

## شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران<sup>۱</sup>

گیتی جمشیدی<sup>۲\*</sup>، غلامرضا حیدری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۲/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۶/۲۱

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد مستندسازی تجارب و دانش، به‌منظور شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای لازم به این منظور است. **روش:** پژوهش از نوع کاربردی بوده و به روش پیمایشی \_ تحلیلی صورت گرفته است. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که با مرور متون و منابع مرتبط و با اعمال نظر متخصصان حوزه، تهیه و در میان ۸۸ نفر از مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی توزیع شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران، وجود پنج زیرساخت و عامل: ساختاری، فرهنگی، قانونی، فناورانه و رفتاری به‌ترتیب اولویت، برای مستندسازی ضروری است. انتقال تجارب کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین، برخورداری مدیران صاحب تجربه از حقوق مالکیت معنوی، ایجاد دستنامه مستندی از تجارب و اقدامات مهم انجام‌گرفته در کتابخانه و انتشار تجارب مستندشده مدیران، از جمله سازوکارهایی بودند که به‌منظور بهبود و توسعه نظام مستندسازی در کتابخانه‌ها شناسایی شدند.

**اصالت و ارزش:** به‌نظر می‌رسد با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته، این پژوهش برای نخستین بار به شناسایی زیرساخت‌های لازم برای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌ها می‌پردازد و یافته‌های این پژوهش شاید نقطه آغازی برای انجام دادن مستندسازی در بافت کتابخانه‌ها و الگویی برای سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تجربه، دانش، کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیران، مستندسازی.

۱. این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی با عنوان «شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد مستندسازی تجارب و دانش به‌منظور ارائه راهکارهایی برای مستندسازی در این کتابخانه‌ها» است.

g.jamshidi92@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

ghrhaidari@gmail.com

۳. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

## مقدمه

انسان‌های یادگیرنده امروز از مجموعه تجارب و تمدن‌های گذشتگان بهره گرفته‌اند و به عبارتی بر دوش تمدن‌های گذشته قرار دارند تا سطح بالاتری از تجارب و علوم را کسب کنند، فراتر از گذشتگان خود بیندیشند و همواره به دنبال اصلاح و تکامل افکار و رفتار خود باشند. از سوی دیگر انسان‌ها به دلیل محدودیت ضمیر خودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به‌طور فی‌البداهه و کامل نیستند و لازم است که با مستند کردن اطلاعات و تجارب خود به شکل‌های گوناگون نوشتاری، نموداری، تصویری و حتی از طریق حافظه‌های رایانه‌ای به حفظ و جست‌وجوی سریع آنها پردازند (الهی و احمدی، ۱۳۷۹: ۵۴).

طی فعالیت‌های یک سازمان مستنداتی تولید و تجاری کسب می‌شود که به‌صورت پنهان در ذهن افراد دخیل در سازمان، انباشته خواهند شد که همواره در خطر فراموشی یا خروج از سازمان هستند. اغلب به دلیل نبود نظام کارآمد، این اطلاعات و دانش به تدریج پراکنده می‌شود، از بین می‌رود یا فراموش خواهد شد. به این دلیل دیده می‌شود که حتی در سازمان‌هایی مانند بیمارستان‌ها و اداره‌های مختلف که اکنون اطلاعاتی را مستندسازی و اسنادی را نگهداری می‌کنند، مستندسازی به روش سنتی انجام می‌گیرد و در مواردی، دانشی که دارای ارزش بالقوه است، به درستی ثبت نمی‌شود.

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی از جمله سازمان‌های دانش‌بنیان هستند. در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی حجم زیادی از دانش در مدارک و مستندات و نیز تصمیمات، تجارب کارکنان و مدیران وجود دارد. مستندسازی دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی این دانش را ثبت، ارزیابی، سازماندهی، نگهداری و توزیع می‌کند؛ این مراکز را در شرایط مختلف برای نیل به اهداف کلان یاری می‌رساند و موجب بهبود عملکرد این سازمان‌ها می‌شود.

به نظر می‌رسد که مهم‌ترین دلایل عدم توجه به مستندسازی تجارب و دانش در هر سازمانی و از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، در درجه اول نبود شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی و نیز روش اجرایی آن؛ و در درجه دوم، فراهم نبودن شرایط و زیرساخت‌های لازم و در نهایت نبود سازوکارهای لازم برای توسعه فرایند مستندسازی است. بنابراین به‌منظور مستندسازی نظام‌مند در کتابخانه‌ها، وجود الگو و چارچوب مشخصی ضرورت دارد.

به گفته جعفری مقدم (جعفری مقدم، ۱۳۸۲: ۲۱۰) کتابخانه‌ها همچون دیگر سازمان‌های فعال در عرصه پرتکاپوی کنونی، به‌علت نبود معیارهای به‌نسبت دقیق برای ارزش‌گذاری و انتخاب ارزشمند و درخور مستندسازی و ناآشنایی با روش‌های اثربخش مستندسازی تجارب، تدابیر شایان

ملاحظه‌ای در زمینه مستندسازی تجارب و دانش اتخاذ نکرده‌اند. پس پرسش‌هایی که در زمینه مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌ها وجود دارد این است که: در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی چه چیزی باید مستند شود؟ یا چه تجاربی ارزش مستندسازی دارند؟ در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، مستندسازی دانش باید چگونه و با چه شیوه‌ای انجام گیرد؟ در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی باید فرایند مستندسازی چگونه باشد؟ کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی چگونه باید روش‌مند مستندسازی کنند تا در برنامه‌ریزی، آینده‌نگری و بهینه‌سازی فعالیت‌های مدیریتی از مستندات موجود، بیشتر و بهتر استفاده شود؟ و به‌طور کلی از دیدگاه مدیران ویژگی یک نظام مستندسازی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی چیست؟

بدون تردید فرایند مدیریت دانش در کتابخانه‌ها با تکیه بر مستندسازی تجارب سازمانی نیاز به تأیید بالاترین سطوح سازمانی دارد؛ توجهی که نشأت گرفته از تغییر دیدگاه‌های مدیران و تسریع این تغییر دیدگاه در شاکله ارزشی سازمان کتابخانه‌هاست. همچنین مستندسازی تجربه و دانش و بهره‌گیری مؤثر از آن در کتابخانه‌ها، نیازمند نظام مستندسازی مناسبی است که به‌منظور نهادینه‌سازی و گسترش نظام مستندسازی در کتابخانه‌ها باید به تثبیت و توسعه آن از طریق پیاده‌سازی و فراهم‌آوری زیرساخت‌ها و شرایط لازم اقدام کرد. فراهم کردن بسترها و زیرساخت‌ها شاید به اهمیت دادن به دانش سازمانی و ارزش قائل شدن برای صاحبان تجربه در محیط کتابخانه‌ها منجر شود (مردانی و نظرزاده، ۱۳۸۸: ۴۹۸).

دانش سازمانی بدون توجه به نوع و محمل آن برای کتابخانه‌ها ارزشمند است. کتابخانه‌ها برای موفقیت و بهره‌وری باید دانش را اعم از ضمنی و عینی مدیریت کنند و در رشد و توسعه آن (به‌عنوان بخشی از دارایی‌های سازمان) کوشا باشند. با توجه به سؤالات مطرح‌شده در فوق می‌توان اظهار کرد که پیرامون مستندسازی تجربه و دانش مسائلی وجود دارد و به‌منظور انجام دادن مستندسازی در هر سازمانی و از جمله کتابخانه‌ها، باید اقداماتی صورت گیرد. بنابراین این پژوهش سعی دارد که توجه خود را به قدم اول در مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌ها یعنی بررسی شرایط و زیرساخت‌های لازم معطوف کند؛ چرا که مهم است که مشخص شود آیا کتابخانه‌ها برای پیاده‌سازی مستندسازی تجربه و دانش، زیرساخت‌های لازم را فراهم کرده‌اند یا خیر. مسئله این است که چه عوامل زیرساختی در استقرار و پیاده‌سازی مستندسازی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی مؤثرند. این دغدغه وجود دارد که عدم شناسایی زیرساخت‌ها موجب اجرای ناکارآمد و غیراثربخش مستندسازی تجربه و دانش شود.

تحقیقات و بررسی‌ها نشان می‌دهند که هر چند اقداماتی در زمینه مستندسازی در برخی از

سازمان‌ها صورت گرفته، اما در کتابخانه‌های دانشگاهی توجه چندانی به دانش غیرمکتوب و دانش موجود در اذهان کارکنان و مدیران نشده و اطلاعات مدون موجود در این مراکز نیز، به‌ندرت به گونه‌ای مجتمع و یکپارچه، جمع‌آوری و در چارچوب نظام‌مندی مدیریت شده است. این ضعف‌های مدیریتی سبب شده‌اند که سرمایه‌های ارزشمند موجود برای همیشه ناشناخته بمانند و در دسترس افراد قرار نگیرند.

با توجه به ملاحظات فوق و اهمیت پرداختن به مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، ضرورت پژوهش در این حوزه احساس می‌شود. بنابراین لازم است که برای ثبت و ضبط دانش و تجاربی که در کارکنان و مدیران کتابخانه‌ها به دست می‌آید، گام‌های جدی برداشته شود و تحقیقاتی در این زمینه صورت گیرد، چرا که این امر به صرفه‌جویی در هزینه، زمان و منابع مادی و انسانی و نیز پرهیز از دوباره‌کاری و حذف تکرار اشتباهات منجر می‌شود. لذا این پژوهش در نظر دارد که وضعیت موجود مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های ایران را از نظر زیرساخت‌های لازم و عوامل مؤثر و سازوکارهای لازم برای مستندسازی بررسی و نیز تلاش کند تا با شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، به ارائه راهکارهایی برای مستندسازی در این کتابخانه‌ها بپردازد. یافته‌های پژوهش شاید نقطه آغازی برای انجام دادن مستندسازی در بافت کتابخانه‌ها و الگویی برای سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی باشد.

### پیشینه پژوهش

مدیریت علمی با تاریخچه‌ای بیش از یک سده در سازمان‌های پیشرفته صنعتی و خدماتی در سطح دنیا، به‌ویژه در جوامع پیشرفته، مستندسازی را جزء جدایی‌ناپذیر نظام‌های سازمانی و مدیریتی، به‌ویژه در ارتباط با نظام مدیریت کیفیت قلمداد کرده است. هرم مستندسازی در نظام مدیریت کیفیت، خط‌مشی، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها و رویه‌های کاری، استانداردهای داخلی، فرم‌ها، داده‌ها و سوابق را در بر می‌گیرد و گستردگی مستندات، تحت تأثیر عواملی همچون ابعاد سازمان و نوع فعالیت؛ پیچیدگی فرایندها و ارتباط و تعامل بین آنها؛ و شایستگی کارکنان قرار خواهد گرفت.

تحولات صنعتی و اقتصادی در کشورهای پیشرفته، نتیجه فعالیت‌های پیچیده مدیریتی و از جمله به‌کارگیری سیستم مستندسازی تجارب بوده است. ویژگی‌های عصر اطلاعات و دانایی، توجه به دانش، کسب تجارب جدید، کسب بصیرت از تجارب و انتقال تجارب به سایر اعضای سازمان است. در این عصر کارشناسان دانش، به ایجاد فکر و انتقال آن و تجدید نظر در آنها توجه زیادی می‌کنند.

انجمن مدیریت پروژه آمریکا در سال ۱۹۶۹ با هدف جمع‌آوری سوابق و تجارب محیط‌های مختلف مدیریتی تأسیس شد که طی سمیناری در سال ۱۹۹۶ در مونترآل، ایده مستندسازی تجارب در قالب استاندارد را مطرح کرد و سرآغازی برای تبیین مدیریت پروژه شد. مدیریت پروژه به‌عنوان حرفه، امکان ثبت با مستندسازی و حفظ و انتقال تجارب حاصل از پروژه‌ها را تسهیل کرد (دری، ۱۳۸۴).

تحقیقات حاکی از وجود دو راهبرد کلی در مدیریت دانش سازمانی است. به‌گونه‌ای که هانسن و همکارانش در تحقیقی که در حوزه مدیریت دانش، بر روی ۱۱ شرکت آلمانی و سوئیسی انجام دادند به دو نوع راهبرد پی بردند که شرکت‌ها برای مدیریت دانش خود برگزیده‌اند و عبارتند از راهبرد کدگذاری و شخصی‌سازی (هانسن، نوری و تیرنی، ۱۹۹۹: ۱۰۸). در این زمینه شرکت‌ها و سازمان‌های متعددی از راهبرد تدوین دانش برای انتقال دانش و تجارب خود استفاده کرده‌اند از جمله: شرکت‌های دایملر کرایسلر، زیراکس، ارنست و یانگ، اکسس هلث و سینگولار (گزنی، ۱۳۸۶).

انتینگ، هوایرن، دایجکویزن و تیلن (۱۹۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فراهم‌آوری دانش از یک سو شامل استخراج دانش از منابع مختلف همچون دانش متخصصان، کتاب‌ها، نقشه‌ها و مشاهدات جهان واقعی و از سوی دیگر شامل فرایند تجزیه و تحلیل، ساختاربندی و ثبت دانش است که به‌عنوان مستندسازی دانش تعریف می‌شود. روش‌های زیادی برای استخراج دانش نهفته در تجارب وجود دارد، اما برای مستندسازی دانش روش‌های زیادی موجود نیست و فنون موجود اغلب تمام جنبه‌های مستندسازی را در بر نمی‌گیرند یا همه انواع دانش را مستند نمی‌کنند. بکر و گدینی (۲۰۰۵) در پژوهشی که با هدف بررسی زیرساخت‌های مستندسازی برای مدیریت پروژه‌های استخراج داده‌ها انجام دادند، به این نکته اشاره کردند که مستندسازی نظام‌مند دانش، تجارب، داده‌ها و نتایج، ابزار مفیدی برای ردیابی وضعیت کنونی پروژه‌هاست. به اعتقاد آنان مستندسازی مزیت‌هایی چون کاربرد مؤثر مدیریت، برنامه‌ریزی دقیق و بهبود ارتباط بین گروه‌ها دارد. همچنین مستند کردن فرایندها همراه با همه اطلاعاتی که برای ایجاد آن استفاده می‌شود، مانع از کار کردن افراد بر روی مسائل و مشکلات و جلوگیری از دوباره‌کاری می‌شود.

رنزل (۲۰۰۸) در پژوهشی بیان کرد که اعتماد بین اشخاص و اعتماد در مدیریت بر روی اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد. از نظر او اعتماد در مدیریت، اشتراک دانش را از طریق تأثیر منفی آن که ترس از دست دادن ارزش منحصر به فرد شخص است و تأثیر مثبت آن که

مستندسازی دانش است، تسهیل می‌کند. در پایان پیشنهاد می‌شود که مدیران به‌منظور افزایش اشتراک دانش جو اعتماد را در سازمان به‌وجود آورند.

کالکو (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «کیفیت مستندسازی و مدیریت مدارک: نظرسنجی از دانشگاه‌های ترکیه» به بررسی سیستم مدارک و اسناد دانشگاه‌های دولتی ترکیه پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرایندهای سازمانی که در دانشگاه‌های دولتی ترکیه به اسناد مربوط هستند امکان پاسخگویی به درخواست‌های اداری و قانونی را ندارند که ناشی از مقررات قانونی ناکافی، نبود ساختار اداری مبتنی بر کیفیت، سیستم مدیریت ناکارآمد اسناد و مدارک و وجود کارمندان بی‌صلاحیت است.

تولایی و رشیدی (۲۰۱۱) در پژوهشی به ارائه «چارچوب عملی برای مستندسازی تجارب و کسب دانش متخصصان سازمان‌ها» پرداختند. الگویی که آنان برای کسب و مستندسازی تجارب و دانش ۴۵ نفر از متخصصان و مدیران صنعت نفت جمهوری اسلامی پیشنهاد دادند، شامل ۵ مرحله است: ۱. شناخت؛ ۲. آموزش؛ ۳. اکتساب دانش؛ ۴. ویرایش دانش؛ ۵. طراحی بانک اطلاعاتی و بسته‌بندی الکترونیکی دانش.

افی و سونیومی (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «مستندات پرستاری: تجربه استفاده از مدل روند امور پرستاری در بیمارستان‌های منتخب در ایالات اوپو نیجریه» به بررسی میزان استفاده از روند امور پرستاری برای مستندسازی مراقبت‌های پرستاری این بیمارستان‌ها پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بیشتر پرستاران کمبود وقت، نداشتن آگاهی و نیاز گسترده به نوشتن را موانع اصلی در مستندسازی دانستند.

با وجود اهمیت بسیاری که مستندسازی تجارب و دانش برای سازمان‌ها دارد، این موضوع در سازمان‌های کشور هنوز نهادینه نشده است و با تغییر و تحولات سازمانی و خروج مدیران از سازمان‌ها، بخش مهمی از اطلاعات و دانش سازمانی از دست می‌رود. اما طی چند سال اخیر تحقیقات نظری و عملی گوناگونی در سطح کشور در زمینه مستندسازی دانش و تجارب صورت گرفته که نشان‌دهنده اهمیت نقش تجربه مدیران و مستندسازی دانش در بهبود عملکرد سازمان‌هاست. در زیر گزیده‌ای از این پژوهش‌ها ذکر می‌شود:

رضوانیان و متولیان (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «کسب دانش مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالش‌ها» گام‌های اجرایی در کسب دانش و مستندسازی تجارب مدیران را معرفی کردند و مشخص شد که در پروژه‌های کسب دانش و مستندسازی تجارب مدیران، پس از تشکیل یک گروه خبره آشنا به موضوعات تخصصی مورد نظر و همچنین فنون کسب دانش، باید برای تدوین

چارچوب‌های کسب دانش، مطالعات تطبیقی صورت پذیرد. گام‌های بعدی، ایجاد دیدگاه‌های یکسان نسبت به موضوع و آشنایی کامل ارکان پروژه، موضوع‌شناسی تخصصی و بالاخره تیپ‌شناسی شخصیتی برای برقراری ارتباطی مؤثر با مدیر است.

مردانی و نظرزاده (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «مستندسازی تجربه‌ها: ضرورتی برای خلق سازمانی دانش‌مدار در کتابخانه‌ها» به این نتیجه رسیدند که یکی از ابزارهای اساسی برای اداره دانش و تجارب کاری هر سازمانی نظیر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، ایجاد حافظه سازمانی برای مستندسازی سرمایه‌های فکری آن سازمان است. مستندسازی دانش و تجارب سازمانی نوعی روش‌شناسی برای ثبت، انتقال و ارائه تجارب محسوب می‌شود و کتابخانه‌ها مانند سایر سازمان‌های دانش‌مدار همواره باید به دنبال فراهم کردن بستری برای مدیریت دانش سازمانی باشند.

انواری رستمی و شهائی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای به «نقش مستندسازی دانش و تجربه در خلق سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیریت دانش» پرداختند. آنان اظهار کردند که برای مستندسازی تجارب کارکنان، مدیران و دانش سازمان، لازم است که از سازوکارهای نظام‌مندی برای مستندسازی تجارب استفاده شود. سازوکاری که آنها برای مستندسازی نظام‌مند تجارب در نظر گرفتند شامل پنج مرحله: ۱. ثبت تجربه؛ ۲. انتقال تجربه برای ارزیابی؛ ۳. ارزیابی تجربه؛ ۴. کدگذاری و طبقه‌بندی تجربه و ۵. انتشار تجربه و ارائه پاداش به صاحبان تجربه بود.

شهسواری علویجه (۱۳۸۹) در پایان‌نامه‌ای به «سنجش نگرش مدیران و پژوهشگران پژوهشگاه صنعت نفت در مورد راهکارهای مستندسازی دانش ضمنی در فرایند مدیریت دانش» پرداخت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پژوهشگاه صنعت نفت از میان مؤلفه‌های مستندسازی (ثبت، ارسال، ارزیابی، مستندسازی و انتشار) در دو مؤلفه مستندسازی و انتشار، در ابعاد فرهنگ سازمان، فناوری اطلاعات و فرایندهای سازمانی با مشکل روبه‌رو بوده است.

بیگلری (۱۳۹۰) در پایان‌نامه خود به «ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش» پرداخت. هدف این پژوهش مکتوب کردن تجارب سازنده مدیران شهرستان آبادان و بومی کردن مدیریت مدارس و تأثیر آن بر بهبود اداره مدارس این شهرستان و نیز تعیین اولویت‌های مستندسازی تجارب مدیران مدارس بود. نتایج نشان داد که معلم‌ها و دبیران، مؤلفه‌های مربوط به معلمان، اداره مدرسه، دانش‌آموزان، ارتباط با والدین، برنامه‌ریزی درسی آموزشی و ارتباط با جامعه را به ترتیب در اولویت کاری مدیران مدارس برای مستندسازی تجارب قرار دادند.

بررسی‌ها حاکی از آن است که مستندسازی دانش، موضوعی است که بیشتر در سازمان‌های

خصوصی انجام می‌گیرد. نکته مهم اینکه سازمان‌های عامل مستندسازی، جزو سازمان‌ها یا شرکت‌های تجاری موفق هستند که حجم عظیمی از دانش در آنها نهفته است و سعی می‌کنند که به‌نحوی دانش سازمانی خود را ذخیره و نگهداری کنند. از مرور پژوهش‌های انجام‌گرفته چنین برمی‌آید که هر چند در بیشتر مطالعات به تعریف و شناسایی مفاهیم مستندسازی پرداخته‌اند، این موضوع در اداره‌ها و مؤسسات دولتی، به‌ویژه مؤسسات آموزشی در ابتدای راه است و از آنجا که آموزش عالی کشور رکن اساسی جامعه محسوب می‌شود، بی‌شک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به‌عنوان سازمان‌های دانش‌بنیان باید به طراحی و استقرار سیستم مناسب مستندسازی دانش اقدام کنند و این امر مستلزم بررسی عوامل اساسی مستندسازی دانش و انجام دادن اقدامات عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مستندسازی دانش است. کتابخانه‌های دانشگاهی نیز به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی که زیر نظر سازمان مادر هستند، باید از این لحاظ در کانون توجه قرار گیرند. بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده، قبل از استقرار نظام مستندسازی باید زیرساخت‌های لازم بررسی و از وجود آنها اطمینان حاصل شود. با توجه به نبود پژوهشی در زمینه مستندسازی دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، این پژوهش شاید در برنامه‌ریزی‌های آتی در حوزه مستندسازی دانش و پیاده‌سازی نظام‌مند مستندسازی دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران مؤثر واقع شود.

#### اهداف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران در مورد مستندسازی تجارب و دانش به‌منظور شناسایی زیرساخت‌های لازم، عوامل مؤثر و سازوکارهای لازم برای مستندسازی و ارائه راهکارهایی به این منظور در کتابخانه‌های مذکور است. برای رسیدن به این هدف سؤالات زیر مطرح می‌شوند:

۱. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل فرهنگی مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟
۲. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل رفتاری مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟
۳. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل ساختاری مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟



۴. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل قانونی مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟
۵. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل فناورانه مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی کدامند؟
۶. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، استفاده از چه سازوکارهایی برای بهبود و توسعه نظام مستندسازی تجارب و دانش مناسب‌تر است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و به روش پیمایشی \_ تحلیلی است. جامعه آماری مورد نظر مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند. برای شناسایی دانشگاه‌های دولتی ایران به تارنمای هر دو وزارت و فهرست اسامی دانشگاه‌های تحت پوشش آنها مراجعه و همچنین از کتاب «گزارش ملی آموزش عالی، تحقیقات و فناوری سال ۱۳۸۷» استفاده شد (مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۸: ۲۷۹ - ۲۸۱). به این ترتیب ۱۱۷ دانشگاه و به تبع آن ۱۱۷ کتابخانه مرکزی دانشگاهی شناسایی شدند که از این تعداد، ۷۴ کتابخانه مربوط به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ۴۳ کتابخانه متعلق به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بودند. با استفاده از جدول کرجسی مورگان نمونه ۸۸ نفری برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته (با طیف ۵ ارزشی لیکرت) بر اساس چند پرسشنامه آماده و مرور ادبیات پژوهش استفاده شد. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در مورد بررسی زیرساخت‌های مستندسازی به صورت جامع صورت نگرفته بود، پژوهشگران با مطالعه متون و مبانی نظری مربوط به حوزه مدیریت دانش و به طور خاص مستندسازی دانش، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مهم مستندسازی پرداختند. پرسشنامه اولیه برای تعیین روایی محتوایی (صوری) بین متخصصان توزیع و پس از انجام دادن اصلاحات لازم و تغییرات پیشنهادشده توسط متخصصان، نسخه نهایی آن تدوین شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز تعداد ۳۰ نسخه از پرسشنامه توسط جامعه مورد بررسی تکمیل شد که از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۴ به دست آمد. پس از محاسبه پایایی، پرسشنامه از طریق پست الکترونیکی به ایمیل مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

فرستاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی (میانگین) و آمار استنباطی (آزمون فریدمن) به کار رفت.

### یافته‌های پژوهش

شناسایی مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران برای تعیین اولویت‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی و نیز مؤلفه‌های مربوط به هر کدام از آنها، از نظر شرکت‌کنندگان از آزمون غیرپارامتریک فریدمن استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن در پایین جدول‌ها نشان داده شده است، که به ترتیب تعداد شرکت‌کنندگان (N)، مقدار آماره‌ی  $\chi^2$  دو (chi-square)، درجه آزادی (df) و سطح معناداری (sig) را ارائه می‌دهد. با توجه به اینکه میزان سطح معناداری در همه موارد (به جز زیرساخت و عامل فناورانه) کمتر از ۰/۰۵ است، فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفته نخواهد شد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان برای مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی، رتبه‌بندی در نظر گرفت و نمی‌توان اهمیت آنها را در مستندسازی، یکسان فرض کرد. به عبارت دیگر، میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌ها و عوامل از نظر پاسخگویان یکسان نیستند.

### زیرساخت‌ها و عوامل فرهنگی

جدول ۱ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل فرهنگی مؤثر بر مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۱. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل فرهنگی مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	زیرساخت‌ها و عوامل فرهنگی مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	اعتماد متقابل کارکنان	۳/۲۷
۲	صداقت در ثبت و انتشار واقعیات حاکم بر تجربه (اعم از موفقیت یا شکست)	۳/۱۷
۳	ارائه آموزش‌های لازم برای تقویت مهارت ثبت تجارب	۳/۰۹
۴	زیربناسازی فرهنگی از طریق تبلیغ نظام مستندسازی تجارب	۲/۷۸
۵	فرهنگ ثبت نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	۲/۶۹

$$\chi^2 = 11/88, df = 4, sig = 0/018$$

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران، اعتماد از مهم‌ترین جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که بدون وجود درجه بالایی از اعتماد متقابل، افراد به تسهیم دانش نمی‌پردازند. پس فراهم کردن بسترهای لازم برای تسهیم، تبادل تجارب و دانش و نیز مستندسازی آنها، اهمیت بسزایی در مستندسازی در کتابخانه‌ها دارد. همچنین سطح اعتمادی که در میان کارکنان سازمان وجود دارد، تا حد زیادی بر میزان دانش در جریان میان افراد تأثیر می‌گذارد. بنابراین برای انجام دادن موفقیت‌آمیز مستندسازی باید جوّی از اعتماد در سازمان حاکم باشد، چراکه مستندسازی در سازمانی که ارتباطات سازمانی بر صداقت و اعتماد مبتنی باشد، اثربخش‌تر خواهد بود.

با توجه به اینکه نقش آموزش در رتبه سوم از نظر اولویت قرار گرفت، در تبیین این یافته می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران، آموزش نیز نقش مؤثری در مستندسازی دارد، چرا که آموزش افراد سبب افزایش دانش و تغییر نگرش آنها نسبت به تبادل اطلاعات در سازمان می‌شود و این افزایش آگاهی به ایجاد انگیزش درونی برای یادگیری و کسب دانش می‌انجامد.

#### زیرساخت‌ها و عوامل رفتاری

جدول ۲ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل رفتاری مؤثر بر مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۲. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل رفتاری مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	زیرساخت‌ها و عوامل رفتاری مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	اعتقاد یا باور افراد به ثبت و انتشار تجارب خود از جنبه مفید و کاربردی بودن	۳/۴۲
۲	الگو برداری از شیوه‌های برتر ثبت تجارب	۳/۳۲
۳	تحول گرایی یا پویایی افراد	۳/۰۴
۴	انگیزه توفیق طلبی در ثبت تجارب	۲/۵۸
۵	اصلاح مفروضات، ارزش‌ها و نگرش‌های افراد	۲/۳۷

$$x^2 = 30.02, df=4, sig=0.000$$

با توجه به یافته‌های به دست آمده می‌توان گفت که اعتقاد یا باورهای افراد، نقش بسیاری در مستندسازی کتابخانه‌ها دارد، به گونه‌ای که اگر فردی احساس کند که افراد جامعه گرایش مثبتی به مستندسازی دارند و این عمل را مفید و مناسب می‌دانند و همچنین به این باور برسند که تجارب وی برای دیگران کاربردی است، گرایش او به سمت مستندسازی تجارب تقویت خواهد شد. در تبیین اینکه از بین مؤلفه‌ها به اصلاح مفروضات، ارزش‌ها و نگرش‌ها توجه کمتری شده و از نظر

مدیران در رتبه آخر قرار گرفته است، می‌توان گفت که شاید به این دلیل باشد که ارزش‌ها و نگرش‌های افراد، هدایت‌کننده رفتارها و عملکرد آنهاست، پس از نظر افراد، تغییر آن بسیار سخت و زمان‌بر خواهد بود. این امر چالش بزرگی را پیش روی کتابخانه می‌گذارد. چراکه همان‌طور که اشاره شد، برای تبدیل مستندسازی به یک روش در کتابخانه‌ها، باید نگرش افراد به این موضوع عوض شود. از این رو اگر در کتابخانه ارزش‌ها و باورهای حاکم، مانع مستندسازی تجارب و دانش شود، انجام دادن مستندسازی سخت خواهد بود.

### زیرساخت‌ها و عوامل ساختاری

جدول ۳ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل ساختاری مؤثر بر مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۳. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل ساختاری مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	عوامل ساختاری مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	ایجاد فضایی برای افزایش تعامل و ارتباطات بین مدیران و کارکنان	۴/۰۹
۲	وجود ابزارها و امکانات مناسب برای فعالیت نظام مستندسازی تجارب	۳/۸۲
۳	ثبت تجارب در کتابخانه به‌عنوان وظیفه سازمانی	۳/۶۹
۴	تشکیل گروه‌های متشکل از افراد با زمینه تجارب مشترک	۳/۴۵
۵	تخصیص امکانات و بودجه کافی برای گسترش نظام مستندسازی	۳/۴۴
۶	تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی تجارب در سازمان	۲/۵۱

$$\chi^2 = 40.92, df=5, sig=0.000$$

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که زیرساخت و عامل ساختاری، یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی محسوب می‌شود و مدیران به نقش و اهمیت این عامل در اثربخشی سیستم مستندسازی واقفند. قرار گرفتن این زیرساخت در رتبه اول نیز مؤید این نکته است (جدول ۶ و نمودار ۱). بنابراین برای مستندسازی در کتابخانه‌ها، باید به این شش عامل ساختاری توجه ویژه‌ای داشت. هرچند از نظر مدیران کتابخانه‌های مورد بررسی، سه عامل اول یعنی ایجاد فضایی برای افزایش تعامل و ارتباطات بین مدیران و کارکنان، وجود ابزارها و امکانات مناسب برای فعالیت نظام مستندسازی تجارب و ثبت تجارب در کتابخانه به‌عنوان وظیفه سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. ساختار سازمانی به روابط بین افراد و واحدهای سازمانی

برمی‌گردد. پس به‌منظور مستندسازی تجارب و دانش، ساختار سازمانی کتابخانه‌ها باید از انعطاف و پویایی کافی برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای گروهی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که جنبه غیررسمی ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری‌های گروهی، کار گروهی و روابط صمیمانه با زیردستان، نقش مهمی در توسعه تعاملات و افزایش مشارکت بین کارکنان و به تبع آن مستندسازی در کتابخانه‌ها ایفا می‌کنند.

### زیرساخت‌ها و عوامل قانونی

جدول ۴ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل قانونی مؤثر بر مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۴. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل قانونی مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	زیرساخت‌ها و عوامل قانونی مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	پشتیبانی مدیران از حقوق مستندکنندگان ایده‌ها و تجارب	۳/۴۴
۲	پرداخت پاداش و حقوق مادی به افرادی که تجارب خود را ثبت کرده‌اند	۲/۹۴
۳	رعایت حقوق و قانون‌های حامی، مالکیت فکری و معنوی	۲/۹۱
۴	وجود قانون‌ها و مقررات سازمانی برای انتشار ایده‌ها و تجارب	۲/۸۷
۵	تهیه و تدوین قانون دفاع از حقوق و امنیت صاحبان تجربه	۲/۸۴

$$x^2 = 10/41, df=4, sig=0/034$$

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که مسائل مالی و حمایتی، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در مستندسازی محسوب می‌شوند که جا دارد به‌تنهایی و در سطح مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار به آنها توجه شود. سازمان‌های موفق به این موضوع توجه خاصی دارند و بسترهای لازم را برای امر مذکور فراهم می‌کنند. پاداش عاملی انگیزشی برای کارکنان یک سازمان به‌منظور انجام دادن فعالیت‌های سازمانی نظیر مستندسازی است. پاداش مالی به‌عنوان بهترین نوع پاداش در پاسخ به تلاش‌های افرادی که تجارب خود را برای استفاده دیگران مستندسازی کرده‌اند، نقش بسیاری در مستندسازی در کتابخانه‌ها دارد. همچنین باید قانون‌هایی وجود داشته باشد که از حقوق تولیدکنندگان دانش و مستندکنندگان تجارب حمایت کند. تدوین دستورالعمل‌ها و قانون‌های مربوط به مستندسازی در کتابخانه‌ها، سبب نهادینه شدن فرهنگ تسهیم دانش می‌شود و مستندسازی آن را تا حدود زیادی پشتیبانی می‌کند.

### زیرساخت‌ها و عوامل فناورانه

با توجه به اینکه میزان سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است، فرض  $H_0$  و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر، بین اولویت‌بندی میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل فناورانه، از نظر پاسخگویان تفاوتی دیده نمی‌شود. هرچند از لحاظ رتبه می‌توان میان مؤلفه‌ها تفاوت را دید.

جدول ۵ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت و عامل فناورانه مؤثر بر مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۵. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل فناورانه مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	زیرساخت‌ها و عوامل فناورانه مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	فراهم آوردن تسهیلات رایانه‌ای	۳/۱۲
۲	وجود شبکه‌های اینترنت و اینترنت به منظور تعامل بیشتر کارکنان	۳/۰۵
۳	ایجاد و گسترش شبکه‌های ارتباطی	۳/۰۵
۴	طراحی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای ذخیره کردن چارچوب مستندات گردآوری شده	۲/۹۱
۵	استفاده از سیستم‌های مجازی برای انتقال ایده‌ها و تجارب	۲/۸۶

$$x^2 = ۲/۲۴, df=۴, sig= ۰/۶۹$$

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که فناوری به‌عنوان عاملی کلیدی در کتابخانه‌ها، در موفقیت و اجرای مستندسازی نقش زیادی دارد. فناوری اطلاعات، علاوه بر امکان بیرون کشیدن دانش از ذهن صاحبان دانش، به نگهداری و مستند کردن دانش آشکار کمک شایان توجهی می‌کند. به‌طور مثال اسکن مدارک و اسناد کاغذی کتابخانه و تبدیل آنها به نسخه الکترونیکی، نه تنها موجب کاهش فضای نگهداری آنها می‌شود، بلکه از مفقود شدن مدارک و اسناد جلوگیری خواهد کرد، همچنین دسترسی به آنها را آسان‌تر و سریع‌تر می‌کند.

سرمایه‌گذاری‌های لازم برای فراهم کردن و گسترش ابزار فناوری مانند رایانه و فناوری‌های شبکه‌ای مانند اینترنت، اینترنت، پورتال و غیره و گسترش بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی مانند ویدئو کنفرانس، اتاق گفت‌وگو، پست الکترونیک، سیستم گفت‌وگوی مجازی و پایگاه اطلاعات تجارب و آموخته‌های افراد، در کتابخانه‌ها اهمیت دارد.

در نهایت برای تعیین مهم‌ترین زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی و اولویت‌بندی آنها

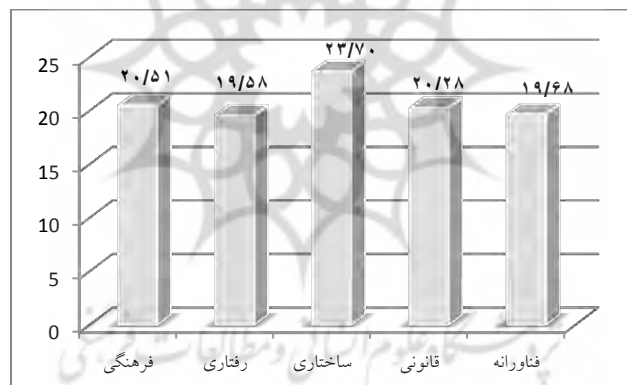
نیز از آزمون فریدمن استفاده شد. جدول ۶ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۶. رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	ساختاری	۴/۶۱
۲	فرهنگی	۲/۹۶
۳	قانونی	۲/۶۵
۴	فناورانه	۲/۴۶
۵	رفتاری	۲/۳۲

$$\chi^2 = 97/53, df=4, sig=0/000$$

بر اساس نتایج آزمون فریدمن، رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی، به این ترتیب است: ۱. ساختاری؛ ۲. فرهنگی؛ ۳. قانونی؛ ۴. فناورانه و ۵. رفتاری. نمودار ۱ میانگین زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. میانگین زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی

همان‌گونه که در نمودار ۱ نیز مشاهده می‌شود، زیرساخت و عامل ساختاری، بیشترین میانگین (۲۳/۷۰) را به خود اختصاص داده و زیرساخت و عامل رفتاری دارای کمترین میانگین (۱۹/۵۸) است. با توجه به اظهارات مدیران، به نظر می‌رسد که از میان زیرساخت‌ها و عواملی که در موفقیت پیاده‌سازی مستندسازی نقش داشتند، مهم‌ترین و مؤثرترین مربوط به «زیرساخت و عامل ساختاری» و کم‌اهمیت‌ترین و کم‌اثرترین «زیرساخت و عامل رفتاری» است. گرچه ساختار

سازمانی نقش مهمی در مستندسازی ایفا می‌کند، توجه به آن بدون وجود زمینه‌های فرهنگی، قانونی، فناوری و رفتاری به تنهایی سبب اجرای مستندسازی در کتابخانه‌های دانشگاهی نمی‌شود. از این رو تمام این عناصر باید همواره در کنار همدیگر مورد توجه قرار گیرند.

### سازوکارهای لازم برای بهبود و توسعه مستندسازی

برای تعیین اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به سازوکارهای مستندسازی از نظر شرکت‌کنندگان، از آزمون غیرپارامتریک فریدمن استفاده شد. با توجه به اینکه میزان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها پذیرفتنی نیست. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان برای ماده‌های سازوکارها به منظور بهبود مستندسازی، رتبه‌بندی در نظر گرفت و نمی‌توان اهمیت آنها را در مستندسازی یکسان فرض کرد. به عبارت دیگر، میانگین رتبه‌های ماده‌های مربوط به سازوکارها برای بهبود و توسعه مستندسازی، از نظر پاسخگویان یکسان نیستند. جدول ۷ نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از سازوکارهای مستندسازی را بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۷. رتبه‌بندی سازوکارهای مستندسازی بر اساس آزمون فریدمن

درجه اهمیت	سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش	میانگین رتبه
۱	انتقال تجارب کارکنان قبل از بازنشستگی به افراد جانشین	۹/۴۲
۲	برخورداری مدیران صاحب تجربه از حقوق مالکیت معنوی در هنگام انتشار تجارب	۸/۷۷
۳	ایجاد دستنامه مستندی از تجارب پروژه‌ها و اقدامات مهم انجام گرفته در کتابخانه	۸/۷۳
۴	انتشار تجارب مستندشده مدیران در مجله‌های تخصصی یا به صورت کتاب و به نام صاحب تجربه	۸/۲۸
۵	افزایش حقوق و مزایای مدیران و کارکنانی که تجارب خود را ثبت کرده‌اند	۷/۹۷
۶	اوتقای شغلی مدیرانی که به ثبت تجربه خود اقدام کرده‌اند	۷/۸۵
۷	مشخص کردن شرح وظایف و مسئولیت‌ها برای انجام دادن مستندسازی	۷/۸۱
۸	وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن برای مستندسازی در کتابخانه‌ها	۷/۷۴
۹	اعزام کارشناس ثبت تجربه به منظور ثبت تجارب مدیران و کارکنان	۷/۶۶
۱۰	اهدای جایزه بهترین تجربه به صورت سالانه به مدیران صاحب تجربه	۶/۵۹
۱۱	استفاده از فرم‌های مخصوص (متناسب با زمینه تجربه) و از پیش طراحی شده برای ثبت تجارب	۶/۴۴
۱۲	وجود پست‌های سازمانی مستقل و نیروهای تمام وقت برای فعالیت در نظام مستندسازی	۶/۳۸
۱۳	تشکیل جلسات بیان داستان‌های موفقیت و خاطرات شغلی	۶/۰۵
۱۴	تعیین روز یا هفته معرفی تجارب و صاحبان تجربه	۵/۳۱

$$\chi^2 = 85/39, df = 13, sig = 0/000$$



در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت برای اینکه نظام مستندسازی در کتابخانه‌ها در عمل رایج شود، باید کارهایی صورت بگیرد و از سازوکارهایی استفاده شود. اما اینکه چگونه می‌توان مدیران و کارکنان کتابخانه را نسبت به مستندسازی تجارب برانگیخت و کسب مهارت مستندسازی یا عمل مستندسازی را در رفتار آنها نهادینه کرد، اهمیت بسیاری دارد. با توجه به سازوکارهای ارائه‌شده در جدول ۷ می‌توان برای این سازوکارها سه نوع تقسیم‌بندی کلی قائل شد:

۱. سازوکارهایی با هدف ثبت و ضبط تجارب در سطح سازمان.
۲. سازوکارهایی با هدف توزیع و نشر مستندات در سطح جامعه و سازمان.
۳. سازوکارهایی با هدف ترغیب افراد به مستندسازی: الف) عوامل ترغیبی ملموس؛ ب) عوامل ترغیبی ناملموس.

### بحث و نتیجه‌گیری

اجرای اثربخش مستندسازی در کتابخانه‌ها مستلزم توجه به زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی است. در این پژوهش، سعی شد که میزان اهمیت هر یک از زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر مستندسازی بررسی و سازوکارهایی برای مستندسازی و استقرار نظام مستندسازی در کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه شود. نتایج این پژوهش نشان داد که ترتیب اهمیت زیرساخت‌های لازم برای مستندسازی در کتابخانه‌های دانشگاهی، شامل زیرساخت‌های ساختاری، فرهنگی، قانونی، فناورانه و رفتاری است. از بین این عوامل و زیرساخت‌ها، ایجاد فضایی برای افزایش تعامل و ارتباطات بین مدیران و کارکنان، اعتماد متقابل کارکنان، پشتیبانی مدیران از حقوق مستندکنندگان ایده‌ها و تجارب، فراهم آوردن تسهیلات رایانه‌ای و اعتقاد یا باور افراد به ثبت و انتشار تجارب خود از جنبه مفید و کاربردی بودن، مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند. این نتایج با یافته‌های پژوهش رنزل (۲۰۰۸) که اعتماد بین افراد را عامل مهمی در مستندسازی می‌دانست، همچنین یافته‌های پژوهش کالکو (۲۰۰۹) که ساختار مبتنی بر کیفیت و سیستم مدیریت کارآمد اسناد و مدارک را در کیفیت مستندسازی و مدیریت مدارک مؤثر می‌دانست و یکی از مشکلات مستندسازی را کم بودن مقررات قانونی تلقی می‌کرد، همسو است.

در حال حاضر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها زیر نظر معاونت پژوهشی اداره می‌شوند و بودجه مشخص و مستقلی ندارند. همین امر سبب شده است که کتابخانه‌ها با مشکلات بسیار مواجه شوند. پس پیشنهاد می‌شود که در کتابخانه‌های ایران، واحد یا نهاد مجزایی برای مستندسازی تشکیل شود. فراهم کردن ابزارها و امکانات لازم و مشخص کردن شرح وظایف افراد به گونه‌ای

که هر شخصی در سازمان مستندسازی را وظیفه خود بداند و در قبال سازمان متعهد باشد، در مستندسازی در کتابخانه‌ها نقش زیادی خواهد داشت. همچنین مستندسازی در کتابخانه‌ها بدون فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد موفق نخواهد بود. به عبارت دیگر عوامل فرهنگی، نمود بیرونی و شایان ملاحظه رفتار افراد است که با فرهنگ و فضای حاکم بر جامعه، سازمان یا گروه مرتبط است. بنابراین اگر هر فردی به این باور برسد که تجارب و دانش او نه تنها برای خودش، بلکه برای دیگران مفید است، این تغییر باور و اعتقاد او به مرور زمان به تغییر نگرش او نسبت به مستندسازی منجر خواهد شد و به یک رفتار تبدیل می‌شود، چرا که به گفته احمدی، الهی و صالحی (۱۳۸۷) مستندسازی با توجه به احساسات و نگرش‌های مثبتی شکل می‌گیرد که افراد نسبت به تجارب خود دارند، و در بلندمدت به یک رفتار و با توجه به سایر افراد سازمان و تکرار آن، به یک فرهنگ سازنده تبدیل می‌شود.

برای محصور نشدن تجربه در محیطی خاص، باید به سرعت و به‌طور کارآمد نسبت به انتقال آن به دیگران اقدام کرد. ایده‌ها و تجارب در صورت پخش شدن، تأثیر گسترده‌ای می‌گذارند تا اینکه صرفاً در دست عده خاصی قرار گیرند. از این‌رو، سازوکارهای گوناگونی برای ثبت تجربه کاربرد می‌یابند (احمدی، الهی و صالحی، ۱۳۸۷: ۲۱). با توجه به نتایج می‌توان گفت که هر کدام از این سازوکارها جزو یکی از آن سه دسته‌ای است که برای سازوکارها قائل شدیم. بنابراین می‌توان گفت که بهترین راهکار برای مستندسازی، ثبت تجربه است. روش‌های مختلفی برای ثبت تجارب وجود دارند، از جمله: ثبت تجربه از طریق فرم‌های مخصوص مستندسازی، ثبت تجربه توسط کارشناس ثبت تجربه، ضبط صدا و تصویر و روش‌های نوشتاری مثل موردنویسی، خاطره‌نویسی و غیره. اما مسئله‌ای که در این مورد وجود دارد، این است که به‌منظور ثبت و ضبط تجارب در کتابخانه‌ها، مشخص کردن جزییات مسئولیت‌ها و اهداف سازمانی و نیز وجود پست‌های سازمانی مستقل و نیروهای تمام‌وقت در سازمان ضروری است.

از دیگر سازوکارهای مستندسازی، انتشار تجارب و مستندات در کتابخانه است که با این کار تجارب در اختیار دیگران گذاشته می‌شوند. چنانچه امکان نگارش تجارب وجود نداشته باشد، بهترین راه این است که مدیران و کارکنان در سال‌های آخر خدمت و قبل از بازنشستگی، از طریق کنفرانس، سمینار و سخنرانی تجارب خودشان را مطرح کنند، چون حضور فیزیکی اثرگذاری بیشتری دارد و سرعت یادگیری را افزایش می‌دهد. همچنین ایجاد دستنامه مستندی از تجارب و اقدامات مهمی که در کتابخانه انجام گرفته و نیز انتشار تجارب مدیران با تدوین کتاب‌ها و مجله‌های تخصصی یا در قالب‌های دیگر، در دسترسی دیگران به تجارب سازمانی نقش مؤثری دارد.

همان‌طور که گفته شد عوامل ترغیبی که موجب نهادینه شدن رفتار مستندسازی می‌شود، شامل عوامل ترغیبی ملموس و ناملموس است. عوامل ترغیبی ملموس مانند افزایش حقوق یا ارتقای شغلی مدیران و کارکنانی که تجارب خود را ثبت کردند و عوامل ترغیبی ناملموس مانند قدردانی و پشتیبانی افراد و نیز معرفی و شناساندن آثار و تجارب مستندشده که در برانگیختن انگیزه‌های افراد به اندازه عوامل ترغیبی ملموس مهم است.

از جمع‌بندی مطالب گفته‌شده می‌توان به این نتیجه رسید که استقرار نظام مستندسازی تجربه و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، نیازمند عزم جدی آنها برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مستندسازی و فراهم کردن زیرساخت‌های لازم است. بدون تردید مستندسازی در چند سال آینده در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی اهمیت زیادی می‌یابد و در این میان آنهایی موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم و چارچوب مناسبی برای آن طراحی کنند. پس تغییرات در ساختار و شرح وظایف، فرهنگ‌سازی و تقویت بستری برای انتقال تجارب، بازنگری در سیستم پاداش همراه با نوآوری در فناوری اطلاعات و ارتباطات، از راهکارهایی است که می‌توان به‌منظور استقرار نظام مستندسازی و نیز بهبود وضعیت کتابخانه از نظر مستندسازی ارائه داد.

### پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش

بر اساس یافته‌های این پژوهش و راهکارهای داده‌شده توسط مدیران، پیشنهادهایی به‌منظور استقرار نظام مستندسازی تجارب و دانش و انجام دادن آن در کتابخانه‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. واحد یا حوزه‌ای برای تصدی امور مربوط به اجرای مستندسازی و اشتراک تجارب و انجام دادن برنامه‌ریزی، نظارت و هماهنگی‌های لازم در کتابخانه‌ها در نظر گرفته شود.
۲. در کتابخانه‌ها، دبیرخانه و مرکز مستندسازی دانش با هدف نگهداری اسناد، مدارک، دستورالعمل‌ها و همچنین گردآوری آثار تألیف، ترجمه یا تجارب مستندشده کارکنان تشکیل شود.
۳. با توجه به اینکه درصد زیادی از مدیران اظهار کردند که در کتابخانه، برای مستندسازی آموزشی ندیده‌اند و قرار گرفتن نقش آموزش در رتبه سوم زیرساخت و عامل فرهنگی، پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی نحوه مستندسازی تجارب و دانش آموزش داده شود.
۴. اطلاعیه‌ها و پوسترهای تبلیغاتی به‌منظور زیربناسازی فرهنگی و گسترش مستندسازی تجارب در کتابخانه تهیه و تولید شود.

۵. کتابخانه باید با ایجاد انجمن‌های تخصصی درون‌سازمانی برای تبادل افکار و دانش مدیران و کارکنان در حوزه‌های تخصصی خود اقدام کند.
۶. با فراهم کردن بسترهای مورد نیاز برای مبادله تجارب و اندیشه‌های کارکنان باتجربه و باسابقه به کارکنان جوان‌تر، از خروج دانش و تجربه افراد از سازمان در هنگام انتقال یا بازنشستگی جلوگیری شود.
۷. سازوکارهای انگیزشی همچون پرداخت پاداش‌های مادی یا ترفیع مقام به مستندکننده تجربه به‌منظور سوق دادن کارکنان به نشر و کاربردی کردن دانش خود در نظر گرفته شود.

## منابع

۱. احمدی، علی‌اکبر؛ الهی، شعبان؛ صالحی، علی (۱۳۸۷). بررسی و تبیین عوامل رفتاری و فرهنگی و سازوکار ثبت تجارب مدیران. *دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار*، ۱۵ (۲۹): ۱۷ - ۲۸.
۲. الهی، شعبان؛ احمدی، علی‌اکبر (۱۳۷۹). مستندسازی تجارب در فرایند مدیریت استراتژیک، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۴ (۴۸ و ۴۹): ۵۳ - ۷۲.
۳. انواری رستمی، علی‌اصغر؛ شهنائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲): ۳ - ۱۸.
۴. بیگلری، فروغ (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید چمران، اهواز دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۵. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۲). معیارهای انتخاب تجربه در مستندسازی تجارب مدیران. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۹ و ۴۰: ۲۰۹ - ۲۳۰.
۶. دری، بهروز (۱۳۸۴). طرح پژوهش مستندسازی تجارب مدیران. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش، پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
۷. رضوانیان، اویس؛ متولیان، علیرضا (۱۳۸۵). کسب دانش مدیران از دیدگاه مدیران ارشد؛ دستاوردها و چالش‌ها، مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه، تهران، ۲۴ - ۲۵ دی ماه: ۱ - ۱۱.

۸. شهسواری علویجه، مریم (۱۳۸۹). سنجش نگرش مدیران و پژوهشگران پژوهشگاه صنعت نفت در مورد راهکارهای مستندسازی دانش ضمنی در فرایند مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی. دانشگاه الزهراء، تهران، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

۹. گزنی، علی (۱۳۸۶). تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش. فصلنامه کتاب، ۱۸ (۱): ۹۳ - ۱۰۶.

۱۰. مردانی، امیرحسین؛ نظرزاده، محسن (۱۳۸۸). مستندسازی تجربه‌ها: ضرورتی برای خلق سازمانی دانش‌مدار در کتابخانه‌ها. مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهمکنش‌ها. تهران، کتابدار: ۴۹۴ - ۵۰۳.

۱۱. مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی (۱۳۸۸). گزارش ملی آموزش عالی، تحقیقات و فناوری سال ۱۳۸۷. بازیابی ۱۶ آذر ۱۳۹۲، از

[http://www.irphe.ir/FA/National%20Report/1387/Gozaresh%20\\_Meli\\_1387.pdf](http://www.irphe.ir/FA/National%20Report/1387/Gozaresh%20_Meli_1387.pdf)

12. Becker, K., Ghedini, C. (2005). A documentation infrastructure for the management of data mining projects. *Information and Software Technology*, 47(2), 95-111.
13. 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.
14. Hansen, M., Nihria, N., Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 11(2), 106-116.
15. Külcü, Ö (2009). Quality documentation and records management: a survey of Turkish universities. *Aslib Proceedings*, 61(5), 459 - 473.
16. Ofi, B., Sowunmi, O. (2012). Nursing documentation: Experience of the use of the nursing process model in selected hospitals in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Nursing Practice*, 18(4), 354-362.
17. Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
18. Tavallae, R., Rashidi, M. M. (2011). A Practical Framework for Documentation of Experience and Knowledge Acquisition of Experts in Organizations. *International Proceedings of Economics Development & Research*, IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia. 1,133-37.