

Research Paper

Designing a Model for Implementing a Human Resources Experience Recording Program Using the Fuzzy TISM Method

Navid Shams ^{*1} , Mohsen Aref nezhad ² , Mohammad Hakkak ³ 

¹ Graduated from Master of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

² Associate Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

³ Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



[10.22080/shrm.2025.5738](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5738)

Received:

April 1, 2025

Accepted:

May 27, 2025

Available online:

May 31, 2025

Keywords:

Knowledge management, experience writing, recording human resources experiences, fuzzy interpretive structural modeling.

Abstract

In today's era, recording human resources experiences is considered a new concept and approach in human resources management, and paying attention to it is necessary for the success of individuals and organizations. For this purpose, the present study was conducted to design a model for implementing a human resources experience recording program using the fuzzy TISM method. The present study is applied in terms of its purpose, descriptive in nature and method, and sequential exploratory in terms of its data collection method. The statistical population of the present study comprises experts, including managers of government organizations in Lorestan province and university professors, from whom 23 were selected as research samples using purposive sampling, based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part was an interview, and in the quantitative part was a questionnaire. To examine the validity and reliability of the data collection tool in the qualitative part, content analysis and theoretical validity, as well as intra-coder reliability, were employed. Additionally, the validity and reliability of the data collection tool in the quantitative part were assessed through content validity and test-retest reliability. For qualitative data analysis, content analysis and coding methods were employed, utilizing the MAXQDA software. Also, for quantitative analysis, the fuzzy interpretive structural modeling method was used. The research results present a model for implementing the human resources experience recording program along four axes: the philosophy of implementing the human resources experience recording program, the mechanisms of implementing the human resources experience recording program, the methods of implementing the human resources experience recording program, and its consequences.

Extended abstract

1. Introduction

Documentation and transfer of experiences is one of the fundamental factors in organizational learning and training of forces. Human resources

experiences are the intellectual and knowledge capital of the organization, and the only way to exploit them publicly is through documentation (Izu & Fombad, 2024). If no attention is paid to it, due to the gap between generations and the absence of people who have served in the

* **Corresponding Author:** Navid Shams

Address: Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Email: navid.shams4138@gmail.com

organization, the content of tacit knowledge will be lost over time. Also, it is necessary to exploit the latent (implicit) and explicit (explicit) experiences and knowledge of human resources, as well as the knowledge available in the processes used by them, using appropriate methods; because the shortest and fastest way to improve the knowledge of employees and their abilities from the current level to the desired level is to learn from the useful and valuable experiences of human resources and learn from their possible mistakes (Ghadei Kalashmi & Ghadei Kalashmi, 2022). If a way can be found to implement and transfer this knowledge and experience and transform the knowledge stored in the minds of employees into transferable knowledge for public use, by transferring this knowledge, managers and human resources can gain a better understanding of the organization's emerging issues and better shape their mental design in the context of organizational social systems; because worldview and deliberation have emerged in the management and activities employed by them (Robati et al., 2021). Therefore, due to the lack of targeted use and exploitation of human resources experiences and the lack of a methodological model for documenting human resources experiences inside and outside the country, and also considering that various methods have been introduced and used so far for acquiring organizational experiences, each of which is designed to suit specific needs, and there is no method specifically designed to implement a program to record human resources experiences in an organization with specific characteristics. Therefore, it is necessary to select appropriate tools for recording and acquiring employee experience, to overcome the primary challenges of this process and enhance the efficiency and effectiveness of the experience acquisition process.. The present study aims to develop a model for implementing a program to document human resource experiences.

2. Research Methods

The present study employed a mixed-methods research approach, combining qualitative and quantitative elements within an inductive-deductive paradigm. This paradigm is applied in terms of purpose, with a descriptive survey nature and method, and an exploratory data collection method. This study was conducted cross-sectionally. The statistical population of the present study comprises experts, including managers of government organizations in Lorestan Province and professors. A purposive sampling method was used to select 23 research samples, based on the principle of theoretical adequacy. Regarding the method of choosing the statistical population, it should be noted that, considering the nature of the subject and the concept of implementing the human resources experience recording program, people who were theoretically and practically familiar with this concept and had the necessary information and knowledge to answer the interview questions and questionnaire were to be included in the study. Therefore, a combination of managers of government organizations and university professors was considered as sample members. The data collection tool in the qualitative part was a structured interview. Also, the data collection tool in the quantitative section was an interpretive structural modeling questionnaire. Regarding the quantitative section questionnaire, it is necessary to explain that this questionnaire was designed in the form of a [16×16] matrix, the rows and columns of which are the components of the human resources experience recording program. The questionnaire was administered in person and via email to the same 23 experts from the previous stage, and they were asked to respond based on the interpretive structural modeling algorithm (Tables 7 and 8).. To examine the validity and reliability of the data collection tool in the qualitative section, content and theoretical validity methods, as well as intra-coder and inter-coder reliability, were employed. The reliability was confirmed with an agreement coefficient of 0.76 for the intra-coder method and 0.79 for inter-coder reliability. Additionally, the validity and reliability of the data collection tool in the quantitative section were assessed through content validity and test-retest reliability. These

measures were evaluated by five professors familiar with the subject, and the test-retest reliability was also confirmed, yielding a coefficient of 0.81. In this study, content analysis and coding were employed using MAXQDA software to analyze the qualitative data. Also, the fuzzy whole-structure interpretive modeling method was used for quantitative analysis.

3. Results

The research results include both qualitative and quantitative findings. In the qualitative part, the components of the human resources experience recording program's implementation were identified, while in the quantitative part, the implementation model of the human resources experience recording program was designed. The findings of the qualitative part of the research indicate that the need to convert the knowledge stored in the minds of employees into usable knowledge for public benefit, overcoming challenges and extracting the desired human resources knowledge and empowering knowledge for reuse, eliminating the knowledge and experience gap with the exit of the experience and knowledge of employees from the organization and the need to reuse the experiences of employees, modeling and educating and training the future generation of work are the philosophy of implementing the human resources experience recording program. The results of this part also indicate that the mechanisms of implementing the human resources experience recording program include: providing financial rewards for participation in the plan, applying participation rewards in the form of granting a base and degree, creating conditions for participation and interaction in the program, and freedom of action in decision-making and holding meetings to regularly transfer existing experiences. In addition, the findings showed that the methods of implementing the human resources experience recording program include: preparing a human resources experience booklet, creating a human resources experience recording database, a

human resources onboarding system, and designing an application for recording human resources experiences. Finally, the results of the qualitative section indicate that recognizing successful and unsuccessful experiences of employees and utilizing their teachings to advance organizational goals, reducing the repetition of errors and rework by being in similar conditions and preventing disruptive crises, increasing trust in internal scientific capacity to advance organizational goals, and modeling best practices and accelerating the process of achieving organizational goals with practical use of experiences are the consequences of implementing the human resources experience recording program. The results of the quantitative section also indicate the implementation pattern of the human resources experience recording program at four levels. The research model has been developed across four levels: the philosophy of implementing the human resources experience recording program, the mechanisms for implementing the human resources experience recording program, the methods for implementing the human resources experience recording program, and the consequences of implementing the human resources experience recording program.

4. Conclusion

Humans are not able to retain and recall all the material due to the limited capacity of their subconscious mind. Learning can be achieved through experience. All employees value learning from their past mistakes, and it is essential for successful human resources to understand what they did wrong, the consequences that resulted, and how to avoid similar situations in the future. Seventy percent of an organization's problems are repeatable, but unfortunately, they are not recorded. Many experiences are gained by modeling and learning through observing the systematic work of successful individuals or organizations and analyzing their work methods. Documenting human resources experiences,

techniques, and lessons learned is a sure way to transfer individual and social experiences to other employees. Reducing time, preventing the repetition of previous and sometimes destructive tests, and avoiding hardware and software costs to achieve an experience or event, as well as receiving criticism and comments from others, help grow and cultivate ideas, information, and experiences.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

طراحی الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی با روش TISM فازی

نوید شمس^{۱*}، محسن عارف نژاد^۲، محمد حاکک^۳

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

^۳ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران



10.22080/shrm.2026.6560

چکیده

هدف: با توجه به رشد هوش مصنوعی در بخش منابع انسانی سازمان‌ها و تعاملات انسان و ماشین، شکوفایی کارکنان اهمیت دوچندان یافته است. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر تحلیل مفهوم مدیریت منابع انسانی تقویت‌شده با هوش مصنوعی در راستای شکوفایی کارکنان است. روش: پژوهش حاضر، نخست با استفاده از رویکرد مروری و دستورالعمل پریزما به بررسی اسناد و مطالعه‌ها در زمینه‌های مربوطه به صورت منسجم در بازه زمانی ۲۰۱۲ الی ۲۰۲۴ روی ۱۱۶۶۲۲ مقاله به بررسی نظام‌مند ادبیات جامع و به روز می‌پردازد و در مرحله بعد با کمک ابزار ویانت عناصر سازنده مفهوم مدنظر را خوشه‌بندی می‌کند. یافته‌ها: در پژوهش حاضر ۱۶۶ مقاله، مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. سپس با رویکرد متن‌کاوی، به منظور یافتن الگوی واژگان مطالعه‌ها، ابرواژه، ترمزبری و فراوانی کلمات شناسایی و در نهایت در ۸ خوشه استراتژی، کنترل‌گری، هدایت‌گری، توسعه، مدیریت تغییرات، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جبران خدمات و نگاه‌داشت تقویت‌شده با هوش مصنوعی در راستای شکوفایی طبقه‌بندی شده‌اند. نتیجه‌گیری: سازمان‌ها نیازمند ایجاد نوعی از مدیریت منابع انسانی هوشمند هستند که بتواند بقای خود را از طریق ایجاد شکوفایی و بهزیستی کارکنانشان تضمین کنند. به همین دلیل مدیریت منابع انسانی تقویت‌شده با هوش مصنوعی در راستای شکوفایی کارکنان عامل موفقیت آنان است؛ زیرا به سازمانشان توانایی توسعه بهتر را می‌دهد.

تاریخ دریافت:

۱۲ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۶ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ انتشار:

۱۰ خرداد ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

منابع انسانی تقویت‌شده با
هوش مصنوعی؛ شکوفایی
کارکنان؛ بهزیستی؛ ابزار ویانت

*نویسنده مسئول: نوید شمس

آدرس: دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

ایمیل: navid.shams4138@gmail.com

1 مقدمه

دانش سازمانی منبعی مهم برای سازمان و توانگری نظم‌دهی به دانش متفرق سازمانی عاملی اساسی در حصول مزیت رقابتی است (Fan & Beh, 2024). دانش به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان شناخته می‌شود، به طوری که در جهت بهبود عملکرد و ارائه خدمات برای یک سازمان، بسیار ضروری و مهم است (Karimi Jafari et al., 2024). قسمت قابل توجهی از سرمایه‌های دانشی که در طول فرآیندهای کاری به وسیله نیروی کار سازمان ایجاد می‌گردد، مستند نشده، فقط در اذهان آنان باقی می‌ماند و با جداشدن از سازمان از دست می‌روند و قابلیت بازیابی آن نیست (Alves & Pinheiro, 2022). از طرف دیگر هرکدام از نقاط ضعف کلیدی سازمان‌های داخلی، خروج دانش و تجربیات خبرگان سازمان با اعتنا به بازنشستگی و ازدست‌دادن کارکنانی است که در این سازمان‌ها کار کرده‌اند (Calvo et al., 2019). به استدلال ورود کارکنان جوان و نوورود به این سازمان‌ها، مدیران سازمان‌های داخلی عموماً با فضای خالی دانش و تجارب روبه‌رو هستند؛ به این ترتیب اکتساب دانش از کارکنان سازمان قادر است علاوه بر جلوگیری از تکرار تجربیات در سازمان به توسعه و گسترش علم جدید نیز یاری کند (Aghaei Mirakabad et al., 2024). در صورتی که مدیران سازمان تجربیات، آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و عملی کارمندان خویش را مکتوب نکنند، سبب‌ساز هدررفتن سرمایه‌های دانشی آن سازمان می‌گردد. از سوی دیگر با عنایت به ماهیت دانش و سرمایه فکری که در ذهن این اشخاص نهفته است، با خروج این اشخاص از سازمان (به جهت بازنشستگی، جابه‌جایی، تعدیل...) عملاً این دانش نیز از سازمان خارج

می‌گردد (Namdarian, 2016)؛ لذا از جمله مقولاتی که در حال حاضر نگرانی‌هایی را برای بیشتر سازمان‌ها ایجاد کرده است، زمینه جابه‌جایی و خروج منابع انسانی از سازمان و ازدست‌رفتن تجارب و دانش آن‌ها می‌باشد. در این راستا، یک قسمت اساسی و کلیدی در تک تک فعالیت‌های مدیریت دانش، با عنوان تثبیت تجارب از کارمندان صورت گرفته است (Gunjan, 2019). تحصیل و مستندسازی تجربیات، فرآیندی است که حین آن با دیدگاهی جامع و توجه به جزئیات، به ثبت یک تجربه پرداخته می‌شود؛ به گونه ای که دیگر افراد بتوانند با مراجعه به مستندی که تهیه و تنظیم گردیده است، به بعدهای مختلف تجربیات و مراحل تحقق آن پی برده و از آن درس‌آموزی و یادگیری مورد نیاز را داشته و حتی بالاتر از آن، با قرارگیری در شرایط مشابه از تکرار اشتباه و دوباره‌کاری کاسته و در زمان و هزینه تصمیم تازه، صرفه‌جویی کنند (Khoshouei, 2018). منابع انسانی در سازمان‌ها در طول زمان خدمت خویش با مسائل مختلفی در حیطه‌های متعدد کاری برخورد دارند که با تدوین این تجربیات در پوسته برنامه‌ای مدون می‌توانند تجارب خویش را ثبت نموده تا مورد به‌کارگیری بقیه همکاران و نسل آتی قرار گیرد. تثبیت تجربیات سازمانی نیروها در سازمان، جایگاه بسیار مهمی در حل مسائل اساسی سازمانی داراست؛ به گونه‌ای که می‌توان با به‌کارگیری از تجربیات و نوآوری‌های شخصی، راهکارهای مطلوب برای حل و برون‌رفت از مسائل متعدد را یافت (Terzieva, 2014). درواقع امروزه تثبیت تجارب برای سازمان‌ها تحت عنوان یک امتیاز به حساب می‌آید؛ زیرا یک چنین امتیازی می‌تواند به آنان توانگری رقابت و ابتکار عمل مداوم ببخشد؛ لذا انتقال دانش و تثبیت تجربه، امروزه به- عنوان کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی

می‌باشد. لذا باعنایت به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی به چه صورت است؟

هم‌زمان با مواجهه سازمان‌ها با پیشرفت‌های سریع فناوری و تغییر پویایی نیروی کار، حفظ دانش نهادی برای حفظ تداوم و تقویت یادگیری سازمانی حیاتی می‌شود؛ چراکه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای تشخیص می‌دهند که دانش ضمنی کارکنان، دارایی ارزشمندی است که می‌تواند نوآوری را هدایت کند، تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و عملکرد کلی را افزایش دهد (Izu & Fombad, 2024). با این حال، ثبت و ضبط سیستماتیک این تجربیات همچنان یک چالش مهم است. سیستم‌های مدیریت دانش سنتی اغلب در پرداختن به پیچیدگی‌های مرتبط با تجربیات انسانی، به‌ویژه در ثبت بینش‌های ظریف و وابسته، کوتاهی می‌کنند. این امر بر نیاز به رویکردهای پیچیده‌تری که می‌توانند به‌طور مؤثر تجربیات منابع انسانی را مستندسازی و به کار گیرند، تأکید می‌کند (Ghadei Kalashmi & Ghadei Kalashmi, 2022). ثبت مؤثر تجربیات تضمین می‌کند که بینش‌های ارزشمند به دلیل جابه‌جایی کارکنان از بین نمی‌روند و بهترین شیوه‌ها در سراسر سازمان منتشر می‌شوند. علاوه بر این، دسترسی کارکنان جدید و موجود به مخزنی از دانش عملی، سبب می‌شود بهترین روش‌ها و راهکارها بین همه اعضای سازمان به راحتی به اشتراک گذاشته شود. به علاوه، وقتی کارکنان جدید و فعلی به یک منبع کامل از تجربیات و دانش عملی دسترسی داشته باشند، فرآیند ورود به کار، آموزش و برنامه‌ریزی برای همه آسان‌تر و سریع‌تر انجام می‌شود (Robati et al., 2021). در این زمینه، توسعه سازوکارهای قوی برای ثبت و مدیریت تجربیات منابع انسانی برای حفظ مزیت رقابتی و ترویج

فرهنگ بهبود مستمر ضروری است. با وجود اهمیت شناخته‌شده مستندسازی تجربیات منابع انسانی، شکاف قابل توجهی در ادبیات مربوط به چارچوب‌های روش‌شناختی متناسب با این هدف وجود دارد. درحالی‌که مدل‌های مختلف مدیریت دانش پیشنهاد شده‌اند، اغلب فاقد ویژگی خاصی در پرداختن به ویژگی‌های منحصر به فرد تجربیات منابع انسانی هستند. علاوه بر این، روش‌های موجود ممکن است، به‌طور کافی ماهیت ذهنی و تفسیری تجربیات انسانی را در نظر نگیرند و منجر به مستندسازی ناقص یا ناکارآمد شوند. هدف این تحقیق، پرکردن این شکاف با بررسی و توسعه مدلی است که به‌طور خاص به چالش‌های مرتبط با ثبت تجربیات منابع انسانی می‌پردازد و در نتیجه به پیشرفت شیوه‌های مدیریت دانش کمک می‌کند. نوآوری این مطالعه در کاربرد روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی در حوزه ثبت تجربیات منابع انسانی است. TISM فازی یک رویکرد ساختاریافته برای شناسایی و تجزیه و تحلیل روابط پیچیده بین عوامل مؤثر بر مستندسازی تجربیات ارائه می‌دهد. این مدل با ترکیب منطق فازی، ابهام و ذهنیت ذاتی مرتبط با تجربیات انسانی را در خود جای می‌دهد. بنا بر آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی با روش TISM فازی، انجام پذیرفت.

2 مبانی نظری پژوهشی

2.1 تجربه نگاری منابع انسانی

واژه و کلمه تجارب در ادبیات فارسی به مضمون (آزمودن) و (از آزموده خود یادگرفتن) به کار رفته است و در موضوع‌های مختلف به کارگیری می‌گردد. تجربیات یک کدام از شکل‌های دانش در عرصه

سازمانی می‌باشد. معنای تجارب، مترادف و هم‌معنی با بیان مشاهدات، تجزیه و بررسی، اندازه‌گیری، تثبیت، مقایسه، تمثیل، دسته‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها می‌باشد (Bani Asad & Jafarzadeh, 2020). به ثبت رساندن تجربه‌ها به فرآیند تثبیت (مکتوب‌کردن)، جمع، تهیه، تدوین و مجموعه‌بندی اشاره می‌کند. واکاوی این مفاهیم حاکی از آن است که تمامی آن‌ها بر نگهداری و حفظ دانش تکیه دارند. وجه مشترک اقدامات مستندسازی براساس مکتوب‌کردن بخشی از دانسته‌ها و تدبیرهای بشر می‌باشد. مستندسازی طریقه‌ها، فنون و آموخته‌های بشر، راهکاری مطمئن در انتقال تجربیات شخصی و اجتماعی به سایر افراد می‌باشد (Pauleen et al., 2011). تثبیت تجربیات، در ادبیات متعارف با مفاهیمی همانند دانش شخصی، مدیریت دانش شخصی، شبکه دانش شخصی، مدیریت تجربیات، جوامع اقدام و فعالیت، اشتراک دانش، دانش تحت عنوان فرآیند، دانش تحت عنوان ابزار، استحصال و اکتشاف علم ضمنی، کسب علم خبرگان، تجربه دانش و قابلیت‌ها، یادگیری مبنی بر تجربه و فراگیری بر طبق تجربیات مرتبط می‌باشد؛ در سال‌های اخیر اهمیت دانش فردی و مدیریت دانش فردی از سوی متخصصان بررسی گردیده است (Smedley, 2009). مستندسازی تجارب و دانش باعث ساخت گنجینه‌ای پرارزش و گران‌بها از ایده‌ها و میزان دارایی‌های فکری نامشهود گردیده و تا حد بسیاری سازمان را در قبال تحركات و تغییرات محیطی بیمه می‌کند (Navidi & Riahinia, 2017). مقصود سازمان‌ها و مدیران از اجرای مراحل مستندسازی تجارب را می‌توان فراگیری رهیافت درست و آتیهدار به جای به‌کارگیری از طریق آزمون و خطا و یاری به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام مجدد شیوه‌ها و اقداماتی که نادرستی آنان در

گذشته به اثبات رسیده است، دانست. مقصود مهم در مراحل مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و حصول تجربیات از رویدادهای پیشین برای پیشرفت در عملکرد آینده مدیران، پرسنل و سازمان می‌باشد. هدف‌های دیگر از فرآیند مستندسازی تجارب عبارت‌اند از: نگهداری و مدیریت بهینه هرکدام از دارایی‌های فکری اساسی یعنی تجربیات؛ یاری به کاهش هزینه‌ها به انگیزه کاهش راهکارهای مبنی بر آزمون و خطا؛ آموزش رهیافت درست و آتیهدار به جای به‌کارگیری از طریق آزمون و خطا و یاری به کاهش هزینه‌های ناشی از اجرای مجدد شیوه‌ها و اقداماتی که نادرستی آنان در گذشته به اثبات رسیده است، بسترسازی برای ارتقاء ابتکار عمل و خلاقیت در بین مدیران و پرسنل سازمان‌ها و سرانجام جهت‌دادن مدیران، کارمندان و سازمان‌ها به سمت ثبت تجربیات خویش و سازمان (Dalkir et al., 2013). درحالتی که مستندسازی تجربیات تحقق نیابد، ائتلاف منابع نامشهود و البته گران‌بهای اشخاص و سازمان، رواج فرهنگ ارتکاب خطا و تکیه بر نحوه آزمون و خطا و خودداری از روحیه ابداع و ابتکار توسعه می‌یابد؛ پس مستندسازی تجارب در سازمان مورد نیاز است (Efimova, 2005).

2.2 مکانیسم ثبت تجربه‌نگاری منابع انسانی

برای مستندسازی تجربیات کارکنان، مدیران و سازمان در وضعیت کلی، برخورداری از دیدگاه سیستمی الزامی بوده و ایجاب می‌نماید که از مکانیسم‌های سیستماتیک برای تثبیت تجربیات استفاده گردد (Jensen, 2005). برای سیستم مستندسازی تجربیات می‌توان مکانیسم ذیل را در نظر گرفت که دربرگیرنده پنج مرحله است: (1) تثبیت داده (تجارب)، (2) جابه‌جایی تجربیات برای

و طراحی سیستم پایگاه اطلاعاتی به منظور مراقبت و نگهداری تجارب (Jensen, 2005).

3. 2 پیامدهای ثبت تجربه نگاری منابع انسانی

دانش، محرک اصلی رشد، ایجاد ثروت و اشتغال در تمامی فعالیت‌هاست. دانش سازمانی یکی مهم‌ترین منابع گران‌بهای سازمان‌هاست که دربرگیرنده میزان دارایی‌های ناملموس، متدها و فرآیندهای آفریننده می‌باشد (Moinian et al., 2021). دانش تحت عنوان یکی از منابع کلیدی برای ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد فراصنعتی به حساب می‌آید و قسمت مهمی از دانش و تجربیات سازمان وابسته به اشخاص سازمان است، نه خود سازمان؛ لذا مستندسازی دانش در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد (Javaid et al., 2020). تثبیت و انتقال تجربه یکی دست‌اندرکاران مهم در یادگیری سازمانی به حساب می‌آید. لازم است تا از تجربه و دانش پنهان و آشکار اشخاص و سازمان‌ها به شیوه مناسبی بهره‌برداری گردد (Tavallaee et al., 2024). ازاین‌رو، مستندسازی شیوه‌ها، فوت‌وفن و آموخته‌های آدم‌ها، راه حل مطمئنی در انتقال تجربه شخصی و اجتماعی به سایر افراد است؛ تا جایی که سازمان‌های پیش‌رو برای افزایش عملکرد کسب‌وکار، در حال گذر از زمان انباشت دانش شخصی کارمندان به سوی روزگار مراقبت دانش برای بهره‌ر جمعی می‌باشند؛ چون در بخش اعظمی از مواقع حفظ نظام‌یافته سابقه و تجربه گران‌بها و انتقال درست آن به اشخاص در بعدهای عظیم اقتصادی و صنعتی قادر است مزیت‌های بسیاری نظیر کاهش زمان، دوری از تکرار آزمون‌های گذشته، جلوگیری کردن از هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای استحصال به یک تجربه یا اینکه اتفاق را به دنبال داشته باشد (Mahdi et al., 2019). مستندسازی دانش و تجارب، حلقه واسط بین فرآیند دانش می‌باشد. چنانچه تجربه‌ای صورت پذیرد، اما در حافظه سازمانی نگنجد و تثبیت نگردد، شایسته‌ترین به‌کارگیری‌ای که از آن دانش و تجارب

ارزیابی، (3) ارزیابی تجربیات، (4) کدگذاری و دسته‌بندی تجارب، (5) و تصمیم‌گیری درباره انتشار (ترویج) تجربه و ارائه پاداشی به صاحبان تجربه. این روند از یکدیگر جداگانه، البته با هم در ارتباط متقابل می‌باشند. در مرحله تثبیت داده (تجارب) به شناسایی و گردآوری تجربیات پرداخته می‌شود. پیش از این مرحله مورد نیاز است که ملاک‌های تجربیات و نیز طرز گردآوری تجربیات مشخص و معلوم شود. شاخص‌هایی که معمولاً برای تثبیت اولیه تجربیات در نظر گرفته می‌شود عبارت‌اند از: افزایش ظرفیت کار و بازنگری در سازمان، افزایش مجموعه تجربه‌ها، توسعه بینش و علم و قدرت مدیران و کارکنان، ارتقاء نوآوری و خلاقیت، ارتقاء سودوری، الگوبرداری از تجربیات موفق دیگران. در مرحله جابه‌جایی تجربیات به مرکز مستندسازی تجربیات، نیاز است که مجموعه تجربه گردآوری‌شده از قسمت‌های گوناگون سازمان به مرکز مستندسازی تجارب منتقل گردیده و بعد از آن راجع به این تجربه ارزیابی شود. در مرحله ارزیابی تجربیات گروهی از مدیران و رهبران سازمان گرد هم آمده و درباره تجربیات دریافتی از قسمت‌های گوناگون سازمان، اظهار نظر و داوری می‌کنند. ارزیابی تجربیات دریافتی در دو سطح اجرا می‌گیرد: (1) بررسی نخستین تجربیات در مرکز مستندسازی از نگاه شکل (فرمت کلی تجربیات) (2) و ارزیابی تجربیات از لحاظ فنی و محتوایی. درنهایت در مرحله مستندسازی تجربیات تأیید گردیده، بعد از ارزیابی تجربیات، به مستندسازی تجربیات مورد تأیید تیم ارزیابی پرداخته می‌شود. این مرحله معمولاً به کمک تکنولوژی اطلاعات و ذیل کارهای زیر شکل می‌پذیرد: دسته‌بندی و سازمان‌دهی تجربیات مرتبط و مشابه، تلفیق تجربیات مرتبط در صورت لزوم به منظور ایجاد اطلاعات وسیع‌تر، تعیین روش مستندسازی تجارب بر پایه نوع تجربیات دریافتی، تهیه وسایل و نرم‌افزارهای مربوطه (متناسب مجرب) در صورت ضرورت، کدگذاری تجربیات واصله و ورود تجارب به سیستم مستندسازی تجربیات، برنامه‌ریزی برای پاسخ‌گویی به اشخاص متقاضی به‌کارگیری از تجارب

حاضر مؤثر باشد (Navidi & Riahinia, 2017). در چنین وضعیتی نقش تجربیات مدیران در شناسایی تهدیدات و فرصت‌های محیطی و نیز یافتن نحوه‌های ایجاد تغییر تحول متناسب با موقعیت از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. به بیان دیگر، تجارب مدیران به‌عنوان شایسته‌ترین نحوه برای یادگیری در خصوص شیوه واکنش با تهدیدها و زمان‌های محیطی قلمداد می‌گردد (Hassanpoor et al., 2023). مستندسازی ابزاری می‌باشد که قابلیت استفاده و به‌کارگیری از تجارب‌های شخصی و گروهی را جهت توسعه و گسترش سازمانی آماده می‌کند. درحال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش و تجربیات نمی‌تواند آن‌ها را در عرصه دنیای رقابتی پیروز کند و مدیریت تجربیات و تجربه‌نگاری به‌عنوان ابزاری که قادر است دانش موجود را جمع‌آوری و نظم و پویایی داده و به‌صورت کلی سازمان اشاعه دهد، اهمیت بسیاری دارد (Morgan, 2017).

پیشینه پژوهش

برمی‌آید، همان یک بار است. در صورتی که اگر تجربیات در یاد سازمان ذخیره، مستند و رمزگذاری گردد، برای همیشه در سازمان باقی‌مانده و هر زمان که نیاز باشد، اشخاص می‌توانند به آن رجوع و برگشت نمایند، دانش پنهان در آن را فرابگیرند و توسعه و گسترش دهند (Malgardi et al., 2024). به علاوه، کارهای تثبیت تجربیات (تصحیح، به-روزرسانی، رمزگذاری، دسته‌بندی موضوعی و...) باعث تسهیل توزیع و کاربرد دانش در عمل‌ها و اقدامات آینده سازمان می‌گردد (Choudhury, 2013). درواقع به وسیله مستندسازی تجربیات، از یک سو، اشخاص متوجه می‌شوند که چه اقداماتی در گذشته انجام یافته و چه عواید و منافع ملموس و غیرملموس را برای سازمان به همراه داشته است. از طرف دیگر، مستندسازی تجارب قادر است مهیاکننده جایگزین‌های تصمیم‌گیری برای اشخاص سازمان نیز باشد؛ یعنی مدیران به هنگام دریافت تصمیمات راهبردی و عملیاتی، براساس شرایط اطراف و هدف‌ها سازمانی، معین نمایند که مبنی بر موقعیت قبلی، چه سیاستی می‌تواند برای موقعیت

پژوهش‌گر	عنوان مقاله	یافته‌ها
آقای میرک‌آباد و همکاران (1403)	مدل مفهومی مستندسازی تجربیات اعضای هیأت علمی دانشگاه براساس چارچوب بازی‌وارسازی اکتالیسیس چاو با استفاده از روش فراترکیب	نتایج نشان داد در طراحی و پیاده‌سازی مدل مستندسازی تجربیات اعضای هیأت علمی، لازم است شاخص‌ها و مؤلفه‌های انگیزشی شناسایی‌شده مرتبط با چارچوب بازی‌وارسازی اکتالیسیس، نظیر شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به نگرش فردی، دستاوردهای نظام مدیریت دانش، دستاوردهای فردی و سازمانی، خودمختاری، خودکارآمدی، ارائه بازخورد، حساب کاربری، اعتماد، بسترهای رسمی و غیررسمی اشتراک تجربه، ارتباطات سازمانی، کنجکاوی، غیرقابل پیش‌بینی بودن پاداش و ترس از اشتراک تجربه
قاطعی (1401)	تبیین روش‌های مستندسازی تجربه‌های سازمانی	نتایج مشخص کرد روش مطالعه موردی؛ روش روایت‌گویی؛ روش استاد-شاگردی؛ روش یادگیری از طریق شنیدن؛ روش یادگیری از طریق مشاهده؛ روش آموزش معکوس و روش شرح وقایع یادگیری ازجمله روش‌های مستندسازی تجربیات سازمانی هستند.
رباطی و همکاران (1400)	اثر شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی	نشان دادند شفافیت سازمانی اثر مستقیم و معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات، هم‌افزایی کارکنان و دوستوانی سازمانی دارد. آزمون روابط غیرمستقیم نشان داد که اثر

شفافیت سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات و همافزایی کارکنان معنی‌دار است.	(مطالعه موردی ادارات ورزش و جوانان استان تهران)
نتایج تحقیق حاضر حاکی از آن است که به‌کارگیری تکنیک‌های یادشده در سه گام متوالی اکتساب دانش نظیر شناخت، آموزش و تعامل، اکتساب تجربه مدیران و ذخیره‌سازی و مستندسازی تجربیات مدیران امکان‌پذیر است.	نمادریان (1395) ارائه الگویی برای مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش
نشان دادند که با توجه به گستره موضوع و اهداف مطالعات، مراحل مختلفی برای مستندسازی دانش و تجربیات صورت گرفته است. مقالات شامل مراحل متعددی برای مستندسازی را نشان می‌دهد - از جمله برنامه‌ریزی، کسب، ثبت، ارزیابی، ارسال، نگهداری، انتشار، درخواست، پرداخت و جبران خسارت	مالگرد و همکاران (2024) رویه‌های مستندسازی دانش و تجربیات سازمانی: یک مطالعه مروری
براساس تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، مدل اجرایی مستندسازی تجربیات کارکنان شامل 32 موضوع اساسی، 5 موضوع سازمان‌دهی (فرآیند اجرایی مستندسازی، نیازمندی‌های نیروی انسانی، الزامات فناورانه، الزامات فرهنگی و الزامات قانونی) و یک موضوع فراگیر در قالب اجرا می‌باشد.	تولایی و همکاران (2024) فرآیند و زیرساخت‌های اجرای الگوی مستندسازی تجربیات کارکنان
نتیجه مدل‌سازی موضوع 20 عامل رمزگشایی تجربه را شناسایی می‌کند که تجربیات کلی را شکل می‌دهند. در حالی که توسعه مهارت نقش مهمی در شکل‌دهی تجربیات کلی ایفا می‌کند، کارکنان حقوق و رشد را به‌عنوان مهم‌ترین عامل درک و احساسات منفی خود را در طول همه‌گیری ابراز می‌کنند. احساسات کارکنان به‌طور قابل توجهی بر تجارب کلی تأثیر می‌گذارد.	جوشی و همکاران (2024) رمزگشایی تجربیات کارکنان در طول بیماری همه‌گیر از طریق بررسی آن-لاین کارکنان: بینش به سازمان‌ها
داده‌های جمع‌آوری شده پس از مرتب‌سازی، تجزیه و تحلیل، تجزیه و تحلیل مفهومی آن‌ها براساس اهداف خاص پژوهش در 5 ماهیت، سازمان‌دهی مجدد، سیستم کنترل حوادث، تجهیزات و ملزومات پزشکی، منابع انسانی و رویکردهای بالینی کدگذاری و در چهار گروه چالش‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها و اقدامات دسته‌بندی شدند.	آبنیلی و همکاران (2022) مستندسازی تجارب مدیریتی مرکز آموزشی درمانی در مقابله با بحران کرونا

های مدیران و کارکنان مشغول به‌کار در سازمان هستند؛ در حالی که بخش قابل توجهی از دانش مورد نیاز در تجربه‌های کاربردی در فرآیندها، عملکردها و تکنیک‌های مدیران و کارکنانی بوده است که اکنون در سازمان نیستند. به عبارتی، عمده مطالعات

از مرور پژوهش‌های صورت‌گرفته چنین برمی‌آید که هرچند در بیشتر مطالعات و پژوهش‌ها به تعریف و شناسایی مفاهیم مستندسازی و ارائه مدل‌هایی برای اکتساب دانش صورت گرفته، اما همه آن‌ها دربرگیرنده روش‌هایی برای استخراج دانش از تجربه

انجام شده در زمینه مستندسازی تجربه‌ها و دانش، بر روی دانش متمرکز است. برخی از این مطالعات نقش دانش ضمنی و آشکار را در مستندسازی تأکید کرده‌اند، برخی بر فرآیند مدیریت دانش متمرکز شده‌اند و ابعاد فرآیندی آن را تحلیل کرده‌اند و سرانجام برخی از پژوهش‌ها در مستندسازی تجربه‌ها به انتقال و تکثیر دانش توجه داشته‌اند. درواقع، مطالعات پیشنهادی بر ترکیب دانش ضمنی و آشکار و تأکید بر فرآیند مدیریت دانش و انتقال آن به منظور حفظ سرمایه دانشی سازمانی تأکید داشته‌اند. خلاصه‌ای در مطالعات داخلی و خارجی، فقدان روش‌شناسی جامع و برنامه ساختاریافته برای ثبت و انتقال تجربیات منابع انسانی ترک‌کننده سازمان است. این امر طراحی یک روش‌شناسی مناسب برای مستندسازی دانش افرادی را که بنا به دلایلی سازمان را ترک می‌نمایند، ضروری می‌سازد.

3 روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی، از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. این پژوهش به صورت مقطعی انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان می‌باشند که متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و همچنین اساتید می‌باشند که

با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری 23 نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. درواقع به دلیل اینکه در مصاحبه‌های 21، 22 و 23 اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود؛ لذا انجام مصاحبه پس از 23 نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید اشاره داشت که با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را دارا باشند؛ لذا ترکیبی از مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه به‌عنوان اعضای نمونه در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه ساختاریافته است. به منظور ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد پیشنهادی اسپیکارد¹ (2010)، برای ارتباط سؤالات مصاحبه به سؤالات تحقیق و تعیین چارچوبی مفید برای مصاحبه‌ها استفاده شده است. این روش کمک می‌کند تا تجربیات و مهارت‌ها را به خوبی و شفاف بیان شوند. مصاحبه‌های انجام شده توسط محققین در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان یادداشت‌برداری شد. پروتکل مصاحبه در جدول زیر آورده شده است.

جدول 1. پروتکل مصاحبه

ردیف	سؤال
1	فلسفه پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی چیست؟
2	به نظر شما، مکانیسم‌های اصلی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟
3	به نظر شما، روش‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟
4	پیامدهای پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟

¹ Spickard

میان کدگذار استفاده شد که پایایی آن با ضریب توافق 0/76 برای روش درون کدگذار و 0/79 برای پایایی میان کدگذار تأیید شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که روایی اعتبار محتوا توسط پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجیده شد و پایایی بازآزمون نیز با ضریب 0/81 نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری کل فازی بهره گرفته شده است.

همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسش-نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. در خصوص پرسش‌نامه بخش کمی لازم به توضیح است که این پرسش‌نامه در قالب یک ماتریس [16×16] طراحی شد که سطر و ستون‌های آن را مؤلفه‌های برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی تشکیل می‌دهند. این پرسش‌نامه به صورت حضوری و ایمیلی به همان خبرگان مرحله قبلی که تعداد 23 نفر بودند داده شد و از آن‌ها درخواست شد که براساس الگوریتم مدل‌سازی ساختاری تفسیری (جدول 7 و 8) به آن پاسخ دهند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار

۴ یافته‌های پژوهش

۴.۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است

جدول 2. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سمت	فراوانی
مرد	18	5-10	6	کارشناسی	2	مدیران	14
زن	5	11-15	11	کارشناسی ارشد	12	اساتید	9
		بیشتر از 15	6	دکتری	9		

۴.۲ یافته‌های بخش کیفی

انجام‌شده با یکی از خبرگان به عنوان نمونه در جدول (3) آورده شده است.

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی مؤلفه‌های برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی بودند، شناسایی شدند. بخشی از مصاحبه

جدول 3. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده

سوال	کد استخراجی
------	-------------

رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان	۱. فلسفه پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی چیست؟ به نظر من با توجه به ماهیت دانش که در ذهن کارکنان پنهان است، با خروج این افراد از سازمان عملاً این دانش هم از سازمان خارج می‌شود. بنابراین از جمله مسائلی که الان نگرانی‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده، موضوع جابه‌جایی و خروج مدیران از سازمان و ازدست‌رفتن تجربه و دانش آنان است و لازم‌شده تا تجربیات و دانش کارکنان مستندسازی شود.
برگزاری جلساتی به‌منظور انتقال منظم تجربیات موجود	۲. به نظر شما، مکانیسم‌های اصلی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟ به نظر بنده تا بحث آزاد و مباحثه‌های عمیق در بین کارکنان انجام نگیرد، انتقال دانش و تجربیات ممکن نیست و لازم است مدیران جلساتی در سازمان تشکیل داده که کارکنان در آن به گفت‌وگو درباره مسائل و تجربیات کسب‌کرده خود بپردازند و به مشارکت در تجربیات یکدیگر اقدام نمایند.
طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی	۳. به نظر شما، روش‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟ به نظر من روشی که می‌تواند مزایای جدیدی را برای انتقال و کسب تجربه در اختیار کارکنان قرار دهد ایجاد نرم‌افزارها و اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی است که باعث می‌شود کارکنان جدید به راحتی به تجربیات کارکنان پیش از خود دسترسی کامل داشته باشند.
کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز	۴. پیامدهای پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی کدامند؟ به نظر من طراحی یک برنامه برای ثبت تجربیات منابع انسانی باعث فراهم‌شدن بستر یادآوری مجدد رویدادهای گذشته و امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران شده و همین باعث می‌شود تا با واکاوی تجربیات گذشته از اشتباهات آن‌ها درس گرفته و مجدداً آن اشتباه را تکرار نکنند.

نهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری عوامل برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی می‌باشد، تشکیل شد.

پس از اینکه مصاحبه با ۲۳ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در

جدول ۴. تحلیل محتوای عوامل پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی

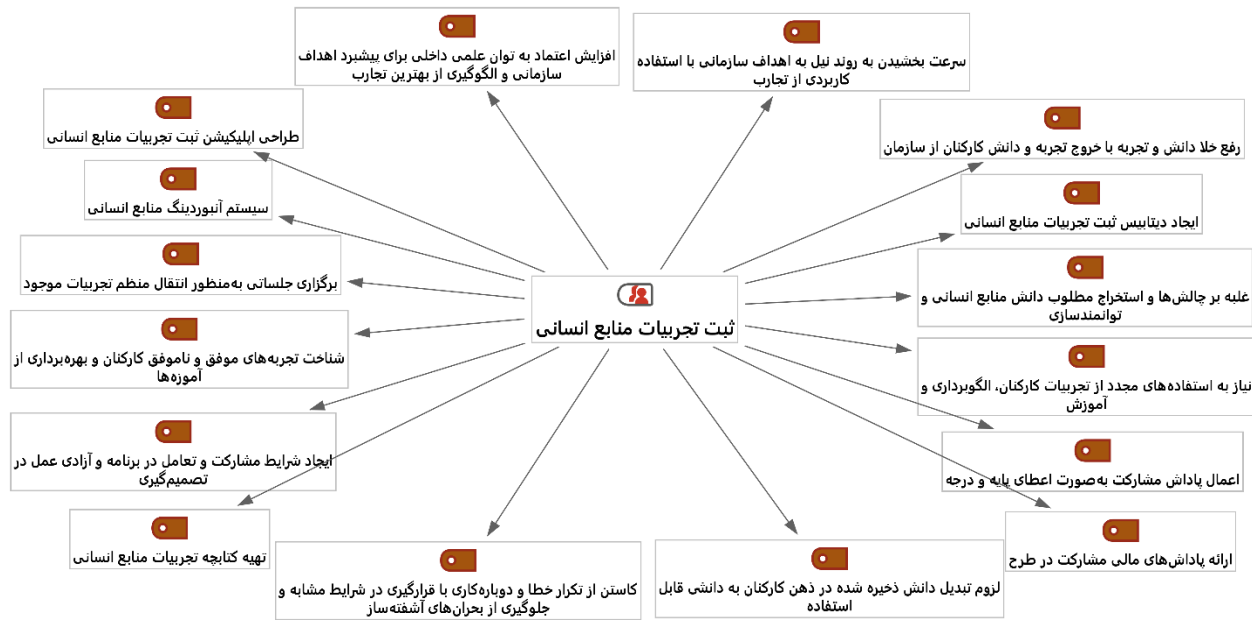
مقولات	کدهای فراگیر	کدهای توصیف‌کننده	شناسه کدهای توصیف‌کننده
فلسفه پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی	لزوم تبدیل دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره‌بردای عمومی	آشکارسازی فرآیندهای پنهان ذهنی کارکنان و بهره‌برداری از آن	KM1
		توجه به قابل استفاده‌کردن ذهنیات کارکنان برای دیگر کارکنان	KM2

مکانیسم‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی	غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد	KM3	پیاده‌سازی برنامه‌ای جهت برونی‌سازی ذهنیات کارکنان برای بهره‌برداری از آن
		KM4	لزوم بهره‌برداری مجدد از دانش منابع انسانی و ایجاد تمهیدات آن
		KM5	توانایی حذف موانع در استفاده دوباره از دانش کارکنان
		KM6	ایجاد قابلیت استخراج مجدد دانش منابع انسانی
	رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان	KM7	ایجاد برنامه جهت تثبیت دانش کارکنان
		KM8	ایجاد تمهیدات لازم برای عدم مشکل دانش با خروج کارکنان
		KM9	ذخیره دانش کارکنان برای طولانی مدت
		KM10	بهره‌برداری از تجربه کارکنان در آموزش کارکنان جدید
	نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری	KM11	ذخیره دانش کارکنان پیشین برای بهره‌برداری از آن برای گسترده دانش کارکنان جدید
		KM12	مدل‌سازی از تجربیات کارکنان برای دیگر افراد در سازمان
	ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح	KM13	تشویق کارکنان به صورت مالی در صورت شرکت در برنامه
		KM14	ایجاد سیستم انگیزشی مالی برای ترغیب شرکت در طرح
		KM15	ارائه مبالغی در صورت شرکت کارکنان در برنامه ثبت تجربیات
		KM16	ارتقاء کاری کارکنان در صورت مشارکت در طرح
	اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه	KM17	دادن رتبه و درجه بالاتر به کارکنانی که در برنامه شرکت می‌کنند.
		KM18	ارتقاء مرتبه به شرط شرکت در طرح ثبت تجربیات
		KM19	فراهم کردن جو مطلوب جهت ایجاد اشتیاق مشارکت در برنامه
		KM20	دادن اختیار به کارکنان جهت تصمیم‌گیری در مورد برنامه

برگزاری جلسات به منظور انتقال منظم تجربیات موجود	KM21	تشویق مشارکت و تعامل مطلوب برای شرکت در طرح
	KM22	اهتمام به گردش تجربیات در کارکنان با برگزاری جلسات مربوطه
	KM23	اشاعه تجربیات در جلسات متعدد بین کارکنان
	KM24	انتقال تجربیات از طریق جلسات مختلف
تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی	KM25	جمع‌آوری تجربیات منابع انسانی به صورت کتابچه
	KM26	تهیه راهنمایی از تجربیات کارکنان به صورت یادداشت
	KM27	ایجاد کتابچه‌ای مدون از تجربیات منابع انسانی
	KM28	ایجاد مجموعه‌ای از تجربیات کارکنان به صورت یک شبکه
ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی	KM29	ایجاد امکان ذخیره‌سازی، مدیریت و بازیابی تجربیات کارکنان
	KM30	نگهداری و دسته‌بندی تجربیات کارکنان به صورت سازمان-دهی شده
	KM31	آشناسازی کارکنان با شیوه‌ها، فرایندها و خط‌مشی‌های برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی
	KM32	ایجاد سازگاری و تجربیات مثبت اولیه برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی
روش‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی	KM33	ایجاد تمهیدات فراگیری دانش اجتماعی و وظایف لازم جهت پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی
	KM34	ایجاد نرم‌افزارهای کاربردی از تجربیات منابع انسانی
	KM35	تدوین تجربیات کارکنان در یک برنامه نرم‌افزاری
	KM36	پیاده‌سازی جامع تجربیات کارکنان به صورت اپلیکیشن‌های کاربردی

پیامدهای پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی	الگوگیری موفق از تجربیات کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی	KM37
	شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی	KM38
	امکان شناخت تجربیات مثبت و یادگیری از آن‌ها	KM39
	یادگیری از تجارب منابع انسانی در راستای موفقیت سازمان	KM40
	توانایی مقابله با مسائل بحرانی در اثر پیاده‌سازیر برنامه ثبت تجربیات	KM41
	کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز	KM42
	عدم تکرار اشتباهات گذشته با یادگیری از تجارب پیشین حفظ قدرت کنترل در بحران‌های سازمانی با یادگیری از تجربیات کارکنان	KM43
	جلب مشارکت کارکنان و اعتماد آن‌ها به سازمان	KM44
	ارتقاء مهارت در بهره‌برداری از تجربیات کارکنان	KM45
	ایجاد ذهنیت مطلوب در ذهن کارکنان از سازمان	KM46
	تسریع روند دستیابی به اهداف با استفاده کاربردی از تجارب منابع انسانی	KM47
	سرعت بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب	KM48
	بهره‌برداری صحیح از تجارب و شتاب در دستیابی به اهداف موفقیت سازمانی و تسریع آن با بهره‌گیری از تجارب کارکنان	

خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای در ادامه نشان
داده شده است.



نمودار ۱. خروجی مکس کیودی‌ای

۳.۴ یافته‌های بخش کمی

۱.۳.۴ تحلیل مدلسازی

۱.۱.۳.۴ روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی

در مرحله اول، پس از شناسایی مؤلفه‌ها، نوبت به تشکیل ماتریس مجموع می‌شود. با توجه به اینکه ۱۶ مؤلفه به عنوان عوامل برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی شناسایی شدند؛ لذا یک ماتریس 16×16 تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی می‌باشد. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری کل فازی، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

مدل‌سازی ساختاری تفسیری گزینه صحیحی برای مواجهه با موضوعات مبهم به منظور شناسایی تعیین سطح و روابط بین مؤلفه‌های کیفی می‌باشد (Ramazanian et al., 2015). از سویی دیگر، طی پژوهش‌های بسیاری، تلاش شده است که ISM به مدل‌سازی ساختاری-تفسیری کل فازی ارتقا یابد که از سوی سوشیل معرفی شده (Kumar Srivastava & Sushil, 2014) و در نهایت روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری کل فازی در پژوهش‌های خاتوانی و همکاران^۱ (2015) و بامل و دهیر^۲ (2019) مورد استفاده قرار گرفته است.

² Bamel & Dhir

¹ Khatwani

جدول ۵. تعریف متغیرهای زبانی برای مقایسات زوجی

مقادیر	معادل لاتین	متغیرهای زبانی
(0/75, 1, 1)	VH (very high influence)	خیلی زیاد
(0/5, 0/75, 1)	H (high influence)	زیاد
(0/25, 0/5, 0/75)	L (low influence)	کم
(0, 0/25, 0/5)	VL (very low influence)	خیلی کم
(0, 0, 0/25)	NO (No influence)	بدون تأثیر

پس از آن به منظور تشکیل ماتریس فازی روابط درونی متغیرها (FSSIM) از جدول زیر استفاده می‌شود.

جدول ۶. تعریف نمادها

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به z (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون z)
A	z منجر به i (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون z)
X	رابطه دوطرفه بین i و z وجود دارد (زمینه ساز همدیگرند).
O	هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و z وجود ندارد.

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها از طریق مد، ماتریس تجمیع نظرات خبرگان (SSIM) تشکیل شد که در جدول (7) ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس مجموع

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
V(H)	V(VH)	V(H)	V(H)	V(H)	A(H)	V(H)	X(VH)	V(H)	V(VH)	V(L)	O(NO)	A(H)	V(VH)	V(VH)		لزوم تبدیل دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره‌بردای عمومی

V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	A(H)	A(H)	A(H)	X(H)	V(H)	V(VH)	A(VH)	A(H)	A(VH)	V(VH)			غلبه بر چالش‌ها و استخراج دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد
V(H)	V(H)	V(VH)	V(H)	A(H)	A(VH)	X(H)	A(H)	V(H)	X(H)	A(H)	A(H)	A(VH)				رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان
V(L)	V(H)	V(L)	V(VH)	V(H)	V(VH)	V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	V(L)	O(NO)					نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری
V(H)	V(H)	V(L)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	A(H)	A(H)	A(H)	A(H)	X(H)						ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح
V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	V(VL)	O(NO)	A(H)	O(NO)	X(H)	A(H)							اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه
V(H)	V(H)	V(H)	V(H)	V(L)	A(H)	V(L)	V(L)	X(H)								ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری
V(H)	V(H)	V(VH)	V(H)	V(H)	X(H)	A(H)	X(H)									برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود
V(H)	V(H)	V(H)	V(L)	V(VL)	A(H)	X(H)										تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی
V(H)	V(H)	V(VH)	V(H)	V(H)	A(H)											ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی
V(VH)	V(VH)	V(VH)	V(H)	V(H)												سیستم آنبردینگ منابع انسانی

V(H)	V(H)	A(H)	V(H)													طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی
X(V _H)	X(H)	X(H)														شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی
V(V _H)	X(V _H)															کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز
X(H)																افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب
																سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب

به این معنا که: مؤلفه ۱ بر ۲ تأثیر خیلی زیادی (Very High) دارد.

می‌رسد. برای تکمیل ماتریس زوجی مجموع، به شیوه زیر عمل می‌شود:

تفسیر جدول: همان‌طور که در جدول مشخص شده است، میزان تأثیر مؤلفه ۱ به ۲، V(VH) می‌باشد؛

پس از اینکه ماتریس مجموع توسط خبرگان پر شد، نوبت به تکمیل آن و تشکیل ماتریس زوجی مجموع

جدول ۸. نحوه تکمیل ماتریس به کمک نمادهای مفهومی و اعداد کمی فازی

نماد خانه i و j	نماد فازی خانه i و j	نماد خانه	نماد فازی خانه	نماد فازی خانه	نماد فازی خانه
VH	(0/75, 1, 1)	NO	(0, 0, 0/25)		

(0, 0, 0/25)	NO	(0/5, 0/75, 1)	H	V(H): متغیر i بر z تأثیر زیادی دارد.	
(0, 0, 0/25)	NO	(0/25, 0/5, 0/75)	L	V(L): متغیر i بر z تأثیر کمی دارد.	
(0, 0, 0/25)	NO	(0, 0/25, 0/5)	VL	V(VL): متغیر i بر z تأثیر خیلی کمی دارد.	
(0/75, 1, 1)	VH	(0, 0, 0/25)	NO	A(VH): متغیر z بر i تأثیر خیلی زیادی دارد.	
(0/5, 0/75, 1)	H	(0, 0, 0/25)	NO	A(H): متغیر z بر i تأثیر زیادی دارد.	A
(0/25, 0/5, 0/75)	L	(0, 0, 0/25)	NO	A(L): متغیر z بر i تأثیر کمی دارد.	
(0, 0/25, 0/5)	VL	(0, 0, 0/25)	NO	A(VL): متغیر z بر i تأثیر خیلی کمی دارد.	
(0/75, 1, 1)	VH	(0/75, 1, 1)	VH	X(VH): متغیر z بر i و همچنین i بر z تأثیر متقابل خیلی زیادی دارد.	
(0/5, 0/75, 1)	H	(0/5, 0/75, 1)	H	X(H)	X
(0/25, 0/5, 0/75)	L	(0/25, 0/5, 0/75)	L	X(L)	
(0, 0/25, 0/5)	VL	(0, 0/25, 0/5)	VL	X(VL)	
(0/5, 0/75, 1)	H	(0/75, 1, 1)	VH	X(VH, H)*	
* برای تمام ترکیباتی نظیر X(L,VH), X(L,H), X(L,VL), X(VH,L), X(VH,VL), X(H,VH), X(H,L), X(H,VL), X(VL,VH), X(VL,H), X(VL,L) خانه (i, j) نماد مؤلفه اول و خانه قرینه آن، نماد مؤلفه دوم را می‌گیرد.					
(0, 0, 0/25)	NO	(0, 0, 0/25)	NO	O(NO)	O

بنابراین با توجه به جدول (9)، ماتریس زوجی مجموع (SSIM) تشکیل شد.

جدول 9. ماتریس زوجی مجموع

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
H	VH	H	H	H	NO	H	VH	H	VH	L	NO	NO	VH	VH	-	لزوم تبدیل دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانشی

																قابل استفاده برای بهره‌برداری عمومی
H	H	H	H	NO	NO	NO	H	H	VH	NO	NO	NO	VH	-	NO	غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد
H	H	VH	H	NO	NO	H	NO	H	H	NO	NO	NO	-	NO	NO	رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان
L	H	L	VH	H	VH	H	H	H	H	L	NO	-	VH	VH	H	نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری
H	H	L	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	H	-	NO	H	H	NO	ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح
H	H	H	H	VL	NO	NO	NO	H	NO	-	H	NO	H	VH	NO	اعمال پاداش مشارکت به‌صورت اعطای پایه و درجه
H	H	H	H	L	NO	L	L	H	-	H	H	NO	H	NO	NO	ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری
H	H	VH	H	H	H	NO	H	-	H	H	H	NO	NO	NO	NO	برگزاری جلساتی به‌منظور انتقال منظم تجربیات موجود
H	H	H	L	VL	NO	H	-	H	NO	NO	H	NO	H	H	VH	تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی
H	H	VH	H	H	NO	-	H	H	NO	H	H	NO	H	H	NO	ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی

VH	VH	VH	H	H	-	H	H	H	H	NO	NO	NO	VH	H	H	سیستم منابع انسانی
H	H	NO	H	-	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	H	H	NO	طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی
VH	H	H	-	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی
VH	VH	-	H	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز
H	-	VH	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب
-	H	NO	VH	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب

در این مرحله می‌بایست ماتریس دستیابی فازی
(FRM) با اعداد فازی معادل هر مفهوم پر شود.

جدول ۱۰. ماتریس دستیابی فازی نهایی

قدرت نفوذ	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
--------------	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

(8,11,13/5)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/25, 0/5, 0/75)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	C1
(5/5,7/5,10/75)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	C2
(4/75, 6/5,10)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	C3
(8/25, 10/75, 14/5)	(0/25, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/25, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/25, 0/5, 0/75)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	C4
(3/75, 5/25, 9)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/25, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	C5
(5/25, 7/5,11)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	C6
(5/75, 8/5,12/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/25, 0/5, 0/75)	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5, 0/75)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	C7

(6/25, 8/75, 12/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25)	(0, 0/25)	(0, 0/25)	(0, 0/25)	C8
(6,8/75, 12/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/25, 0/75, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)	C9
(6/75, 9/5, 13)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	C10
(8,11, 13/75)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	C11
(3/5, 4/75, 8/5)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	C12
(2/75, 3/5, 7)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	C13
(3/5, 4/5, 7/75)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	C14
(2/75, 3/5, 7)	(0/5, 0/75, 1)	(1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	(0, 0/25, 5)	C15

(2/25, 2/75, 6/25)	1,) 1, (1	(0/ 5, 0/7 5, 1)	(0, 0, 0/2 5)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/2 5)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/2 5)	C1 6
	(9, 12 /7 5, 15 /7 5)	(9/ 25, 13, 15)	(8/ 25, 11/ 5, 1 4)	(8/2 5, 1 /7 5, 1 5)	(4/ 25, 6/5, 9/5)	(2/2 5, 2/ 75, 6 /25)	(3/ 75, 5/2 5, 9)	(4/5 ,6/2 5, 9/ 75)	(5/ 5, 6/ 5, 1 1/5)	(4/ 5, 6 /9, 25)	(3/ 5, 5 ,8/ 75)	(3/ 5, 4/ 75, 8/5)	(1, 1, 4/ 75)	(7, 9/5 ,12 /25)	(5/7 5, 7/ 75, 1 0/75)	(2/ 75, 3/5 ,7)	وا ب س تگ ی

$$x_{lk} = (l_k - L)/\Delta$$

$$x_{mk} = (m_k - L)/\Delta$$

$$x_{uk} = (u_k - L)/\Delta$$

که به نرمال سازی حد بالا و پایین از طریق روابط
ذیل می انجامد.

$$X_k^{ls} = X_{mk}/(1 + X_{mk} - X_{lk})$$

$$X_k^{rs} = X_{uk}/(1 + X_{uk} - X_{mk})$$

در ادامه برای به دست آوردن عدد قطعی نرمال شده
 X_k^{crisp} ، از فرمول زیر استفاده می کنیم:

$$x_k^{crisp} = [x_k^{ls} \times (1 - x_k^{ls}) + x_k^{rs} \times x_k^{rs}] / [1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}]$$

در نهایت ارزش قطعی شده عبارت است از:

$$B_k^{crisp} = L + x_k^{crisp} \times \Delta$$

جدول ۱۱. عدد قطعی فازی براساس قدرت نفوذ و وابستگی

کد	مؤلفه ها	براساس قدرت نفوذ	براساس وابستگی
C1	لزوم تبدیل دانش ذخیره شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره بردای عمومی	12/05	3/66

در این مرحله باید فازی زدایی با روش CFCS انجام شود. این روش ارزش قطعی را ارائه می دهد که به وسیله اپریکویچ و تزنگ^۱ (۲۰۰۳) ارائه شده براساس تعیین امتیاز راست و چپ از طریق ماکسیم و مینیم اعداد فازی حاصل می شود. نخست بایستی رابطه ۱ محاسبه شود: هم برای سطر و هم برای ستون مجموع حد پایین، متوسط و بالا را محاسبه کرده و سپس ماکسیم حد بالا را از مینیم حد پایین کسر کرده تا دلتا به دست آید.

$$L = \min(l_k)$$

$$R = \max(u_k)$$

$$\Delta = R - L$$

مرحله بعدی نرمال سازی است که براساس روابط ذیل برای هر سه مجموع حدهای بالا، میانه و پایین ماتریس دست یابی فازی، محاسبه می شود.

¹ Opricovic & Tzeng

C2	غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد	7/64	7/72
C3	رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان	2/61	7/3
C4	نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری	10/58	13/04
C5	ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح	2/36	4/78
C6	اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه	7/51	5/2
C7	ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری	8/62	6/18
C8	برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود	8/49	7/16
C9	تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی	9/11	1/56
C10	ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی	10/45	5/48
C11	سیستم آنبردینگ منابع انسانی	5/06	2/96
C12	طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی	3/84	6/46
C13	شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی	4/7	10/94
C14	کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز	5/94	10/96
C15	افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب	3/84	12/06
C16	سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب	2/98	11/92

در مرحله بعد برای دستیابی به ماتریس دست-یابی اولیه (RM)، در ماتریس FRM درایه‌هایی را که دارای نماد VH و H هستند، یک و مابقی را صفر در نظر می‌گیریم.

جدول 12. ماتریس دست‌یابی اولیه

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	لزوم تبدیل دانش ذخیره شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره بردای عمومی
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	غلبه بر چالش ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	نیاز به استفاده های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	ارائه پاداش های مالی مشارکت در طرح
1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه
1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم گیری
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود

1	1	1	0	0	0	1		1	0	0	1	0	1	1	1	تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی
1	1	1	1	1	0		1	1	0	1	1	0	1	1	0	ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی
1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	سیستم آنبردینگ منابع انسانی
1	1	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی
1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی
1	1		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز
1		1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تحلیل جریان استعداد پویا و پیش-بینی روند عملکرد از طریق داده‌های عملکرد استعدادها
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ارزیابی، شناسایی و نرمال‌سازی مهارت‌های حرفه‌ای

که نتایج آن در جدول شماره (13) نشان داده شده است.

سپس می‌بایست سازگارسازی را با استفاده از نرم-افزار متلب انجام دهیم. در این پژوهش برای سازگارکردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد

جدول ۱۳. ماتریس دستیابی سازگارنده

میزان نفوذ	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	لزوم تبدیل دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره‌بردای عمومی
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری
5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح
8	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه
8	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری

برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
سیستم آنبردینگ منابع انسانی	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

																سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب	
	13	13	13	13	8	8	6	8	5	5	1	1	1	1	2	1	قدرت وابستگی

می‌گردد. سپس به منظور سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل سازی ساختاری-تفسیری کل فازی قرار می‌گیرند. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۱۴) نشان داده شده است.

به‌منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌بایست مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی عبارت‌اند از: مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی عبارت‌اند از: مجموع درایه‌های سطری هر متغیر. پس از مشخص‌شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر تعیین

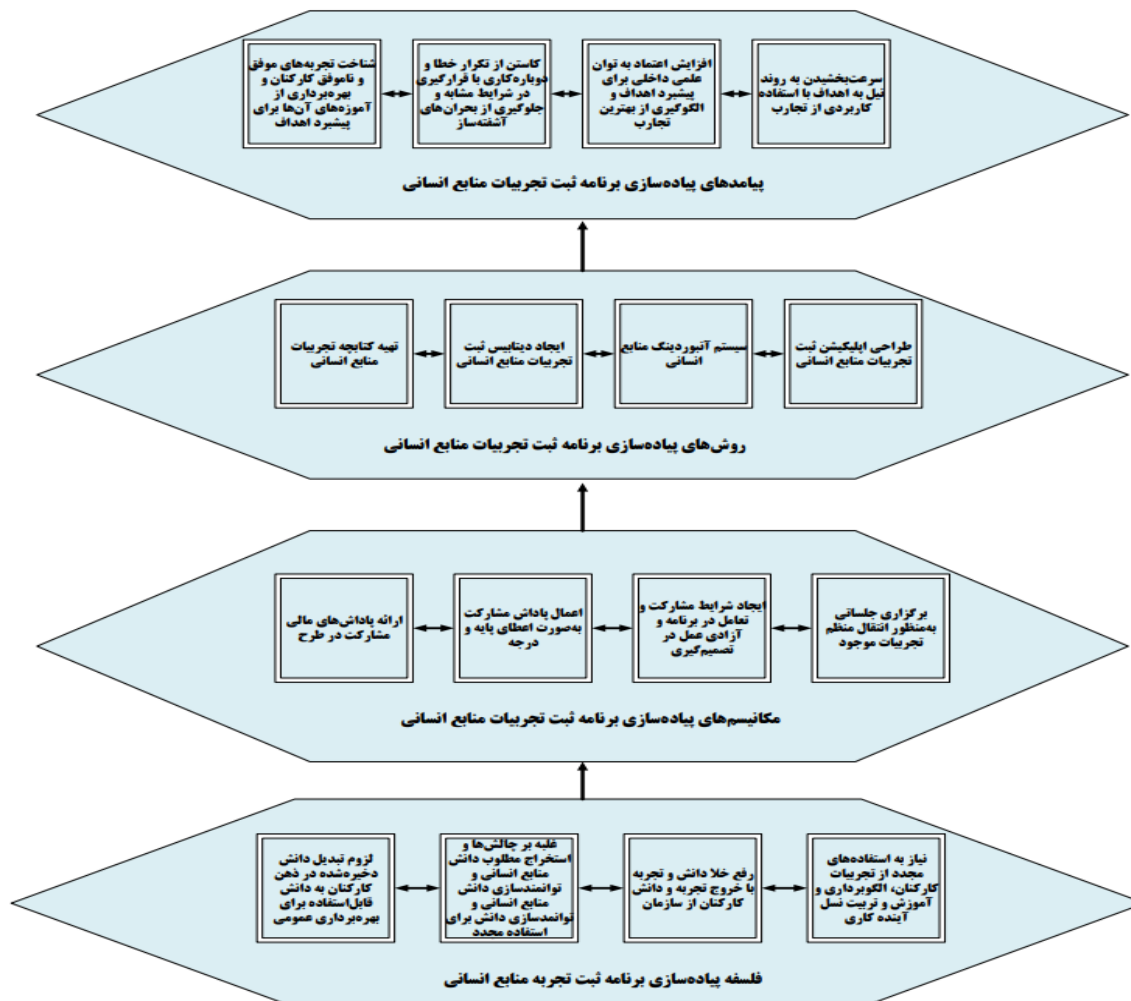
جدول ۱۴. سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	13	13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی
اول	14	14	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز
اول	15	15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب
اول	16	16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب
دوم	9	9	1,2,3,4,6,7,8,9	تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی
دوم	10	10	1,2,3,4,8,9,10	ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی
دوم	11	11	1,2,3,4,6,7,8,11	سیستم آن‌بوردینگ منابع انسانی
دوم	12	12	1,2,3,4,6,7,8,9,10,11,12	طراحی اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی
سوم	8	8	1,2,3,4,5,6,7,8	ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح

اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه	1,2,3,4,7	7	7	سوم
ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری	5,6	6	6	سوم
برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود	5	5	5	سوم
لزوم تبدیل دانش ذخیره شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره- بردای عمومی	1,2,3	3	3	چهارم
غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد	1,2	2	2	چهارم
رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان	1	1	1	چهارم
نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری	4	4	4	چهارم

از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مؤلفه‌ها براساس میزان هماهنگی و تطبیق مفاهیم با یکدیگر در سطوح مختلف قرار گرفتند.

پس از اینکه سطح‌بندی انجام و روابط بین متغیرها مشخص شد، می‌بایست با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد؛ به این صورت که متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح،



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

متغیرها در این تجزیه و تحلیل براساس قدرت نفوذ و تجزیه و تحلیل Micmac در نمودار شماره (۲) نشان قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. داده شده است.

قدرت نفوذ	مستقل				متصل			
	13							
	12							
	11	C1	C2	C3	C4			

													10	
								C8					9	
								C7				C6	8	
													7	
													6	
					C9									
					C11		C10					C5	5	
					C12									
													4	
													3	
													2	
C13													1	
C14														
C15														
C16														
13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
وابسته						خودمختار								
میزان وابستگی														

نمودار ۲. تجزیه و تحلیل میک مک براساس ماتریس دستیابی سازگار شده

۵ بحث و نتیجه گیری

درصد مشکلات یک سازمان تکرارپذیر هستند؛ اما متأسفانه ثبت نگردیده است. بسیاری از تجربیات با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار نظام مند افراد یا سازمان های موفق و تجزیه و تحلیل نحوه کار آن ها به دست می آید. مستندسازی تجارب، فنون و آموخته های منابع انسانی، راهکاری مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگر کارکنان است. کاهش زمان، جلوگیری از تکرار

انسان ها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر ناخودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب نیستند. یادگیری می تواند از طریق تجربه تحقق یابد. همه کارکنان برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش قایل می شوند و برای منابع انسانی موفق ضروری است که متوجه شوند چه کارهایی را غلط انجام داده اند، پیامدهای آن چه بوده است و چگونه در آینده از شرایط مشابه اجتناب کنند. ۷۰

اپلیکیشن ثبت تجربیات منابع انسانی می‌باشند. در نهایت نتایج بخش کیفی حاکی از آن است که شناخت تجربه‌های موفق و ناموفق کارکنان و بهره‌برداری از آموزه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی، کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز، افزایش اعتماد به توان علمی داخلی برای پیشبرد اهداف سازمانی و الگوگیری از بهترین تجارب و سرعت‌بخشیدن به روند نیل به اهداف سازمانی با استفاده کاربردی از تجارب پیامدهای پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی می‌باشند. همچنین نتایج بخش کمی نشان‌گر الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی در چهار سطح می‌باشد. الگوی پژوهش براساس چهار سطح فلسفه پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی، مکانیسم‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی، روش‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی و پیامدهای پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی، تدوین‌شده است. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش **نامداریان (۱۳۹۵)** همخوانی و مطابقت دارد. وی بیان کرد که مستندسازی تجربیات در سازمان پیامدهای بسیاری از جمله رسیدن سازمان به اهدافش با سرعت بالاتر دارد که از این جهت می‌توان گفت با نتایج پژوهش حاضر دارای همخوانی است. **سادات خشوعی (۱۳۹۷)** در پژوهش خود به این نتیجه رسید که ایجاد زمینه همکاری و تعامل گسترده، عاملی تعیین‌کننده و مهم در مستندسازی تجربیات کارکنان و ترغیب آنان به فرآیند تجربه‌نگاری است. همان‌طور که در پژوهش حاضر نیز ایجاد شرایط

آزمون‌های پیشین و گاهی اوقات مخرب، ممانعت از هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه دریافت انتقاد و اظهار نظر دیگران به رشد و پرورش افکار، اطلاعات و تجربیات کمک می‌کند؛ لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی صورت گرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است؛ به‌طوری‌که در بخش کیفی مؤلفه‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی شناسایی و در بخش کمی الگوی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی، طراحی شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان‌گر آن است که لزوم تبدیل دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانشی قابل استفاده برای بهره‌بردای عمومی، غلبه بر چالش‌ها و استخراج مطلوب دانش منابع انسانی و توانمندسازی دانش برای استفاده مجدد، رفع خلأ دانش و تجربه با خروج تجربه و دانش کارکنان از سازمان و نیاز به استفاده‌های مجدد از تجربیات کارکنان، الگوبرداری و آموزش و تربیت نسل آینده کاری فلسفه پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی می‌باشند. همچنین نتایج این بخش حاکی از آن است که مکانیسم‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی شامل: ارائه پاداش‌های مالی مشارکت در طرح، اعمال پاداش مشارکت به صورت اعطای پایه و درجه، ایجاد شرایط مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری و برگزاری جلساتی به منظور انتقال منظم تجربیات موجود هستند. به علاوه یافته‌ها نشان داد، روش‌های پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی مشتمل بر: تهیه کتابچه تجربیات منابع انسانی، ایجاد دیتابیس ثبت تجربیات منابع انسانی، سیستم آنبردینگ منابع انسانی و طراحی

برای همه تبدیل شود. این کار از طریق مستندسازی دقیق، ایجاد بانک‌های دانش و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی امکان‌پذیر است و به کاهش خلأهای دانش ناشی از خروج کارکنان کمک می‌کند.

- پیاده‌سازی نظام پاداش انگیزشی چند بعدی: برای افزایش مشارکت کارکنان در برنامه ثبت تجربیات، لازم است سازوکار پاداش‌دهی جامع شامل پاداش‌های مالی، افزایش پایه و درجه شغلی و سایر مشوق‌های غیرمالی مانند تقدیر و معرفی به عنوان الگو به کار گرفته شود. این نظام انگیزشی باعث ارتقاء انگیزه و فرهنگ مشارکت در میان کارکنان خواهد شد.

- ایجاد شرایط ارتباطی و محیط مشارکتی: سازمان باید فضایی را فراهم کند که کارکنان به دور از ترس و محدودیت، به صورت آزادانه و بر پایه اعتماد به تبادل تجربیات بپردازند. برگزاری جلسات منظم انتقال تجربیات، تشویق گفت‌وگو و تعامل مؤثر می‌تواند از مهم‌ترین کلیدهای موفقیت در این زمینه باشد.

- استفاده از فناوری‌های نوین برای ثبت و اشتراک‌گذاری تجربیات: توسعه و به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن‌های ثبت تجربیات، دیتابیس‌های سازمانی و کتابچه‌های الکترونیکی می‌تواند فرآیند مستندسازی و دسترسی به دانش را تسهیل کند. این ابزارها، همچنین، امکان بهره‌گیری مجدد از تجربیات را در ابعاد وسیع‌تر سازمان فراهم می‌آورند.

- تمرکز بر بهره‌برداری از تجارب موفق و ناموفق: سازمان‌ها باید سازوکاری تعریف کنند که به صورت مستمر تجارب موفق و ناموفق کارکنان را شناسایی و تحلیل نمایند. این کار جلوی تکرار اشتباهات گذشته را

مشارکت و تعامل در برنامه و آزادی عمل در تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از مکانیسم‌های اصلی پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی معرفی شده است و از این نظر با پژوهش مذکور مطابقت دارد. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش **مالگرد و همکاران (۲۰۲۴)** درخصوص معرفی ایجاد برنامه‌های مربوطه جهت ثبت تجربیات سازمانی به‌عنوان یکی از روش‌های ثبت تجربیات سازمانی، همخوانی دارد. **تولایی و همکاران (۲۰۲۴)** در پژوهش خود بیان کردند که مستندسازی تجربیات منابع انسانی می‌تواند سبب جلوگیری از بروز خطاهای تکراری توسط کارکنان شود، چنانچه در پژوهش حاضر نیز کاستن از تکرار خطا و دوباره‌کاری با قرارگیری در شرایط مشابه و جلوگیری از بحران‌های آشفته‌ساز به‌عنوان پیامد مهم پیاده‌سازی برنامه ثبت تجربیات منابع انسانی شناسایی شده است. درنهایت، انجام هر مطالعه‌ای محدودیت‌هایی دارد که برخی مربوط به عوامل محیطی و برخی نیز مربوط به فرآیند انجام تحقیق و شخص پژوهش‌گر است. از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به مقطعی بودن زمان و محدودیت در بودجه محققان پژوهش، بهره‌گیری از روش جمع‌آوری داده صرفاً براساس مصاحبه و مشکلات مربوط به کمبود یا فقدان منابع معتبر از قبیل: کتب، مجلات، بانک‌های اطلاعاتی که تعمیم‌پذیری را محدود می‌کند، اشاره کرد.

پیشنهاده‌ها

- تقویت فرهنگ تبدیل دانش ضمنی به دانش قابل استفاده عمومی: سازمان‌ها باید ساختار و فرآیندهایی را طراحی کنند تا دانش و تجربیات ذخیره‌شده در ذهن کارکنان به دانش مستند و قابل استفاده

- استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه به‌عنوان ابزارهای گردآوری داده‌ها ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گیرد و بر اعتبار نتایج تأثیر بگذارد.

- پژوهش ممکن است به طور کامل به تأثیر عوامل فرهنگی و ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی برنامه‌ی ثبت تجربیات منابع انسانی نپرداخته باشد.

پیشنهاد برای پژوهش‌گران آتی

- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، جامعه‌ی آماری شامل سازمان‌های خصوصی و سایر استان‌ها نیز باشد تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد.

- بررسی تأثیر عوامل فرهنگی و سازمانی: پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، تأثیر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری بر پیاده‌سازی برنامه‌ی ثبت تجربیات منابع انسانی بررسی شود.

- بررسی و توسعه‌ی ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات برای ثبت و مدیریت تجربیات منابع انسانی می‌تواند به بهبود فرآیندها کمک کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با هدف ارزیابی اثربخشی برنامه‌های ثبت تجربیات منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی انجام شود.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

گرفته، موجب افزایش اعتماد به توان علمی داخلی و تسریع در تحقق اهداف سازمانی می‌شود.

- تعامل چهارسطحی و یکپارچه‌سازی برنامه: برنامه‌ی ثبت تجربیات باید به‌صورت جامع و هماهنگ در چهار سطح فلسفه، مکانیسم‌ها، روش‌ها و پیامدها طراحی و اجرا شود. این رویکرد یکپارچه اطمینان می‌دهد که تمامی جنبه‌های انتقال دانش به‌خوبی پوشش داده شده و اثربخشی برنامه در کل سازمان افزایش می‌یابد.

- پایش و اندازه‌گیری خروجی‌های فرآیندهای کاری: این کار در دوره‌های زمانی معین به سازمان کمک می‌کند تا عملکرد فعالیت‌ها را به‌صورت مستمر رصد و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کند. با تحلیل داده‌های پایش‌شده، می‌توان شاخص‌های کلیدی عملکرد مؤثر و مرتبط با بهره‌وری، به‌خصوص شاخص‌هایی که زمان انجام فعالیت‌ها را منعکس می‌کنند، طراحی کرد. این شاخص‌ها به مدیران امکان می‌دهند تا عملکرد فرآیندها را کمی‌سازی کنند، به بهبود مستمر بپردازند و منابع را بهینه‌تر تخصیص دهند تا خدمات به مراجعان سریع‌تر و رضایت‌بخش‌تر ارائه شود.

محدودیت‌ها

- از آنجاکه جامعه‌ی آماری پژوهش، تنها مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و اساتید دانشگاه می‌باشند، تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا بخش‌های خصوصی ممکن است با محدودیت‌هایی مواجه باشد.

تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این تحقیق یاری نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Abnilli, Z., Sami, R., & Ferdosi, M. (2022). Documenting the managerial experiences of Isfahan Khorshid educational and medical center in dealing with the coronavirus crisis. *Journal of Education and Health Promotion*, 11(1), 260.
- Alves, R. B., & Pinheiro, P. (2022). Factors Influencing Tacit Knowledge Sharing in Research Groups in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*, 12(3), 89.
- Aghaei Mirakabad, A., Abam, Z. and Ghaebi, A. (2024). A Model for Experiences Documentation of Faculty Members Based on Chou's Octalysis Gamification Framework Using the Meta-Synthesis Method. *Library and Information Sciences*, 27(2), 73-108. (In Persian)
- Bamel, N., & Dhir, S. (2019). Inter-partner dynamics and joint venture competitiveness: a fuzzy TISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 97-116.
- Bani Asad, R., & Jafarzadeh, M. (2020). Designing a methodological model for documenting the knowledge and experiences of management and command of the martyrs of the Sacred Defense. *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of Religion and Cultural Politics*. 7(1). 129-160. (In Persian)
- Calvo, N., Rodeiro-Pazos, D., Rodríguez-Gulías, M. J., & Fernández-López, S. (2019). What knowledge management approach do entrepreneurial universities need? *Information Systems*, 85, 21-29.
- Choudhury, J. (2013). Documentation HR Configuration, Organisation Capital & Bottom-Line-A Case of Indian IT Sector. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 4(1), 38-42.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. routledge.
- Efimova, L. (2005). Understanding personal knowledge management: A weblog case. *Enschede: Telematica Instituut*, 12.
- Fan, Z., & Beh, L. S. (2024). Individual motivation and knowledge sharing: the hindering effect of perceived costs in higher education. *Studies in Higher Education*, 1-19.
- Ghadei Kalashmi, Z., & Ghadei Kalashmi, S. (2022). Explaining the methods of documenting organizational experiences. 11th International Accounting Conference. Management and Innovation in Business. Tehran. (In Persian)
- Gunjan, B. (2019). Knowledge management: Why do we need it for corporates? *Malaysian Journal of Library & Information Science (ISSN: 1394-6234)*.
- Hassanpoor, A., Jafarinia, S., vakili, Y. and Ghalebani, E. (2023). Identifying and Prioritizing the Dimensions and Components of Employee Experience: A Meta Synthesis and Fuzzy Delphi Approach. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 1-26. (In Persian)
- Izu, L. O., & Fombad, M. C. (2024). Knowledge sharing strategies for improved service provision in the academic library at Delta State University Abraka Nigeria. *New Review of Academic Librarianship*, 1-25.
- Karimi Jafari, F., Daneshvar, M. , & Saberi, F. (2024). Identifying the Consequences of Human Resources Knowledge Hiding with a Mixed Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 218-179. (In Persian)
- Khatwani, G., Singh, S. P., Trivedi, A., & Chauhan, A. (2015). Fuzzy-TISM: A fuzzy extension of TISM for group decision making. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 97-112.

- Khoshouei M S. (2018). Developing an Integrated Process for Organizational Experience Documentation: Experience Management Approach. *JMDP*. 31(3), 181-213.
- Kumar Srivastava, A., & Sushil. (2014). Modeling drivers of adapt for effective strategy execution. *The Learning Organization*, 21(6), 369-391.
- Javaid, J., Soroya, S. H., & Mahmood, K. (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan. *The Electronic Library*, 38(2), 317-336.
- Jensen, P. E. (2005). "A contextual theory of learning and the Learning Organization", *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- Joshi, A., Sekar, S., & Das, S. (2024). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 53(1), 288- 313.
- Khoshouei M S. (2018). Developing an Integrated Process for Organizational Experience Documentation: Experience Management Approach. *JMDP*. 31(3), 181-213. (In Persian)
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: an empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Malgard, S., Panahi, S., Anaraki, L. N., Asadzandi, S., & Ghalavand, H. (2024). The Procedures for Documenting Organizational Knowledge and Experiences: A Scoping Review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 38, 33.
- Moinian, B., Eliasi, M., Bamdad Soufi, J., & Naghavi, M. (2021). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 111-89. (In Persian)
- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage, How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need and a culture they can celebrate, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Namdarian, L. (2017). Presenting a model for documenting managers' organizational experiences with a knowledge management approach. First National World Conference on Economics and Management. Tehran. (In Persian)
- Navidi, F., & Riahinia, N. (2017). The role of documentation in organizational knowledge management: A case study at satellite research institute. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 9(1), 3-20. (In Persian)
- Pauleen, D.J. and Gorman, G.E. (2011), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*, Gower Publishing Limited, Farnham.
- Ramazanian, M., Moradi, M. and Soltani, F. (2015). Analysis of cultural barriers to interoperability in the automotive supply chain using interpretative structural modeling approach. *Organizational Culture Management*, 13(2), 369-391. (In Persian)
- Robati, S., Fahimi nezhad, A., Morsel, B., & Hosseini nia, S. R. (2021). Effect of Organizational Transparency on Organizational Ambidexterity with Mediating Role of Human Capital Synergy and of Documentation Experiences (Case Study of Tehran Sports and Youth Administrations). *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 25-43. (In Persian)
- Smedley, J. (2009), "Modelling personal knowledge management", *OR Insight*, Vol. 22 No. 4, pp. 221-33.

Spickard, P. (2010). The illogic of racial categories. *Racially Mixed people in America*, Thousand Oaks, CA: Sage, 23-56.

Tavallae, F., Kheirandish, M., & Asgari, N. (2024). The process and infrastructures of the implementation of the model of documenting the experiences of employees. *12*(2), 77-93.

Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience. *Procedia Technology*, 16(1), pp. 1086-1095.