

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

رضا بصیریان جهرمی | احسان گرایبی | مرتضی کوجبی

**هدف:** بررسی نقش و جایگاه مفهوم مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش.

**روش‌شناسی:** با روش مرور نظام‌مند کیفی مدل‌ها، برای تحلیل، شش مدل شناخته‌شده مدل‌های عمومی مدیریت دانش انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** در تمامی مدل‌های عمومی مدیریت دانش، به مفهوم مستندسازی توجه شده است؛ سه مدل "هیکس"، "بک‌من"، و "بکوویتز و ویلیامز" به‌طور مستقیم و سه مدل "مک‌الروی"، "هفت‌سی"، و "نوناکا و تاکچی" به‌طور غیرمستقیم به این مفهوم اشاره کرده‌اند. مدل "نوناکا و تاکچی" تنها مدلی است که توجه به عنصر مستندسازی در آن، دو مرحله را دربرمی‌گیرد.

**نتیجه‌گیری:** محل استقرار عنصر مستندسازی در مدل‌های عمومی مدیریت دانش را می‌توان بازتاب نوع نگاه طراحان مدل به بحث متناسب‌بودن جایگاه يك جزء (مستندسازی) در يك كل واحد (مدل مدیریت دانش) قلمداد کرد.

کلیدواژه‌ها

مستندسازی، مدیریت دانش، مدل‌های عمومی مدیریت دانش

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

رضا بصیریان جهرمی<sup>۱</sup>

احسان گرایی<sup>۲</sup>

مرتضی کوبی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۰۶

### مقدمه

در قرن حاضر، توسعه جوامع را منوط به پرورش انسان‌های توسعه‌یافته می‌دانند؛ موضوعی که مستلزم درگیر شدن و اشتغال آدمی در فرایندهای توسعه است. بی‌تردید شاخصه اصلی این توسعه‌یافتگی در مقیاس خرد، "دانش فردی" و در مقیاس کلان، "دانش جمعی" است (سادات هاشمی، محمدی‌مقدم، و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹). در قرن ۲۱، دانش را به‌مثابه راهبردی‌ترین منبع سازمانی (عباسی، ۱۳۸۶) و نیز یکی از منابع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی دانسته‌اند (سهرابی یورتچی، رئیسی وانانی، و شفیعا، ۱۳۸۹)؛ شاید به‌همین دلیل است که برخی متفکران برجسته همچون فرانسویس بیکن دانش را هم‌تراز با قدرت دانسته‌اند. با وجود این، دانش را فقط زمانی می‌توان قدرت دانست که برای افزایش عملکرد سازمانی و فردی در دسترس قرار گیرد و آموخته شود (اوریارته<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). 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 داشته است (هاسلیندا و سارینا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). چنین توجهی سبب شده است متخصصان امر در داخل و خارج از کشور به‌اقتضای حرفه و سابقه پژوهشی خود، تعاریف و مدل‌های مختلفی از مدیریت دانش عرضه کنند (نوناکا و تاکچی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵؛ بکوویتز و ویلیامز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹؛ یانگ و ین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ افزاره، ۱۳۸۹؛ بریرخ، ۱۳۹۲؛ حسن‌زاده، ۱۳۹۲). هرچند بیشتر این تعاریف و مدل‌ها می‌تواند در

۱. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر

rezabj@gmail.com

۲. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

geraei.e@lu.ac.ir

۳. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

kokabi@gmail.com

4. Uriarte

5. Haslinda & Sarinah

6. Nonaka & Takeuchi

7. Bukowitz & Williams

8. Yang & Yen

نگاه نخست تا اندازه‌ای موجب سردرگمی مخاطب شود، دقت بیشتر در عناصر مشترک آنها به شکل‌گیری نوعی وحدت رویه و درنهایت، همگرایی نسبی آنان می‌انجامد. حسن‌زاده (۱۳۹۲) 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/ ممیزی، اشاعه/ توسعه، و کاریست/ خلق دانش مرتبط با فعالیت‌های یک مجموعه با هدف بهره‌برداری در راستای دستیابی به اهداف آن. بدیهی است دانشی که افراد آموخته و اندوخته‌اند باید به گونه‌ای 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 ۲).

پیش از وی نیز افزوده (۱۳۸۹) تعریف زیر را از مدیریت دانش ارائه کرده است:

"مدیریت دانش را می‌توان فرایند کشف، کسب، ایجاد و بسط، تسهیم، ذخیره و نگهداری، ارزیابی، و به‌کارگیری 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 انجام می‌شود" (ص ۴).

با تأمل در تعاریف ارائه‌شده بالا می‌توان دریافت یکی از اصلی‌ترین اجزای مدیریت دانش "ثبت و ضبط یا ذخیره و نگهداری دانش تولیدشده" در یک سازمان است. موضوعی که می‌توان آن را با "مستندسازی" دانش تولیدشده "مساوی دانست و به‌طور عینی در تعریف زیر جستجو کرد:

مدیریت دانش عبارت است از ایجاد محیطی که در آن افراد با خلق دانش، مستندسازی، به‌کارگیری، توسعه، و تسهیم دانش به یکدیگر کمک می‌کنند و زمینه‌های موفقیت خویش و سازمان متبوع خود را فراهم می‌آورند (جعفری‌مقدم، ۱۳۹۰).

باین‌حال، این همه ماجرا نیست؛ زیرا مستندسازی صرفاً به ذخیره و نگهداری دانش تولیدشده محدود نمی‌شود. فرومن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به نقل از باکلند و در پاسخ به سؤال "سند چیست و مستندسازی یعنی چه؟" تأکید می‌کند پاسخ به این پرسش امری پیچیده و درعین‌حال، نزد صاحب‌نظران این حوزه کماکان مفتوح است. جعفری‌مقدم (۱۳۸۳) مستندسازی را ثبت (مکتوب‌کردن)، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی، و نیز نگاهداری دانشی می‌داند که خود از فعالیتی هدفمند، دقیق، و منظم حکایت دارد. انواری رستمی و شهابی (۱۳۸۸) نیز اصطلاح مستندسازی را به مفهوم ثبت

1. Documentation
2. Frohmann

و ذخیره‌سازی، کدگذاری، و طبقه‌بندی دانش و تجربیات مفید دیگران می‌دانند و مراحل مستندسازی را چنین برمی‌شمارند: ۱) پی‌جویی، گردآوری، ضبط، و تدوین مجموعه اسناد مربوط به هر اقدام؛ ۲) تنظیم و طبقه‌بندی اسناد یادشده از نظر زمانی و موضوعی؛ و ۳) تطبیق برنامه‌ها با عملکردها و تعیین افتراق‌ها با ذکر دلایل. مستندسازی روش‌ها، فنون، و آموخته‌های آدمی، راهکاری 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 نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند (بیگدلی، ۱۳۹۰)؛ منفعتی که جز از طریق مستندسازی میسر نمی‌شود.

هرچند تاکنون پژوهش‌های بی‌شماری درباره مدیریت دانش و نحوه کاربست انواع مدل‌های آن (در سطح ملی و بین‌المللی)، و نیز با کثرتی به مراتب کمتر در زمینه مستندسازی (به‌طور خاص مستندسازی تجربیات) انجام شده است، برپایه جستجوهای به‌عمل‌آمده، تاکنون پژوهشی مستقل نقش و جایگاه مستندسازی را در مدل‌های عمومی مدیریت دانش بررسی نکرده است. در اینجا به‌اختصار به برخی پژوهش‌های نسبتاً مرتبط‌تر اشاره می‌شود.

زارعی و زارعی (۱۳۸۳) در بررسی مدیریت فرایندها در شبکه دولت، مستندسازی فرایندها را نخستین گام در راستای بهبود فرایندهای دولتی و کاراترکردن عملکرد دولت دانستند. الهی، بهاری‌فر، و صالحی (۱۳۸۳) ضمن تأکید بر استفاده مؤثر از تجربه‌های سازمانی، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های نظام‌های ثبت، ارزیابی، پاداش، و توزیع تجربه‌ها را برشمردند و مدلی را با ساختار مفهومی مستندسازی تجربیات سازمانی ارائه دادند. انواری رستمی و شهانی (۱۳۸۸) نیز مسیری خلق و طراحی کردند که براساس آن، سازمان یادگیرنده قادر است از طریق مستندسازی دانش برای خود مزیت رقابتی ایجاد کند. این دو، مستندسازی را تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و آن را مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش می‌دانند. بیگدلی (۱۳۹۰) ضمن بررسی موانع و عوامل مرتبط با مستندسازی تجربیات مدیران مدارس آبادان، با مدنظر قراردادن موضوع مدیریت دانش، بر این نکته تأکید می‌کند که هنوز هم در میان مدیران وزارت آموزش و پرورش نگاهی سهل‌انگارانه نسبت به مستندسازی تجربیات وجود دارد. نبود سازوکاری مدون برای تبدیل دانش پنهان به آشکار در میان مدیران سطح بالای این سازمان، مهم‌ترین مانع در تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش اندوخته‌شده فردی و تبدیل آن به دانش جمعی محسوب می‌شود. فرومن

(۲۰۰۹) نیز ضمن توجه به دیدگاه مایکل باکلند درباره سند و مستندسازی، دیدگاه وی را از دو منظر فلسفی بررسی می‌کند. در پژوهش یادشده، باکلند نخست براساس دیدگاه فلسفی جان استوارت میل<sup>۱</sup> مفهوم "واقعیت" و ماهیت نشان‌ها و علائم را در شکل‌گیری مستندسازی بیان و آنگاه با مدنظر قراردادن فلسفه ساختارگرایانه زبان، نقش و جایگاه مستندسازی را تبیین می‌کند. وی در پایان 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 کاری‌شان است. در این میان، نبود رویکرد تحلیلی نسبت به عنصر مستندسازی به منزله یکی از بنیادی‌ترین عوامل تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در چرخه مدیریت دانش کماکان به چشم می‌خورد.

بیگدلی (۱۳۹۰) با استناد به گفتار برخی صاحب‌نظران (انتینگ، هویرن، دایک‌هوین، و تیلن، ۱۹۹۹؛ داوری، ۱۳۷۸) مستندسازی را یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت دانش موفق ارزیابی و تصریح می‌کند مستندسازی این امکان را فراهم می‌کند که از تجربیات دیگران به‌خصوص سازمان‌های موفق و الگو در طول زمان در پهنه‌ای وسیع بهره‌برداری و از تجارب آنها الگوبرداری شود.

الهی، بهاری‌فر، و صالحی (۱۳۸۴) نیز مستندسازی را در قالب کلیتی به‌نام مدیریت دانش، فرایند مکتوب‌کرده هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان می‌دانند که وظیفه‌اش حیات‌بخشیدن به تجربیاتی است که در صورت ثبت‌نشدن، دیر یا زود امکان فراموشی آنها وجود دارد.

با توجه به اهمیت ویژه مستندسازی در فرایندهای مدیریت دانش و نظر به اینکه یکی از پیش‌فرض‌های اساسی مدل‌های طراحی‌شده در این حوزه باید توجه عینی به این مقوله باشد (بیگدلی، ۱۳۹۰)، پژوهش حاضر بر آن شد تا ضمن بررسی میزان توجه به عنصر مستندسازی در هریک از مدل‌های عمومی مدیریت دانش، نقش و جایگاه آن را نیز در این مدل‌ها بررسی کند و به این پرسش‌ها پاسخ دهد:

– در کدام‌یک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش به مفهوم "مستندسازی" به‌طور مستقیم اشاره شده است؟

– در کدام‌یک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش به مفهوم "مستندسازی" به‌طور غیرمستقیم اشاره شده است؟

1. John Stuart Mill

– در هریک از انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش، طراحان آن مدل به مفهوم "مستندسازی" در چه مرحله‌ای توجه کرده‌اند؟

### روش‌شناسی

با وجود تنوع تعاریف و مدل‌های ارائه‌شده از مدیریت دانش، یافتن مدلی که همگان بر آن توافق داشته باشند، دشوار است (افرازه، ۱۳۹۰). افرازه (۱۳۸۹) ۲۷ مدل را به‌عنوان مدل‌های اصلی مدیریت دانش بررسی کرده است. از میان این مدل‌ها، شش مدل وجود دارد که ضمن داشتن مشابهت با سایر مدل‌ها و نیز الهام‌بخشی برای تدوین سایر الگوها (دورانت‌لاو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)، با نام "مدل‌های عمومی مدیریت دانش" شناخته می‌شوند. این مدل‌ها عبارت‌اند از: هیکس<sup>۲</sup>، مک‌الروی<sup>۳</sup>، بک‌من<sup>۴</sup>، هفت‌سی<sup>۵</sup>، بکوویتز و ویلیامز<sup>۶</sup>، و نوناکا و تاکچی<sup>۷</sup>.

در پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند<sup>۸</sup> کیفی مدل‌های عمومی مدیریت دانش استفاده شد. مرور نظام‌مند کیفی از دیدگاه پتیکرو و رابرتس<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) به مروری اطلاق می‌شود که به‌طور جامع مطالعات مرتبط با حوزه‌ای موضوعی خاص را شناسایی، ارزیابی، و ترکیب می‌کند. از مزایای این روش می‌توان به بررسی تفصیلی و جزء‌به‌جزء تمامی اجزای تشکیل‌دهنده یک مدل یا ساختار خاص و نیز تبیین جایگاه هر جزء به‌لحاظ تقدم و تأخر مکانی یا زمانی اشاره کرد. به‌علاوه، روش مرور نظام‌مند این امکان را فراهم می‌کند تا ارزیابی نقادانه مدل‌ها و نیز تحلیل آنها با کیفیت مطلوب فراهم شود. برای انجام یک مرور نظام‌مند در عمل، آنچه که در پرسش و هدف پژوهش مطرح شده است باید به‌عنوان معیارهای اجرای مطالعه در نظر گرفته شود (پای<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). براساس این روش، در پژوهش حاضر ابتدا تعداد مراحل موجود در هر مدل و اجزای هریک از این مدل‌ها به‌تفکیک بررسی شد؛ سپس جایگاه مستندسازی – چه به‌صورت ضمنی و چه به‌صورت آشکار – در هر مدل تبیین و درنهایت، میان شش مدل مذکور از نظر توجه به مفهوم مستندسازی مقایسه انجام شده است.

مستندسازی در پژوهش حاضر به مرحله/مراحلی گفته می‌شود که در مدل‌های عمومی مدیریت دانش، با بحث ذخیره‌سازی، ثبت، ضبط، و نگهداری دانش یا معادل‌های لاتین آن<sup>۱۱</sup> به‌صورت عینی (کاربرد مستقیم و بی‌واسطه یکی از این واژگان در فرایند مدیریت دانش) یا ذهنی (کاربرد غیرمستقیم و باواسطه این واژگان در فرایند مدیریت دانش) پیوند می‌یابد.

1. Durant-Law
2. Hicks
3. Mark McElroy
4. Beckman
5. 7C
6. Bukowitz & Williams
7. Nonaka & Takeuchi
8. Systematic review
9. Petticrew & Roberts
10. Pai
۱۱. این معادل‌ها را در زبان انگلیسی می‌توان به‌صورت Documentation, Preservation, Save, Store مدنظر قرار داد.

## یافته‌ها

در این بخش هریک از شش مدل عمومی یادشده به تفکیک بررسی می‌شود:  
مدل هیکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰). این مدل از چهار مرحله تشکیل شده است (افرازه،  
۱۳۸۹):

- خلق کردن<sup>۲</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>۳</sup>: دومین عنصر ضروری برای مدیریت دانش است که از طریق آن قابلیت ذخیره سازمان‌یافته‌ای حاصل می‌شود که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر، و تسهیم مؤثر دانش را فراهم می‌کند. در این سامانه باید دانش لازم برای استفاده همگان ذخیره شود.
- نشر دادن<sup>۴</sup>: این فرایند به توسعه و ترویج روح جمعی کمک می‌کند که در آن، افراد به‌مثابه همکاران برای دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم دارند و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند.
- به‌کاربردن<sup>۵</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<sup>۶</sup> (۲۰۰۲). در این مدل، فرایند ایجاد دانش به دو مرحله اصلی، یعنی تولید و یکپارچه‌سازی دانش تقسیم می‌شود (دورانت‌لاو، ۲۰۰۶):

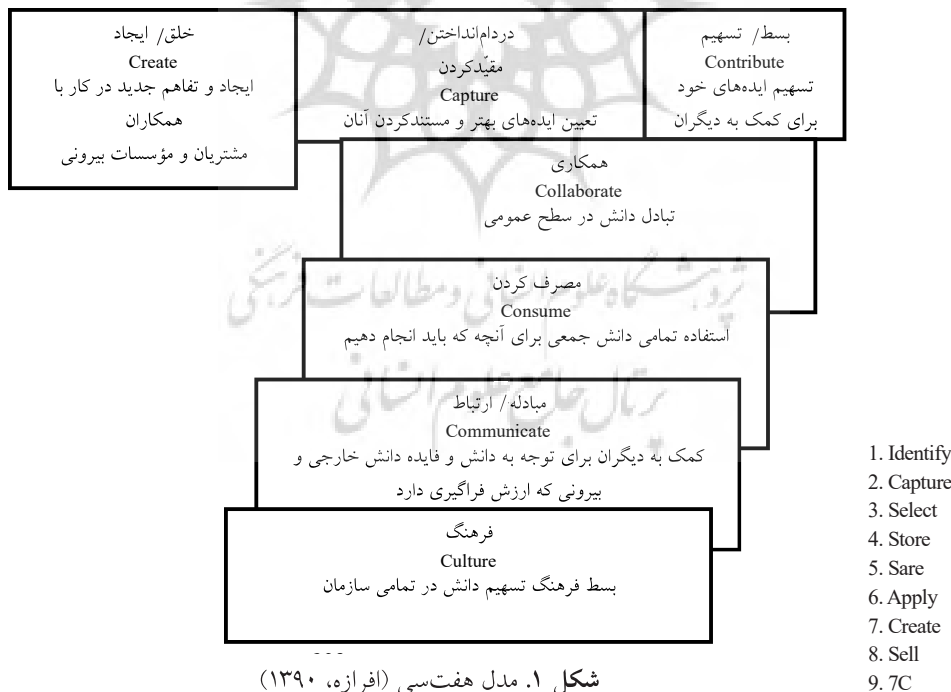
- تولید دانش<sup>۷</sup>: در این مرحله که آن را مترادف یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرند، مؤلفه‌هایی چون یادگیری فردی و گروهی، گردآوری دانش، فرموله‌بندی دانش، و ارزیابی دانش انجام می‌شود.
- یکپارچه‌سازی دانش<sup>۸</sup>: در این مرحله از رهگذر فعالیت‌هایی چون انتشار، جستجو، آموزش، و به‌اشتراک‌گذاری دانش تولیدشده، فرایند اشاعه دانش تکمیل می‌شود. مک‌الروی در این مدل به دو موضوع "عرضه" و "تقاضا" نیز توجه دارد. عرضه معطوف به فعالیت‌هایی است که در راستای افزایش ارائه دانش موجود به افراد یک سازمان طراحی می‌شود و تقاضا معطوف به فعالیت‌هایی است که بر عرضه دانش موجود به بخشی از افراد سازمان متمرکز می‌شود و سعی در افزایش ظرفیت‌شان در تولید دانش دارد (افرازه، ۱۳۸۹).

مدل بک‌من<sup>۹</sup> (۱۹۹۹). این مدل از هشت مرحله تشکیل شده است (افرازه،

1. Hicks
2. Creating
3. Storing
4. Publishing
5. Using
6. Mark McElroy
7. Knowledge production
8. Knowledge integration
9. Beckman

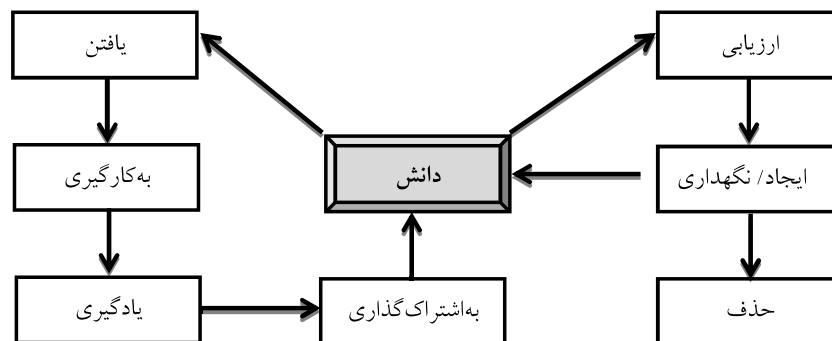
(۱۳۸۹):

- شناسایی<sup>۱</sup>: تعیین صلاحیت‌های درونی، منابع راهبردی سازمان، و قلمرو دانش؛
  - تسخیر<sup>۲</sup>: رسمی کردن دانش موجود؛
  - انتخاب<sup>۳</sup>: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، و رفع دانش‌های ناسازگار؛
  - ذخیره<sup>۴</sup>: شناسایی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش؛
  - به اشتراک گذاری<sup>۵</sup>: توزیع دانش برای کاربران به‌طور خودکار برپایه علاقه و تشریک مساعی دانشی میان گروه‌ها؛
  - به کار بردن<sup>۶</sup>: استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکارسازی، و پشتیبانی از امور؛
  - ایجاد<sup>۷</sup>: تولید دانش جدید در حین پژوهش، تجربه‌کردن، و انجام خلاقانه امور؛
  - تجارت<sup>۸</sup>: دادوستد، توسعه‌دادن، و عرضه کردن دانش جدید به بازار هدف در قالب محصولات و خدمات.
- مدل هفت‌سی<sup>۹</sup> (۱۹۹۶). این مدل را مرکز کیفیت و بهره‌وری ایالات متحده ارائه داده و بر مبنای هفت واژه که حرف اول‌شان C است (افرازه، ۱۳۸۹)، در هفت مرحله، شکل گرفته است (شکل ۱).





مدل بکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۹). اجزای این فرایند شامل هفت مرحله یافتن<sup>۱</sup>، به‌کارگیری<sup>۲</sup>، یادگیری<sup>۳</sup>، به‌اشتراک‌گذاری<sup>۴</sup>، ارزیابی<sup>۵</sup>، ایجاد/نگهداری<sup>۶</sup>، و حذف<sup>۷</sup> است (شکل ۲).



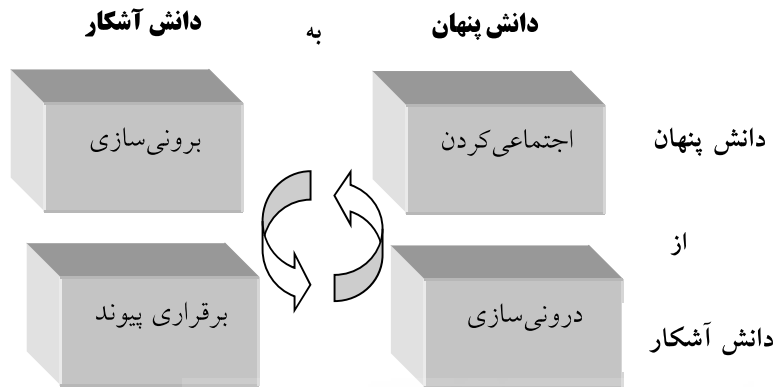
شکل ۲. مدل بکوویتز و ویلیامز (موهاپاترا، اگراوال، و ساتپاتی، ۲۰۱۶)

- یافتن: در این مرحله، مسائلی از قبیل فرموله‌کردن نیازهای اطلاعاتی کارکنان، مشخص کردن منابع و حاملان دانش، و سازماندهی ساختار دانش مطرح می‌شود؛
- به‌کارگیری: به آن معناست که بتوان خلاقانه و مشتری‌گرایانه، راه‌حل‌های مناسب را به‌دست آورد؛
- یادگیری: به‌معنای بررسی درخصوص یافتن دلایل موفقیت یا ناکامی طرح‌های انجام‌شده برای لحاظ کردن نتایج آن در طرح‌های آتی برای انجام اثربخش آنهاست؛
- به‌اشتراک‌گذاری: در این فرایند، کارکنان سازمان دانش خود را به دیگران انتقال می‌دهند و این امر سبب گسترش پایه‌های دانش سازمانی می‌شود؛
- ارزیابی: در این فرایند، دانش‌های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش، ارزیابی می‌شوند؛
- ایجاد/نگهداری: در این بخش، دانش‌های مهم و راهبردی توسعه‌یافته و دارایی‌های دانشی نیز ذخیره‌سازی و به آنها توجه می‌شود؛
- حذف: در این فرایند، دانش‌هایی که از نظر راهبردی و کاربرد بی‌معنا هستند از نظام حذف و در جایی دیگر انبار می‌شوند.

مدل نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵). این مدل برخلاف مدل‌های عمومی پیشین مدیریت دانش، بر دو نوع دانش آشکار و پنهان تمرکز می‌کند و به‌نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (فردی، گروهی، و

1. Get
2. Use
3. Learn
4. Contribute
5. Assess
6. Build/sustain
7. Divest
8. Mohapatra, Agrawal, & Satpathy

سازمانی) توجه دارد (افرازه، ۱۳۸۹). برپایه این مدل، انتقال این دو نوع دانش در سطوح گوناگون سازمان انجام می‌شود (شکل ۳).



شکل ۳. مدل نوناکا و تاکچی (افرازه، ۱۳۹۰)

- اجتماعی کردن<sup>۱</sup> (پنهان به پنهان): برای انجام مؤثر این فرایند، باید فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود؛
- برون‌سازی<sup>۲</sup> (پنهان به آشکار): در این حالت، فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم به دیگران ارائه دهد؛
- پیوند و اتصال برقرار کردن<sup>۳</sup> (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن انجام و با استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود؛
- درونی‌سازی<sup>۴</sup> (آشکار به پنهان): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان نهادینه می‌شود.

مروور مدل‌های شش‌گانه عمومی مدیریت دانش نشان می‌دهد به عنصر مستندسازی در دو مدل "هیگس" و "بک‌من" به‌طور عینی و مستقیم و با لفظ ذخیره‌سازی<sup>۵</sup> توجه شده است؛ در حالی که به همین عنصر در مدل "بکوویتز و ویلیامز" با نام ایجاد/نگهداری<sup>۶</sup> اشاره شده است. در سه مدل دیگر، یعنی مدل‌های "مک‌الروی"، "هفت‌سی"، و "نوناکا و تاکچی" هیچ اشاره مستقیمی به عنصر مستندسازی نشده است.

1. Socialization
2. Externalization
3. Combination
4. Internalization
5. Storing
6. Build/Sustain

باین‌حال، اگر تعریف هداوند (۱۳۸۹) را از مستندسازی بپذیریم که مستندسازی به‌معنای تدوین و تکوین فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز

تا مرحله انجام کاری است و اگر بنا به ادعای جعفری مقدم (۱۳۸۳)، مستندسازی در فرایند مدیریت دانش سازمانی را پیش شرط 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 کرد.

در مدل "مک‌الروی" که در آن فرایند ایجاد دانش به دو مرحله اصلی، یعنی تولید دانش و یکپارچه‌سازی دانش تقسیم می‌شود، می‌توان عنصر مستندسازی را در مرحله تولید دانش و به‌طور خاص، در بخش یادگیری فردی و گروهی<sup>۱</sup> جستجو کرد. 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 می‌کند. در مدل هفت‌سی، عنصر مستندسازی در قسمت دردام‌انداختن و مقیدکردن<sup>۲</sup> دانش جلوه‌گر می‌شود (شکل ۱). مستندسازی ایده‌ها و تجربیات در این مرحله در گام بعد به تسهیم دانش و تبادل آن در سطح عمومی منجر 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 برقرارکردن (تبدیل دانش آشکار به آشکار) جستجو کرد. در این مرحله، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد حرکت از دانش آشکار فردی به دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن انجام می‌شود 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 (تبدیل دانش نهان به آشکار) نیز توجه کرد. در این مرحله، فرد می‌تواند دانش خود را در قالب موضوعات منظم به دیگران ارائه دهد. این موضوعات مضبوط می‌تواند شکل‌های گوناگون و متنوعی از محمل‌های اطلاعاتی را دربرگیرد که مناسب‌ترین بستر برای مستندسازی ایده‌های افراد هم‌تلقی می‌شود.

در کل، بررسی و مطالعه مدل‌ها نیز نشان می‌دهد عنصر مستندسازی در هر یک از این شش مدل، مرحله و جایگاه خاصی دارد (جدول ۱).

1. Individual & group learning
2. Capture

جدول ۱. انواع مدل‌ها و مراحل مدیریت دانش

مدل / مراحل	هیکس	مک‌الروی	بک‌من	هفت‌سی	بکوویتز و ویلیامز	نوناکا و تاکچی
۱	خلق کردن	تولید دانش*	شناسایی	خلق / ایجاد	یافتن	اجتماعی کردن
۲	ذخیره‌سازی*	یکپارچه‌سازی دانش	تسخیر	مقیدکردن*	به‌کارگیری	برونی‌سازی*
۳	نشر دادن		انتخاب	بسط / تسهیم	یادگیری	پیوند و اتصال برقرارکردن*
۴	به‌کاربردن		ذخیره*	همکاری	به‌اشتراک‌گذاری	درونی‌سازی
۵			به‌اشتراک‌گذاری	مصرف‌کردن	ارزیابی	
۶			به‌کاربردن	مبادله / ارتباط	ایجاد / نگهداری*	
۷			ایجاد	فرهنگ	حذف	
۸			تجارت			

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

جدول ۱ نشان می‌دهد مستندسازی در مدل "مک‌الروی" در گام نخست، در مدل‌های "هیکس" و "هفت‌سی" 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 ششم توجه شده است. در واقع، 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 میان پژوهشگران حوزه مدیریت دانش نیز- در کنار سایر جنبه‌های اثرگذار آن- توجه به همین موضوع باشد.

### نتیجه‌گیری

جعفری‌مقدم (۱۳۹۰) با اشاره به اهمیت و مزایای مستندسازی که در فرایند کلی مدیریت دانش جایگاه ویژه‌ای را نیز به خود اختصاص داده است، آنها را در دو بخش فردی و سازمانی دسته‌بندی می‌کند:

■ منافع فردی مستندسازی، شامل تقویت مهارت بازخوانی وقایع و گردآوری اطلاعات، غلبه بر ترس از ثبت و مکتوب کردن اطلاعات و تجربیات، تقویت مهارت سازمان‌دهی و هماهنگ کردن اجزا در قالب یک کل هدفمند، و جلب توجه افراد به ابعاد مختلف رویدادهاست.

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

بیدآبادی (۱۳۷۹) نیز مستندسازی را امری بسیار رایج در عصر حاضر و پیش‌نیاز طراحی و استخراج نظریه‌های مدیریتی بکر می‌داند. وی تصریح می‌کند مستندسازی باعث می‌شود دیگران راه خطا نروند و با انتخاب راه صحیح به ارتقای بهره‌وری سازمان - به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین اهداف مدیریت دانش - یاری رسانند.

از تحلیل مدل‌ها این‌گونه حاصل می‌شود که در هر صورت، توجه به عنصر مستندسازی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین و پایه‌ای‌ترین مراحل فرایند مدیریت دانش - چه به‌طور مستقیم و چه به‌طور غیرمستقیم - در تمامی مدل‌های عمومی مدیریت دانش به‌چشم می‌خورد. باین‌حال، تقدم و تأخر جای‌گیری این عنصر در هر یک از مراحل انواع مدل‌های عمومی مدیریت دانش را نمی‌توان به‌منزله توجه بیشتر یا کمتر به موضوع مستندسازی تلقی کرد؛ در واقع، محل استقرار عنصر مستندسازی را می‌توان بازتاب نوع نگرش طراحان مدل به بحث متناسب بودن جایگاه یک جزء (مستندسازی) در یک کل واحد (مدل مدیریت دانش) در نظر گرفت.

### مآخذ

افرازه، عباس (۱۳۸۹). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری، پیاده‌سازی). تهران: مؤلف.

افرازه، عباس (۱۳۹۰). مدل‌های مدیریت دانش. ارائه کلاسی نیم‌سال اول سال تحصیلی

۱۳۸۹-۹۰.

- الهی، شعبان؛ بهاری فر، علی؛ و صالحی، علی (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات مدیران. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۹ (۴۲)، ۲۳-۵۲.
- انواری رستمی، علی اصغر؛ شهنائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲)، ۳-۱۸.
- بیدآبادی، محمد (۱۳۷۹). با نگاهی به کتاب بی‌پروایان پدیدارند: مستندسازی، گامی اساسی در نظریه‌سازی. *فصلنامه توسعه مدیریت*، ۱۴ (۲۲)، ۲۳-۲۵.
- بیگدلی، فروغ (۱۳۹۰). *ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز.
- پریخ، مه‌ری (۱۳۹۲). *دانش‌ورزان و چالش‌های مدیریت دانش*. *نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات*، ۱۶ (۱۲)، ۲-۵.
- تصویری قمصری، فاطمه؛ صالحی، حامد (۱۳۸۸). نقش کتابخانه تخصصی در مدیریت دانش سازمانی؛ گزارشی از پژوهش‌کنده مهندسی جهاد کشاورزی. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۱ (۳)، ۲۰۱-۲۱۵.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳). *مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش)*. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جعفری مقدم، سعید (دی، ۱۳۹۰). *کارگاه مستندسازی تجربیات مدیران*. ارائه‌شده در کارگاه مدیران عالی استان خراسان شمالی.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۲). *شایستگی‌های متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی در مدیریت دانش*. *نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات*، ۱۶ (۸)، ۱-۵.
- داوری، محمود (۱۳۷۸). *مستندسازی تجارب مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها*. مدیریت و توسعه، ۱ (۱)، ۶-۱۲.
- زارعی، بهروز؛ زارعی، عظیم (۱۳۸۳). *مستندسازی گسترده فرایندها در بخش دولت*: ارائه یک راهکار. *دانشور رفتار*، ۱۱ (۸)، ۱۵-۳۰.
- سادات هاشمی، صدیقه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ و محمدی مقدم، الهام (۱۳۸۹). *مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها*. *فصلنامه توسعه*، ۶ (۱۹)، ۱۰۱-۱۳۰.
- سهرابی یورتچی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ و شفیعا، سپیده (۱۳۸۹). *ارائه الگوی کاربردی برای سنجش میزان توانمندی تسهیم دانش (بررسی دانشگاه‌های دولتی تهران)*. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۶ (۱)، ۵-۲۸.

- عباسی، زهره (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها. در *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، ۱۳-۱۴ بهمن (ص ۱-۱۵). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی. بازیابی ۱۷ تیرماه ۱۳۹۷، از <http://www.betsaonline.com/KM/faKMORG.pdf>.
- هداوند، سعید (۱۳۸۹). مستندسازی در فرایند مدیریت دانش. *ماهنامه مشاوره مدیریت*، ۲۴، بازیابی ۲۰ آبان ۱۳۹۵، از <http://www.modiryar.com/index-management/education/education-management/3626-1395-07-17-05-14-44.html>
- Bukowitz, W. R.; & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management fieldbook*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Durant-Law, G. (2006). *Knowledge management models or models of knowledge: a critical review of the literature*. Retrieved July 9, 2018, from [http://www.durantlaw.info/sites/durantlaw.info/files/actKM2006\\_RF\\_GDL.pdf](http://www.durantlaw.info/sites/durantlaw.info/files/actKM2006_RF_GDL.pdf)
- 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, B. (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.
- Mohapatra, S., Agrawal, A., & Satpathy, A. (2016). *Designing knowledge management-enabled business: a top-down approach*. Heidelberg: Springer.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pai, M., et al. (2004). Systematic reviews and meta-analyses: an illustrated, step-by-step guide. *The National Medical Journal of India*, 17 (2), 86-95.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences*. US: Blackwell Publishing.
- Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation.

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

### استناد به این مقاله:

بصیریان جهرمی، رضا؛ گرایبی، احسان؛ و کوکبی، مرتضی (۱۳۹۷). نقش و جایگاه "مستندسازی" در مدل‌های عمومی مدیریت دانش: رویکردی تحلیلی. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۹ (۲)، ۱۱۷-۱۳۲.

