

## مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه

علی اصغر انواری رستمی<sup>۱</sup>، بهنام شهبانی<sup>۲</sup>

۱. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۵/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۱/۳۱)

### چکیده

هدف از نگارش این مقاله، طراحی مسیر خلق و حفظ سازمان یادگیرنده از طریق فرایند مدیریت دانش است. فرایند مدیریت دانش مشتمل بر خلق دانش، مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش، و نهایتاً کاربرد دانش می‌باشد. در مقاله حاضر، مفروض است که هر یک از مراحل مدیریت دانش در خلق و حفظ سازمان یادگیرنده نقش موثری را ایفا می‌نمایند. ایده اصلی این مقاله بر آن است که مرحله مستندسازی که به معنای ذخیره‌سازی، ارزش‌گذاری، کدگذاری و طبقه‌بندی دانش و تجربه و به عبارت بهتر، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار است، مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش، برای ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، برای بهبود و تعالی عملکردی سازمان باشد.

واژه‌های کلیدی:

## ۱. مقدمه

مدیریت دانش رویکرد جامعی جهت ترسیم چشم‌انداز گسترده و همه‌جانبه برای سازمان است و تمرکز اصلی آن بر ایجاد و بکارگیری دانش و نهایتاً، دستیابی به اثربخشی سازمانی می‌باشد. البته، چالش عمده مدیریت دانش، تبدیل هرچه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح است [۹]. از طرفی، سازمان یادگیرنده، اطلاعات موجود در محیط را بررسی کرده، خود اطلاعاتی را تولید کرده، و افراد را به تسهیم و انتقال دانش در میان گروه‌های کاری ترغیب می‌نماید. لازمه یادگیری در سازمان این است که دانش فردی به دیگران انتقال یابد تا آنها هم از این دانش مثبت در انجام فعالیت‌های کاری سازمان استفاده نمایند. از طرفی، سازمان‌ها در ابتدا باید دانش را شناسایی و ضمن ذخیره، طبقه‌بندی، نشر و کاربرد دانش به ایده‌ها و تفکرات جدیدی برسند.

## ۲. ادبیات نظری تحقیق

این بخش از مقاله به مرور مبانی مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و مستندسازی دانش و تجربه اختصاص دارد. در ادامه هر یک از این مفاهیم به اختصار شرح داده می‌شوند.

### ۱-۲. مدیریت دانش

در محیط رقابتی امروزین، نیاز سازمانها به دارایی‌های دانشی نسبت به گذشته، شدت چشمگیری یافته است. غیرقابل تقلید بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن و غیرقابل جایگزین بودن از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی؛ همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری، دارایی نامشهود، دیدگاه دانشگرا به سازمان، و نیز کثرت تحقیقات دانشگاهیان و دست‌اندرکاران اجرایی، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها می‌باشند.

افلاطون در سال ۱۹۵۳ برای اولین بار، مفهوم دانش را «باور حقیقی اثبات شده» تعریف نمود. در این تعریف، دانش آن چیزی است که افراد، بر اساس تراکم سازمان یافته و معنادار اطلاعات از طریق تجربه، ارتباطات یا استنتاج، بدان اعتقاد داشته و ارجح می‌نهند [۵]. مدیریت دانش را تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی می‌دانند، بطوریکه مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند. گوپتا و

مک دانیل معتقدند مدیریت دانش دارای دو وجه اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید است [۱۵]. هدف از وجه اول، تدارک اطلاعات مورد نیاز افراد متقاضی در زمان مناسب است. وجه دوم شامل فعالیت‌های اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلق دانش برای بهبود عملیات سازمان می‌باشد.

محققان و صاحب‌نظرانی چون نوناکا و تاکئوچی معتقدند در عرصه سازمان‌ها، دو نوع دانش وجود دارد: دانش آشکار یا صریح و دانش ضمنی [۲۱]. نخستین بار، پولانی میان دانش آشکار و ضمنی تمایز قائل شده و بعدها نوناکا و تاکئوچی اذعان کردند نکته‌ای که غالباً در سازمان‌ها و شرکت‌ها به ورطه فراموشی سپرده می‌شود، مواردی چون بینش، شهود، گمان، حس ناخودآگاه، ارزش‌ها، تصورات، استعاره‌ها و مقایسه‌ها است [۲۱].

این مفهوم‌سازی از دانش و مدیریت دانش، قدری دشوار به نظر می‌آید. برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می‌کنند زیرا از دیدگاه آنان، فرایند مدیریت دانش مستمراً در سازمان وجود داشته و حضور آن در یک مقطع کوتاه نتیجه‌ای نخواهد داد؛ بلکه نتیجه آن در حضور مستمر آن بعنوان رکن اساسی در سازمان‌ها روشن می‌گردد. بر این اساس، فرایند مدیریت دانش مشتمل بر تولید یا گردآوری و شناسایی دانش، طبقه‌بندی، ذخیره و مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش و کاربرد دانش است:

۱-۲-۱. **خلق یا شناسایی دانش:** اهمیت استراتژیک فرایند خلق دانش برای یادگیری سازمانی و نوآوری بر کسی پوشیده نیست. سو، دوینی و میدگلی یک مدل پنج وجهی را برای فرایند خلق دانش پیشنهاد می‌کنند: (۱) اکتساب اطلاعات و دانش از شبکه‌های تعاملات؛ (۲) یکپارچه سازی دانش درونی و بیرونی؛ (۳) ایجاد دانش جدید از خلال کاربرد اطلاعات و دانش برای حل مسأله؛ (۴) تأثیرگذاری دانش جدید بر نوآوری و عملکرد شرکت؛ و (۵) ایفای نقش عوامل فردی و سازمانی در کل فرایند [۲۷]. آنها با آزمون و برآورد مدل پیشنهادی خود نتیجه می‌گیرند که اولاً، اهمیت شبکه‌سازی رسمی به عنوان مأخذی برای اکتساب اطلاعات برای سازمان، برابر با اهمیت شبکه‌سازی غیررسمی نیست. ثانیاً، دانش تخصصی یا مهارت مستقیماً از درون شبکه حاصل نمی‌شود؛ بلکه بطور غیرمستقیم می‌توان آن را بواسطه اکتساب اطلاعات احصا کرد. ثالثاً، توانایی فرد برای جذب دانش جدید و مشوق‌ها و سیستم‌های سازمان برای ترغیب اکتساب دانش، قویاً تعیین‌کننده ترکیب دانش و مهارت تخصصی است. رابعاً، این دانش و مهارت تخصصی از

طریق سطح خلاقیت در حل مسأله، در عملکرد سازمان نقش داشته و همراه با اصول جامعیت و توافق نظر، عامل کلیدی موثر در سطح دانش جدید خلق شده توسط سازمان است. نهایتاً، دانش جدید مستقیماً بر خروجی نوآورانه شرکت اثر گذارده و به نوبه خود، عامل موثر مثبتی در عملکرد مالی آن محسوب می‌شود.

۲-۱-۲. **مستندسازی دانش:** اصطلاح مستندسازی به معنای ثبت و ذخیره سازی، کدگذاری، و طبقه بندی دانش و تجربیات مفید است. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستندسازی را می‌توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست. در برخی از منابع، مراحل مستندسازی اینگونه بیان شده است [۴]:

- پی جویی، گردآوری، ضبط و تدوین مجموعه اسناد و مدارک مربوط به هر اقدام
- تنظیم و طبقه بندی اسناد و مدارک یاد شده از نظر موضوعی و زمانی
- تطبیق برنامه‌ها/عملکردها و تعیین موارد افتراق آن با ذکر دلایل بروز اختلاف و افتراق

۲-۱-۳. **تسهیم و توزیع دانش:** سومین گام از فرایند مدیریت دانش، انتقال دانش است که طی آن، یک سازمان، اطلاعات را میان اعضای خود توزیع نموده و از این طریق یادگیری را ارتقاء داده و دانش یا درک جدیدی را به وجود می‌آورد [۷]. داوونپورت و پروساک انتقال دانش را، هم انتقال اطلاعات به گیرنده و هم جذب و تبدیل آن توسط شخص یا گروه گیرنده اطلاعات تعریف می‌کنند [۵].

۲-۱-۴. **کاربرد دانش:** هدف غایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. بسیاری از صاحب‌نظران، این مرحله را مهمترین گام در فرایند مدیریت دانش می‌دانند زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانشی نیست، بلکه در گرو کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است. «زمانی که کارکنان بهترین تجارب را در موقعیتهای جدید برای بهبود عملکردشان بکار می‌گیرند، آن تجربیات را جرح و تعدیل نموده، و مجموعه جدیدی از بهترین تجربیات را به دست می‌دهند» [۷].

## ۲-۲. سازمان یادگیرنده

رویکرد «سازمان بعنوان یک نظام یادگیرنده» در اوایل قرن بیستم مطرح شد. فردریک وینسلو تیلور معتقد است وقتی واقعیت‌های مدیریتی برای یک مدیر بیان شوند، وی به

راحتی می‌تواند آموخته‌های خود را به دیگران منتقل نموده و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش دهد. همانطور که اطلاع دارید، یکی از اصول مدیریت علمی تیلور و پیروان او، حمایت از کارکنان از طریق برنامه‌ریزی شغلی و آموزش آنها بود.

بعدها رویکرد سازمان یادگیرنده توسط نظریه پردازانی چون ریچارد سیرت و جیمز مارچ و نیز هربرت سایمون اصلاح و بازنگری شد، چنانچه آنها یکی از سازوکارهای محوری حفظ عملکرد سازمانی را، توانایی یادگیری از تجربه می‌دانستند. برای اینکار، لازم است سازمان‌ها با گردآوری اطلاعاتی از تجارب گذشته، میان عمل و نتیجه، یک رابطه علت و معلولی ایجاد کنند [۶].

اما بنا به گفته اکثر محققان، مفهوم سازمان یادگیرنده، از سال‌های پایانی قرن بیستم از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. همگان اذعان می‌کنند که انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» نوشته پیترو سنگه، مهمترین روند فکری این پارادایم می‌باشد و سنگه پایه گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سال‌های گذشته بوده است.

از نظر پدلر، بورگن و بویدل سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی (مؤثر) می‌سازد [۲۲]. آریه دی جنوس در کتاب شرکت‌های ماندگار نگاه جامع و ارگانیکی را نسبت به سازمان‌ها در پیش گرفته و توانایی یادگیری آنها را وابسته به میزان ارتباط و همبستگی آنها با محیط پیرامون می‌داند. از نظر او، سازمان یادگیرنده تنها بدنبال کسب دانش نیست؛ بلکه از نحوه استفاده و مدیریت اثربخش دانش در جهت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی نیز آگاه می‌باشد.

سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به عقیده او، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقاء می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند [۲۶]. به زعم دیوید گاروین، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد [۱۴]. مارکوآرت این تعریف را با اشاره به سازمانی که قدرتمندانه و به صورت دسته جمعی

یادگیری را اکتساب نموده و به طور مستمر افراد را برای جمع آوری، مدیریت و استفاده بهتر از دانش جهت موفقیت دچار تحول می سازد، بسط می دهد [۱۸].

درباره مشخصات و عناصر سازمان یادگیرنده توافق عمومی وجود ندارد. پدلر و همکاران ویژگی های سازمان یادگیرنده را عبارت از رویکرد یادگیرنده به استراتژی، سیاست گذاری مشارکتی، آگاه سازی، مسئولیت پذیری و کنترل، تبادلات درونی، انعطاف پذیری در اعطای پاداش، نظارت بر محیط، ساختار توانمند، یادگیری درون سازمانی، محیط یادگیری، و خود شکوفایی می دانند [۲۲]. گاروین نیز لازمه سازمان یادگیرنده شدن را حل مسأله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافت های نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در میان سازمان می داند [۱۴].

از نظر سنگه، سازمان یادگیرنده دارای ویژگی هایی چون مدل های ذهنی، تسلط بر خویشتن (بینش فردی)، یادگیری تیمی، چشم انداز مشترک، و تفکر سیستمی است [۲۶]. همانطور که سنگه نیز در کتاب خود تا حدودی اذعان داشته است، تفکر سیستمی در این میان مهمترین نقش محسوب می شود. به زعم مارسیک و واتکینز ویژگی های سازمان یادگیرنده عبارتند از یادگیری مستمر، بالابردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، ارتباط سیستم با محیط، و رهبری استراتژیک یادگیری. سرانجام، فیلیس ارکان آرمانی سازمان یادگیرنده را رغبت و اشتیاق به یادگیری، رهبری، تفکر و چشم انداز استراتژیک، ارتباطات، یادگیری و پیشرفت، نوآوری و خلاقیت در تصمیم گیری، مدیریت تحول، مدیریت دارایی ذهنی و دانش، سنجش و ارزیابی عملکرد، و نهایتاً پاداش و تمجید می داند [۲۳].

## ۲-۳. مستندسازی دانش و تجربه و چالش های فراوری آن

در این بخش از مقاله به تشریح مختصر تجربه و مستندسازی، مکانیسم مستندسازی تجربیات، و نیز چالش های مستندسازی تجربیات در سازمانها پرداخته می شود.

۲-۳-۱. **تعریف تجربه و مستندسازی:** یکی از صور دانش در عرصه سازمانی، تجربه است. مفهوم تجربه، مترادف با بیان مشاهدات؛ تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده هاست. تجربه در تعریف دیگر، فرایند

حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام کاری معین حاصل می‌شود. بعبارتی دیگر، تجربه اندوختنی نیازمند درگیری مستقیم در برنامه‌ریزی و عمل بوده و نمی‌توان انتظار داشت که تجربه صرفاً از طریق خواندن و مطالعه حاصل گردد. بر این اساس، «مجرّب» به کسی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانشی عمیق برخوردار بوده و بواسطه تمرین و تجربه چیزهایی را آموخته و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی معین، در عمل آزموده و آبدیده شده است [۴].

از دیدگاه گاروین، فعالیت تجربه‌گرایی شامل جستجو و ارزیابی سیستماتیک دانش جدید بوده و برخلاف حل مسئله که مبتنی بر مشکلات جاری است، تجربه‌گرایی مستلزم ایجاد فرصت و توسعه افق دیدگاه‌های افراد است که از دو روش امکان‌پذیر می‌باشد: الف) در برنامه‌های جاری؛ فرآیندهای منظم و مستمری برای تجدید نظر بر روی روش‌های جدید و ارائه محصول بهتر وجود داشته باشد. ب) ارائه پروژه‌های نمونه نمایشی که این پروژه‌ها نسبت به پروژه‌هایی در زمینه بهبود تدریجی، بزرگتر و پیچیده‌تر است و شامل تغییرات وسیع و کلی و ارائه آن در قالب پروژه‌های نمونه می‌باشد که در مجموع به تغییر سطح دانش و شناخت افراد کمک می‌کند [۱].

هدف اصلی در فرایند مستندسازی تجربیات، الگوبرداری و کسب تجربه از رویدادهای گذشته برای بهبود عملکرد آتی مدیران، کارکنان و سازمان می‌باشد. سایر اهداف فرایند مستندسازی تجربیات عبارتند از حفظ و مدیریت بهینه یکی از دارایی‌های فکری مهم یعنی تجربیات؛ کمک به کاهش هزینه‌ها بعلاوه کاهش راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا؛ بسترسازی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها؛ و جهت دادن مدیران، کارکنان و سازمانها به سمت ثبت تجربیات خود [۲].

**۲-۳-۲. مکانیسم مستندسازی تجارب:** برای مستندسازی تجربیات کارکنان، مدیران و سازمان در حالت کلی، داشتن دیدگاه سیستمی الزامی بوده و ایجاد می‌کند که از مکانیسم‌های سیستماتیک برای مستندسازی تجربیات استفاده شود. برای نظام مستندسازی تجربیات می‌توان مکانیسم زیر را در نظر گرفت که مشتمل بر پنج مرحله است: ۱) ثبت داده (تجربه)، ۲) انتقال تجربه برای ارزیابی، ۳) ارزیابی تجربه، ۴) کدگذاری و طبقه‌بندی تجربه، و ۵) تصمیم‌گیری در زمینه انتشار (ترویج) تجربه و ارائه پاداشی به صاحبان تجارب [۱۰]. این مراحل از یکدیگر جدا، اما با هم در ارتباط متقابل هستند.

الف) مرحله ثبت داده (تجربه): این مرحله به شناسایی و جمع‌آوری تجربیات می‌پردازد. قبل از این مرحله لازم است که ملاک‌های تجربه و نیز روش گردآوری تجربیات مشخص گردد. شاخص‌هایی که معمولاً برای ثبت اولیه تجربیات در نظر گرفته می‌شود عبارتند از افزایش ظرفیت عمل و بازنگری در سازمان، افزایش مجموعه تجربیات، گسترش بینش و دانش و توان مدیران و کارکنان، ارتقای نوآوری و خلاقیت، ارتقای بهره‌وری، الگو برداری از تجربیات موفق دیگران، و ... همچنین، برای گردآوری تجربیات از روش‌های متعددی چون ثبت دستی تجربه در فرم‌های مخصوص، ثبت ماشینی تجربه، نوار و فیلم، و نوشتار (مورد نویسی، خاطره نویسی و سایر ابزارهای مرتبط) می‌توان استفاده نمود.

ب) مرحله انتقال تجربه به مرکز مستندسازی تجربیات: در اینجا لازم است که مجموعه تجارب گردآوری شده از بخش‌های مختلف سازمان به مرکز مستندسازی تجارب منتقل شده و سپس در مورد این تجارب ارزیابی صورت گیرد.

ج) مرحله ارزیابی تجربیات: در اینجا، کمیته‌ای از مدیران و رهبران سازمان گردهم آمده و در مورد تجربیات دریافتی از بخش‌های مختلف سازمان، اظهار نظر و داوری می‌کنند. ارزیابی تجربیات دریافتی در دو سطح انجام می‌گیرد: (۱) بررسی اولیه تجربه در مرکز مستندسازی از نظر شکل (فرمت کلی تجربه) و (۲) ارزیابی تجربه از نظر فنی و محتوایی.

د) مرحله مستندسازی تجربیات تأیید شده: پس از ارزیابی تجربیات، به مستندسازی تجربیات مورد تأیید کمیته ارزیابی پرداخته می‌شود. این مرحله معمولاً به کمک فناوری اطلاعات و تحت فعالیت‌های زیر صورت می‌پذیرد:

- طبقه‌بندی و سازماندهی تجربیات مرتبط و مشابه
- تلفیق تجربیات مرتبط در صورت لزوم به منظور ایجاد اطلاعات بیشتر
- تعیین متدولوژی مستندسازی تجربه بر اساس نوع تجربه دریافتی
- تهیه ابزارها و نرم افزارهای مربوطه (متناسب با تجربه) در صورت لزوم
- کد گذاری تجربیات واصله و ورود تجربه به سیستم مستندسازی تجربه
- برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به افراد متقاضی استفاده از تجربه
- طراحی سیستم پایگاه اطلاعاتی بمنظور حفظ و نگهداری تجربه



ه) مرحله تعیین نحوه انتشار و اعطای پاداش: در این مرحله از فرایند مستندسازی لازم است به آن دسته از افرادی که تجربیات اظهار شده آنها بالاترین نمره ارزیابی را دریافت کرده است، پاداش مادی و معنوی اعطا شود و درباره نحوه توزیع و کاربرد این تجربیات تصمیم گیری شود.

۲-۳-۳. چالش‌های مستندسازی تجربیات: در حال حاضر، به نظر می‌رسد که بنا به دلایل شخصی و حرفه‌ای، برخی از مدیران میلی به مستندسازی تجربیات خود ندارند زیرا از یک طرف عدم اطمینان و تغییرات محیطی بر عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها سیطره داشته و مدیران تصور می‌کنند که وضعیت‌های گذشته ممکن است در آینده رخ ندهند. از طرفی دیگر، جلوگیری از بروز اشتباهات و گرفتاری‌های پیشین در فرایندها و عملیات کاری، امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد. اما با معرفی رویکردهای مختلف بهبود سازمانی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و مخصوصاً سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، گرایش سازمان‌ها به سوی بهبود عملیات و کاهش اشتباهات و انحرافات و بهبود عملکرد شدت یافته است. در حال حاضر، سازمان‌ها و مدیران پس از آنکه به اهمیت و ارزش یادگیری و کسب تجربه از طریق یادگیری پی برده‌اند، علاقه‌مندی بیشتر خود را با دنبال کردن فرایند مستندسازی تجربیات و استفاده از آن تجربیات در اقدامات و عملکردهای آتی سازمان نشان می‌دهند. اما سازمان‌ها در گرایش به سمت مستندسازی با چالشی بزرگ بنام "عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز متدولوژی و مدل‌های اجرایی آن در سازمان" دست و پنجه نرم می‌کنند [۸]. برای مثال، برخی از سازمان‌ها مستندسازی را تنها ثبت و ضبط رویدادها و وقایع یک پروژه می‌دانند. این در حالی است که مستند کردن رویدادها و وقایع تنها بخشی از فرایند مدیریت دانش بوده و لازم است که توزیع و انتشار تجارب و نیز زمینه‌های کاربرد آن تجارب در برنامه‌های سازمانی مشخص و لحاظ گردند. از طرفی، همه رویدادهای سازمانی ارزش مستندسازی و ذخیره‌سازی مستمر ندارند. عبارتی، مدیران گمان می‌برند که با استفاده از رویکردهای مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و ترسیم فرایندی و... نیز می‌توان رویدادهایی را مشخص نمود و عملاً نیازی به استفاده از متدولوژی مستندسازی تجارب نیست. این در حالی است که در فرایند مستندسازی، رویدادهایی ارزش مستندسازی دارند که از یک طرف، قبلاً در سازمان مستتر و پنهان بوده‌اند (چه خوب و چه بد) و از طرف دیگر، در پی استفاده از آنها نتایج مادی و معنوی قابل توجهی نصیب سازمان شده است.

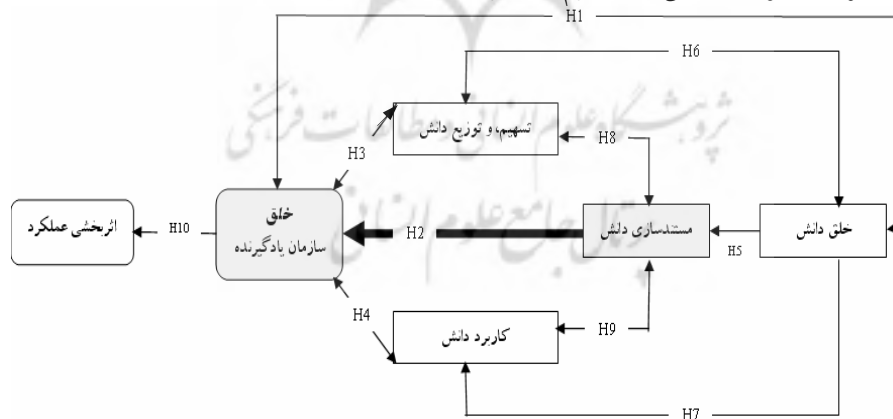
لازم به ذکر است که ارزش یک تجربه را نباید صرفاً براساس خروجی‌های آن تفسیر کرد، بلکه ممکن است سازمان میلیاردها تومان هزینه کرده و به خروجی موردنظر نرسد، اما با بررسی رویدادهای غیرمنتظره و شرایطی که در طی دوره موردنظر پیش آمده است، معلومات و تجارب تازه‌ای (هرچند بد و نامطلوب) به سازمان افزوده می‌شود. لذا می‌توان چنین اظهار نمود که تجربه ممکن است خوب و یا بد و نامطلوب (هشداردهنده) باشد.

از تجارب لازم است یا به همان شکل (در صورت ثبات شرایط) یا در صورت ضرورت با انجام تغییرات و اصلاحات در جهت اقدامات و برنامه‌های آینده سازمان بهره گرفت. به عبارتی، ارزش مستندسازی تجربیات به این است که تجارب مستند شده بعداً و در عملیات آتی سازمان موثر واقع شوند. مثلاً مستندسازی فعالیت یا اقدامی که در میان همگام متداول و مرسوم است و هر کسی بعنوان یک انسان از آن آگاهی دارد، هیچ ارزش و منفعتی را برای سازمان و ذی‌نفعان آن به همراه ندارد زیرا ارزش افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد نمی‌نماید. بنابراین، تعریف و تعیین اینکه چه فعالیت و یا فرایندی تجربه محسوب شده و آیا ارزش مستندسازی را دارد یا خیر، از اهمیت زیادی برخوردار است. به عبارتی، قبل از آغاز فرایند مستندسازی می‌بایست ملاک‌های یک تجربه را مشخص نمود و بر اساس آن ملاک‌ها، تجارب را مستندسازی نمود. همانطور که از مطالب فوق مشاهده می‌شود، در متدولوژی مستندسازی دو موضوع مهم و اساسی وجود دارد: ۱) استراتژی مستندسازی تجارب، ۲) استراتژی استفاده و بکارگیری تجارب مستند شده در آینده. در مورد اول، لازم است مشخص شود که ملاک‌های یک تجربه مفید (خوب یا بد) چیست، و در مورد دوم، از تجارب مستند شده چگونه در برنامه‌های آتی می‌توان استفاده نمود.

### ۳. مدل مفهومی تحقیق

این تحقیق با استفاده از مرور ادبیات موضوعی و نیز طراحی خردمایه تحقیق براساس مفهوم مستندسازی دانش و تجربه، سعی در تبیین همبستگی دو سازه معروف به نام‌های مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده دارد. در واقع، استراتژی بکار رفته در این تحقیق، مدلسازی یا طراحی چهارچوب مفهومی با استفاده از ادبیات موضوعی و فرایند انتزاعی سازی (روش تحقیق کیفی) و تجسم تحلیل همبستگی برای تبیین رابطه دو سازه (روش تحقیق کمی) می‌باشد که مجموعاً حکایت از کاربرد روش تحقیق آمیخته یا ترکیبی در این مطالعه دارد. ایده این مدلسازی بدین صورت حاصل شد که با پذیرفتن مدیریت دانش به عنوان یک

سازه فرایندی، و با تأکید بر قلب مدیریت دانش، یعنی مستندسازی دانش و تجربه، فرض شد که میان اجزای فرایند مدیریت دانش و سازه سازمان یادگیرنده که در اینجا به صورت تک بُعدی مفهوم سازی شد، رابطه علت (فرایند مدیریت دانش) و معلولی (خلق سازمان یادگیرنده) وجود دارد [۲۴]. البته، هنوز در مورد ماهیت تقدمی علت و معلول بودن این دو سازه، توافق خاصی مشاهده نشده است و به تعبیر آگستام حکایت لاینحل «مرغ و تخم مرغ» در اینجا صدق می کند [۱۱ و ۱۳ و ۲۰ و ۱۲ و ۱۹ و ۲۵]. همان گونه که ذکر شد، عده ای از صاحب نظران معتقدند که مدیریت دانش، پیش نیاز خلق یک سازمان یادگیرنده بوده و برخی نیز مدیریت دانش را گامی فراسوی خلق سازمان یادگیرنده می دانند. اما در اصل، «این دو نمی توانند بدون یکدیگر، زیست پایداری داشته باشند» [۱۷]. اصولاً، سازمان یادگیرنده به گونه ای نظام و سازمان می یابد که اطلاعات موجود در محیط را بررسی کرده، خود اطلاعاتی را تولید کرده، و افراد را به تسهیم و انتقال دانش در میان گروه های کاری ترغیب می نماید [۱۶]. لازمه یادگیری در سازمان این است که دانش فردی به دیگران انتقال یابد تا آنها هم از این دانش مثبت در انجام فعالیت های کاری سازمان استفاده نمایند. بنابراین، سازمان یادگیرنده به مدیریت دانش نیاز دارد. از طرفی، اگر دانشی وجود نداشته باشد، نمی توان چیزی را فرا گرفت. به عبارت دیگر، سازمان ها در ابتدا باید دانش و صور دانش را شناسایی نموده و ضمن ذخیره سازی، طبقه بندی، توزیع و کاربرد دانش، به ایده ها و تفکرات جدیدی برسند. لذا، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده لازم و ملزوم یکدیگرند. بر اساس مفهوم سازی مذکور، مدل مفهومی مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده و فرضیات این دو مفهوم در نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

در مدل پیشنهادی، فرایند مدیریت دانش مشتمل بر خلق و شناسایی دانش، مستندسازی و ذخیره‌سازی دانش، توزیع، انتقال و تسهیم دانش، و نهایتاً کاربرد دانش است. لازمه تشکیل یک سازمان یادگیرنده، داشتن ذخایر دانشی یا یافتن مأخذ درونی و بیرونی کسب دانش است، هرچند که نمی‌توان انتظار داشت که خلق دانش مستقیماً منجر به خلق سازمان یادگیرنده شود. به عبارت بهتر، نمی‌توان با اکتساب و خلق دانش، سازمان را یادگیرنده خطاب کرد بلکه این دانش می‌بایست اولاً ذخیره‌سازی و کدگذاری شده؛ ثانیاً در میان همگان توزیع گردیده، ثالثاً موجب هم‌افزایی دانشی گردیده، رابعاً در عملیات و تصمیمات سازمانی بکار گرفته شده و نهایتاً موجب بهبود و تعالی عملکرد سازمان گردد. از طرفی، جهت پیکان‌های ارتباطی در مدل مفهومی تحقیق دو سویه است و به رابطه متقابل مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده اشاره دارد.

در میان مراحل مدیریت دانش، مرحله مستندسازی تجربیات بیش از سایر مراحل در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است. نظام مستندسازی تجربیات بدنبال استفاده از مضامین و نتایج وقایع و رویدادهای گذشته برای کسب مزیت در فعالیت‌ها و اقدامات آتی می‌باشد. هدف سازمان‌ها و مدیران از اجرای فرایند مستندسازی تجربیات را می‌توان آموزش رهیافت صحیح و آتیه دار (به جای استفاده از روش آزمون و خطا) و کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها و اقداماتی که نادرستی آنها در گذشته به اثبات رسیده است، دانست.

مستندسازی دانش و تجربه هم برای خلق سازمان یادگیرنده و برای هم‌اثربخشی مدیریت دانش و نیز هم‌افزایی سایر فعالیت‌های مدیریت دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مستندسازی تجربه و دانش سبب ایجاد گنجینه‌ای گرانب‌ها و ارزشمند از ایده‌ها و دارایی‌های فکری ناملموس شده و سازمان را در برابر تحولات و تغییرات محیطی تا حدود زیادی بیمه می‌کند. برای درک نقش مستندسازی دانش و تجربه در سازمان یادگیرنده، بهتر است از برهان خلف استفاده کرده و بگوییم اگر مستندسازی تجربیات تحقق نیابد، چه اتفاقی برای سازمان می‌افتد. در پاسخ می‌توان به مواردی چون اتلاف دارایی‌های نامشهود اما گران‌بهای افراد و سازمان؛ ترویج فرهنگ ارتکاب اشتباه و تکیه بر روش آزمون و خطا و پرهیز از روحیه خلاقیت و نوآوری اشاره نمود.

مستندسازی دانش و تجربه، حلقه واسط میان مراحل مدیریت دانش است. اگر دانش و تجربه‌ای شناسایی شود، ولی در حافظه سازمانی نگنجد، بهترین استفاده‌ای که از آن دانش

و تجربه برآید، همان برای یکبار است. در صورتی که اگر دانش در حافظه سازمان ذخیره و کدگذاری شود، برای همیشه در سازمان باقی مانده و هر زمان که نیاز باشد، افراد می‌توانند بدان رجوع کنند، آنرا فراگیرند و توسعه دهند. بعلاوه، فعالیت‌های مستندسازی (تصحیح، بروز رسانی، کدگذاری، طبقه بندی موضوعی و... تجربیات) سبب تسهیل توزیع و کاربرد دانش در فعالیت‌های و اقدامات سازمانی آتی می‌گردد.

مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله را می‌توان به دو شکل به محک آزمون گذارد. بدین صورت که، یکبار مدیریت دانش بعنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده و متغیرهای سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته تلقی گردند. در بار دوم، سازمان یادگیرنده بعنوان متغیر مستقل قلمداد شده و مدیریت دانش، یک متغیر وابسته محسوب شود. برای بررسی میدانی این مدل مفهومی لازم است نخست یک پرسشنامه نظرسنجی از سازمان یادگیرنده و مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش تهیه گردیده و آنگاه، در میان نمونه آماری معقول جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها و دستیابی به نتایج، توزیع گردد. برای اندازه‌گیری ابعاد سازمان یادگیرنده، پیشنهاد می‌شود که از ابزار استاندارد و معروف واتکینز و مارسیک استفاده گردد که روایی و پایایی آن در کشورهای اروپایی، آمریکای لاتین و حتی کشورهای آسیای شرقی (از جمله در تایوان، هنگ‌کنگ و چین) به اثبات رسیده است [۲۸].

استفاده از آزمون‌های آماری مناسب مانند ضریب همبستگی، آنالیز رگرسیون ساده و چندگانه برای تعیین اثرات متغیرها بر یکدیگر و نیز تعیین متغیرهای میانجی در مدل پیشنهادی، استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری همراه با تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای تعیین رابطه علت و معلولی متغیرهای فرعی و اصلی مدل مفهومی، و مواردی از این قبیل می‌تواند در آزمون تجربی فرضیات پیشنهادی مثمر ثمر و مفید فایده باشد.

#### ۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هر سازمانی برای بقا و ماندگاری نیازمند به دانش و منابع یادگیری است. از آنجا که غالب یادگیری‌های سازمانی مبتنی بر تجربه است، این یادگیری و تجربه بعنوان خوراک و تغذیه‌ای برای سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود و می‌تواند شاخص‌ها و مولفه‌های تئوری سازمان یادگیرنده و در نهایت عملکرد سازمانی را تقویت نماید. مفهوم متداول مستندسازی، مفاهیم ثبت یا مکتوب نمودن، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و

نگهداری اطلاعات را در خود نهفته دارد، مفاهیمی که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق و منظم حکایت دارند. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستندسازی را می‌توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌ها دانست. در واقع، مستندسازی معمولاً مراحل تدوین و تنسيق سیر تکوین یک فعالیت، یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها (از مرحله احساس نیاز تا انجام آن) را شامل می‌شود. مستندسازی دانش و تجربه می‌تواند راهنما و دستنامه‌ای باشد برای کسانی که در آینده وارد سازمان شده و عنان و اختیار امور را بدست گرفته و به فعالیت‌های سازمان جامه عمل می‌پوشانند. در واقع، بوسیله مستندسازی تجربیات، افراد متوجه می‌شوند که چه اقداماتی در گذشته صورت گرفته و چه عایدی و منفعت ملموس و غیرملموسی را برای سازمان به همراه داشته‌اند. از طرفی، مستندسازی تجربیات می‌تواند فراهم کننده آلترناتیوهای تصمیم‌گیری نیز باشد. یعنی، مدیران بهنگام اخذ تصمیمات استراتژیک و عملیاتی، براساس شرایط محیط و اهداف سازمانی، مشخص کنند که بر طبق شرایط پیشین، چه تصمیماتی می‌تواند برای شرایط حاضر مفید باشد. در چنین شرایطی نقش تجربیات مدیران در شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی و نیز یافتن روش‌های ایجاد تغییر متناسب با شرایط از اهمیت بسیاری برخوردار است. به عبارت دیگر تجربیات مدیران به عنوان بهترین روش برای یادگیری در مورد نحوه برخورد با تهدیدها و فرصت‌های محیطی قلمداد می‌شود [۳]. مدل پیشنهادی و فرضیات بیان شده می‌تواند در این مقاله چارچوب نظری مناسبی را جهت ارزیابی تاثیر مدیریت دانش بر خلق سازمان یادگیرنده و از آن طریق بر عملکرد سازمانی فراهم می‌نماید.

### منابع و مأخذ

۱. الهی، شعبان؛ آذر، عادل؛ رجب زاده، علی (۱۳۸۴): طراحی مدل تجربه سازمانی، مجله علمی- پژوهشی دانشور رفتار، شماره ۸، ص ۶۵-۷۸، دانشگاه شاهد.
۲. الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ و صالحی، علی (۱۳۸۴): طراحی ساختار مستندسازی تجربیات مدیران، مجله علمی- پژوهشی مدرس، شماره ۴۲، ص ۲۳-۵۲، دانشگاه تربیت مدرس.
۳. الهی، شعبان و احمدی، علی اکبر (۱۳۷۹): مستندسازی تجربیات در مدیریت استراتژیک، فصلنامه علمی- کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹.

۴. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱): مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، وزارت نیرو: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. داوینپورت و پروساک (۱۹۹۸): مدیریت دانش، ترجمه رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۹): نشر ساپکو.
۶. سبحانی نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵): سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش، چاپ اول، تهران: انتشارات یسطرون.
۷. سرلک، محمدعلی (۱۳۸۶): مدیریت دانش، چاپ اول: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۸. عباس زادگان، سید محمد (۱۳۸۵): کتاب ملی تجارب مدیران، چاپ اول، تهران: شرکت گسترش ارتباطات کارآفرین.
۹. عدلی، فریبا (۱۳۸۴): مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش، چاپ اول: نشر فراشناختی اندیشه.
۱۰. مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران (۱۳۸۲): طراحی نظام مستندسازی تجربیات مدیران، گزارش ۱۰ جلدی پروژه، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
11. Aggestam, L (2006) "Learning Organization or Knowledge Management— which came the first, the chicken or the egg?" *Information Technology and Control*, Vol. 35, No. 3A, pp. 295-302.
12. Blackman, D. and Henderson, S. (2000): "Does A Learning Organization Facilitate Knowledge Acquisition And Transfer" Available at [http://www.management.ac.nz/ejrot/Vol7\\_1/blackman.pdf](http://www.management.ac.nz/ejrot/Vol7_1/blackman.pdf)
13. Chinowsky, P. and Carrillo, P. (2007) "Knowledge Management to Learning Organization Connection", *Journal of Management in Engineering*, Vol. 23, No. 3, pp. 122–130.
14. Garvin, D (1993) "Building learning organization", *Harvard Business Review*, No. 77 July-August, pp. 78-91.
15. Gupta, A. and Macdaniel, J (2002) "Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 3, No. 2, pp. 40-49.
16. Jensen, P. E. (2005) "A contextual theory of learning and the Learning Organization", *Knowledge and Process Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 53-64.
17. Loermans, J (2002) "Synergizing the learning organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 285-294.

18. Marquardt, M (2002) "Building the learning organization", McGraw Hill, New York, YN.
19. Mirela, C.I; Aurelia, S. and Madlena, N (2007), "Learning organization and knowledge management", available at [www.lri.lu.se/pdf/wp/2005-3.pdf](http://www.lri.lu.se/pdf/wp/2005-3.pdf)
20. Mládková, L (2007), "Learning organization and knowledge management, European productivity conference".
21. Nonaka, I and Takeuchi, H (1995), "The knowledge creating company, New York": Oxford University Press.
22. Peddler, M; Boydell, T; and Burgoyne, J (1989) "Towards the learning company", Management Education and Development, Vol. 20, No. 1, pp 1-8.
23. Phillips, B (2003) "A four level learning organization benchmark implementation model", The Learning Organization, Vol. 10, No. 2, pp. 98-105.
24. Remus, U. and Schub, S. (2003) "A blueprint for the Implementation of Process-oriented Knowledge Management", Knowledge and Process Management, Vol. 10, No. 4, pp. 237-253.
25. Sanchez, R (2005), "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series.
26. Senge, P.M. (1990), "The fifth discipline: The art and practice of learning organization", New York, Doubleday.
27. Soo, C; Midgley, W., and Devinney, D; Timothy M., (2002), "The process of knowledge creation in organizations". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=376080> or DOI: 10.2139/ssrn.376080.
28. Ynag, B, Watkins, K E; Marsick, V. j. (2004), "The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation", Journal of Human Resource Development Quarterly, Vol. 15, No. 1, pp. 33-35.