

## نقش و جایگاه «مستندسازی» در مدل‌های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی

1 رضا بصیریان جهرمی

2 احسان گرایی

3 مرتضی کوكبی

تاریخ دریافت: 95/08/30

دریافت پذیرش: 95/10/06

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر به بررسی نقش و جایگاه مفهوم مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش می‌پردازد. انجام این پژوهش به تبیین جایگاه مستندسازی، به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مراحل فرایند مدیریت دانش، در هر یک از مدل‌های عمومی کمک می‌کند.

**روش / رویکرد پژوهش:** در انجام پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند کیفی مدل‌ها استفاده شده است. شش مدل از انواع گوناگون مدل‌های مدیریت دانش که با عنوان مدل‌های عمومی مدیریت دانش شناخته می‌شوند، برای تحلیل انتخاب شدند. **یافته‌ها:** در تمامی مدل‌های عمومی مدیریت دانش، بحث مستندسازی مورد توجه قرار گرفته است؛ در سه مدل «هسیگ»، «بک‌من» و «بکوویتز و ویلیامز» به صورت مستقیم و در سه مدل «مک‌الروی»، «هفت‌سی»، و «نوناکا و تاکچی»، به صورت غیرمستقیم مورد اشاره قرار گرفته است. مدل «نوناکا و تاکچی» تنها مدلی است که توجه به عنصر مستندسازی در آن، دو مرحله را در بر می‌گیرد.

**نتیجه‌گیری:** محل استقرار عنصر مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش را می‌توان بازتاب نوع نگاه طراحان مدل به بحث متناسب بودن جایگاه یک جزء (یعنی مستندسازی) در یک کل واحد (یعنی مدل مدیریت دانش) قلمداد کرد.

**کلیدواژه‌ها:** مستندسازی، مدیریت دانش، مدل‌های عمومی مدیریت دانش

1. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر [rezabj@gmail.com](mailto:rezabj@gmail.com)

2. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول) [ehsan.geraei@gmail.com](mailto:ehsan.geraei@gmail.com)

3. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز [kokabi@gmail.com](mailto:kokabi@gmail.com)

توسعه‌ی جوامع را در قرن حاضر منوط به پرورش انسان‌های توسعه‌یافته می‌دانند؛ موضوعی که مستلزم درگیر شدن و اشتغال آدمی در فرایندهای توسعه است. بی‌تردید، شاخصه‌ی اصلی این توسعه‌یافتگی در مقیاس خرد «دانش فردی» و در مقیاس کلان، «دانش جمعی» است (سادات هاشمی، محمدی مقدم و محمدی مقدم، 1389). دانش را در قرن 21 به مثابه‌ی راهبردی‌ترین منبع سازمانی (عباسی، 1386) و نیز یکی از منابع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی دانسته‌اند (سهرابی یورتچی، رئیسی وانانی و شفیعا، 1389)؛ شاید از همین روست که برخی متفکران برجسته همچون فرانسویس بیکن دانش را هم‌تراز با قدرت انگاشته‌اند. با وجود این، دانش را تنها زمانی می‌توان قدرت دانست که بتواند به منظور افزایش عملکرد سازمانی و فردی در دسترس قرار گیرد و آموخته شود (اوریارته<sup>1</sup>، 2008). اهتمام به موضوع دانش و مدیریت آن طی سالیان اخیر - چه در بین حرفه‌مندان سازمانی و چه در میان پژوهشگران حوزه مدیریت دانش - رشد چشمگیری یافته است (هاسلیندا و سارینا<sup>2</sup>، 2009). چنین توجهی موجب آن شده است که متخصصان امر - چه در داخل و چه خارج از کشور - به اقتضای حرفه و سابقه‌ی پژوهشی خود، تعاریف و مدل‌های مختلفی از مدیریت دانش عرضه کنند (بکوویتز و ویلیامز<sup>3</sup>، 1999؛ نوناکا و تاکچی<sup>4</sup>، 1995؛ یانگ و یین<sup>5</sup>، 2007؛ افزاره، 1389؛ پریخ، 1392؛ حسن‌زاده، 1392). هر چند کثرت این تعاریف و مدل‌ها می‌تواند در نگاه نخست تا اندازه‌ای موجبات سردرگمی مخاطب را فراهم آورد، دقت بیشتر در عناصر مشترک آنها به شکل‌گیری نوعی وحدت رویه و در نهایت، همگرایی نسبی آنان می‌انجامد. حسن‌زاده (1392) با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌ها و رویکردهای طرح‌شده در تعاریف صاحب‌نظران این حوزه، تعریف زیر را از مدیریت دانش ارائه می‌کند:

«مدیریت دانش عبارت است از فرایند مداوم شناخت/کسب، سازماندهی/تمیزی، اشاعه/توسعه، و کاربرد/خلق دانش مرتبط با فعالیت‌های یک مجموعه با هدف بهره‌برداری در راستای دستیابی به اهداف آن؛ بدیهی است دانشی که افراد آموخته و اندوخته‌اند بایستی به‌گونه‌ای عیان‌سازی شود که قابلیت ثبت و ضبط و انتقال داشته باشد و آموخته‌هایی که ثبت شده‌اند نیز باید به نحوی در دسترس افراد باشد که بتوانند آنها را درونی ساخته و به کار گیرند» (ص. 2).

پیش از وی نیز افزاره (1389) تعریف زیر را از مدیریت دانش ارائه کرده است:

1. Uriarte  
2. Haslinda & Sarinah  
3. Bukowitz & Williams  
4. Nonaka & Takeuchi  
5. Yang & Yen

«مدیریت دانش را می‌توان فرایند کشف، کسب، ایجاد و بسط، تسهیم، ذخیره و نگهداری، ارزیابی، و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان دانست که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، و نیز ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد» (ص.4).

با تأمل در تعاریف ارائه‌شده‌ی بالا می‌توان دریافت یکی از اصلی‌ترین اجزای مدیریت دانش مقوله‌ی «ثبت و ضبط یا ذخیره و نگهداری دانش تولیدشده» در یک سازمان است. موضوعی که می‌توان آن را برابرنهادی «مستندسازی<sup>1</sup> دانش تولیدشده» قلمداد نمود و به‌طور عینی در تعریف زیر جستجو کرد:

مدیریت دانش عبارت است از هماهنگ و موزون ساختن محیطی که در آن افراد با خلق دانش، مستندسازی، بکارگیری، توسعه و تسهیم دانش به یکدیگر کمک نموده و موجبات موفقیت خویش و سازمان متبوع خود را فراهم می‌آورند (جعفری مقدم، 1390). با این حال، این همه‌ی ماجرا نیست؛ زیرا مستندسازی صرفاً به ذخیره و نگهداری دانش تولیدشده محدود نمی‌شود. فرومن<sup>2</sup> (2009) به نقل از باکلند و در پاسخ به این پرسش که «سند چیست و مستندسازی یعنی چه؟» تصریح می‌دارد پاسخ به این پرسش امری پیچیده و در عین حال، نزد صاحب‌نظران این حوزه کماکان مفتوح می‌باشد. جعفری مقدم (1383) مستندسازی را ثبت (مکتوب نمودن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نیز نگاهداری دانشی می‌داند که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارد. انواری رستمی و شهائی (1388) نیز اصطلاح مستندسازی را به مفهوم ثبت و ذخیره‌سازی، کدگذاری و طبقه‌بندی دانش و تجربیات مفید دیگران دانسته و مراحل مستندسازی را چنین برمی‌شمارند: (1) پی‌جویی، گردآوری، ضبط و تدوین مجموعه اسناد مربوط به هر اقدام؛ (2) تنظیم و طبقه‌بندی اسناد یادشده از نظر زمانی و موضوعی و (3) تطبیق برنامه‌ها با عملکردها و تعیین موارد افتراق با ذکر دلایل.

مستندسازی روش‌ها، فنون و آموخته‌های آدمی، راهکارهایی مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران محسوب می‌شود تا آن‌جا که سازمان‌های پیشرو برای بهبود عملکرد خویش، در حال گذار از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند (بیگدلی، 1390)؛ منفعتی که جز از طریق مستندسازی میسر نمی‌شود.

هرچند تاکنون پژوهش‌های بی‌شماری در رابطه با مدیریت دانش و نحوه‌ی کاربست انواع مدل‌های آن، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، و نیز با کثرتی به مراتب کمتر در زمینه‌ی مستندسازی – و بطور خاص مستندسازی تجربیات – انجام شده است، بر پایه‌ی جست‌وجوهای به عمل آمده، تاکنون پژوهشی مستقل نقش و

1. documentation

2. Frohmann

جایگاه مستندسازی را در مدل‌های عمومی مدیریت دانش مورد بررسی قرار نداده است. در این جا به اختصار به برخی پژوهش‌های نسبتاً مرتبط‌تر اشاره می‌شود.

زارعی و زارعی (1383) در بررسی مدیریت فرایندها در شبکه دولت، مستندسازی فرایندها را نخستین گام در راستای بهبود فرایندهای دولتی و کارآتر کردن عملکرد دولت دانستند. الهی، بهاری‌فر و صالحی (1383) ضمن تأکید بر استفاده مؤثر از تجربه‌های سازمانی به برشمردن مؤلفه‌ها و ویژگی‌های نظام‌های ثبت، ارزیابی، پاداش و توزیع تجربه‌ها پرداختند و مدلی با ساختار مفهومی مستندسازی تجربیات سازمانی را ارائه دادند. انواری رستمی و شهائی (1388) نیز به خلق و طراحی مسیری پرداختند که بر اساس آن، یک سازمان یادگیرنده قادر است از طریق مستندسازی دانش برای خود مزیت رقابتی ایجاد نماید. این دو مستندسازی را معادل تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار دانسته و آن را مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش می‌دانند. بیگدلی (1390) در پایان‌نامه‌ی خویش ضمن مطالعه‌ی موانع و عوامل مرتبط با مستندسازی تجربیات مدیران مدارس آبادان، با مدنظر قرار دادن موضوع مدیریت دانش، بر این نکته تأکید می‌ورزد که هنوز هم در بین مدیران وزارت آموزش و پرورش نگاهی سهل‌انگارانه نسبت به مستندسازی تجربیات وجود دارد. از این منظر، فقدان سازوکاری مدون برای تبدیل دانش پنهان به آشکار در بین مدیران سطح بالای این سازمان، مهم‌ترین مانع در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش اندوخته‌شده‌ی فردی و تبدیل آن به دانش جمعی محسوب می‌شود. فرومن (2009) نیز ضمن توجه به دیدگاه مایکل باکلند در باب سند و مستندسازی، به بررسی دیدگاه وی از دو منظر فلسفی می‌پردازد. در پژوهش یادشده، مایکل باکلند نخست بر اساس دیدگاه فلسفی جان استوارت میل<sup>1</sup> به بیان مفهوم «واقعیت» و ماهیت نشان‌ها و علائم در شکل‌گیری مستندسازی می‌پردازد و آنگاه با مدنظر قرار دادن فلسفه ساختارگرایانه‌ی زبان به تبیین نقش و جایگاه مستندسازی می‌پردازد. وی در پایان چنین نتیجه می‌گیرد پاسخ به این پرسش با بهره‌گیری صرف از این دو منطق فلسفی میسر نیست.

آنچه از مرور پیشینه‌ها حاصل می‌شود، توجه وافر متخصصان حوزه مدیریت دانش به بررسی عملیاتی‌شدن اجزای گوناگون فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف و نیز مستندسازی تجربیات حرفه‌مندان مختلف در محیط‌های کاری خویش می‌باشد. در این میان، فقدان رویکرد تحلیلی نسبت به عنصر مستندسازی به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین عوامل تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در چرخه مدیریت دانش کماکان به چشم می‌خورد.

بیگدلی (1390) با استناد به گفتار برخی صاحب‌نظران (انتینگ<sup>2</sup> و همکاران، 1999؛ داوری، 1378) مستندسازی را یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت دانش موفق ارزیابی نموده و تصریح می‌دارد مستندسازی این

<sup>1</sup> John Stuart Mill

<sup>2</sup>. Enting

امکان را فراهم می‌سازد که از تجربیات دیگران بخصوص سازمان‌های موفق و الگو در طول زمان در پهنه‌ای وسیع بهره‌برداری و از تجارب آن‌ها الگوبرداری گردد. الهی، بهاری فر و صالحی (1384) نیز مستندسازی را در قالب کلیتی به نام مدیریت دانش، فرایند مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان می‌دانند که وظیفه‌اش حیات بخشیدن به تجربیاتی است که در صورت ثبت نشدن، دیر یا زود در ظرف زمان و مکان فراموش می‌شود.

با توجه به اهمیت ویژه‌ی مستندسازی در فرایندهای مدیریت دانش و نظر به اینکه یکی از پیش فرض‌های اساسی مدل‌های طراحی شده در حوزه مدیریت دانش باید توجه عینی به این مقوله باشد (بیگدلی، 1390)، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن بررسی میزان توجه به عنصر مستندسازی در هر یک از مدل‌های عمومی مدیریت دانش، نقش و جایگاه آن را نیز در این مدل‌ها مورد بررسی قرار دهد و به این پرسش‌ها پاسخ گوید:

1. در کدامیک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش به مفهوم «مستندسازی» به‌طور مستقیم اشاره شده است؟
2. در کدامیک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش به مفهوم «مستندسازی» به‌طور غیرمستقیم اشاره شده است؟
3. در هر یک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش، مفهوم «مستندسازی» در چه مرحله‌ای مورد توجه طراحان آن مدل قرار گرفته است؟

## روش‌شناسی

علی‌رغم تنوع تعاریف و مدل‌های ارائه شده از مدیریت دانش، یافتن مدلی که مورد توافق همگان باشد، دشوار است (افرازه، 1390). افرازه (1389) بیست و هفت مدل را به عنوان مدل‌های اصلی مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده است. از میان این مدل‌ها، 6 مدل وجود دارند که ضمن داشتن مشابهت با سایر مدل‌ها و نیز الهام‌بخشی برای تدوین سایر الگوها (دورانت‌لاو<sup>1</sup>، 2006) با نام «مدل‌های عمومی مدیریت دانش» شناخته می‌شوند. این مدل‌ها عبارتند از: مدل هیسینگ<sup>2</sup>، مدل مک‌الروی<sup>3</sup>، مدل بک‌من<sup>4</sup>، مدل هفت‌سی<sup>5</sup>، مدل بکوویتز و ویلیامز<sup>6</sup>، و مدل نوناکا و تاکچی<sup>7</sup>.

1. Durant-Law

2. Heisig

3. Mark McElroy

4. Beckman

5. 7C

6. Bukowitz & Williams

7. Nonaka & Takeuchi

در انجام پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند<sup>1</sup> کیفی مدل‌های عمومی مدیریت دانش استفاده شده است. مرور نظام‌مند کیفی از دیدگاه پتیکرو و رابرتس<sup>2</sup> «به مروری اطلاق می‌شود که به طور جامع به شناسایی، ارزیابی و ترکیب مطالعات مرتبط با یک حوزه موضوعی خاص می‌پردازد» (پتیکرو و رابرتس، 2008). از مزایای این روش می‌توان به بررسی تفصیلی و جزء به جزء تمامی اجزای تشکیل‌دهنده‌ی یک مدل یا ساختار خاص و نیز تبیین جایگاه هر جزء به لحاظ تقدم و تأخر مکانی یا زمانی اشاره نمود. به علاوه روش مرور نظام‌مند این امکان را فراهم می‌سازد تا ارزیابی نقادانه مدل‌ها و همچنین تحلیل آن‌ها با کیفیت مطلوب فراهم شود. برای انجام یک مرور نظام‌مند در عمل، آنچه که در سؤال و هدف پژوهش مطرح شده باید به عنوان معیارهای اجرای مطالعه در نظر گرفته شوند (پای و همکاران<sup>3</sup>، 2004). بر اساس این روش، در پژوهش حاضر ابتدا تعداد مراحل موجود در هر مدل و اجزای هر یک از این مدل‌ها به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته است و در گام بعد هم جایگاه مستندسازی - چه به صورت ضمنی و چه به صورت آشکار - در هر مدل تبیین و در نهایت، میان شش مدل مذکور از نقطه نظر توجه به مفهوم مستندسازی مقایسه انجام شده است.

مستندسازی در پژوهش حاضر به مرحله/مراحل اطلاق می‌شود که در مدل‌های عمومی مدیریت دانش، با بحث ذخیره‌سازی، ثبت، ضبط، و نگهداری دانش یا معادل‌های لاتین آن<sup>4</sup> به صورت عینی (یعنی کاربرد مستقیم و بی‌واسطه‌ی یکی از این واژگان در فرایند مدیریت دانش) یا ذهنی (یعنی کاربرد غیرمستقیم و با واسطه‌ی این واژگان در فرایند مدیریت دانش) پیوند می‌یابد.

#### یافته‌ها

- در این بخش هر یک از شش مدل عمومی یادشده به تفکیک بررسی می‌شوند.
- مدل هیسینگ (2000) - این مدل از چهار مرحله زیر تشکیل شده است (افرازه، 1389):
- خلق کردن<sup>5</sup>: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی‌گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.
  - ذخیره‌سازی<sup>1</sup>: به‌عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن قابلیت ذخیره سازمان‌یافته‌ای حاصل می‌شود که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای

<sup>1</sup>. systematic review

<sup>2</sup>. Petticrew & Roberts

<sup>3</sup> Pai et al.

<sup>4</sup> این معادل‌ها را در زبان انگلیسی می‌توان به صورت Documentation, Preservation, Save, Store مد نظر قرار داد.

<sup>5</sup>. creating

کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌کند. در این سامانه باید دانش‌های لازم برای استفاده همگان ذخیره شود.

- نشر دادن<sup>2</sup>: این فرایند به توسعه و ترویج روح جمعی کمک می‌کند که در آن، افراد به‌عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند.

- به‌کاربردن<sup>3</sup>: چهارمین عنصر از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است؛ این عنصر دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش را تکمیل می‌کند.

مدل مک‌الروی (2002) - در این مدل، فرایند ایجاد دانش به دو مرحله‌ی اصلی یعنی تولید و یکپارچه‌سازی دانش (دورانت‌لاو، 2006) تقسیم می‌شود:

- تولید دانش<sup>4</sup>: در این مرحله که آن را مترادف یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرند، مؤلفه‌هایی چون یادگیری فردی و گروهی، گردآوری دانش، فرموله‌بندی دانش و ارزیابی دانش انجام می‌پذیرد.

- یکپارچه کردن دانش<sup>5</sup>: در این مرحله از رهگذر فعالیت‌هایی چون پخش و انتشار، جستجو، آموزش و اشتراک‌گذاری دانش تولیدشده فرایند اشاعه دانش تکمیل می‌گردد.

مک‌الروی در مدل مذکور به دو موضوع «عرضه» و «تقاضا» نیز توجه دارد. سمت عرضه معطوف به فعالیت‌هایی است که در راستای افزایش عرضه دانش موجود به افراد یک سازمان طراحی می‌شود و سمت تقاضا معطوف به فعالیت‌هایی است که بر روی عرضه دانش موجود به بخشی از افراد سازمان متمرکز می‌شود و سعی در افزایش ظرفیت‌شان جهت تولید دانش دارد (افرازه، 1389).

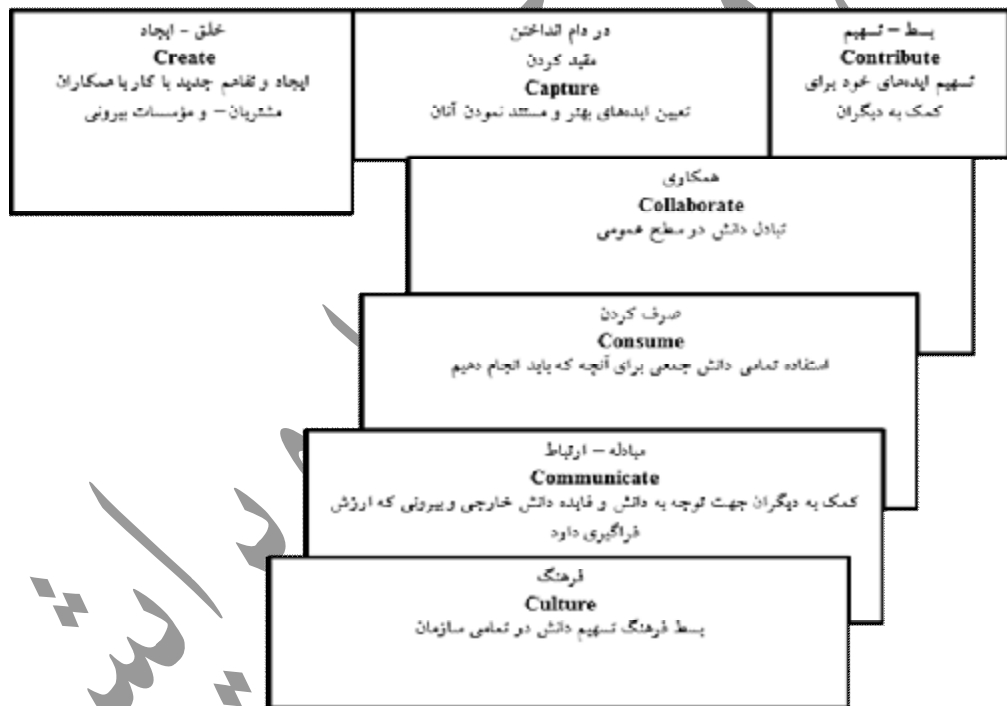
مدل بک‌من (1999) - این مدل از هشت مرحله زیر تشکیل شده است (افرازه، 1389):

- شناسایی<sup>6</sup>: تعیین صلاحیت‌های درونی، منابع راهبردی سازمان، قلمرو دانش؛
- تسخیر<sup>7</sup>: رسمی کردن دانش موجود؛
- انتخاب<sup>8</sup>: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار؛
- ذخیره<sup>9</sup>: معرفی حافظه یکی‌شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش؛

---

1. storing  
2. publishing  
3. using  
4. knowledge production  
5. knowledge integration  
6. identify  
7. capture  
8. select  
9. store

- به اشتراک گذاری<sup>1</sup>: توزیع دانش برای کاربران به طور خودکار بر پایه علاقه و تشریک مساعی دانشی میان گروه‌ها؛
  - به کار بردن<sup>2</sup>: استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکارسازی و پشتیبانی از امور؛
  - ایجاد<sup>3</sup>: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن و انجام خلاقانه امور؛
  - تجارت<sup>4</sup>: دادوستد، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار هدف در قالب محصولات و خدمات.
- مدل هفت‌سی (1996) - این مدل که توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری ایالات متحده ارائه شده بر مبنای هفت واژه که حرف اول‌شان C می‌باشد (افرازه، 1389)، در هفت مرحله، شکل گرفته است (شکل 1).

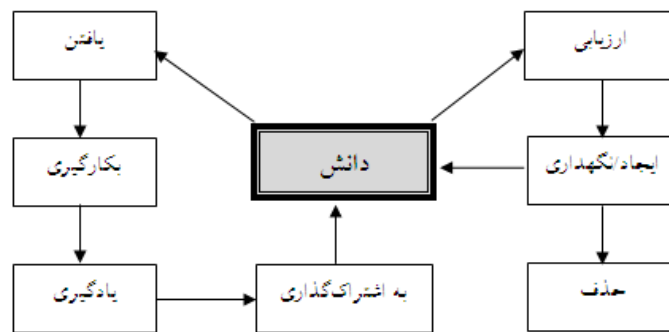


شکل 1. مدل هفت‌سی (به نقل از افرازه، 1390)

- مدل بکوویتز و ویلیامز (1999) - اجزای این فرایند شامل هفت مرحله‌ی یافتن<sup>5</sup>، به کارگیری<sup>6</sup>، یادگیری<sup>7</sup>، به اشتراک گذاری<sup>8</sup>، ارزیابی<sup>9</sup>، ایجاد/نگهداری<sup>10</sup> و حذف<sup>11</sup> می‌باشد (شکل 2).

1. share  
2. apply  
3. create  
4. sell  
5. get  
6. use  
7. learn  
8. contribute  
9. assess  
10. build/sustain  
11. divest

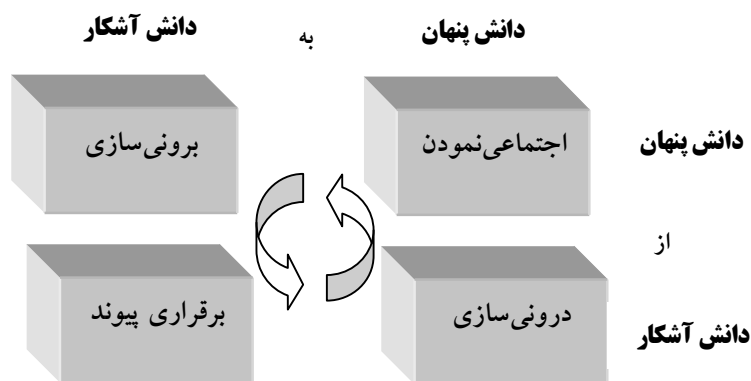




شکل 2. مدل بکوویتز و ویلیامز (به نقل از بلاوکین<sup>1</sup>، 2004)

- یافتن: در این رابطه مسائلی از قبیل فرموله کردن نیازهای اطلاعاتی کارکنان، مشخص ساختن منابع و حاملان دانش و سازماندهی ساختار دانش مطرح می شود.
  - به کارگیری: به آن معناست که بتوان خلاقانه و مشتری گرایانه، راه حل های مناسب را به دست آورد.
  - یادگیری: به معنای بررسی در خصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه های انجام شده به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه های آتی برای انجام اثربخش آن هاست.
  - به اشتراک گذاری: در این فرایند کارکنان سازمان دانش خود را به دیگران انتقال می دهند و این امر موجب گسترش پایه های دانش سازمانی می شود.
  - ارزیابی: در این فرایند دانش های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی می شوند.
  - ایجاد/نگهداری: در این بخش دانش های مهم و راهبردی توسعه یافته و دارایی های دانشی نیز ذخیره سازی می شود و مورد توجه قرار می گیرند.
  - حذف: در این فرایند، دانش هایی که دیگر از نظر راهبردی و کاربرد بی معنا هستند از سیستم حذف و در جایی دیگر انبار می شوند.
- مدل نوناکا و تاکچی (1995) - این مدل برخلاف مدل های عمومی پیشین مدیریت دانش، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته و به نحوه تبدیل آن ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد (افرازه، 1389). بر پایه این مدل، انتقال این دو نوع از دانش در سطوح گوناگون سازمان انجام می شود (شکل 3).

<sup>1</sup>. Belavkin



شکل 3. مدل نوناکا و تاکچی (به نقل از افزه، 1390)

- اجتماعی کردن<sup>1</sup> (پنهان به پنهان): برای انجام مؤثر این فرایند، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود.
- برونی سازی<sup>2</sup> (پنهان به آشکار): در این حالت فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم به دیگران ارائه دهد.
- پیوند و اتصال برقرار کردن<sup>3</sup> (آشکار به آشکار): در این مرحله حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می شود.
- درونی سازی<sup>4</sup> (آشکار به پنهان): در این مرحله دانش آشکار به دست آمده در سازمان نهادینه می شود.

#### بحث و نتیجه گیری

جعفری مقدم (1390) با اشاره به اهمیت و مزایای مستندسازی که در فرایند کلی مدیریت دانش جایگاه ویژه ای را نیز به خود اختصاص می دهد، آن ها را در دو بخش فردی و سازمانی چنین دسته بندی می نماید:

■ منافع فردی مستندسازی؛ که شامل تقویت مهارت بازخوانی وقایع و گردآوری اطلاعات، غلبه بر ترس از ثبت و مکتوب نمودن اطلاعات و تجربیات، تقویت مهارت سازماندهی و هماهنگ کردن اجرا در قالب یک کل هدفمند و جلب توجه افراد به ابعاد مختلف رویدادها می باشد.

1. socialization  
2. externalization  
3. combination  
4. internalization

■ منافع سازمانی مستندسازی؛ که شامل تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی، ارائه تصویری جامع از رویدادهای سازمانی، فراهم آمدن امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن، و فراهم شدن زمینه ثبت و گسترش فرهنگ سازمان می‌باشد.

بیدآبادی (1379) نیز مستندسازی را امری بسیار رایج در عصر حاضر و پیش‌نیاز طراحی و استخراج نظریه‌های مدیریتی بکر می‌داند. وی تصریح می‌دارد مستندسازی موجب خواهد شد دیگران راه خطا نپویند و با انتخاب راه صحیح به ارتقاء بهره‌وری سازمان - به عنوان یکی از اصلی‌ترین اهداف مدیریت دانش - یاری رسانند.

مرور مدل‌های شش‌گانه‌ی عمومی مدیریت دانش نشان می‌دهد عنصر مستندسازی در دو مدل «هپسیگ» و «بک‌من» به‌طور عینی و مستقیم و با لفظ ذخیره‌سازی<sup>1</sup> مورد اشاره قرار گرفته است؛ در حالی که همین عنصر در مدل «بکوویتز و ویلیامز» با عنوان ایجاد/نگهداری<sup>2</sup> مورد اشاره واقع شده است. در سه مدل دیگر یعنی مدل‌های «مک‌الروی»، «هفت‌سی»، و «نوناکا و تاکچی» هیچ اشاره‌ی مستقیمی به عنصر مستندسازی نشده است.

با این حال، اگر تعریف هداوند (1389) از مستندسازی را بپذیریم که مستندسازی به‌معنای تدوین و تکوین فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله انجام یک کار است و اگر بنا به ادعای جعفری‌مقدم (1380)، مستندسازی در فرایند مدیریت دانش سازمانی را پیش‌شرط اساسی توسعه و انتقال دانش و نیز تجربه و یادگیری بدانیم، آن‌گاه باید ردپای مستندسازی را در سه مدل دیگر مدیریت دانش نیز - ولو غیرمستقیم - جستجو نمود.

در مدل «مک‌الروی» که در آن فرایند ایجاد دانش به دو مرحله‌ی اصلی یعنی تولید دانش و یکپارچه‌سازی دانش تقسیم می‌شود، می‌توان عنصر مستندسازی را در مرحله‌ی تولید دانش و به‌طور خاص در بخش یادگیری فردی و گروهی<sup>3</sup> جستجو نمود. در این مرحله فرد ضمن ثبت ذهنی آموخته‌ها از محیط پیرامون و مطالعات مستقل خویش، با مستندسازی آن‌ها امکان تبدیل دانش فردی به دانش گروهی را نیز فراهم می‌سازد. در مدل هفت‌سی عنصر مستندسازی در بخش در دام انداختن و مقید ساختن<sup>4</sup> دانش جلوه‌گر می‌شود (شکل 1). مستندسازی ایده‌ها و تجربیات در این مرحله در گام بعد منجر به تسهیم دانش و تبادل آن در سطح عمومی می‌شود که در گام نهایی به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی قوی می‌انجامد. در مدل نوناکا و تاکچی نیز می‌توان ردپای عنصر مستندسازی را در مرحله پیوند و اتصال برقرار کردن - یعنی تبدیل دانش آشکار به آشکار - جستجو کرد. در این مرحله همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار

1. storing

2. build/Sustain

3. individual and group learning

4. capture

گروهی و ذخیره‌سازی آن صورت می‌پذیرد و با استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود. با این حال در این مدل می‌توان به اثرات روشن مستندسازی در مرحله برونی‌سازی (یعنی تبدیل دانش نهان به آشکار) نیز توجه نمود. در این مرحله فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم به دیگران ارائه دهد. این مطالب منظم و مضبوط می‌تواند قالب‌های گوناگون و متنوعی از محمل‌های اطلاعاتی را در بر گیرند که مناسب‌ترین بستر برای مستندسازی ایده‌های افراد هم تلقی می‌شوند.

در کل، بررسی و مطالعه‌ی مدل‌ها نیز نشان می‌دهد که عنصر مستندسازی در هر یک از این شش مدل مرحله و جایگاه خاصی به خود اختصاص داده است (جدول 1).

جدول 1. انواع مدل‌ها و مراحل مدیریت دانش

مدل	1	2	3	4	5	6	7	8
هیسینگ	خلق کردن	ذخیره‌سازی*	نشر کردن	به کار بردن				
مک‌الروی	تولید دانش*	یکپارچه کردن دانش						
بک من	شناسایی	تسخیر	انتخاب	ذخیره‌سازی*	پخش کردن	بکاربردن	ایجاد	تجارت
هفت سی	خلق	مقید ساختن*	بسط/تسهیم	همکاری	صرف کردن	ارتباط	فرهنگ	
بکوویتز و ویلیامز	یافتن	بکارگیری	یادگیری	تسهیم	ایجاد/نگهداری*	حذف	ارزیابی	
نوناکا و تاکچی	اجتماعی نمودن	خارجی نمودن	اتصال برقرار ساختن*	درونی نمودن				

علامت \* نشان‌دهنده‌ی مرحله‌ای است که در آن مستندسازی محقق می‌شود.

جدول فوق نشان می‌دهد که مستندسازی در مدل «مک‌الروی» در گام نخست، در مدل‌های «هیسینگ» و «هفت سی» در گام دوم، در مدل «نوناکا و تاکچی» در گام دوم و سوم، در مدل «بک‌من» در گام چهارم، و در مدل «بکوویتز و ویلیامز» در گام پنجم مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت تنها مدل مدیریت دانش که در آن از مؤلفه مستندسازی در دو مرحله استفاده شده است، مدل فراگیر و پرکاربرد «نوناکا و تاکچی» است. شاید

یکی از دلایل کاربرد فراوان این مدل در بین پژوهشگران حوزه مدیریت دانش نیز - در کنار سایر جنبه‌های اثرگذار آن - توجه به همین موضوع باشد.

آنچه از تحلیل مدل‌ها حاصل می‌شود آن است که به هر روی توجه به عنصر مستندسازی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین و پایه‌ای‌ترین مراحل فرایند مدیریت دانش - چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیرمستقیم - در تمامی مدل‌های عمومی مدیریت دانش به چشم می‌خورد. با این حال، تقدم و تأخر جای‌گیری این عنصر در هر یک از مراحل انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش را نمی‌توان به‌منزله‌ی توجه بیشتر یا کمتر به موضوع مستندسازی تلقی نمود؛ در حقیقت، محل استقرار عنصر مستندسازی را می‌توان بازتاب‌دهنده‌ی نوع نگاه طراحان مدل به بحث متناسب بودن جایگاه یک جزء (یعنی مستندسازی) در یک کل واحد (یعنی مدل مدیریت دانش) در نظر گرفت.

#### مآخذ

- افرازه، عباس (1389). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری، پیاده‌سازی). تهران: مؤلف.
- افرازه، عباس (1390). مدل‌های مدیریت دانش. ارائه کلاسی نیمسال اول سال تحصیلی 90-1389.
- الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ صالحی، علی (1384). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، 9(42)، 23-52.
- انواری رستمی، علی اصغر؛ شهبانی، بهنام (1388). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. مدیریت فناوری اطلاعات، 1(2)، 3-18.
- بیدآبادی، محمد (1379). با نگاهی به کتاب بی‌پروایان پایداری: مستندسازی، گامی اساسی در نظریه‌سازی. فصلنامه توسعه مدیریت، 22-23، 23-25.
- بیگدلی، فروغ (1390). ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهمبایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- پریخ، مهری (1392). دانش‌ورزان و چالش‌های مدیریت دانش، نقد کتاب اطلاع رسانی و ارتباطات، 16(12)، 2-5.
- تصویری قمصری، فاطمه؛ و صالحی، حامد (1388). نقش کتابخانه تخصصی در مدیریت دانش سازمانی؛ گزارشی از پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، 21(3)، 201-215.
- سادات هاشمی، صدیقه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ و محمدی مقدم، الهام (1389). مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها. فصلنامه توسعه، 6(19): 101-130.
- زارعی، بهروز؛ و زارعی، عظیم (1383). مستندسازی گسترده فرایندها در بخش دولت: ارائه یک راهکار. دانش‌ور رفتار، 11(8)، 15-30.
- جعفری مقدم، سعید (1390). کارگاه مستندسازی تجربیات مدیران. ارائه‌شده در کارگاه مدیران عالی استان خراسان شمالی: دی‌ماه.
- جعفری مقدم، سعید (1383). مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

حسن‌زاده، محمد (1392). شایستگی‌های متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی در مدیریت دانش. نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات، 16(8): 1-5.

داوری، محمود (1378). مستندسازی تجارب مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها. مدیریت و توسعه، 1(1): 6-12.

سهرابی یورتچی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ شفیعا، سپیده (1389). ارائه الگوی کاربردی برای سنجش میزان توانمندی تسهیم دانش (بررسی دانشگاه‌های دولتی تهران). پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، 26(1): 5-28.

عباسی، زهره (1386). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها. کنفرانس ملی مدیریت دانش (اولین): 13-14 بهمن ماه).

هداوند، سعید (1389). مستندسازی در فرایند مدیریت دانش. ماهنامه مشاوره مدیریت، 24. بازیابی 20 آبان 1395 از، <http://www.modiryar.com/index-management/education/education-management/3626-1395-07-17-05-14-44.html>

Belavkin, R.V. (2012). *The Knowledge Management Cycle*. Slide Presentation.

Durant-law, Graham (2006). Knowledge Management Models or Models of knowledge: A critical review of the literature. Slide Presentation.

Enting, J.; Huirne, R. B. M.; Dijkhuizen, A. A.; Tielen, M. J. M. (1999). A knowledge documentation methodology for knowledge-based system development: an example in animal health management. *Computers and Electronics in Agriculture*, 22(2), 117-129.

Frohmann, Bernd (2009). Revisiting "what is a document?" *Documentation*, 65(2), 291-303.

Haslinda, A; Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 187-198.

Pai M, et al. (2004). Systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide. *Natl Med J India*, 17(2), 86-95.

Petticrew, M., Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. US: Blackwell Publishing.

Yang, C; Yen, Hsueh-Chuan (2007). A viable systems perspective to knowledge management. *Kybernetes*, 36(5/6), 636-651.

Uriarte, Filemon A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation.

استناد به این مقاله:

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