

## طراحی مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ

فاطمه خوشحال

دکتری مدیریت دولتی مدیریت منابع انسانی - کارشناس دفتر برنامه ریزی منابع انسانی و آموزش شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان

[f.khoshhal1397@gmail.com](mailto:f.khoshhal1397@gmail.com)

(ORCID) 0009-0002-0534-9239

### چکیده

1

امروزه با تغییرات پرشتاب جوامع نیاز به رویکردهای نوین مدیریتی بیش از پیش احساس می‌شود، از جمله رویکردهایی که به سازمانها کمک می‌کند خود را با سرعت با پیچیدگی‌ها هماهنگ سازند. منتورینگ است. منتورینگ یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای کارکنان به شمار می‌رود. منتورینگ، یک روش توسعه‌ای خاص برای انتقال دانش و تخصص افراد با تجربه می‌باشد. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است. جامعه آماری شامل ۱۸ نفر از خبرگان علمی و مدیران ارشد سازمانهای دولتی شهرستان زاهدان می‌باشند که از روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی انجام شده است. نتایج این مرحله در قالب مدلی شامل پیشایندها، ابعاد و پیامدها ارائه گردید. نتایج تحقیق حاضر گویای آن است که منتورینگ روشی برای توسعه و توانمندسازی کارکنان است به طوری که رشد کارکنان و پیشرفت آنان، به طور مثبت تحت تاثیر این قابلیت است. به این ترتیب مدل ارائه شده می‌تواند چراغ راه مدیران در پیاده‌سازی موثر این ابعاد باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت نیروی انسانی، منتورینگ و تحلیل مضمون.

#### مقدمه

ضرورت بهره‌برداری مناسب از سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها بر لزوم تدوین و به‌کارگیری الگوهای آموزشی مناسب موقعیت‌ها و شرایط حال حاضر سازمان تاکید می‌کند. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه‌شده موفق و کاربردی، روش منتورینگ است که بر اساس بررسی صورت گرفته برای سازمان‌ها می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی دربرداشته باشد (Yap et al, 2018). به منظور برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجراء، ارزیابی و نظارت بر اقدامات منتورینگ به عنوان یک سازوکار اجرایی و مدیریتی برای گسترش توانان دانش و توسعه نیروی انسانی سازمان ایجاد یک مدل تخصصی ضروری می‌باشد. منتورینگ به عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد درکار می‌شود. امروزه برتری سازمانها در توانایی و دانش نیروی انسانی آنها است. مهمترین دارایی‌های سازمان، نیروی انسانی آن به حساب می‌آیند و موفقیت نهفته سازمانها در توانمندی آنها ریشه دارد. از طرفی، یکی از اساسی‌ترین دل‌مشغولی‌های اندیشمندان، ایجاد نظام‌های کارآمد در جهت ارتقا شایستگی کارکنان است که فرصتهای لازم را جهت شکوفایی آنها را فراهم می‌کند (Gosh et al, 2018). در این زمینه روش منتورینگ یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای کارکنان به شمار می‌رود. منتورینگ، یک روش توسعه‌ای خاص برای انتقال دانش و تخصص افراد با تجربه است. منتورینگ، رابطه‌ای هدفمند و تکاملی است که در آن فرد با تجربه، زندگی حرفه‌ای فردی کم تجربه و مبتدی را پرورش می‌دهد و قادر خواهد بود تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر او بگذارد (Hart, 2009). منتورینگ یک ابزار استراتژیک برای بهسازی منابع انسانی، کاهش درجا زدن کارکنان، افزایش دانش و مهارت حرفه‌ای، توسعه مشاغل آینده، مهارت کار تیمی و تسهیل آموزش سازمانی است (Beane-Katner, 2014). در اجرای موفق منتورینگ داشتن ارتباطات مشخص و درست نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. منتورینگ حفاصل میان نظریه و عمل را از بین می‌برد و سبب افزایش اعتماد به نفس، کاهش احساس انزوا، ارتقای خوداندیشی، شایستگی‌های حل مسئله و شکل‌گیری نگرش‌های مثبت در حوزه‌های مختلف کاری می‌شود (Eret et al, 2018). در دهه اخیر، محققان علاقه خاصی به پژوهش در این زمینه نشان داده‌اند زیرا روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته و مزایای محسوسی را به همراه داشته باشد (Chong et al, 2018). بهره‌گیری از استراتژیهای مناسب در این زمینه باعث بهبود وضعیت موجود، افزایش ظرفیتهای و توانمندی‌های کارکنان می‌شود. لذا شایسته است که دستگاههای اجرایی توجه ویژه‌ای به این موضوع داشته باشند. با توجه به مباحث مطرح شده، این پژوهش سعی دارد مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ را مشخص سازد و مدلی خبره محور ارائه دهد؛ تا از این طریق خلاء تحقیقاتی در این حوزه را پر نموده و با ایجاد یک نگاه علمی در این زمینه، کارکنان بتوانند نقش مؤثرتری ایفا نمایند.

## بیان مساله

بی تردید توسعه سرمایه های انسانی در گرو بررسی، طراحی، برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی است که منجر به توانمندسازی منابع انسانی برای پذیرش نقش های سازمانی و ایفای مؤثر و کارآمد آن می شود. سازمانها به لحاظ تحقق اهداف و رسالت های خود به نیروی انسانی شایسته و توانمند نیاز دارند. در این میان، توسعه کیفی آنها تأثیر بسزایی بر عملکرد آنها دارد بطوری که کارآمدی و اثربخشی سازمانها در گرو کارایی نیروی انسانی آن می باشد. بدین ترتیب توسعه و بهسازی نیروی انسانی بایستی به عنوان مهمترین عنصر در توسعه و پشتیبانی از این منابع ارزشمند در نظر گرفته شود (Yap et al, 2018). منتورینگ شیوه توسعه و توانمند سازی کارکنان و روش تجربه توسعه ای برای افراد جوان تر و کم تجربه است به طوری که رشد کارکنان و پیشرفت آنان، به طور مثبت تحت تاثیر این روش است (قلی پور و همکاران، ۱۴۰۱). اگرچه در سال های اخیر تزریق تکنیک ها و ایده های جدید باعث غنی تر شدن حوزه منتورینگ شده است، اما این موضوع سردرگمی فزاینده ای را در رابطه با ماهیت دقیق منتورینگ در پی داشته و عدم شفاف سازی و کم توجهی به عوامل متاثر از آن از سوی سازمان ها از یک سو و عدم درک منتورینگ از طرف کارکنان از سوی دیگر، طراحی و پیاده سازی منتورینگ را با مشکل مواجه کرده است. چرا که اگر منتورینگ در یک سازمان به خوبی تعریف نشود و بستر لازم برای پیاده سازی آن نیز مهیا نشود، تبدیل به مانعی بالقوه شده و به عدم رشد کارکنان منتج می شود (Carmel et al, 2015). فرهنگ سازی در زمینه منتورینگ در سازمان نقش مهمی در اجرای آن و رسیدن به اهداف مورد نظر دارد (Hart, 2009). اهمیت بهره گیری از روش منتورینگ جهت مقابله با چالشها و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود، ضرورت مطالعه و پژوهش در این حوزه را بیش از پیش نشان می دهد. همچنین اهمیت توانمندسازی کارکنان و بهره گیری از روش منتورینگ، ضرورت مطالعه و پژوهش در حوزه منتورینگ را بیش از پیش نشان می دهد. سازمانهای دولتی با سطح بالایی از فعالیتها رو به رو هستند. با توجه به وظیفه مهمی که این سازمانها بر عهده دارند لازم است کارکنان آن از عملکرد قابل قبولی برخوردار باشند. مرور مطالعات نشان می دهد که مدلی تخصصی در این زمینه ارائه نشده است. لذا این پرسش مطرح می شود که مدل جامع بهره گیری از نظام منتورینگ چگونه است و دارای چه ابعاد و مولفه های می باشد.

## مرور ادبیات و مفاهیم پژوهش

## منتورینگ

منتورینگ یک رابطه برنامه ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد نسبتاً بی تجربه از طریق گفتگو است که در آن تمرکز ضمنی بر پرورش نسل آینده است که فرد با تجربه به بالندگی و رشد فرد کم تجربه کمک می کند (Noe, 2010) و یک عمل اثربخش که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می رساند.

## پیشینه پژوهش

صفدری و قرونه (۱۴۰۰) به پژوهشی با عنوان " شناسایی فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه ای مدیران مدارس " پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که اهمیت به کارگیری منتورینگ در فرایند رشد حرفه ای مدیران مدارس در دو مقوله -

ضرورت‌های سازمانی و ضرورت‌های فردی تقسیم‌بندی می‌شود. پیامدهای به کار بستن منتورینگ در توسعه حرفه ای مدیران مدارس شامل ارتقای دانش ، بهبود نگرش و ارتقای مهارت است.

کیخا (۱۳۹۹) به پژوهشی با عنوان " طراحی الگوی منتورینگ به منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی " پرداختند. یافته ها حاکی از آن است که عوامل موثر در بکارگیری روش منتورینگ شامل برنامه ریزی منظم قبلی، آماده سازی، اجرای صحیح، توسعه ظرفیت‌های تشویقی، همکنشی موثر، علائق و انتظارات مشترک منتور و منتهی ، ویژگی های شخصیتی منتهی، ویژگی های شخصیتی منتور، ویژگی های تخصصی منتور، خدمات مشاوره ای، توانمندسازی پژوهشی و توانمندسازی آموزشی است. لذا توجه به اهمیت برنامه های منتورینگ در توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه های علوم پزشکی بایسته است مولفه های شناسایی شده مورد توجه قرار گیرد.

حسینی و همکاران (۱۳۹۹) به پژوهشی با عنوان شناسایی پیشران ها و پیامدهای نظام منتورینگ کارکنان پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد پیشران های پیاده سازی نظام منتورینگ (شامل پیشران های انگیزشی، فرهنگی، آموزشی و ساختاری) و پیامدهای پیاده سازی نظام منتورینگ (شامل پیامدهای فردی و سازمانی) بوده است. از یافته های پژوهش می توان نتیجه گرفت مدیریت سازمان با ایجاد توسعه پیشران های پیاده سازی نظام منتورینگ می تواند در جهت افزایش قابلیت های فردی، بهبود کارایی کارکنان، اثربخشی ارتباطات میان فردی و جامعه پذیری کارکنان جدیدالاستخدام گام موثری بردارد.

(Newcomer & Fountain, 2016) به پژوهشی با عنوان نقش برنامه های منتورینگ در حفظ و توسعه اعضای هیئت علمی پرداختند. ی نتایج پژوهش نشان داد که منتورینگ در امر تدریس، پژوهش و برنامه ریزی شغلی اعضای هیئت علمی مؤثر است و حمایت از این برنامه ها برای موفقیتها ضروری است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی است که در آن از مصاحبه جهت استخراج مولفه ها و همچنین سنجه های پژوهش استفاده شده است. بررسی پیشینه پژوهش حاضر نشان داد که ماهیت این موضوع به خوبی تبیین نشده است از این رو، روش تحلیل مضمون استقرایی (تحلیل تم) به عنوان روش کیفی تحقیق در نظر گرفته شده است. روش تحلیل مضمون استقرایی که به نظریه داده بنیاد نزدیک است بیشتر زمانی ضرورت می یابد که اطلاعات کمی پیرامون موضوع وجود دارد و پژوهشگر قصد دارد دانش درباره موضوع را افزایش دهد. در این بخش، ساز و کار لازم جهت تحلیل داده ها و تدوین مدل پژوهش بر مبنای روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام پذیرفت. این الگو یکی از پرکاربردترین شیوه های تحلیل مضمون است که مراحل آن به شرح زیر است:

در گام اول آشنایی با داده ها است در این گام محقق به بررسی و کنکاش محتوای مصاحبه های انجام شده با خبرگان پرداخت. بدین منظور، محقق پس از بررسی محتوای هر مصاحبه نسبت به انجام یادداشت برداری از نکات مهم و کلیدی مطرح شده در آن پرداخت. البته، محقق به منظور کسب اطمینان و کاهش خطای احتمالی، محتوای مصاحبه ها را ۲ مرحله و در فاصله زمانی ۲۰ روزه بررسی کرد تا بابه حداقل رساندن احتمال خطا، موجب شود تمام نکات مطرح شده لحاظ گردد. همچنین، در فرآیند بررسی محتوای مصاحبه هادر مواردی ابهام وجود داشت و محقق دقیقاً متوجه نظرات مطرح شده نشد. در این موارد محقق تلاش کرد با برقراری مجدد تماس با خبره، منظور او را دقیقاً بپرسد و ابهام خود را برطرف کند. نهایتاً، محقق از استخراج محتوای مصاحبه ها به بررسی چندباره آن ها پرداخت تا با کسب اطمینان وارد مرحله ایجاد کدها شود. در گام دوم که ایجاد کدهای اولیه است پس از بررسی و استخراج محتوای مصاحبه ها، نسبت به ایجاد کدهای اولیه اقدام شد. کدیک ویژگی



داده‌ها را معرفی می‌کند که به نظر تحلیل‌گر (محقق) جالب به نظر می‌رسد در این مرحله، روش کار به این شکل بود که محقق به هر نکته یا مطلب مطرح شده توسط خبرگان متناسب با ویژگی‌های آن یک کد اختصاص می‌داد. به عبارتی، محقق برای محتوای بیان شده توسط خبرگان که به موضوع خاصی اشاره داشت، یک کد تعیین می‌کرد. این کار تا زمانی ادامه یافت که برای تمامی مطالب مطرح شده کدها تعیین شدند. در مرحله سوم که جستجوی تم‌ها است در این گام، محقق به بررسی کدها پرداخت و مواردی که از نظر محتوا و مفهوم با هم اشتراک داشتند، با هم ادغام کرد. به عبارتی، کدهایی که در مرحله قبل استخراج شده بود از نظر محتوایی با هم اشتراک مفهومی داشتند، ادغام شدند و مضامین پایه را شکل دادند. همچنین، مضامین پایه‌ای که از نظر محتوایی با هم اشتراک داشتند، ادغام شده و مضامین سازمان‌دهنده را شکل دادند. در مرحله چهارم که بازبینی تم‌ها است محقق بار دیگر به بازبینی و بررسی مجدد تم‌های شناسایی شده پرداخت و نتایج به دست آمده از کدگذاری را با یافته‌های شناسایی تم‌ها و همچنین مبانی نظری و علمی موجود تطبیق داد. در ادامه، شبکه مضامین ایجاد گردید و مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه نشان داد که دارای ساختاری مناسب است. در مرحله پنجم که تعریف و نام‌گذاری تم‌ها است محقق پس از اینکه مضامین نهایی شدند و دسته‌بندی ایجاد شده از آن‌ها تایید شد، برای هر کدام از مضامین یک نام تعیین می‌کند. در مرحله ششم که تهیه گزارش است محقق نسبت به جمع‌بندی گام‌های انجام شده و ارائه آن‌ها در قالب یک گزارش اقدام می‌نماید. در این پژوهش، به منظور دستیابی به مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ، از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. معیار انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه-عملی، تمایل به مشارکت و در دسترس بودن می‌باشد. تعداد خبرگان مشارکت‌کننده ۱۸ نفر بود. که طبق توافق پیش صورت گرفته با آنها، از آوردن اسم آنها در متن مقاله خودداری شده است. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کیفی تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک تحلیل مضمون استقرایی صورت گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شد. در کدگذاری باز ابتدا محتوای همه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد پس از استخراج کدهای اولیه، کدهایی که از نظر مفهومی و محتوایی دارای اشتراک بودند، ادغام شده و مضامین پایه را شکل دادند. همچنین، مضامین پایه‌ای که اشتراک مفهومی داشتند، ادغام گردید و مضامین سازمان‌دهنده را شکل دادند.

نمونه نتایج تحلیل تم ابعاد منتورینگ در جدول یک ارائه شده است.

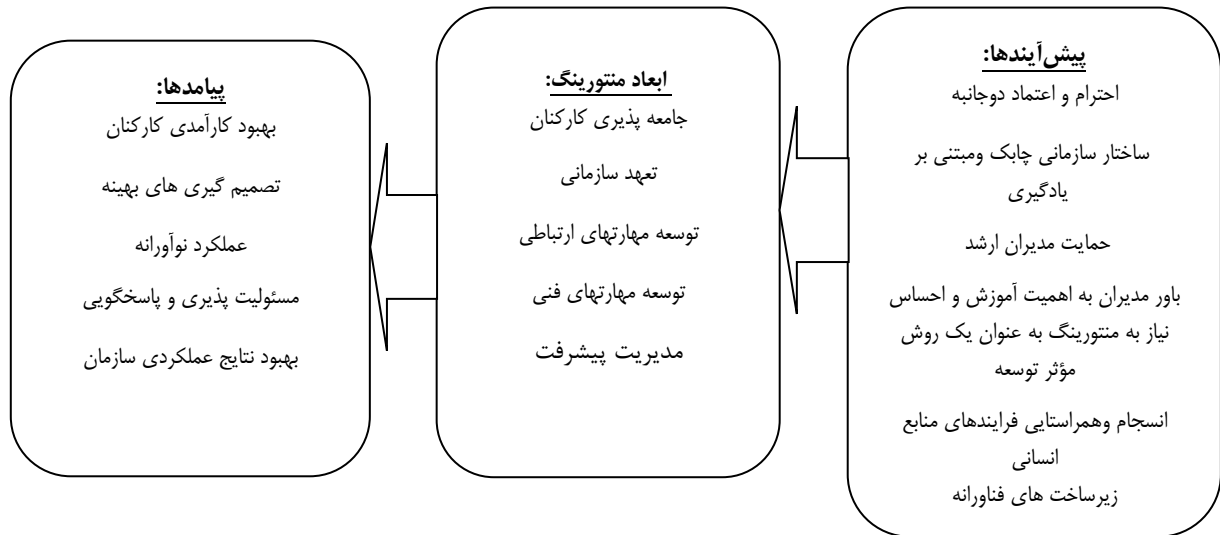
جدول ۱: نمونه نتایج تحلیل تم ابعاد منتورینگ

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
--------------	--------------------	------------

6

شناخت سازمان و تغییر رفتار و نگرش	جامعه پذیری کارکنان	ابعاد منتورینگ
پذیرش نیروهای جدید		
اجتماعی کردن کارکنان		
وفاداری کارکنان و تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	
احساس مسئولیت در مقابل اهداف		
حسین نیت	احترام و اعتماد دوجانبه	پیش‌آیندها
اعتبار		
اعتماد کارکنان به سازمان		
احترام دوجانبه		

الگوی کدگذاری حاصل از یافته‌های پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



7

شکل ۱- مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع بهره‌گیری از نظام منتورینگ انجام شد، منتورینگ در سازمان‌های امروزی بسیار حائز اهمیت است، چرا که باعث توسعه فردی و اجتماعی کارکنان می‌گردد. منتورینگ ابزاری برای ارائه و انتقال دانش ضمنی کارکنان با تجربه به کارکنان نسل جدید است که موجب افزایش آگاهی افراد از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود و ارتقای مهارت‌های کلیدی و آمادگی آنها برای رویارویی با چالش‌ها غیر منتظره می‌شود. در این تحقیق پس از بررسی محتوای مصاحبه با خبرگان و انجام مراحل کدگذاری، مجموعه‌ای از پیش‌آیندها برای نظام منتورینگ شناسایی گردید. پیش‌ایندها عواملی هستند که علت و موجد برقراری آن می‌باشند و بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های منتورینگ فراهم می‌آورند. پیش‌ایندهای شناسایی شده شامل احترام و اعتماد دوجانبه، ساختار سازمانی چابک و مبتنی بر یادگیری، حمایت مدیران ارشد، باور مدیران به اهمیت آموزش و احساس نیاز به منتورینگ به عنوان یک روش مؤثر توسعه، انسجام و همراستایی فرایندهای منابع انسانی، زیرساخت‌های فناورانه است. همچنین، در این تحقیق براساس دیدگاه‌های خبرگان ابعاد منتورینگ شامل جامعه‌پذیری کارکنان، تعهد سازمانی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های فنی، مدیریت پیشرفت است. پیامدها شامل بهبود کارآمدی کارکنان، تصمیم‌گیری‌های بهینه، عملکرد نوآورانه، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، بهبود نتایج عملکردی سازمان است. دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از مشکلات اساسی در زمینه انتقال دانش در سازمانها فقدان یا عدم توجه به استراتژی‌های مؤثر در این زمینه است. پیشنهاد می‌شود تا سازمانها در برنامه‌های بالندگی کارکنان خود استقرار و بهره‌گیری از نظام منتورینگ را در دستور کار خود قرار دهند. با توجه به اینکه پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ در سازمانها نیازمند شناسایی پیش‌نیازها و پس‌ایندهای آن است پیشنهاد

می‌شود این برنامه با دقت و تلاش برای افزایش دانش در این حوزه و با توجه به ماهیت واحدهای سازمانی (در نظر گرفتن تفاوت واحدها و شغلها در طراحی منتورینگ) انجام گردد. بنابراین لازم است سازمانها منشور و دستورالعملی را برای پیاده سازی این روشها در دستور کار خود قرار دهد و با تمرکز بر این استراتژیها، سبب توسعه و بهبود ظرفیتها شده و موفقیت خود را تضمین نمایند.

## منابع:

- حسینی، سیده زینب؛ قلی‌قورچیان، نادر؛ جعفری، پریوش وزمانی‌مقدم، افسانه (۱۳۹۹). شناسایی پیشران هاویپامدهای- نظام‌منتورینگ کارکنان. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی. ۷(۱): ۲۰۰-۱۸۶.
- صفدری، نرگس و قرونه، داود (۱۴۰۰). شناسایی فرآیندهای کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. مجله: مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۰(۴): ۹۴-۶۱.
- قلی‌پور، آریین؛ موسوی، سیدجواد و هاشمی، محمد (۱۳۹۵). تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۳(۱۰): ۷۲-۵۱.
- کیخا، احمد (۱۳۹۹). طراحی الگوی منتورینگ به منظور ارتقاء سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی. نشریه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد. ۱۵(۴): ۲۵۹-۲۴۴.

8

- Beane-Katner, L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 91– 103.
- Carmel R, Paul M. Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education* 2015; 13(4): 479-491.
- Eret E., Yerin Güneri O., & Çapa Aydın Y. (2018). Evaluation of peer mentoring program in higher education: Does it support smooth transition of new faculty to the academia? *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(3), 532-541.
- Fountain, J. Newcomer, KE. (2016). Developing and sustaining effective faculty mentoring programs. *Journal of Public Affairs Education* 2016; 22(4): 483-506.
- Gosh R. Antecedents of Mentoring Support: A Meta-Analysis of Individual, Relational, and Structural or Organizational Factors. *Journal of Vocational Behaviour*. 2014; 84: 367- 384.
- Hart, E. W. (2009). In focus/mentoring, Nurturing relationships provide many benefits. First published: 16 April 2009 <https://doi.org/10.1002/lia.1279>.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill
- Yap J B H, Lock, A. Analysing the Benefits, Techniques, Tools and Challenges of Knowledge Management Practices in Malaysian Constructin SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 2017; 15: 808-825.



# 4<sup>th</sup> International & 7<sup>th</sup> National Conference on



## Management, Psychology and Behavioral Sciences

Archive of SID

MAY 1, 2024 | TEHRAN

چهارمین کنفرانس بین المللی و هفتمین همایش ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری

۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۳ - تهران



ISC<sub>CM</sub>  
International Science Cluster Center