وظایف را ثبت می‌کند و سبب نگهداشت تجارب و درس‌های آموخته شده درونی و بیرونی است. (ه) تسهیم دانش: مستندسازی سبب حفظ و نگهداشت تجارب سازمانی می‌شود و دانش چگونگی را به سایر افراد انتقال می‌دهد. دانشگاه میشیگان در خصوص مستندسازی، راهنمایی قرار داده است و بیان نموده که مستندسازی نیاز نیست که به صورت پیچیده نگاشته شود، بلکه مسیرهای ساده و گام به گام برای انجام یک وظیفه است. برخی از مولفه‌های فرایند مستندسازی که اشاره شده، عبارتند از: (۱) هدف فعالیت؛ (۲) افرادی که درگیر فعالیت می‌شوند؛ (۳) توصیفی از وظایف و مسئولیت‌های هر یک از افراد درگیر فرایند؛ (۴) منابع اطلاعات؛ (۵) لیستی از وظایف، چگونگی و ترتیب انجام آنها؛ (۶) روشی برای انجام استثناءات؛ (۷) نمونه‌هایی برای نشان دادن نتایج مورد انتظار؛ (۸) منبعی برای تغییر رویه‌ها؛ (۹) پس از آنکه مستندسازی صورت گرفته، ابتدا خود آنرا تست کرده و سپس، فردی دیگر آنرا تست کند؛ (۱۰) نگهداری ثبت شده‌ها در مکان قابل دسترس برای همه افرادی که به آن نیاز دارند؛ (۱۱) اطمینان از اینکه نسخه پشتیبانی به‌طور منظم صورت می‌گیرد؛ (۱۲) بازبینی و به روز نمودن رویه‌ها به‌طور منظم (<http://www.umich.edu>).

## مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

بر همین اساس، با توجه به اهمیت موضوع مستندسازی تجربیات سازمانی در نهادهای آموزش عالی این پژوهش سعی نمود تا ضمن شناسایی وضعیت مستندسازی تجربیات سازمانی روسا و معاونان پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور، آنها را با توجه به حوزه فعالیت نیز در مقایسه با هم، از حیث مستندسازی تجربیات مورد بررسی قرار دهد و نگرش جامعه پژوهش را در این باره واکاوی نماید. در ذیل به برخی از پژوهش‌های انجام شده در راستای موضوع پژوهش حاضر اشاره می‌گردد. (Kibe and Kwanya, 2015) در پژوهشی با عنوان "سفیران دانش: افزایش انتقال دانش ضمنی در دانشگاه کنیا" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که هشت دانشگاه خصوصی و دولتی در کنیا برنامه سفیر دانش راه‌اندازی کرده‌اند که از مزایای این برنامه افزایش استفاده از منابع اطلاعات کاربران در مؤسسات و همچنین، مشارکت عمیق کاربران در طراحی، توسعه و استقرار خدمات کتابخانه‌ای و محصولات آن است. همچنین، این یافته‌ها نشان داد که محدودیت‌های زمانی، انتظارات غلط در مورد سفرای دانش، زیرساخت‌های ناکافی؛ و بودجه ناکافی مانع از تأثیر برنامه است. آنان در پایان اشاره کردند که این یافته‌ها می‌توانند در دانشگاه‌های کنیا برای سیاست توسعه برنامه‌های سفیران دانش، اعتبار سنجی، خلق دانش ضمنی و اشتراک-گذاری آن مورد استفاده قرار گیرد. (Mousavian Najaf Abadi et al., 2014) در مطالعه روش‌های مستندسازی تجربیات در

1. University of Michigan



دانشگاه به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین روش‌های مستندسازی تجربیات عبارتند از: ایجاد فیلم و سی دی، فعالیت‌های پژوهشی و انتشار مقالات، ثبت و نگارش تجارب بوسیله افراد با تجربه، و آماده‌سازی تجارب.

(Wu et al., 2013) در پژوهش خود باموضوع "بررسی دانش ضمنی اساتید دانشگاه: یک مطالعه موردی در تایوان" عنوان داشتند که دانش ضمنی هیئت علمی دانشگاه ممکن است ریشه‌های عمیق در سیستم شناخت خود داشته باشد و طرز تفکر و استدلال آنها را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج این مطالعه نشان داد که: به‌طور کلی، استادان تایوانی دارای انگیزه‌های قوی برای خود شکوفایی و به دنبال تعالی خود به عنوان ستون اصلی شغل دانشگاهی هستند. همچنین، براساس نتایج به‌دست آمده از این پژوهش عنوان داشتند که عوامل درونی مربوط به دانش ضمنی دانشکده شامل: سطح بالایی از اطلاعات و تجزیه و تحلیل توانایی، آگاهی از نخبگان بودن، انگیزه قوی از پیگیری‌های مداوم از دستاوردها، و خود انطباقی با فرهنگ دانشگاه می‌باشد و عوامل بیرونی کمک به دانش ضمنی دانشکده عبارتند از: اجماع همسالان و فشار رقابت در محوطه دانشگاه، و انتظارات جامعه به‌عنوان یک الگوی حرفه ای است.

(Tavallae & Rashidi, 2011) در مطالعه‌ای که به‌منظور ارایه چارچوب عملی مستند سازی تجارب و دانش ضمنی ارایه دادند، بیان نمودند که عملکرد اثربخش سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی به آگاهی و یادگیری از اشتباهات گذشته دارد و لذا، مستندسازی تجربیات به عملکرد بهتر سازمان می‌انجامد. محققین با انجام تحقیقی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (IIES)، مدلی برای مستندسازی تجربیات ارایه دادند که شامل پنج مرحله به‌صورت زیر بود: (۱) شناخت (۲) آموزش (۳) کسب دانش (۴) ویرایش دانش (۵) طراحی پایگاه داده برای مدیریت دانش. (Landes et al., 1999) در مقاله‌ای در خصوص یادگیری سازمانی و مستندسازی تجربیات بیان نمودند که ساختار مناسب برای مستند سازی تجربیات باید دو معیار زیر را داشته باشد که عبارتند از: (۱) تجربه مستند شده باید به راحتی قابل درک و فهم باشد و (۲) ساختار نباید توانایی بیان و انتقال تجربه را محدود کند.

(Zamani, 2019) در پژوهشی با عنوان ایجاد و بهبود شبکه تبادل دانش ضمنی راهبران نظام آموزش عالی کشور، الگویی برای ایجاد شبکه تبادل دانش و تجارب و مستندسازی تجربیات سازمانی روسا و معاونان پژوهش‌گدها و مؤسسات پژوهشی کشور ارایه نمود و بیان داشت که در صورتی که نظام آموزش عالی کشور بخواهد مستندسازی تجربیات سازمانی داشته باشد، و از آزمایش و خطا در سطح نهادهای پژوهشی جلوگیری نماید، باید قبل از هر چیز خواست و اراده واقعی در دل مدیران کلان آموزش عالی ایجاد نماید و به تدوین مسایل سیاسی و حقوقی و قضایی لازم در این خصوص اقدام نمایند و در اجلاس روسای دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی به‌صورت خاص و ویژه این موضوع در دستور کار قرار گیرد و همه روسای نهادهای پژوهشی توجیح گردند. لذا همچنین که در دستورالعمل مستندسازی تجربیات کارمندان برای ارتقا به رتبه شغلی عالی (بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۵۹۸۲ مورخ ۱۳۹۱/۳/۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور) به کلیه دستگاه‌ها این موضوع ابلاغ شده است؛ باید وزارت علوم نیز با ابلاغیه‌ای، مستندسازی تجربیات سازمانی و مدیریتی و استفاده مدیران جدید الانتصاب از آن را خواستار شود.

(Zamani, 2016) در پژوهشی با عنوان تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی روسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش آفرینی تجربه سازمانی، به این نتیجه رسید که فرایند نظام مستندسازی تجربیات مدیران از یک فرایند سه مرحله ای تبعیت می‌کند. این مراحل عبارتند از: برنامه‌ریزی مستند سازی، اجرای مستند سازی، پایش، کنترل، تسهیم. هریک از این مراحل نیز به فعالیت‌ها و سپس، گام‌های مختلف در هر فعالیت تقسیم می‌شود که مستند ساز را به نتیجه منطقی و مورد نظر می‌رساند. (Zamani et al., 2015) در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌ها به



بررسی عوامل موثر در مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه نموده‌اند و یک الگوی عملی سه مرحله‌ای برای مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی طراحی نموده‌اند.

(Bigdeli, 2011) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش، به ارائه الگوی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش پرداخت. (Eslamian, 2008) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی، الگوی جهت مستند نمودن تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی طراحی و تدوین نمود. در طراحی این الگو مفاهیم مربوط به مدیریت دانش، الگوهای اشتراک تجربه در نظر گرفته شده است این الگو در سه مرحله انتخاب تجربه، تدوین تجربه و اشتراک تجربه طراحی گردیده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش توسعه‌ای و کاربردی به‌شمار می‌رود و روش آن، از نوع روش ترکیبی می‌باشد. به این معنی که مرحله نخست آن از رویکردی کیفی و مرحله دوم آن از رویکردی کمی تبعیت می‌کند (نمودار شماره ۱). در طرح‌های پژوهش ترکیبی اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی و سپس، داده‌های کمی گردآوری می‌شوند؛ که در بخش کیفی، پژوهشگر به دنبال کشف و شناسایی واقعیت‌های اجتماعی یا سازمانی است، که در مورد آنها آگاهی چندانی وجود نداشته، یا اطلاعاتی کلی از آن در دست است یا تحقیق جدی و کاملی در مورد آن انجام نشده است. از همین رو، پژوهش حاضر با هدف "بررسی وضعیت مستندسازی تجربیات سازمانی روسا و معاونان پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی" به دلایل: (۱) عدم وجود اجماع کامل در تعاریف ارائه شده در مورد مستندسازی تجربیات سازمانی در آموزش عالی توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه. (۲) وابستگی تعاریف و مؤلفه‌های مستندسازی تجربیات سازمانی و الگوی ارائه شده درباره مستندسازی تجربیات سازمانی به گرایش‌ها، تمایلات و زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی افراد ارائه دهنده آنها؛ اکتشافی محسوب می‌گردد. در بخش کیفی، بعد از بررسی اسناد و پیشینه پژوهش و ادبیات موضوع و مشورت با برخی صاحب‌نظران ابزار جمع‌آوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی گردید. مشارکت کنندگان در بخش کیفی این پژوهش از میان خبرگان تجربی آموزش عالی (روسا و معاونان پژوهشکده‌ها، پژوهشگاه و مؤسسات پژوهشی)، خبرگان نظری (صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی) و خبرگان حوزه مستندسازی تجربیات انتخاب شدند که برخی از مشارکت کنندگان در دو یا سه حوزه خبره و صاحب‌نظر بوده‌اند. بنابراین، در نمونه‌گیری نظری، از نمونه‌هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدف‌های پژوهش دارای اطلاعات غنی بودند. همچنین، در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای<sup>۱</sup>، به معنای نمونه‌گیری که مستلزم مشورت با افراد مطلع بود، استفاده گردید، تا آنها موارد مناسب پژوهش را معرفی نمایند.

افراد مورد مصاحبه از گروه‌های مختلف به شرح جدول (۱) انتخاب شدند و در پایان مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد که پیشنهادهای خود را ارائه داده و اگر افرادی را صاحب صلاحیت می‌دانند معرفی نمایند. لذا، مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود (۲۶ نفر) که احساس شد جواب‌های ارائه شده مشابهت با پاسخ‌های قبلی داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع<sup>۲</sup> رسیده است.

1. Chain Sampling
2. Saturation

جدول ۱: تعداد و گروه نمونه در بخش کیفی

Table 1- Number and sample group in qualitative phase

تعداد افراد Number	گروه مورد مصاحبه Interviewers
7	خبرگان حوزه نظری (صاحب‌نظران)
11	خبرگان حوزه تجربی
4	خبرگان حوزه مستند سازی تجربیات
2	خبرگان حوزه نظری و مستند سازی تجربیات
2	خبرگان حوزه نظری و تجربی

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد مصاحبه‌ها با خبرگانی صورت گرفته است که بتوانند در خصوص اهداف پژوهش، پژوهشگر را یاری نمایند. لذا، در حوزه خبرگان نظری با افرادی مصاحبه صورت گرفته است که دارای تالیفات متعددی در حوزه دانشگاه و آموزش عالی و پژوهش بوده‌اند و بالای ۱۵ سال نیز سابقه خدمت در نظام آموزش عالی را داشته‌اند و در حوزه خبرگان تجربی با روسا و معاونان پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و روسای باتجربه دانشگاه‌ها مصاحبه صورت گرفته است. لازم به ذکر است که برخی از مصاحبه شونده‌گان و مشارکت کنندگان بخش کیفی در دو حوزه صاحب‌نظر بوده‌اند و حتی تجربیات خود را نیز مستندسازی نموده‌اند.

در مورد فرآیند تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر باید گفت که برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش، روش کدگذاری باز مبتنی بر تم استفاده شد که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. برای محاسبه برازش روایی کیفی بر اساس نظر (Creswell & Miller, 2000: p. 126-127)، از روش تطبیق توسط اعضاء، بررسی همکار و بازاندیشی پژوهشگر<sup>۱</sup> استفاده شد و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی باز آزمون و روش پایایی توافق بین دو کدگذار استفاده گردید.

سپس، در بخش کمی براساس موضوع پژوهش و به دلیل اینکه پرسشنامه به دنبال کسب اطلاعاتی درباره وضعیت مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاه‌ها در خصوص مستندسازی تجربیات سازمانی و تجارب روسا و معاونان آن در مورد مستندسازی تجربیات سازمانی بود. کلیه جامعه مورد مطالعه شامل ۳۲ پژوهشگاه و مؤسسات پژوهشی وابسته به وزارت عتف، به روش سرشماری انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود که در تدوین این پرسشنامه تلاش شد از نکات، و مفاهیم یافته شده از مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش استفاده گردد. برای ارتقاء اعتبار محتوا و روایی صوری، پرسشنامه در اختیار تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران و اساتید قرار گرفته، و پس از اعمال نظرات اصلاحی آنان، مورد بهره‌برداری قرار گرفت. و برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار آلفای کرونباخ برای مقیاس نگرش نسبت به مستندسازی تجربیات برابر ۰/۸۴ و برای مقیاس وضعیت موجود مستندسازی تجربیات برابر ۰/۸۷ به دست آمد که نشان از تایید پایایی ابزار داشت. برای اجرای پرسشنامه نیز کلیه روسا، معاونان، مسولان دفاتر روسا و معاونان و مسئولین روابط عمومی پژوهشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی تحت پوشش وزارت علوم تحقیقات و فناوری به تعداد ۱۴۳ نفر به صورت سرشماری در نظر گرفته شدند که از این تعداد، ۱۲۷ پرسشنامه تکمیل شده و صحیح‌مبنای تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده این بخش از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید.

1. Researcher reflexivity

## یافته‌های پژوهش

در قسمت کیفی روش ما کدگذاری باز بود. در طول مرحله کدگذاری، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند یافته‌های بخش کیفی نمایان‌گر این نکته است که اگرچه در محیط‌های پژوهشی، توسعه و بالندگی و یادگیری مداوم یکی از انگیزه‌های اصلی اعضای هیات علمی برای پژوهش و تسهیم و به اشتراک گذاری دانش ضمنی و تجربیات سازمانی با همکاران و جانشینان خود است، اما متأسفانه مستندسازی تجربیات و دانش ضمنی به صورت اصولی و دقیق انجام نمی‌پذیرد. همه مشارکت کنندگان پژوهش به این موضوع اعتقاد دارند که مستند سازی تجربیات و تسهیم دانش ضمنی باعث خود توسعه‌گری اعضای هیات علمی می‌شود. اما لازمه این مورد را وجود برخی الزامات فردی، سازمانی، حقوقی و سیاستی می‌دانند؛ از جمله به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان پژوهش:

" اگر شرایط فراهم نباشد این موضوع عملاً امکان پذیر نیست. شرایطی مثل ماهیت و جو مؤسسه و یا دستورالعملی برای تسهیم تجربه و حتی ثبت آن. بنابراین، لازم است ابتدا ببینیم وزارت علوم آیا حمایت می‌کند؟ آیا کسی به تجربه من ارزشی قایل می‌شود؟ آیا مشتری برای تجربه من وجود دارد؟ لذا، باید در سطح وزارت علوم یک انگیزه و حتی الزامات قانونی برای انجام و ثبت این کار وجود داشته باشد. " (م ۲۵).  
و یا یکی دیگر از مطلعین کلیدی با به کار بردن کلمه اراده فردی، بر وضعیت موجود مستندسازی تجربیات سازمانی و عوامل موثر در تسهیم آن تأکید می‌کند:

" ... گام اول اراده فرد هست ولی آیا اقدام لازم صورت گرفته است؟ آیا این تسهیم تجربه مفید است؟ و از آن استقبال می‌شود؟ اصلاً کسی قبول دارد تجربه من را؟ در حال حاضر و با این شرایط عملاً انتظار مستندسازی تجارب را نباید داشت .... " (م ۲۶).

نگرش مثبت به مستند نمودن تجربه و تسهیم آن در محیط‌های پژوهشی، یکی از عواملی است که موجب مستند نمودن تجربه و تسهیم آن توسط یک رییس یا معاون مؤسسه یا پژوهشگاه می‌گردد. چنان که یکی از مطلعین کلیدی با سابقه، در مورد نگرش به این موضوع می‌گوید :

" تسهیم دانش ضمنی و مستند نمودن تجربه قطعاً توانمند سازی است .... برای مستند کردن دانش تجربه باید انگیزه داشت که این موضوع به نگاه فرد به مستندسازی بر می‌گردد. به اعتقاد من .... چیزی که در این میان نقش بازی می‌کند دیدگاه و نگرش مدیران و صاحبان تجربه و هم دیدگاه و نگرش اعضای جوان و جویای دانش است. هم مدیران قبلی برای در اختیار گذاشتن و هم مدیران فعلی برای استفاده کردن. اگر نگرش و دیدگاه مثبت در این زمینه باشد می‌تواند کار شما مفید باشد و الا وقتی دیدگاه و نگرش مثبتی وجود ندارد عملاً ثبت تجربه و تسهیم آن اتفاق نمی‌افتد و یا ابر خواهد بود " (م ۱۹).

همانطور که پیشتر بیان شد، برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری باز مبتنی بر تم استفاده شد. لذا، متن مصاحبه‌ها پیاده سازی شد و چندین بار خوانده شد و کدها و مفاهیم مشخص گردید. براساس این مفاهیم و کدها دسته بندی به صورت ۲ مقوله کلی مربوط به ۱- نگرش پاسخگویان درخصوص مستندسازی تجربیات و ۲- وضعیت مستندسازی تجربیات در مؤسسات و پژوهشگاهها، صورت گرفت. در مجموع و براساس نتایج تحلیلی مصاحبه‌های صورت گرفته، کدگذاری مصاحبه‌ها به استخراج آیتم‌های زیر منجر شد:

جدول ۲ نتایج کدگذاری باز و تحلیل داده‌ها در خصوص عوامل نگرشی و وضعیتی مستند سازی تجربیات

Table 2 – Results of Open coding and data analysis on attitudinal and status factors of documenting experiences

مقوله کلی Category	مقوله فرعی Subcategory
نگرشی (نگرش نسبت به مستند سازی تجربیات سازمانی) attitudes toward documenting experiences	دانش و اطلاعات مستند شده قبلی، منبع مهم رشد حرفه‌ای previous documented knowledge and information, an important source of professional growth
	استقبال از ایده‌های جدید و نو Welcome to new ideas
	اعتقاد به استفاده از دانش ضمنی و تجربه سازمانی ثبت و مکتوب شده براساس آموزه‌های دینی و اسلامی و مدیریتی Belief in the Use of Implicit Knowledge and Recorded Organizational Experience Based on Religious and Islamic and Management Teaching
	ارزشمند بودن مستند سازی تجربیات سازمانی با همکاران The value of documentation of organizational experiences with colleagues
	ارزشمند بودن تسهیم دانش ضمنی با همکاران The value of sharing tacit knowledge with colleagues
	کارگروهی و تیمی در مستند کردن تجربیات سازمانی team work in documenting organizational experiences
	بکارگیری فناوری اطلاعات Application of information technology
	درک مفهوم مستند سازی تجربیات با سایر مفاهیم مانند بایگانی Understand the concept of documenting experiences with other concepts
	اعتقاد به تسهیم دانش ضمنی و ثبت تجربه سازمانی براساس آموزه‌های دینی و اسلامی و مدیریتی Belief in Implicit Knowledge Sharing and Recording Organizational Experience Based on Religious and Islamic and Management Teaching
	احساس مالکیت به تجربیات سازمانی Feel ownership to organizational experiences
وضعیتی (وضعیت مستند سازی تجربیات سازمانی) Status of documenting experiences	احساس خوب از مستند نمودن تجربه سازمانی Feel good at documenting the organizational experience
	احساس خوب از تسهیم دانش ضمنی Feel good at sharing tacit knowledge
	مستندسازی تجربیات سازمانی واحدهای تحت مدیریت Documenting the organizational experiences of units under management
	انگیزه لازم برای مستند سازی تجربیات سازمانی The needed motivation to document organizational experiences
	ماهیت شغل و پژوهشگاه برای مستند سازی تجربیات سازمانی The nature of jobs and institution to document organizational experiences
	ماهیت مؤسسه و پژوهشگاه برای تسهیم دانش ضمنی The nature of the research institute for implicit knowledge sharing
	مستندسازی تجربیات سازمانی توسط روسا و معاونین قبلی Documenting organizational experiences by former heads and deputies
	تسهیم دانش ضمنی توسط روسا و معاونین قبلی Implicit knowledge sharing by former heads and assistants
	عملیاتی شدن تسهیم تجارب سازمانی در سازمان Operationalize the sharing of organizational experiences at organization
	عملیاتی شدن فرایند ثبت و مستندسازی تجارب سازمانی در سازمان Operationalize the process of documenting organizational experiences at organization
	شکل‌گیری متورینگ از طریق تسهیم تجارب سازمانی روسا و معاونان قدیم و جدید Mentoring by sharing the organizational experiences of old and new heads and deputies
	تسهیم تجارب و دانش بین روسا و معاونان قدیم و جدید از طریق تسهیم تجارب سازمانی Sharing experiences and knowledge between old and new heads and deputies by sharing organizational experiences
	ارتقاء دانش با مستند سازی تجارب سازمانی Improve knowledge by documenting organizational experiences
	اقدام عملی در مستندسازی تجربیات Practical action in documenting experiences
	خودنگاری تجارب سازمانی Self-documenting of organizational experiences
	اقدام عملی در تسهیم دانش ضمنی Practical action in implicit knowledge sharing
	اعتماد به نفس در مرجعیت دانش Confidence in the authority of knowledge
	رعایت اصول اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای Adherence to professional ethics

## بخش دوم: داده‌های کمی

### ویژگی پاسخگویان

نتایج مطالعه حاکی از آن بود که ۷۴٫۸ درصد پاسخگویان مرد و ۲۵٫۲ درصد ایشان زن بودند. نزدیک به نیمی از پاسخگویان (۴۶٫۵ درصد) سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند و کمترین درصد سابقه خدمت مربوط به پاسخگویان با سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بود. همچنین، ۲۹/۱ درصد از پاسخگویان کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت داشتند. نتایج مطالعه در خصوص حوزه تخصصی مؤسسه یا پژوهشگاه محل خدمت پاسخگویان نشان داد که بیشترین فراوانی پاسخگویان در حوزه علوم انسانی بود (۴۵٫۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به کشاورزی و صنایع غذایی (۱۲٫۶ درصد) بود. علوم پایه و فنی و مهندسی به ترتیب ۲۲ درصد و ۱۹/۷ درصد پاسخگویان را به خود اختصاص داد.

### نگرش در مورد مستندسازی تجربیات

نگرش پاسخگویان در خصوص مستندسازی تجربیات با استفاده از ۱۳ گویه مورد مطالعه قرار گرفت (جدول ۳). براساس نتایج به دست آمده، بیشترین میانگین مربوط به "مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش با همکاران، حرکت عاقلانه‌ای است" بود (میانگین = ۴٫۷۸) و بعد از آن "من از کار کردن بر روی ایده‌های جدید مرتبط با پست انتصابی‌ام، لذت می‌برم" (میانگین = ۴٫۷۱) قرار داشت.

جدول ۳ میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی گویه‌های مرتبط با نگرش نسبت به مستندسازی تجربیات

Table 3- Mean, standard deviation, and percentage of items related to attitudes toward documenting experiences

انحراف معیار SD	میانگین Mean	گویه Item
.61	4.61	دانش و اطلاعات، منبع مهمی برای رشد حرفه‌ای در پست انتصابی knowledge and information, an important source of professional growth
.53	4.71	لذت بردن از کار کردن بر روی ایده‌های جدید مرتبط با پست انتصابی Enjoy working on new ideas related to job
.54	4.45	اعتقاد به استفاده از دانش ضمنی و تجربه سازمانی ثبت و مکتوب شده براساس اعتقادات دینی و اسلامی و مدیریتی Belief in the Use of Implicit Knowledge and Recorded Organizational Experience Based on Religious and Islamic and Management Beliefs
.53	4.51	ارزشمند بودن مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش ضمنی با همکاران The value of documenting organizational experiences and sharing tacit knowledge with colleagues
.50	4.54	رشد حرفه‌ای در پست انتصابی با دانش و اطلاعات مستند شده قبلی Growth in an appointment job with previous documented knowledge and information
.55	4.45	اعتقاد به کمک کردن به همکاران، از طریق مستند کردن تجربیات سازمانی Believe in helping colleagues by documenting organizational experiences
.52	4.40	استفاده از فناوری اطلاعات (ایمیل و ...) برای به اشتراک گذاری تجارب سازمانی Using information technology (email and ...) to share organizational experiences
.54	5.02	تفاوت مستندسازی تجربیات با بایگانی و مستند ساختن اسناد و مدارک Difference between documenting experiences with archiving documents
.61	4.78	عاقلانه بودن مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش با همکاران It is wise to document organizational experiences and share knowledge with colleagues
.61	1.27	احساس مالکیت به تجربیات سازمانی و عدم قرار دادن آن در اختیار دیگران Feeling ownership of the organizational experience and not sharing it with others
.64	4.35	عدم احساس مالکیت فردی نسبت به تجربیات سازمانی Lack of personal ownership to organizational experiences
.49	4.44	رضایت درونی از کمک کردن به دیگران از طریق مستند نمودن تجربه سازمانی و تسهیم دانش ضمنی Internal Satisfaction in Helping Others Through Documenting Organizational Experience and Implicit Knowledge Sharing
1.01	3.75	تسهیم دانش مدیریتی و مکتوب نمودن تجربه سازمانی خود با همکاران انتصابی جایگزین بر اساس اعتقادات دینی و اسلامی Sharing managerial knowledge and documenting organizational experience with appointed colleagues based on religious and Islamic beliefs

### وضعیت موجود مستندسازی تجربیات

دیدگاه پاسخگویان در خصوص وضعیت موجود مستندسازی تجربیات با استفاده از ۲۰ گویه مورد مطالعه قرار گرفت (جدول ۴). براساس نتایج به دست آمده، بیشترین میانگین مربوط به "در تعامل و تسهیم تجربیات سازمانی با همکاران، اصول اخلاق حرفه‌ای (مالکیت فکری و ...) را رعایت می‌کنم" بود (میانگین = ۴,۵۹) و کمترین میانگین مربوط به "روسا و معاونین قبلی تجربیات سازمانی خود را مستند نموده‌اند" بود (میانگین = ۰,۷۷).

جدول ۴ میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود مستندسازی تجربیات

Table 4 - Mean, standard deviation, and percentage of items related to status of documenting experiences

انحراف معیار SD	میانگین Mean	گویه Item
.70	1.11	اقدام واحدهای تحت مدیریت به مستندسازی تجربیات سازمانی documenting organizational experiences of units
.82	3.02	عدم وجود انگیزه‌های لازم برای مستند سازی تجربیات سازمانی و تسهیم آن با همکاران در مؤسسه و پژوهشگاه Lack of incentives to document organizational experiences and share them with colleagues at research institutes
.79	3.67	الزام به مستند سازی تجربیات سازمانی با توجه به ماهیت شغل به عنوان مدیر ارشد مؤسسه و پژوهشگاه Necessity to document organizational experiences according to the nature of the job as a Senior Director of the Institute
.76	3.75	الزام به مستند سازی تجربیات سازمانی با توجه به ماهیت مؤسسه و پژوهشگاه Necessity to document organizational experiences according to the nature of the institute
.92	1.51	مستندسازی تجربیات سازمانی و مکتوب نمودن در مؤسسه و پژوهشگاه تحت مدیریت Documenting organizational experiences at research institute
.98	.77	مستندسازی تجربیات سازمانی توسط روسا و معاونین قبلی Documenting organizational experiences by former heads and deputies
.94	.84	اشتراک گذاری تجربیات سازمانی توسط روسا و معاونین قبلی با من Sharing organizational experiences with former heads and deputies with me
1.00	.89	اجرائی شدن فرایند تسهیم تجارب سازمانی در مؤسسه و پژوهشگاه Implementing the Process of Sharing Organizational Experiences at Institute
.96	.85	اجرائی شدن فرایند ثبت و مستند نمودن تجارب سازمانی در مؤسسه و پژوهشگاه implement the process of documenting organizational experiences at institutes
1.29	2.30	شکل گیری منتورینگ از طریق تسهیم تجارب سازمانی روسا و معاونان قدیم و جدید mentoring by sharing the organizational experiences of old and new heads and deputies
1.35	2.26	تسهیم تجارب و دانش بین روسا و معاونان قدیم و جدید از طریق تسهیم تجارب سازمانی Sharing experiences and knowledge between old and new heads and deputies by sharing organizational experiences
.82	3.33	ارتقای دانش سازمانی از طریق تسهیم تجارب سازمانی Promoting organizational knowledge by sharing organizational experiences
1.44	1.47	یادداشت برداری اطلاعات و تجارب سازمانی Take note of organizational information and experiences
1.15	1.96	تسهیم و در اختیار قرار دادن تجارب سازمانی Sharing organizational experiences
.57	4.48	بالندگی و مرجعیت علمی و تجربی برای تسهیم تجارب سازمانی scientific and empirical growth and authority to share organizational experiences
.80	4.30	انجام تسهیم دانش سازمانی و تجربیات Sharing organizational knowledge and experiences
1.07	3.32	انجام مستند نمودن تجربیات سازمانی Documenting organizational experiences
.58	4.59	رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای (مانند مالکیت فکری) در تعامل و تسهیم تجربیات سازمانی Adherence to the principles of professional ethics (such as intellectual property) in interaction and sharing of organizational experiences
.93	1.29	عدم مستند سازی تجربه سازمانی در پست انتصابی فعلی Lack of documenting the organizational experience in the job
.70	4.21	بهره مندی از دانش ضمنی و تجربه سازمانی ثبت و مکتوب شده قبلی مرتبط با پست انتصابی Benefit from tacit knowledge and documented organizational experience associated with the job

**مقایسه نگرش در مورد مستندسازی تجربیات**

**(الف) براساس جنسیت**

نتایج آزمون تی استیودنت نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس جنسیت بیانگر آن بود که مردان نگرش مثبت تری نسبت به مستندسازی تجربیات نسبت به زنان دارند، البته این میزان از لحاظ آماری معنی‌دار نبود (جدول ۵).

جدول ۵ نتایج آزمون تی استیودنت نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس جنسیت

Table 9- Results of t-student (Attitude toward documenting experiences based on gender)

متغیر Variable	جنسیت Gender	شاخص	مقدار	تی استیودنت t-student	سطح معنی‌داری Sig.
نگرش در مورد مستندسازی تجربیات Attitude toward documenting experiences	مرد Male	میانگین Mean	55.64	1.275	.205
		انحراف معیار SD	4.64		
	زن Female	میانگین Mean	54.43		
		انحراف معیار SD	4.57		

**(ب) براساس سابقه خدمت**

نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه برای مقایسه نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس سابقه خدمت نشان داد که پاسخگویان با سال‌های مختلف خدمت دارای نگرش متفاوتی نسبت به مستندسازی تجربیات می‌باشند (جدول ۶).

جدول ۶ نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه (نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس سابقه خدمت)

Table 6 - Results of ANOVA (Attitude toward documenting experiences based on year of work)

متغیر Variable	مربع میانگین Mean Square	تحلیل واریانس ANOVA	سطح معنی‌داری Sig.
نگرش در مورد مستندسازی تجربیات Attitude toward documenting experiences	بین گروه‌ها Between groups	4.453	.014
	درون گروه‌ها Within groups	20.363	

نتایج آزمون دانکن (جدول ۷) در این خصوص نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین نگرش پاسخگویانی که کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت داشتند با دیگر پاسخگویان وجود دارد، بدین صورت که نگرش پاسخگویان دارای سابقه خدمت بیشتر از ده سال به بالا بهتر از گروهی است که سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال داشتند.

جدول ۷ نتایج آزمون دانکن

Table 7 - Results of Duncan test

متغیر Variable	مقدار	میانگین
نگرش در مورد مستندسازی تجربیات Attitude toward documenting experiences	1	53.62
	2	55.64
	3	56.80
	4	58.96



(ج) براساس مؤسسه یا پژوهشگاه محل خدمت

نتایج آزمون کروسکال والیس نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس محل خدمت در جدول (۸) نشان داده شده است. نتایج حاکی از آن بود که تفاوت معنی داری بین نگرش پاسخگویان نسبت به مستندسازی تجربیات بر اساس خدمت وجود دارد. نتایج مربوط به میانگین رتبه‌ای نشان می‌دهد که پاسخگویانی که در حوزه تخصصی علوم انسانی مشغول به خدمت بودند نگرش مثبت تری را نسبت به گروه‌های دیگر در خصوص مستندسازی تجربیات داشتند. همچنین، پاسخگویان حوزه فنی و مهندسی نمره پایین تری نسبت به دیگر گروه‌ها کسب نمودند.

جدول ۸ نتایج آزمون کروسکال والیس (نگرش در مورد مستندسازی تجربیات براساس محل خدمت)

Table 8 - Results of Kruskal-Wallis test (Attitude toward documenting experiences based on workplace)

سطح معنی داری Sig.	کای اسکوئر Chi-square Tests	میانگین رتبه ای Mean Rank	گروه ها Groups	متغیر Variable
.046	7.981	72.96	انسانی Humanities	نگرش در مورد مستندسازی تجربیات Attitude toward documenting experiences
		59.84	کشاورزی و صنایع غذایی Agriculture and Food Industries	
		61.05	علوم پایه Science	
		49.18	فنی مهندسی Technical Engineering	

مقایسه وضعیت موجود مستندسازی تجربیات

(الف) براساس جنسیت

نتایج آزمون تی استیودنت وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس جنسیت بیانگر آن بود که مردان وضعیت موجود مستندسازی تجربیات را بهتر از زنان ارزیابی نمودند، هر چند که این میزان از لحاظ آماری معنی دار نبود (جدول ۹).

جدول ۹ نتایج آزمون تی استیودنت وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس جنسیت

Table 9- Results of t-student (status of documenting experiences based on gender)

سطح معنی داری Sig.	تی استیودنت t-student	جنسیت Gender	متغیر Variable
.706	.380	میانگین Mean	وضعیت موجود مستندسازی تجربیات Status of documenting experiences
		انحراف معیار SD	
		مرد Male	
		49.53	
		میانگین Mean	
		انحراف معیار SD	
		زن Female	
		4.81	

(ب) براساس سابقه خدمت

نتایج تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه دیدگاه پاسخگویان در مورد وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس سابقه خدمت نشان داد که تفاوت معنی داری بین دیدگاه پاسخگویان در این مورد وجود ندارد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰ نتایج تحلیل واریانس یک طرفه (وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس سابقه خدمت)  
Table 10- Results of ANOVA (status of documenting experiences based on year of work)

متغیر Variable	مربع میانگین Mean Square	تحلیل واریانس ANOVA	سطح معنی داری Sig.
وضعیت موجود مستندسازی تجربیات	12.661	.432	.651
Between groups			
درون گروه ها	29.333		
Within groups			

### (ج) براساس مؤسسه یا پژوهشگاه محل خدمت

نتایج آزمون کروسکال والیس دیدگاه پاسخگویان در مورد وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس محل خدمت در جدول (۱۱) نشان داده شده است. نتایج حاکی از آن بود که تفاوت معنی داری بین دیدگاه پاسخگویان نسبت به وضعیت موجود مستندسازی تجربیات وجود دارد. نتایج مربوط به میانگین رتبه ای نشان می دهد که پاسخگویانی که در حوزه تخصصی علوم پایه مشغول به خدمت بودند وضعیت بهتری را در مورد مستندسازی تجربیات محل خدمت خود بیان نمودند و پاسخگویان حوزه کشاورزی و صنایع غذایی کمترین نمره را برای وضعیت موجود مستندسازی تجربیات کسب کردند.

جدول ۱۱ نتایج آزمون کروسکال والیس (وضعیت موجود مستندسازی تجربیات براساس محل خدمت)  
Table 11- Results of Kruskal-Wallis test (status of documenting experiences based on workplace)

متغیر Variable	گروه ها Groups	میانگین رتبه ای Mean Rank	کای اسکویئر Chi-square Tests	سطح معنی داری Sig.
وضعیت موجود مستندسازی تجربیات	انسانی	39.41	8.459	.037
	Humanities	35.77		
	کشاورزی و صنایع غذایی	57.24		
	Agriculture and Food Industries	40.46		
علوم پایه	Science			
فنی مهندسی	Technical Engineering			

### نتیجه گیری و بحث

در راستای رسالت پژوهش حاضر با عنوان "شناسایی وضعیت مستندسازی تجربیات سازمانی در پژوهشگاهها و مؤسسات پژوهشی کشور"، با توجه به بررسی های صورت گرفته و مصاحبه های انجام شده و همچنین، نتایج پرسشنامه ها، باید اذعان نمود که مستند سازی به مفهوم کلی و به معنای بایگانی در مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاهها در جریان است؛ اما به صورت خاص و نظام مند مستندسازی تجربیات و تسهیم آن صورت نمی گیرد. این موضوع به عوامل زیادی مربوط می شود ولی به لحاظ اینکه جامعه و نمونه مورد پژوهش، دانشگر هستند و یا به عنوان مسئولان دفاتر روسای پژوهشگاهها و مؤسسات پژوهشی با دانشگران در ارتباط هستند و دانش مداری باید اصول و موازین آنها باشد، نگرش آنان در این رابطه بسیار مهم می باشد این موضوع با نتایج پژوهش (Wu et al., 2013) و (Mousavian Najaf Abadi et al., 2014) از حیث اهمیت انگیزه فردی در مستندسازی تجربیات همراستا است. بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که نگرش افراد با سابقه خدمت بیشتر از ده سال به بالا بهتر از اعضای است که سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال دارند. لذا، براساس یافته های به دست آمده، می توان چنین بیان

نمود که هرچه سابقه کاری افراد بیشتر شود، نگرش و احساس نیاز آنها نسبت به مستند نمودن تجارب سازمانی بیشتر خواهد شد. به سخن دیگر، این یافته‌ها را چنین می‌توان تحلیل کرد که افزایش تجربه کاری سبب می‌شود لزوم بهره‌مندی از تجربیات برای افراد اهمیت بیشتری پیدا کند و در نتیجه، نگرش مثبت‌تری به این امر داشته باشند. همچنین، پاسخگویان اعتقاد بالایی به عاقلانه بودن مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش با همکاران داشتند (اگر چه در این بین برخی پاسخگویان نیز وجود داشتند که نگرش منفی نسبت به مستند نمودن تجربیات سازمانی داشتند).

از سوی دیگر، نتایج بررسی‌ها حاکی از آن بود که اکثر پاسخگویان در مؤسسات پژوهشی و پژوهش‌شکده‌ها به کار کردن بر روی ایده‌های جدید مرتبط با پست انتصابی مایل هستند و از آن لذت می‌برند ولی با این وجود برخی از روسا و معاونان مؤسسات پژوهشی و پژوهش‌شکده‌ها نیز وجود دارند که مقداری اندک به تجربه‌های سازمانی خود حس مالکیت دارند و مایل نیستند آن را به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند. همچنین، با بررسی وضعیت مؤسسات پژوهشی مشخص گردید که مردان وضعیت موجود مستندسازی تجربیات را بهتر از زنان ارزیابی می‌کنند، البته این میزان از لحاظ آماری معنی‌دار نبود و ارزیابی اعضاء نسبت به وضعیت موجود مستند سازی تجربیات و تسهیم دانش سازمانی و ضمنی در مؤسسات پژوهشی از نظر سابقه کاری یکسان است.

همچنین مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش معتقد بودند در تعامل و تسهیم تجربیات سازمانی با همکاران، اصول اخلاق حرفه‌ای (مالکیت فکری و ...) را رعایت می‌کنند اما با اینحال بیان داشتند که روسا و معاونین قبلی تجربیات سازمانی خود را مستند نموده‌اند و فرایند تسهیم تجارب سازمانی عملیاتی نشده است و حتی خودشان نیز تجارب سازمانی خود را مستند نموده‌اند و در مؤسسه محل خدمت آنان فرایند ثبت و مستند نمودن تجارب سازمانی عملیاتی نشده است. این موضوع در بخش کمی نیز مورد تایید قرار گرفت. به‌عنوان نمونه، اساتید جوان و مسئولین جوان برای مستند نمودن تجارب سازمانی، ملاک امتیاز شغلی و مالی را برای این کار مطرح می‌کردند و اساتید قدیمی‌تر و مسئولین با سابقه بالا، بیشتر بلا استفاده بودن تجربیات را در کشاکش انتصابات در سازمان و مؤسسات پژوهشی مطرح می‌ساختند. این نتیجه با نتایج پژوهش (Wu et al., 2013) که عوامل درونی مربوط به دانش ضمنی دانشکده و عوامل بیرونی کمک به دانش ضمنی دانشکده را مطرح نموده‌اند همراستا است و می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که ما در حوزه مستندسازی تجربیات و تسهیم آن با دو موضوع مرتبط ولی در عین حال جدا از یکدیگر روبرو هستیم. اما هر دو پیش‌نیازهای مشترکی دارند. پیش‌نیاز مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش ضمنی و تجربه در پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ایران مولفه‌های: سیاست‌های دانشگاهی، حمایت حقوقی، جو سازمانی، فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ فردی می‌باشد که با یافته‌های (Wu et al., 2013)، (Zamani, 2016) و (Elahi et al., 2005) از حیث توجه جو سازمانی و ساختار لازم و مسایل سیاسی و حقوقی در مستندسازی همراستا است.

به عبارت دیگر، این فرهنگ فرد است که زمینه مستند نمودن تجربه سازمانی و ایجاد تسهیم دانش ضمنی و تجربه را به صورت درونی شده فراهم می‌آورد و خود متاثر از فرهنگ اجتماعی می‌باشد. همچنین، فرهنگ دانشگاهی خود متاثر از جو سازمانی پژوهشگاه و مؤسسه پژوهشی می‌باشد که روند ثبت و تسهیم دانش ضمنی را تحت تاثیر زیاد قرار می‌دهد. به‌علاوه، مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاه‌ها نیازمند زیرساخت‌های سیاستی و حقوقی برای ایجاد زمینه‌های مستندسازی تجربیات و انجام تسهیم دانش ضمنی هستند. بر این اساس، وضعیت موجود روسا و معاونان مؤسسات پژوهشی و پژوهش‌شکده‌ها از نظر مستند نمودن تجربه به مفهوم اصیل و واقعی منفی می‌باشد. اما مستندسازی مصوبات و مشاوره‌های ناشی از تجارب در جلسات شورایی و ... انجام می‌پذیرد. اما از نظر تسهیم دانش ضمنی و تجربیات، باید اشاره نمود که در مؤسسات پژوهشی و پژوهشگاه‌های ایران تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی در حد کم وجود دارد اما مستندسازی آن خیر. و تنها در برخی موارد به دلیل نبود پیشینها، یا عوامل مشوق تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی و یا عوامل بازدارنده، این امر با وقفه و یا به صورت کند و

ناقص اجرا شده است. محور اصلی تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی در جامعه آماری پژوهش، عوامل فردی اعضای مؤسسات پژوهشی به تسهیم دانش سازمانی و تجربه با همکاران است. که با نتایج پژوهش (Kibe and Kwanya, 2015) و (Mousavian Najaf Abadi et al., 2014) از حیث توجه به فرد و عوامل فردی همراستا است. به عبارت دیگر، عوامل سازمانی و برون سازمانی و ... تنها در تسهیم دانش ضمنی و تجربه نقش حمایتی ایفا می‌نمایند و این عضو هیات علمی هست که بر اساس توانایی‌های دانشی خود و عوامل فردی و شخصیتی، تصمیم‌گیرنده نهایی در تسهیم دانش ضمنی می‌باشد. که این عوامل متأثر از برند عضو هیات علمی، توانمندی‌های حرفه‌ای او، عوامل نگرشی و بینشی، اخلاق حرفه‌ای، اعتقادات دینی و اعتقادات و خصوصیات فردی (مالکیت یا هم‌نوع‌گرایی) می‌باشد. همچنین، عوامل فردی در خصوص تسهیم دانش سازمانی (تجارب سازمانی) در مورد عملکرد یا موارد غیر اخلاقی و ... منابع انسانی به شدت نقش بازدارنده را ایفا می‌کنند. زیرا اکثر روسا و معاونان پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی بنا به اعتقادات نهادینه شده، نوشتن تجربیات سازمانی خود در مورد منابع انسانی سازمان را پرونده‌سازی می‌دانند و عملاً از آن سر باز می‌زنند. البته در مصاحبه‌ها این نکته نیز تأکید گردید که اصولاً برای تسهیم دانش ضمنی و تجربه سازمانی عوامل فردی هم در تسهیم کننده و هم در فردی که دانش را دریافت می‌کند، مهم و مورد تأکید است. نکته دیگر اینکه برخی عدم حمایت‌های مالی و آیین‌نامه‌ای و حتی نبود زیرساخت‌های حقوقی و سیاستی از تسهیم دانش سازمانی و تجربه در بین روسا و معاونان مؤسسات پژوهشی جلوگیری می‌کند و این موضوع وقتی وارد محتوای دانش تجارب سازمانی می‌شود به شکل حادثی خود را نشان می‌دهد به گونه‌ای که برخی افراد به دلیل ویژگی‌های خاص فردی، نسبت با دانش سازمانی خود حس مالکیت دارند. لذا، پیشنهاد می‌گردد برای تسهیم دانش سازمانی در بین اعضای هیات علمی مؤسسات پژوهشی مشوق‌های مالی و ارتقا در نظر گرفته شود و همچنین، حمایت حقوقی و قضایی لازم از تسهیم‌کنندگان دانش سازمانی به عمل آید. چرا که برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند با نگارش و مستندسازی تجربیات، عملاً خود را در معرض برخوردهای قضایی قرار می‌دهند و به نوعی اعتراف به دست خود می‌باشد. مضافاً اینکه برای تسهیم دانش سازمانی و خصوصاً مستندسازی دانش تجارب سازمانی، سیاست‌گذاری کلان در سطح ملی، برون سازمانی و درون سازمانی لازم است صورت پذیرد تا به تدریج تسهیم دانش سازمانی خصوصاً مستندسازی دانش ضمنی و تجربه در فرهنگ سازمانی مؤسسات پژوهشی خود را نشان دهد. پس به‌طور خلاصه می‌توان گفت مؤسسات پژوهشی کشور به مستندسازی رسمی تجربیات نپرداخته‌اند و تنها در برخی موارد فنی و یا اداری، حاصل تجربیات سازمانی خود را در قالب آیین‌نامه یا فلوجارت‌ها مستند و ابلاغ نموده‌اند. همچنین روسای قبلی و معاونان قبلی تجربیات مستند شده را در اختیار آنها قرار نداده‌اند و خود نیز تا کنون تجارب سازمانی خود را رسماً مستند نکرده و قرار هم نیست این کار را انجام دهند؛ زیرا به اعتقاد آنها یک کار عبث و بیهوده است که هم انرژی و وقت مدیریتی آنها را می‌گیرد و هم در آینده از آن استفاده نمی‌شود.

همچنین، در راستای این هدف پژوهش که "پژوهشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور با توجه به حوزه فعالیت در مقایسه با هم از حیث مستندسازی تجربیات چگونه هستند" نیز باید گفت که نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که از نظر نگرش نسبت به مستندسازی تجربیات، در مؤسسات پژوهشی با حوزه تخصصی علوم انسانی، نگرش مثبت‌تری را نسبت به مستندسازی تجربیات سازمانی دارند و مؤسسات پژوهشی با حوزه فنی و مهندسی در انتهای این وضعیت قرار می‌گیرند به گونه‌ای که رییس یکی از پژوهشکده‌های حوزه فنی مهندسی به صراحت اعلام کردند که هیچ علاقه‌ای به تجارب سازمانی افراد قبل و یا مستندسازی تجربیات سازمانی ندارند و خواستند تا نتایج طرح پژوهشی حاضر نیز به گونه‌ای نباشد که مستندسازی تجربیات سازمانی الزام‌آور باشد. اما در خصوص وضعیت موجود مؤسسات پژوهشی و پژوهشکده‌ها نیز باید اشاره کرد که بر اساس نتایج حاصل مؤسسات پژوهشی در حوزه تخصصی علوم پایه وضعیت بهتری را در مورد مستندسازی تجربیات محل خدمت خود بیان

نمودند. اگرچه این مستندسازی تجربیات بیشتر مربوط به حوزه دانش موضوعی خود بوده و فرایندها و رویه‌ها را در بر می‌گرفت. و مؤسسات پژوهشی با حوزه تخصصی کشاورزی در انتهای این وضعیت قرار دارند. به‌طور کلی، در خصوص مستندسازی تجربیات سازمانی تا حدود زیادی این مؤسسات شبیه به یکدیگر بوده و اقدام جدی و اساسی برای مستند ساختن تجارب سازمانی به‌عمل نیاورده‌اند (خصوصاً تجارب مدیریتی).

### References

- Afrazeh, A. (2008). Knowledge management (concepts, models, measurement and implementation). (Second Ed.). Tehran: Amirkabir University of Technology. (In Persian)
- Atashgar, K. (2015). "A Structural Traceability Approach to Explicate Knowledge Focusing on Know-how", *International Journal of Science and Engineering Investigations*. 4(44), 31 – 39.
- Bigdeli, F. (2011). Providing a model for documenting the experiences of public and private school principals of Abadan city, with the knowledge management approach. MSc thesis. Shahid Chamran University of Ahvaz. (In Persian)
- Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308-322.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand, CA: Sage.
- Creswell, J. and Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry, *Theory into Practice*, 39(3), 124-30.
- Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. United State of America: The MIT Press. 2 Ed.
- Davari, A. (2000). Documentation of internal partnership in power plant construction. Tehran: Institute for Management Research and Training. (In Persian)
- Dori, B. (2005). Documenting managers' experiences. Research Project, Ministry of Education. Educational Research and Planning Organization.
- Dori, B. and Mahmoud Salehi, M. (2010). Experience management, basics, approaches, and methods of applying experience management. Tehran: Saramad.
- Duncan, V. (1998). Knowledge of Project Management. Translated by Hamid Aladpoush. Tehran: Hami Publications. (In Persian)
- Elahi, Sh., Azar, A., and Rajabzadeh, A. (2005). Designing Model of Organizational Experience. *Daneshvar Raftar*, 8, 65-78. (In Persian)
- Eslamian, M. (2008). Designing and Developing a Model for Documenting Experiences of Managers of Shahid Beheshti University. MSc thesis. Shahid Beheshti University. (In Persian)

- Jafari Moghadam, S. (2010). Documenting managers' experiences from knowledge management perspective. (3rd Ed.). Tehran: Institute for Management Research and Training. (In Persian)
- Kibe, L. & Kwanya, T. (2015). Knowledge Ambassadors: Enhancing Tacit Knowledge Transfer in Kenyan Universities. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 794-805). Springer, Cham
- Kibet, K.S. (2010). Knowledge Management as a Source of Sustainable Competitive Advantages. *African Journal of Buisness Management*, 1: 82.
- Landes, D., Schneider, K. & Houdek, F. (1999). Organizational learning and experience documentation in industrial software projects. *International Journal of Human-computer Studies*, 51, 643-661.
- Li, X. Zhou, C. & Hu, H. (2014). "From craftsman's control to managerial control-A research on tacit knowledge explicitation in scientific management," *Science and Technology Management Research*, pp.193-204.
- Mehralizadeh, Y. (2009). *Modern Management Theories: Theoretical and Practical Issues*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. (In Persian)
- Mehralizadeh, Y. and Abdi, M.R. (2011). *Knowledge Management System, Experience of the Iranian National Tax Administration*. (1st Ed.). Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. (In Persian)
- Mohammadraei, S., Shami Zanjani, M., MusaKhani, M. (2014). Identifying and Ranking Guidelines for the Successful Deployment of Knowledge Management Models Using APQC. *Journal of Information Processing and Management*, 3(1), 62. (In Persian)
- Molaei, M. (2011). Knowledge Management Model for managing Knowledge among Related Organizations. Available at: <http://www.waset.org/>
- Mousavian Najaf Abadi, S.R., Siadat, S. & Hoveida, R. (2014). Identifying Documentation Methods and Experiences (Professional) Transference of Experienced Faculty Members and Less Experienced Ones in the University of Isfahan. *Educational Research International*, 3(3), 1-10.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. and C. Hubert. 2011. *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New York, USA: Wiley
- Shokrzadeh, S., (2012). *Designing a Model of Human Resource Development Based on Knowledge Management System in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Atomic Energy Organization of Iran)*. PhD Thesis, Shahid Beheshti University. (In Persian)

- Tavallaee, R. & Rashidi, M.M. (2011). A Practical Framework for Documentation of Experience and Knowledge Acquisition of Experts in Organization. International Conference on Business and Economics Research. IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Todorović, M.L; Petrović, D.C; Mihića, M. M; Obradović, V. Lj; Bushuyev, S. D. (2015). "Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management", International Journal of Project Management, 33(4), 772-783.
- Weldy, T. G. & Gillis, W. E. (2010). The learning organization: variations at different organizational levels. The Learning Organization, 17 (5): 455-470.
- Wu, M. Lin, H. Lin, Y. & Chang, W. (2013). A study on the tacit knowledge of university faculty: a case study in Taiwan. Asia Pacific Education Review. 14: 171-188.
- Zamani, A. (2015). Developing a Model for Documenting Organizational Experiences of Heads of public Universities in Iran. PhD Thesis, Shahid Beheshti University.
- Zamani, A. (2016). Qualitative Analysis of Principles of Documenting the Organizational Experiences of University Directors. Journal of Research in Educational Systems, 35, 201-228.
- Zamani, A., Ghahramani, M., Tofiqi, J. and Abolghasemi, M. (2014). Documenting the Experiences of University heads, A Necessity in Academic Knowledge Management. Journal of Research in Educational Systems, 27, 7-34

COPYRIGHTS



© 2019 by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)