

فصل نامه دانش شناسی

(علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

سال سیزدهم، شماره ۵۰، پاییز ۱۳۹۹، از صفحه ۷۶ الی ۸۹

شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی (مطالعه‌ای دلفی)

حمیدرضا محمودی*^۱ | نازیلا محرابی^۲

۱. کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی - دانشگاه تربیت مدرس - (نویسنده مسئول) hamidreza8520@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی - دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۲ | تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۲

چکیده

هدف: مستندسازی یکی از مهمترین امور در مدیریت دانش است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات جزو تحقیقات کتابخانه‌ای است که از تکنیک‌های میدانی نیز بهره برده است. این پژوهش از نظر روش، جزو پژوهش‌های توصیفی-ترکیبی است که از طریق پیمایشی دلفی و تحلیل محتوا (روش کلایزی) انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی تشکیل دادند که ۲۰ نفر از اعضای جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول دلفی از روش کلایزی و در دور دوم دلفی از آماره‌های توصیفی (میانگین و درصد) و همچنین به منظور تحلیل داده‌های آماری از نرم‌افزار ۱۶ spss استفاده شد.

یافته‌ها: حاصل تحلیل مصاحبه‌ها پس از بازبینی و مقایسه به ۴۳ کد رسید. در بازبینی نهایی این کدها در ۶ شاخص اصلی قرار گرفتند. در حقیقت ۴۳ مانع اولیه شناسایی شدند که در ۶ مانع اصلی قرار گرفتند. نتایج حاکی از آن است که مجموعه‌ای از موانع فرهنگی، آموزشی، فردی، ابزاری-زیرساختی، مقرراتی و فناورانه، کارکنان و کارشناسان اطلاعاتی را از امر مستندسازی تجربه بازمی‌دارد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته موانع فردی با سایر موانع ارتباط تنگاتنگی دارد.

اصالت/ارزش: موضوع مورد مطالعه و روش انجام این پژوهش دارای اصالت است. نتایج این پژوهش از خروج دانش و تجارب کارکنان از سازمان مربوطه جلوگیری می‌کند. به کارگیری نتایج این پژوهش کمک خواهد کرد که کتابخانه در زمینه مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی موفق عمل کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، تجربه، مستندسازی، کتابخانه عمومی، خراسان جنوبی

مقدمه

مزیت رقابتی سازمان‌های خدماتی، دانش است. دانش ابزاری قابل اتکاست و روز به روز در حال توسعه و تغییر است. کنترل و مدیریت دانش نیازمند توجه به توانمندی‌های خاصی است و به اقتضای نوع فعالیت سازمان‌ها، این توانمندی‌ها با یکدیگر تفاوت دارد. امروزه دانش جزء جدایی ناپذیر موفقیت سازمان‌های خدماتی به حساب می‌آید. این مسئله در سازمان‌های اطلاعاتی نظیر کتابخانه‌ها، اهمیت بیشتری دارد. در همین زمینه پتر دراکر می‌گوید: راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است (دالکر^۱، ۲۰۱۷). در قرن ۲۱، مدیریت دانش به عنوان یک نیاز راهبردی برای تمامی سازمان‌های خدماتی از جمله کتابخانه‌های عمومی، دانشگاهی و غیره مطرح شده است. میزان بهره‌مندی سازمان‌های اطلاعاتی از سرمایه‌های فکری، انسانی و ابزاری برتری دراز مدت آنها را تایید و تضمین می‌کند. امروزه دستیابی به موفقیت از طریق فناوری‌های نوین و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه میسر می‌شود (حسن زاده، ۱۳۹۸). امروزه دانش به عنوان سرمایه تلقی می‌شود. اکثر سازمان‌ها به این نکته رسیدند که اشتراک‌گذاری دانش و تجارب، ضامن موفقیت آنهاست. بنابراین اکثر سازمان‌ها بایستی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش و بهبود وضعیت به اشتراک‌گذاری دانش حرکت نمایند. حرکت در مسیر پیاده‌سازی نیازمند توجه به پیش زمینه‌هاست. یکی از پیش زمینه‌های تقویت مدیریت دانش، توجه به مستندسازی است. اگر مستندسازی به درستی صورت نگیرد سازمان در مدیریت دانش توفیق چندانی نخواهد یافت (حسن زاده، ۱۳۹۷). مستندسازی تجارب مدیریتی در چهارچوب مدیریت دانش قابل تعریف است و می‌تواند به عنوان یکی از ارکان اصلی آن به حساب آید. مستندسازی تجارب مدیریتی تلاشی است در راستای تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی. در حقیقت بواسطه تدوین تجارب مدیران، می‌توان دانشی که در ذهن آنها وجود دارد را به دانشی مدون و در دسترس تبدیل کرد (حسن‌زاده، ۱۳۹۷). ما به میزانی می‌توانیم آینده را تصور کنیم که به گذشته دسترسی داشته باشیم. هر که از گذشته عبرت

نمی‌گیرد دائما در حال تکرار وقایع پیشین و تکراری است. مستندسازی از جمله اموری است که حفظ گذشته را میسر می‌سازد. مستندسازی کمک می‌کند دانش و تجربه و مهارت افراد به شکل مکتوب برای سایر افراد در دسترس قرار بگیرد. توجه به مستندسازی مزایای ذیل را به دنبال دارد:

۱- ثبت تاریخی، تحلیلی، علمی تجارب، موفقیتها، دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین کننده سازمان؛ ۲- فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمان به نسلهای بعدی کارکنان و مدیران؛ ۳- آماده شدن ابزاری برای توجه به مسائل مختلف سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف؛ ۴- فراهم شدن زمینه مرور رویدادهای گذشته و ایجاد امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن؛ ۵- ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت؛ ۶- آماده شدن زمینه‌های تسهیل و تقویت فرآیند یادگیری سازمانی؛ ۷- ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات (حسن‌زاده، ۱۳۹۸). با توجه به تغییرات گسترده- ای که در زمینه مدیریت به وجود می‌آید و سالانه بخشی از کادر مدیریتی به دلایلی کنار گذاشته می‌شوند و بخشی دیگر جایگزین آنها می‌شود لازم است امر مستندسازی تجربه بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. به طور مثال در سازمانی مانند کتابخانه، کارمندی چندین سال خدمت می‌کند و طی این سال‌ها تجارب زیادی را کسب می‌کند. کارمند مذکور بنا به دلایلی نظیر بازنشستگی، انتقالی گرفتن، و یا حتی اخراج شدن از کار کنار گذاشته می‌شود. حال این سوال به ذهن متبادر می‌شود که تکلیف دانش و تجربه و مهارتی که کارمند مزبور داشته است چه می‌شود؟ آیا با رفتن یک کارمند، دانش و تجربه او نیز باید از سازمان برود؟ آیا نمی‌شود این دانش و تجربه را مستندسازی کرد؟ تبعات عدم توجه به مستندسازی می‌تواند سازمان را دچار چرخه تکرار کند. سازمان فردی را استخدام می‌کند، فرد می‌رود، دانش و تجربه همراه او از سازمان می‌رود. و تکرار این چرخه، برای سازمان مقرون به صرفه نیست و یک شکست دائمی و تدریجی به حساب می‌آید. در بیان اهمیت و ضرورت این تحقیق می‌توان گفت از آنجایی که کتابخانه عمومی با جامعه وسیعی در ارتباط است، لذا

^۱. Dalkir

رنزل^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی پیمایشی با عنوان "اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش: اثر میانجی از اسناد" به موضوع اشتراک‌گذاری دانش پرداخته است. از پرسش‌نامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که نوع روابط مابین گروه‌ها در اشتراک‌گذاری دانش و تجربه نقش پررنگی دارد. وی همچنین اذعان کرد که اعتماد متقابل در مستندسازی دانش و تجربه نقش غیرقابل انکاری دارد. در حقیقت اگر اعتماد متقابل میان افراد یک سازمان شکل بگیرد ترس از دست دادن دانش، به شدت کاهش خواهد یافت و افراد راحت‌تر دانش و تجربیاتشان را به اشتراک خواهند گذاشت.

افی و سونیومی^۳ (۲۰۱۲) طی پژوهشی توصیفی-همبستگی با عنوان "مستندات پرستاری: تجربه استفاده از مدل روند امور پرستاری در بیمارستان‌های منتخب در ایالات اوپو نیجریه" میزان مستندسازی تجربه را در میان جامعه پرستاران مورد واکاوی قرار دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که پرستاران به دلیل کمبود وقت و فشار کاری بسیار زیاد از مستندسازی سر باز می‌زنند. به نظر می‌رسد پرستاران توانایی و تخصص کافی در حوزه مکتوب کردن تجربیاتشان را ندارند و این نیز مزید بر علت می‌شود و مستندسازی را با اختلالاتی مواجه می‌کند.

مارسلینو و همکاران^۴ (۲۰۱۵) طی تحقیقی پیمایشی با عنوان "استفاده از فناوری اطلاعات برای حفظ دانش ضمنی در سنین پیری"، نقش فناوری اطلاعات در حفظ دانش را بررسی کردند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شد. نتایج نشان از آن دارد که فناوری اطلاعات نقش بسیار عجیب و پررنگی در حفظ و حتی به اشتراک‌گذاری دانش دارد. بدون فناوری اطلاعات، حفظ و انتقال دانش ضمنی با مشکلات عدیده‌ای رو به رو می‌شود. گویا فناوری اطلاعات یک تسهیل‌گر بسیار قابل اعتماد است که روند ثبت و انتقال دانش را تسریع کرده و بهبود می‌بخشد.

الهی، بهاری‌فر، صالحی (۱۳۸۳) طی تحقیقی توصیفی-کاربردی با عنوان "طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات

تجرباتی که در این سازمان دیده می‌شود از ارزش بالایی برخوردار است. روشن است که سازمان در صورت حفظ و نگهداری تجارب کارکنان، می‌تواند زمینه رشد و تعالی خود را فراهم کند و به زنجیره‌ای از امتیازات مثبت دسترسی داشته باشد. مدیریت دانش، بستر مناسبی برای ذخیره‌سازی، نگهداری و انتقال تجربه به حساب می‌آید. با مرور تحقیقات پیشین، می‌توان ادعا کرد که در زمینه مستندسازی تجربیات کارکنان کتابخانه‌های عمومی، فعالیت چشمگیری صورت نگرفته است. در حقیقت شواهد حاکی از آن است که موانعی بر سر راه مستندسازی تجارب وجود دارد. شناسایی این موانع می‌تواند پیش‌زمینه‌ای برای ارائه راهکار باشد. در واقع زمانی که موانع مستندسازی تجربه شناسایی شود، می‌توان درصدد برطرف کردن موانع برآمد و مستندسازی تجربه را رونق بخشید. به طور کلی می‌توان گفت که انجام این پژوهش حاضر از این جهت حائز اهمیت است که منجر به جلوگیری از خارج شدن تجارب یک کارمند از سازمان به دلایلی نظیر بازنشستگی، اخراج و تعدیل نیرو، جلوگیری از انجام کارهای تکراری، صرفه‌جویی در هزینه، زمان، فراهم‌آوری زمینه ثبت و انتقال فرهنگ سازمانی، فراهم شدن امکان ارزیابی کارکنان، الگوبرداری از بهترین تجربیات موجود و در نهایت کمک به تعالی و رشد سازمانی و بهبود یادگیری سازمانی می‌شود.

سیسول^۱ (۲۰۰۷) در تحقیقی توصیفی با عنوان "چالش‌های فراروی کتابخانه‌های آفریقا و مراکز اطلاع‌رسانی در مستندسازی و حفظ دانش بومی" به بررسی چالش‌های موجود در مستندسازی و حفظ دانش بومی پرداخت. وی از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرد. نتایج نشان داد که فقدان یا کمبود منابع مالی و ظرفیت انسانی می‌تواند مستندسازی را با مخاطراتی مواجه کند. کمبود فناوری نیز می‌تواند به این مخاطرات دامن بزند. مستندسازی تجربه و دانش نیازمند چارچوب‌های قانونی-حقوقی است و اگر قوانین به طور مشخص تدوین شود مستندسازی رونق خواهد گرفت.

². Renzl

³. Ofi, B & Sowunmi

⁴. Marcelino, I. Iza, R. & pereira

¹. Sithole

شدند فرایند نظام مستندسازی تجربیات فرایندی سه مرحله‌ای است. در مرحله اول باید برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد و امکانات، تجهیزات و زیرساخت‌ها فراهم شود. در مرحله دوم باید برنامه‌ریزی‌ها عملی شود. در مرحله آخر نیز باید تمام جزئیات امور پایش و کنترل شود. به نظر می‌رسد در کنار تجهیزات و امکانات اولیه، اهمیت ضوابط و قوانینی که برای مستندسازی تدوین می‌شود قابل انکار نیست.

مکاری قنواتی (۱۳۹۴) در پژوهشی کیفی با عنوان "شناسایی مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجربیات مدیران مدارس اهواز"، به شناسایی مشکلات موجود در مسیر مستندسازی تجربیات مدیران پرداخت. وی که به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده کرد به این نتیجه رسید که فرهنگ به اشتراک‌گذاری در سازمان رکن بسیار مهمی است. علاوه بر این، اعتماد متقابل نیز می‌تواند زمینه مستندسازی را فراهم کند. مجموعه‌ای از عوامل مشخصا به فرد برمی‌گردد. مدیریت باید برنامه‌های دقیقی را جهت مستندسازی ارائه نماید و فناوری‌ها و امکانات لازم را در اختیار مدیران قرار دهد. نتایج نشان از آن دارند که مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجارب مدیران در ۴ دسته عوامل شامل فرهنگ سازمانی، عوامل فردی سازمان، مدیریت و عوامل فناوری قرار دارند.

تیموری (۱۳۹۷) طی پژوهشی توصیفی-پیمایشی که با عنوان "ارائه الگوی تجربه‌نگاری و مستندسازی تجارب پروژه‌ها در شرکت ملی صنایع پتروشیمی" و با هدف ارائه یک الگوی عملیاتی برای مدیریت تجربه‌نگاری و مستندسازی پروژه‌های شرکت مذکور صورت گرفته بود، با استفاده از پرسشنامه‌ای اطلاعات اولیه را گردآوری کرد. وی اذعان داشت که فرهنگ و عوامل فرهنگی یکی از اجزاء مهم مدل‌های مستندسازی است و این عامل می‌تواند روند مستندسازی را تحت تاثیر قرار دهد. به نظر می‌رسد عوامل فناوری و فرد نیز می‌توانند جزئی از پیکره نظام مستندسازی به حساب آیند.

مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات پیشین با رویکرد کمی و تحت سایه پارادایم اثبات‌گرایی صورت گرفته است. به نظر می‌رسد محققان به روش توصیفی-پیمایشی بسیار

سازمانی مدیران" که با هدف طراحی ساختار نظام مستندسازی صورت گرفته بود، دریافتند که برنامه‌ریزی‌های دقیق یکی از اجزای مهم نظام مستندسازی تجربه به حساب می‌آید. فناوری اطلاعات نیز یکی دیگر از اجزای نظام مستندسازی است که جهت ارسال تجربیات از آن استفاده می‌شود. آنها اذعان کردند که پاداش‌دهی می‌تواند مقوله قابل اتکایی در نظام مستندسازی باشد. علاوه بر موارد فوق، باید به قوانین و حقوق مستندسازی توجه ویژه‌ای شود. نتایج نشان داد که با طراحی ساختار مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، بستری برای فرآیندهای مثبت، ارزیابی، انتشار و به کارگیری تجربه‌ها به عنوان سرمایه ملی فراهم شد.

جمشیدی بروجنی (۱۳۹۲) در تحقیقی توصیفی-تحلیلی با عنوان "شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد مستندسازی تجارب و دانش به منظور ارائه راه‌کارهایی برای مستندسازی در این کتابخانه‌ها" به موضوع وضعیت کتابخانه‌های دانشگاهی ایران از نظر مستندسازی و میزان آگاهی مدیران پرداخته بود. ابزار پژوهشی، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت کتابخانه‌ها از نظر مستندسازی نسبتا نامطلوب است، در حالی که میزان آگاهی مدیران آن‌ها از این موضوع زیاد است. از دیدگاه مدیران بی‌انگیزگی مدیران، سلیقه‌ای بودن روش‌های مدیریتی، عدم آگاهی مدیران از نحوه و چگونگی و نیز ماهیت و چیستی مستندسازی و فرهنگ شفاهی حاکم بر جامعه به عنوان مهمترین موانع و مشکلات مستندسازی در کتابخانه‌ها شناسایی شدند. نتایج حاکی از آن است که برای افراد مستندکننده هیچ پاداشی در نظر گرفته نشده است. در حقیقت قانونی برای مستندسازی وجود ندارد و در ساختار و شرح وظایف سازمانی، جایگاهی برای مستندسازی تعریف نشده است. مدیران کتابخانه در صورتی می‌توانند در مستندسازی تجارب موفق باشند که امکانات و تجهیزات اولیه فناورانه در اختیارشان قرار بگیرد.

زمانی، قهرمانی، و ابوالقاسمی (۱۳۹۴) طی پژوهشی که با هدف توصیف، تبیین و تدوین الگوی مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور انجام دادند، مدعی

استحکام پرسشنامه باز مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه بسته که بر مبنای یافته‌های حاصل از پرسشنامه باز و در مقیاس ۵ تایی لیکرت طراحی شده بود، ۶ مولفه و ۴۳ سوال را شامل می‌شد. کارکنان و کارشناسان اطلاعاتی کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تلفیقی متوالی جهت انتخاب کارکنان استفاده شد. در حقیقت ابتدا تعدادی کتابخانه به صورت تصادفی انتخاب شد سپس از میان کارکنان کتابخانه‌های منتخب، تعداد ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند و پنل دلفی از همین ۲۰ نفر تشکیل شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش دلفی کلاسیک استفاده شد. داده‌های دور اول دلفی، با روش کلایزی و داده‌های دورهای دوم و سوم با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، درصد) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نرم‌افزار spss 16 جهت تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

گرایش داشته‌اند. در اکثر تحقیقات مربوط به مستندسازی، به عوامل انسانی، فرهنگی و فناورانه اشاره شده است. غالب پژوهشگران به این سه مقوله به طور مستقیم یا غیرمستقیم اشاره کرده‌اند. با وجود غنای موضوعی در زمینه مستندسازی تجربه و دانش، موانع مستندسازی آنگونه که باید، بررسی نشده است. در این پژوهش با رویکردی آمیخته پژوهشی تحت سایه پارادایم‌های ساخت‌گرایی و اثبات‌گرایی صورت گرفته است و موانع مستندسازی واکاوی شده است. شواهد اولیه نشان از آن دارد که مستندسازی تجارب کارکنان از دیدگاه‌های انسانی، فرهنگی، زیرساختی و فناورانه دارای ضعف می‌باشد. در این پژوهش در پی شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های استان خراسان جنوبی بوده‌ایم. در حقیقت سوال اصلی این پژوهش این است که موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی کدام است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی است. جهت گردآوری اطلاعات از شیوه‌های کتابخانه‌ای-اسنادی و میدانی استفاده شده است. پژوهش از نظر روش، توصیفی- ترکیبی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش یک پرسشنامه باز و یک پرسشنامه بسته بوده است. پرسشنامه باز ۷ سوال را در بر داشت. چهار معیار اعتبار یا مقبولیت، اطمینان- ثبات، قابلیت تایید، و قابلیت انتقال یا تناسب برای ارزیابی روایی و دقت و

یافته‌ها

توصیف نمونه مورد مطالعه نشان می‌دهد که از مجموع ۲۰ نفری که در مطالعه شرکت کردند ۱۶ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. از نظر سنی، ۱ نفر کمتر از ۳۰ سال سن داشته است. ۱۴ نفر در رده سنی ۳۱-۴۰ سال و ۵ نفر در رده سنی ۴۱ سال و بیشتر قرار داشتند. از نظر مدرک تحصیلی ۱۷ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۳ نفر مدرک دکتری داشته‌اند.

جدول ۱. توصیف نمونه مورد مطالعه بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرها	فراوانی مطلق
جنسیت	مرد ۱۶
	زن ۴
طبقه‌بندی سنی	کمتر از ۳۰ سال ۱
	۳۱-۴۰ سال ۱۴
	۴۱ سال و بالاتر ۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد ۱۷
	دکتری ۳

پاسخ به پرسش پژوهش: موانع مستندسازی تجارب کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خراسان جنوبی کدام است؟

گام اول پژوهش دلفی

بررسی و جمع بندی دوره‌های دوگانه دلفی در این تحقیق نشان داد که اتفاق نظر میان کارکنان حاصل شده است. داده‌های دور اول با روش کلایزی تحلیل شد. در مجموع ۸۹ کد اولیه بدست آمد. برخی از کدها تکراری بود و همچنین تعدادی از کدها ترادف و تشابه معنایی داشتند. کدهای تکراری حذف شد

و تنها یک کد از میان کدهای تکراری انتخاب می‌شد. از میان کدهای مترادف نیز کدی که جامعیت بیشتری داشت برای مرحله بعد انتخاب می‌شد. بازبینی و مقایسه مداوم کدها، باعث تقلیل یافتن تعداد آنها از ۸۹ کد به ۴۳ کد شد. بازبینی و مقایسه مداوم میان کدها ادامه یافت و کدهای اولیه در ۶ شاخص نهایی قرار گرفت. در حقیقت ۴۳ مانع اولیه شناسایی شد که در ۶ مانع اصلی قرار گرفتند. نتایج دور اول دلفی در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲. شاخص‌های نهایی برآمده از دور اول دلفی بر اساس روش کلایزی

کدهای اولیه	شاخص‌های نهایی
نبود صداقت میان کارشناسان اطلاعاتی؛ سوءظن کارشناسان اطلاعاتی به یکدیگر؛ نبود اعتماد میان کارشناسان اطلاعاتی؛ بنیان‌های سست فرهنگی؛ حسدورزی؛ ترس از دست دادن جایگاه؛ ترس از عقب ماندن از سایرین؛ علاقه به سکون؛ میل به واپسگرایی؛ نبود خودباوری؛ بی اعتقادی به کارایی مستندسازی تجارب؛ نگرش اشتباه به مستندسازی؛ نگرش ناقص به مستندسازی	موانع فرهنگی
عدم توجه به آموزش تدوین تجارب؛ عدم توجه به آموزش ذخیره و بازیابی اطلاعات؛ عدم آموزش مدیریت دانش؛ عدم آگاهی از ماهیت مستندسازی؛ عدم آگاهی از فنون مستندسازی؛ عدم آگاهی از فواید مستندسازی؛ درک نکردن اهمیت مستندسازی	موانع آموزشی
بی انگیزگی؛ ناتوانی در مکتوب کردن تجارب؛ ضعف در آئین نگارش علمی؛ ضعف در علوم رایانه؛ ناتوانی در تشخیص تجارب مفید؛ قدرت تحلیل پایین	موانع فردی
بی توجهی به پیاده‌سازی نظام مستندسازی تجربیات؛ نبود یا کمبود زیرساخت‌های مستندسازی؛ بودجه ناچیز جهت مستندسازی؛ کمبود زمان؛ عدم تناسب حجم کار و زمان؛ نبود ابزارهای مستندسازی؛ نبود یا کمبود تسهیلات	موانع زیرساختی-ابزاری
عدم تدوین و تعیین جایگاه برای مستندسازی در نمودار سازمان؛ عدم تدوین قوانین مستندسازی؛ نبود قانون کپی رایت؛ نبود قوانین تشویقی جهت مستندسازی؛ نبود قوانین تنبیهی جهت مستندسازی؛ بی توجهی به پاداش و ترفیع رتبه؛ عدم تدوین راهبردهای مستندسازی	موانع مقرراتی
نبود شبکه‌های اینترنت و شبکه‌های درون‌سازمانی؛ عدم توجه به طراحی و ایجاد پایگاه دانش؛ بی توجهی به بانک‌های اطلاعاتی؛ نبود تجهیزات سخت افزاری؛ نبود تجهیزات نرم افزاری	موانع فناورانه

اول به اشباع نظری دست یافته بود. در این دور، ابتدا توضیح مختصری در مورد مرحله قبل و یافته‌های دور قبل ارائه شد تا کارمند یا کارشناس اطلاعاتی به یک درک کلی برسد سپس از هر یک از اعضای پنل دلفی درخواست شد که میزان موافقتشان با موانع را، از بسیار زیاد تا بسیار کم مشخص نمایند. این مرحله به

گام دوم پژوهش دلفی

با توجه به این که در مرحله اول موانع به اشباع رسیده بود در مرحله دوم پرسشنامه‌ای ۴۳ سوالی در طیف ۵ تایی لیکرت طراحی و میان اعضای پنل دلفی توزیع شد. در حقیقت در این مرحله نیاز نبود که سوالات باز مطرح شود چرا که کدها در دور

این دلیل انجام شد که کدهای شناسایی شده حفظ یا حذف شود. معیار اصلی جهت حفظ یا حذف کردن کدهای شناسایی شده، درصد توافق میان خبرگان بود. برای محاسبه درصد توافق، تنها درصد خبرگانی مد نظر بود که گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد را انتخاب کرده بودند. اگر درصد توافق کمتر از ۴۰ بود شاخص مورد نظر حذف می‌شد. اگر درصد توافق بین ۴۰ تا ۸۰ بود شاخص مورد نظر برای داوری مجدد وارد دور بعدی دلفی می‌-

شد. اگر درصد توافق ۸۰ و بیشتر از آن بود شاخص مورد نظر تایید می‌شد. در پایان گام دوم پژوهش دلفی ۳۳ مانع مورد تایید قرار گرفتند، ۶ مانع که درصد توافقتشان کمتر از ۴۰ بود حذف و ۴ مانع که درصد توافقتشان میان ۴۰ تا ۸۰ بود دور سوم دلفی شدند. نتایج دور دوم دلفی در جداول (۳) تا (۸) قابل مشاهده است.

جدول ۳. شاخص‌ها و موانع فرهنگی برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
پذیرش	٪۸۵		٪۵	٪۱۰۰	٪۵۰	٪۳۵	نبود صداقت میان کارشناسان اطلاعاتی
ارجاع به دور سوم	٪۵۰		٪۳۵	٪۱۵	٪۲۰	٪۳۰	سوء ظن کارشناسان اطلاعاتی به یکدیگر
پذیرش	٪۸۰			٪۲۰	٪۲۰	٪۶۰	سستی بنیان‌های فرهنگی
پذیرش	٪۱۰۰				٪۱۵	٪۸۵	حسدورزی کارکنان
ارجاع به دور سوم	٪۶۰			٪۴۰	٪۲۵	٪۳۵	ترس از عقب ماندن از سایرین
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۲۵	٪۶۵	ترس از دست دادن جایگاه
پذیرش	٪۸۰	٪۱۰		٪۱۰	٪۴۰	٪۴۰	میل به سکون
پذیرش	٪۸۰			٪۲۰	٪۳۰	٪۵۰	میل به واپسگرایی
پذیرش	٪۸۵			٪۱۵	٪۶۵	٪۲۰	نبود خودباوری
پذیرش	٪۹۵			٪۵	٪۵	٪۹۰	بی‌اعتقادی به کارایی مستندسازی تجارب
پذیرش	٪۸۰		٪۱۰۰			٪۲۰	نگرش اشتباه به مستندسازی
حذف	٪۲۰	٪۴۰	٪۴۰			٪۲۰	نگرش ناقص به مستندسازی

قرار گرفتند.

در دور دوم دلفی از میان موانع فرهنگی، یک مانع حذف شد و یک مانع به دور سوم ارجاع داده شد. سایر موانع مورد پذیرش

جدول ۴. شاخص‌ها و موانع آموزشی برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
پذیرش	٪۹۵			٪۵	٪۱۰	٪۸۵	آموزش ندادن نحوه تدوین تجارب
ارجاع به دور سوم	٪۶۵	٪۲۰	٪۱۵		٪۱۰	٪۵۵	آموزش ندادن نحوه ذخیره و بازیابی اطلاعات
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۴۵	٪۴۵	آموزش ندادن مدیریت دانش

عدم آگاهی از ماهیت مستندسازی	٪۷۰	٪۱۰	٪۵	٪۱۰	٪۵	٪۸۰	پذیرش
عدم آگاهی از فنون مستندسازی	٪۷۵	٪۱۰	٪۱۵			٪۸۵	پذیرش
عدم آگاهی از فواید مستندسازی	٪۷۰	٪۱۵	٪۱۵			٪۸۵	پذیرش
درک نکردن اهمیت مستندسازی	٪۷۰	٪۱۰	٪۲۰			٪۸۰	پذیرش

در دور دوم دلفی از میان موانع آموزشی، تنها یک مانع به دور سوم ارجاع یافت و سایر موانع مورد تایید واقع شدند.

جدول ۵. شاخص‌ها و موانع فردی برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
پذیرش	٪۸۰			٪۲۰	٪۱۵	٪۶۵	بی‌انگیزگی
پذیرش	٪۸۰		٪۱۰	٪۱۰	٪۵	٪۷۵	ناتوانی در مکتوب کردن تجارب
پذیرش	٪۸۰	٪۱۰	٪۵	٪۵	٪۲۵	٪۵۵	ضعف در آئین نگارش علمی
پذیرش	٪۸۵			٪۱۵	٪۱۰	٪۷۵	ضعف در علوم رایانه
حذف	٪۲۰	٪۶۰	٪۱۵	٪۱۵	٪۱۰	٪۱۰	ناتوانی در تشخیص تجارب مفید
حذف	٪۱۵	٪۴۰	٪۲۵	٪۲۰	٪۵	٪۱۰	قدرت تحلیل پایین

در دور دوم دلفی، از میان موانع فردی، دو مانع حذف شد و سایر موانع مورد پذیرش قرار گرفت.

جدول ۶. شاخص‌ها و موانع زیرساختی-ابزاری برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
حذف	٪۳۵	٪۲۰	٪۴۰	٪۵		٪۳۵	بی‌توجهی به پیاده‌سازی نظام مستندسازی تجربه
پذیرش	٪۸۵			٪۱۵	٪۱۰	٪۷۵	نبود یا کمبود زیرساخت‌های مستندسازی
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۱۰	٪۸۰	بودجه ناچیز جهت مستندسازی
پذیرش	٪۱۰۰				٪۱۰	٪۹۰	کمبود زمان
پذیرش	٪۹۵			٪۵	٪۱۰	٪۸۵	عدم تناسب حجم کار و زمان
پذیرش	٪۸۵		٪۵	٪۱۰	٪۲۵	٪۶۰	نبود ابزارهای مستندسازی
پذیرش	٪۸۰		٪۱۰	٪۱۰	٪۱۵	٪۶۵	نبود یا کمبود تسهیلات

حذف شد و سایر موانع مورد پذیرش قرار گرفت. در دور دوم دلفی، از میان موانع زیرساختی-ابزاری، یک مانع

جدول ۷. شاخص‌ها و موانع مقررانی برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
ارجاع به دور سوم	٪۷۵		٪۱۰	٪۱۵	٪۲۰	٪۵۵	عدم تدوین و تعیین جایگاه برای مستندسازی در نمودار سازمان
پذیرش	٪۸۵		٪۵	٪۱۰	٪۱۰	٪۷۵	عدم تدوین قوانین مستندسازی
حذف	٪۲۰	٪۱۰	٪۶۵	٪۵	٪۱۰	٪۱۰	نبود قانون کپی رایت (حق مولف)
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۳۰	٪۶۰	نبود قوانین تشویقی جهت مستندسازی
پذیرش	٪۹۰		٪۵	٪۵	٪۶۵	٪۲۵	نبود قوانین تنبیهی جهت مستندسازی
پذیرش	٪۸۰		٪۵	٪۱۵	٪۲۰	٪۶۰	بی توجهی به پاداش و ترفیع رتبه
حذف	٪۱۵	٪۵۰	٪۳۰	٪۵	٪۱۰	٪۵	عدم تدوین راهبردهای مستندسازی

در دور دوم دلفی، از میان موانع مقررانی، دو مانع حذف شد و یک مانع به دور سوم ارجاع یافت. سایر موانع مورد پذیرش قرار گرفتند.

جدول ۸. شاخص‌ها و موانع فناورانه برآمده از دور دوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۳۵	٪۵۵	نبود شبکه‌های اینترنت و شبکه‌های درون-سازمانی
پذیرش	٪۸۵			٪۱۵	٪۶۵	٪۲۰	عدم توجه به طراحی و ایجاد پایگاه دانش و بانک‌های اطلاعاتی
پذیرش	٪۸۵		٪۵	٪۱۰	٪۱۰	٪۷۵	نبود تجهیزات سخت افزاری
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۱۵	٪۷۵	نبود تجهیزات نرم افزاری

در دور دوم دلفی، از میان موانع فناورانه، هیچ مانعی حذف نشد و تمامی موانع مورد تأیید قرار گرفت. در این دور، تعداد ۴ مانع که درصد متوسطی داشتند مجدداً در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در پایان این مرحله تمام موانع مورد تأیید قرار گرفت و پژوهش دلفی در همین مرحله به پایان رسید.

گام سوم پژوهش دلفی

جدول ۹. شاخص‌های نهایی برآمده از دور سوم دلفی بر اساس روش کلایزی

تصمیم‌گیری	درصد توافق	درصد پاسخ‌دهندگان به هر گزینه					موانع
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
پذیرش	٪۸۵	٪۵	٪۵	٪۵	٪۵۰	٪۳۵	سوء ظن کارکنان به یکدیگر
پذیرش	٪۹۰			٪۱۰	٪۱۵	٪۷۵	عدم تدوین و تعیین جایگاه برای مستندسازی
پذیرش	٪۸۰	٪۵	٪۱۰	٪۵	٪۱۵	٪۶۵	آموزش ندادن نحوه ذخیره و بازیابی اطلاعات
پذیرش	٪۸۰		٪۵	٪۱۰	٪۱۰	٪۷۵	ترس از عقب ماندن از سایرین

در دور دوم دلفی، از میان موانع ارجاع یافته، هیچ مانعی حذف نشد و تمامی موانع مورد تایید واقع شدند. دورهای دلفی در این مرحله به پایان رسید.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها به روش کلایزی حکایت از آن دارد که نبود صداقت میان کارکنان به عنوان یک مانع فرهنگی، روند مستندسازی را با اختلال مواجه می‌کند. به نظر می‌رسد اعتماد متقابل میان کارکنان وجود ندارد. به اعتقاد کارکنان، مستندسازی یک فعالیت فرهنگی است لذا سستی بنیان‌های فرهنگی می‌تواند فرد را از مستندسازی تجربه بازدارد. به باور برخی از کارکنان به یکدیگر حسادت می‌کنند و این حس باعث می‌شود از مستندسازی تجربه منصرف شوند. در حقیقت زنجیره‌ای از موانع فرهنگی باعث می‌شود فرد به مستندسازی تجربه، رغبت نشان ندهد. باور کارکنان بر این است که زمانی که آنها توانمندی‌هایشان را مستند کنند احتمالاً جایگاهشان به خطر خواهد افتاد. آنها واهمه دارند که با مستندسازی جایگاه خود را از دست خواهند داد. برخی دیگر معتقدند که فرهنگی در کتابخانه عمومی رایج شده است که فرد را به سکون و بی‌حرکی هدایت می‌کند. ظاهراً عده‌ای از کارکنان میل به واپسگرایی دارند و ترجیح می‌دهند رویه‌های پیشین و شیوه‌های سنتی را ادامه دهند؛ در حقیقت آنها میل به تغییر و تحول ندارند. مستندسازی از نظر کارکنان امری خطیر است که جهت انجام آن به ویژگی‌های شخصیتی نظیر خلاقیت، تمرکز و قدرت تحلیل، و البته

خودباوری نیاز است. در واقع عدم خودباوری باعث می‌شود فرد از مستندسازی تجربه‌هایش دوری کند. کارکنان معتقدند که کارایی‌های مستندسازی تجربه را نمی‌دانند و به کارایی مستندسازی باور ندارند. ریشه‌های باور نداشتن به مستندسازی را باید در نگرش اشتباه به مستندسازی جستجو کرد. به عبارت دیگر افراد به مستندسازی باور ندارند چرا که نگرش آنها به مستندسازی نگرش غلط و نادرستی است. این یافته‌ها با نتایج رنزل (۲۰۰۸) که حاکی از این است که روابط بین گروه‌ها و وجود یا عدم وجود اعتماد در مستندسازی دانش و تجربه نقش مهمی دارد و هم‌چنین با نتایج تیموری (۱۳۹۷) که نشان داد فرهنگ و عوامل فرهنگی یکی از اجزای مهم مستندسازی است و هم‌چنین با این قسمت از نتایج مکاری‌قنواتی (۱۳۹۴) که بیان کردند که اعتماد زمینه مستندسازی را فراهم می‌کند هماهنگی دارد. در کنار موانع فرهنگی دسته‌ای از موانع آموزشی قرار دارند فرد را از مستندسازی تجربه بازمی‌دارند. با توجه به این که مستندسازی تجربه یکی از منشعبات مدیریت دانش است، باید در وهله اول، مدیریت دانش به افراد آموزش داده شود. سپس در خلال آموزش مدیریت دانش، ماهیت، فواید، اهمیت و فنون مستندسازی به افراد آموخته شود. طبیعتاً عدم توجه موارد مزبور می‌تواند بازدارندگی ایجاد کند. به باور گروهی از کارکنان، مستندسازی فعالیتی است که با ذخیره و بازیابی اطلاعات ارتباط تنگاتنگی دارد. لذا ارائه نکردن آموزش‌های لازم در زمینه ذخیره و بازیابی اطلاعات نیز می‌تواند مانعی برای مستندسازی تجربه محسوب شود. یافته‌های این قسمت از موانع مربوط به نتایج افی

مستندسازی قابل ذکر است. ضروری است که مسئولین امر، جایگاه مشخصی را برای مستندسازی در نمودار وظایف سازمانی در نظر بگیرند. باید قوانین در این زمینه تدوین شود؛ قوانینی بازدارنده و تنبیهی و قوانینی تشویقی. این یافته‌ها نیز با نتایج پژوهش الهی و همکاران (۱۳۸۴) که بیان کرد که پاداش‌دهی مقوله‌ی قابل اتکایی در نظام مستندسازی است و همچنین با نتیجه به دست آمده از پژوهش جمشیدی‌بروجنی (۱۳۹۲) که بیان داشت جایگاهی برای مستندسازی تعریف نشده است و هیچ چارچوبی برای این مفهوم موجود نیست و حتی هیچ پاداشی برای افراد مستندکننده در نظر گرفته نشده است در ارتباط است. به نظر می‌رسد باید پاداش‌هایی برای مستندسازی تجربه در نظر گرفته شود. همان‌طور که در سطور قبلی گفته شد ارائه پاداش‌های مادی و حمایت‌هایی نظیر ترفیع رتبه می‌تواند محرکی قوی و قابل اعتماد برای مستندسازی تجربه تلقی شود. با توجه به این که در مبانی نظری مربوط به مدیریت دانش، فناوری یکی از ارکان اصلی به حساب آمده است، بدیهی است که قسمتی از موانع مستندسازی نیز مشخصاً به فناوری مربوط شود. به نظر می‌رسد به منظور رونق گرفتن مستندسازی به یک سری زیرساخت‌های فناورانه نیاز است. در وهله اول باید شبکه‌های درون‌سازمانی به منظور تسهیل تعامل میان کارکنان، طراحی و ایجاد شود. سپس در کنار آن، کارکنان به شبکه‌های برون‌سازمانی و بین‌المللی (شبکه اینترنت) نیز دسترسی داشته باشند. لازم است به طور همزمان و موازی به تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری توجه شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش الهی و همکاران (۱۳۸۳) که حاکی از این است فناوری اطلاعات در ارسال و مستندسازی تجربیات نقش مهمی دارد و همین‌طور با پژوهش مکاری‌قنواتی (۱۳۹۴) که بیان داشت یکی از عوامل مشکل‌ساز در پیاده‌سازی مستندسازی تجارب مدیران، عوامل فناوری است، اشاره کرد و همچنین با پژوهش تیموری (۱۳۹۷) که نتایج حاصل از آن نشان داد عوامل فناوری جزء از پیکره نظام مستندسازی است هم‌خوانی دارد. به طور کلی می‌توان گفت در صورتی که موانع شش‌گانه فردی، ابزاری-زیرساختی، فرهنگی، آموزشی، مقرراتی و فناورانه برطرف شود مستندسازی تجربه رونق خواهد گرفت. هیچ نقطه

و سونیومی (۲۰۱۲) که بیان کرد عدم توانایی و نداشتن تخصص کافی در زمینه مکتوب کردن تجربیات نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، هم‌خوانی دارد. دسته‌ای از موانع مشخصاً به فرد مربوط می‌شود؛ البته ریشه برخی از موانع فردی در سایر موانع قرار دارد. به طور نمونه عده‌ای از کارکنان اذعان داشتند که بی‌انگیزگی، ناتوانی در مکتوب کردن تجارب، ضعف در آئین نگارش علمی، ضعف در علوم رایانه و ناتوانی در تشخیص تجارب مفید جزو موانعی فردی است. این در حالی است که بی‌انگیزگی می‌تواند ریشه در مباحث مالی و مقرراتی داشته باشد. اگر فرد به اندازه کافی حمایت (مادی و معنوی) شود قطعاً این مورد می‌تواند روحیه و انگیزه او را برای مستندسازی تقویت کند. ناتوانی در مکتوب کردن تجارب و همچنین ضعف در آئین نگارش علمی نیز جزو موانعی است که با مباحث آموزشی در ارتباط است. ضعف در علوم رایانه نیز موردی است که با مباحث آموزشی و فناورانه ارتباط دارد. لذا کاملاً مشخص است که موانع فردی با سایر موانع ارتباط تنگاتنگی دارد. این یافته‌ها نیز با نتایج حاصل از پژوهش مکاری‌قنواتی (۱۳۹۴) که به موانع فردی از جمله بی‌انگیزگی، بی‌نفاوت بودن اشاره کرد و همچنین با نتایج حاصل از پژوهش تیموری (۱۳۹۷) که بیان کرد عوامل فردی جزئی از پیکره نظام مستندسازی به حساب می‌آید موانع حاصل از آن باعث عدم مستندسازی می‌شود در ارتباط است. برای انجام هر کاری به ابزار و زیرساخت‌های خاصی نیاز است. به نظر می‌رسد زیرساخت و ابزارهای مستندسازی در اختیار کارکنان کتابخانه عمومی قرار نگرفته است. برای امر مستندسازی تجربه یا بودجه‌ای در نظر گرفته نشده است و اگر در بودجه‌ای منظور شده، کم و ناچیز است. برخی از کارکنان اعتقاد دارند که مستندسازی نیازمند صرف وقت و انرژی است؛ این در حالی است که آنها فرصت کافی برای مستندسازی ندارند. به باور کارکنان، توازن و تناسبی میان حجم کار و زمان وجود ندارد؛ حجم کار، بالا و زمان اندک است. این قسمت از یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش زمانی و همکاران (۱۳۸۴) که حاکی از این است برای مستندسازی باید زیرساخت‌ها و امکانات و تجهیزات لازم فراهم شود، هماهنگی دارد. از حیث مقرراتی نیز موانعی در زمینه

✓ طراحی و برگزاری برنامه‌های فرهنگی جهت القای حس اعتماد میان کارکنان.

منابع

الهی، ش؛ بهاری‌فر، ع؛ و صالحی، ع (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۹ (۳): ۲۳-۵۲.

تیموری، ا (۱۳۹۷). ارائه الگوی تجربه‌نگاری و مستندسازی تجارب پروژه‌ها در شرکت ملی صنایع پتروشیمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (M.Sc)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار، شهریار.

جعفری مقدم، س (۱۳۸۹). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش. تهران: [بی‌نا].

جمشیدی بروجنی، گ (۱۳۹۲). شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد مستندسازی تجارب و دانش به منظور ارائه راهکارهایی برای مستندسازی در این کتابخانه‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز.

حسن‌زاده، م (۱۳۹۷). مدیریت دانش. تهران: نشر ک [بی‌نا].

حسن‌زاده، م (۱۳۹۸). آموزه‌هایی از مدیریت دانش. تهران: [بی‌نا].

زمانی، ا؛ قهرمانی، م؛ توفیقی، ج؛ ابوالقاسمی، م (۱۳۹۴). تدوین الگوی مستندسازی تجربیات سازمانی روسای دانشگاه‌های دولتی کشور. رساله دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. مکاری قناتی، ز (۱۳۹۴). شناسایی مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجربیات مدیران مدارس. کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی.

Colaizzi, P. F. (1969). The descriptive methods and the types of subject-matter of a phenomenologically based psychology exemplified by the phenomenon of learning (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

Colaizzi, P. F., Valle, R. S., & King, M. (1978). *Existential phenomenological alternatives for psychology*.

Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in theory & practice*. MIT press.

Marcelino, I., Gomes, I., Laza, R., & Pereira, A. (2015). Using ICT for Tacit Knowledge Preservation in Old Age. Applications.

تقابل یا تضادی میان این پژوهش و پژوهش‌های پیشین دیده نشد. پژوهش حاضر به شناسایی موانع مستندسازی تجارب کارکنان پرداخت. در حقیقت در این پژوهش سعی شده است که موانع مربوطه بررسی شود. انجام این پژوهش، بخشی از شکاف دانشی مربوط به مستندسازی تجارب را پر کرده است و با تلفیق عینیت‌گرایی و ذهنیت‌گرایی به یافته‌های قابل قبولی دست یافته است. در حقیقت، از سویی موانع موجود را شناسایی کردیم از سوی دیگر به روابطی که میان موانع برقرار است پی بردیم. مستندسازی تجارب کارکنان سازمان مربوطه می‌تواند باعث صرف‌جویی در زمان و هزینه، استفاده از آن به عنوان یک مرجع برای جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته و همچنین بهینه‌سازی در کارها و پیشرفت در امور مربوطه می‌شود. نتایج این تحقیق می‌تواند مشخصاً در کتابخانه‌های تابعه نهاد کتابخانه‌های عمومی به کار گرفته شود. از آنجایی که مدیریت دانش و مباحث مربوط به آن، یکی از عناصر اصلی موفقیت در سازمان‌های کنونی است؛ نتایج این پژوهش می‌تواند به کسب مزیت رقابتی کمک کرده و به موفقیت کتابخانه‌های عمومی در عرصه مدیریت دانش منجر شود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش و به منظور رفع موانع مستندسازی تجربه نکات ذیل پیشنهاد می‌شود:

✓ تخصیص بودجه کافی به منظور پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش؛

✓ تدوین قوانین دقیق به منظور مستندسازی تجربه؛

✓ تعیین جوایز و پاداش‌های مادی برای مستندسازی

تجربه؛

✓ ارائه تسهیلات، امکانات و تجهیزات جهت تسهیل

مستندسازی تجربه؛

✓ ایجاد بانک‌های اطلاعاتی به منظور ذخیره تجارب

کارکنان؛

✓ کاستن از فشار کاری کارکنان سازمان مربوطه؛

✓ برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه مستندسازی

تجربه؛

- fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2): 206-220.
- Sithole, J. (2007). The Challenges Faced by African Libraries and Information Centers in Documenting and Preserving. *Indigenous knowledge IFLA Journal*, 33(2): 117-123.
- Streubert Speziale HJ., Carpenter DR.(2003). Qualitative Research in Nursing-Advancing the Humanistic perspective. *Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia*.
- Advances in Intelligent Systems and Computing* 376(?): 75 – 83.
- Ofi, B., & Sowunmi, O. (n.d.). Nursing documentation: Experience of the use nursing process model in selected hospitals in Ibadan, Qyostate, Nigeria. *International Journal of Nursing practice*, 18(4): 345 -362.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of



Identifying Barriers to Documenting the Experiences of the Librarians of the Public Libraries of South Khorasan Province (A Delphi Study)

Hamid Reza Mahmoodi¹ | Nazila Mehrabi²

1. MSC in Knowledge and Information Science, Tarbiat Modares University, Hamidreza8520@gmail.com (Corresponding Author)
2. MSC Student in Knowledge and Information Science, Tarbiat Modares University.

Abstract

Objective: Documentation is one of the most important issues in knowledge management. The purpose of this study is to find barriers to documenting the experiences of librarians.

Methodology: This present research is applied in terms of purpose and library research and field techniques are used in terms of data collection method. In terms of method, this research is one of the descriptive combined researches that been done through Delphi survey and content analysis (Colaizzi method). The statistical population of this research includes the staff of public libraries South Khorasan province in which 20 members of the community have been selected as a sample. A questionnaire was used to collect data. Spss software was used to analyze the data of the first stage of Delphi Colaizzi method and the data of the second round of Delphi by descriptive statistic (means and percentage) and also for the analysis of statistical data.

Results: The results of the analysis of the interviews reached 43 cods after review and comparison. In the final review, these cods were included in 6 main indicators. In fact, 43 initial obstacles were identified, which were located in 6 main obstacles. The results indicate that a set of cultural, educational, personal, infrastructural, regulatory and technological barriers prevent staff and information experts from documenting experience. According to analysis, individual barriers are closely related to other barriers.

Conclusion: The subject of research and method of conducting this research are original. By documenting the experiences, the knowledge and experiences of the employees of the relevant organization are prevented from leaving and also, this document can be used as a reference source for the future work of the organization, and modeling it will greatly help the optimization and development of the organization (libraries).

Keywords: knowledge management, Experience, Documentation, Public library, South Khorasan