

■ تلاش برای تولید دانش سازمانی: تجربه تشکیل شورای تخصصی و سیاستگذاری

کتابخانه‌های دانشگاه در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

پروانه مدیر امانی | فرشته نوزوی | زهرا جنگی

## چکیده

این مقاله حاصل مطالعه‌ای موردی است که به تجربه پیاده‌سازی مراحل مدیریت دانش سازمانی، از سال ۱۳۷۹ لغایت ۱۳۸۸، در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌پردازد. به همین منظور، ضمن مروری مختصر بر مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور در زمینه مدیریت دانش سازمانی، فعالیت‌های انجام شده در کتابخانه مرکزی این دانشگاه بر پایه برنامه راهبردی پنج‌ساله و تقویت زیرساخت‌های مورد نیاز در حوزه فناوری اطلاعات نیز ارائه می‌شود. از دستاوردهای این تجربه، می‌توان از تشکیل شورای تخصصی و سیاست‌گذاری امور کتابخانه‌های دانشگاه نام برد که به تدریج در روش کارکرد حرفه‌ای کتابداران دانشگاه تأثیر داشته و روحیه کارگروهی و ایجاد فرهنگ تبادل اطلاعات و دانش در کتابخانه‌های دانشگاه را افزایش داده است.

## کلیدواژه‌ها

دانش سازمانی؛ مدیریت دانش؛ کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی مشهد؛ مطالعه موردی

# تلاش برای تولید دانش سازمانی: تجربه تشکیل شورای تخصصی و سیاستگذاری کتابخانه‌های دانشگاه در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

پروانه مدیر امانی<sup>۱</sup> | فرشته نوروزی<sup>۲</sup> | زهرا جنگی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۸۹/۱/۱۵ پذیرش: ۱۳۸۹/۵/۶

## مقدمه

کتابخانه‌های دانشگاهی، به‌عنوان سازمان‌های دانش‌مدار، علاوه بر نمونه‌های دانش صریح و رسمی موجود در انواع منابع اطلاعاتی، با انسان‌ها و دانش آنها نیز سروکار دارند که همان دانش ضمنی<sup>۴</sup> و شخصی به منزله سرمایه‌های فکری و تخصصی موجود در دانشگاه است. مدیریت دانش، به این دلیل ارزشمند است که به سازمان‌ها کمک می‌کند از دانسته‌های موجودشان استفاده کرده و هوشمندانه‌تر و سریع‌تر عمل نمایند و درآمد بیشتری کسب کنند. «چنانچه مدیریت دانش در کتابخانه‌ها به‌کار گرفته شود، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل شده و به‌طور گسترده و صحیح در سرتاسر کتابخانه جاری گشته و به‌کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش منابع و قابلیت‌های دانش سازمان را کنترل می‌کند تا سازمان را قادر به یادگیری و انطباق با محیط‌های متغیر سازد» (گاندهی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

شان هونگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، در خصوص ویژگی‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌ها معتقد است که مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین بخش مدیریت دانش در کتابخانه‌هاست، هدف مدیریت دانش در کتابخانه‌ها ترویج و پیشرفت دانش است و فناوری اطلاعات ابزاری برای مدیریت دانش در کتابخانه‌هاست. انجمن کتابخانه‌های تخصصی آمریکا، مدیریت دانش را به صورت فرمول زیر مطرح می‌کند:

اطلاعات + فناوری + شما = مدیریت دانش (انتهاپی، ۱۳۸۷، ص ۱۴۷).

۱. معاون کتابخانه مرکزی دانشگاه

علوم پزشکی مشهد

modiramanip@mums.ac.ir

۲. مدیر کتابخانه دانشکده پرستاری و مامایی،

دانشگاه علوم پزشکی مشهد

NorouziRF1@mums.ac.ir

۳. مدیر کتابخانه دانشکده پزشکی، دانشگاه

علوم پزشکی مشهد

JangiZ1@mums.ac.ir

4. Implicit knowledge

5. Gandhi

6. Shanhong

کتابداران دانشگاهی، علاوه بر مدیریت و سازماندهی منابع، باید به فرایندهایی مانند عیان‌سازی<sup>۷</sup> و برقراری ارتباط در حوزه مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها نیز توجه نمایند تا بتوانند با فرایندهای خلق و تبدیل دانش سازمانی در دانشگاه همسو شوند.

این مقاله، حاصل مطالعه‌ای موردی است که به تجربه پیاده‌سازی مراحل مدیریت دانش سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد، از سال ۱۳۷۹ لغایت ۱۳۸۸، می‌پردازد. به همین منظور، ضمن مروری مختصر بر مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌ها، فعالیت‌های انجام شده در کتابخانه مرکزی این دانشگاه بر پایه یک برنامه راهبردی پنج‌ساله، تغییر و تحول در حوزه فناوری اطلاعات، و تقویت زیرساخت‌های مورد نیاز در این دانشگاه ارائه می‌شود.

پژوهش‌های بسیاری درباره جنبه‌های مختلف مدیریت دانش و، به‌خصوص، دانش سازمانی در داخل و خارج از ایران صورت گرفته است. علوی و لیدنر<sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، در مقاله مروری خود، ضمن اشاره به اینکه دانش، بیانگر اطلاعاتی از نوع شخصی شده در ذهن افراد است، قالب آن را مربوط به حقایق، روش‌ها، مفاهیم، تفاسیر، عقاید، مشاهدات و قضاوت‌ها می‌دانند. آنها قالبی را با چهار فرایند مرتبط به هم یعنی تولید دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، انتقال دانش، و استفاده از دانش در یک نظام اطلاعاتی عرضه و توصیف می‌کنند.

بات<sup>۹</sup> (۱۳۸۱)، مدیریت دانش در سازمان‌ها را، از نظر تأثیر متقابل فناوری، فنون، و انسان مورد مطالعه قرار داد و نتیجه گرفت که تنها با تغییر فرهنگ سازمانی می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوری‌ها، و فنون را در سازمان خود تغییر داد. به عقیده وی، استفاده از فناوری باعث بهره‌وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان می‌شود.

تربوردی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، در بررسی و مدل ارائه شده خود، نشان می‌دهد که قابلیت‌های مدیریت دانش، همکاری متقابل محصول، مشتری، و منابع دانش را ایجاد و عملکرد مالی مجموعه را نیز افزایش می‌دهد. وی نتیجه می‌گیرد که فعال بودن واحد فناوری اطلاعات، توانایی واحدهای مدیریت دانش در مجموعه را افزایش می‌دهد.

ترنتن و مک کراکن<sup>۱۱</sup> (۱۳۸۶)، در مطالعه موردی «نقش عامل انسانی در مدیریت دانش» به تشریح رویکردی عملی در تسهیل دانش در آزمایشگاه علوم و فناوری و صنایع نظامی انگلیس (آفصا) می‌پردازد. در این مقاله، تعریفی جدید از نقش خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی مطابق با نیازهای قرن بیست و یکم ارائه شده و به شکل‌گیری غیررسمی شبکه‌های دانش موازی با شبکه‌های رسمی درون سازمان نیز پرداخته شده است.

در داخل کشور هم پژوهش‌های متعددی درباره مدیریت دانش، به‌طورکلی، و

7. Externalization
8. Alavi & Leidner
9. Bhatt
10. Tánriverdi
11. Thornton & McCracken

مدیریت دانش سازمانی، به‌طور خاص، انجام شده است؛ برای مثال اعرابی و موسوی (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها» به مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و راهبردی پرداخته‌اند. فرهودی و درودی (۱۳۸۷)، در مقاله خود به نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌ها، و تأثیر آن در بهبود روند کاری این واحدها پرداخته‌اند. نعمتی (۱۳۸۷)، با نگاهی جامع به مدیریت دانش و نقش آن در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان، عقیده دارد که [مدیریت دانش] نوعی دارایی راهبردی برای افراد و سازمان‌هاست و مدیران باید به این امر واقف گردند که اجرای مدیریت دانش در سازمانی که با فناوری اطلاعات در تعامل است، فواید راهبردی بی‌شماری خواهد داشت.

پیری و آصف‌زاده (۱۳۸۵)، مطالعه‌ای نسبتاً جامع به‌منظور جست‌وجوی مفاهیم نظری و راهبردهای مدیریت دانش و کاربردی کردن آنها در سازمان‌های بهداشتی و درمانی انجام دادند.

مرادزاده، کریمی، و به‌آذین (۱۳۸۵)، ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها را شناسایی کرده و کلیات طرح یک نظام مدیریت دانش را ارائه می‌کنند. این ده محور اصلی عبارت‌اند از: رهبری، فرهنگ سازمانی، فرایندها، دانش آشکار و پنهان، کانون‌های دانش، اندازه‌گیری دانش، افراد و مهارت‌ها، اهرم‌ها، و تقویت‌کنندگان بازار دانش و زیرساخت‌های فناوری است.

## بررسی سیر تحول و تغییر سازمانی در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد

کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد مرکب از یک کتابخانه مرکزی و ۱۵ کتابخانه تخصصی در دانشکده‌ها و بیمارستان‌های مختلف است و با منابع چاپی، الکترونیکی، و دیداری - شنیداری خود پشتیبان برنامه‌های آموزشی و تحقیقی دانشگاه است.

مأموریت کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد تقویت آموزش، پژوهش، و فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه و حمایت از تلاش‌های دانشگاه در جهت ارتقای سلامت، از طریق تسهیل دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای مراجعان به کتابخانه در دانشگاه و در سطح کشور با چشم‌انداز «دانشگاهی پیشرو با دسترسی به جهان اطلاعات و دانش» است.

نزدیک به هفت سال است که در ساختار مدیریتی و تخصصی کتابخانه‌های دانشگاه و، به‌خصوص کتابخانه مرکزی آن، تغییراتی رخ داده که در پنج بخش تنظیم و ارائه می‌شود:

۱. در سال ۱۳۷۹، برای شناسایی عوامل تأثیرگذار در برنامه‌ریزی راهبردی و افزایش

بهره‌وری در خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد پژوهشی پیمایشی انجام گرفت (پشتوتنی زاده و منصوری، ۱۳۸۷) و از بین ۵۱۳ نفر پزشک و عضو هیئت علمی، ۱۲۰ نفر؛ و از بین ۵۶۱ نفر دستیار نیز ۱۲۰ نفر در این پژوهش شرکت کردند. از جمله عواملی که موجب شد این پژوهش شکل بگیرد، الگوی سنتی اداره کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود. به‌صورتی که، به‌طور مستقل و بدون و یا با حداقل همکاری و هماهنگی و تبادل تجربه با سایر کتابخانه‌ها و همکاران اداره می‌شدند. شیوه‌های سنتی دسترسی به منابع، توجه نکردن به لزوم ارائه خدمات اطلاع‌رسانی متناسب با نیازهای روز، فراهم نکردن امکان دسترسی همزمان و یکپارچه به انواع منابع علمی از جمله منابع الکترونیکی، ضعیف بودن امکانات فناوری روز و شبکه داخلی دانشگاه، و عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مورد نیاز استفاده‌کنندگان، از مشخصه‌های بارز مجموعه کتابخانه‌های دانشگاه بود (پریرخ و مدیرامانی، ۱۳۸۰، ص ۲۰۰).

از جمله اهداف نهایی این پژوهش، برنامه‌ریزی هشیارانه برای آینده در جهت مؤثر بودن خدمات اطلاع‌رسانی، ایجاد سازمان و ساختاری نظام‌مند برای اداره کتابخانه‌های دانشگاه، و در نهایت تدوین برنامه راهبردی بود. در این پژوهش، عناصری مانند مجموعه، خدمات، نیروی انسانی، شبکه اطلاع‌رسانی و مدیریت بر اساس «پیش‌نویس استانداردهای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران» مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به‌دست آمده، بر اساس چشم‌اندازی از وجود مجموعه پویا و متحول و هماهنگ با تحولات دانشگاه، دسترسی به آخرین اطلاعات علمی و فنی (دسترسی‌پذیری منابع)، اشتراک منابع و همکاری بین کتابخانه‌ها، لزوم ایجاد شبکه اطلاع‌رسانی قوی و منسجم در سطح دانشگاه و تجهیز کتابخانه‌ها به امکانات رایانه‌ای و مدیریتی، مدیریت و اداره کتابخانه‌های دانشگاه به نوعی که مجموعه، منابع انسانی، و امکانات خدماتی و مالی کتابخانه را در بافتی منسجم و هماهنگ با اهداف و وظایف آن اداره نماید و افزایش مهارت‌ها و آگاهی نیروی انسانی از طریق شرکت در کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی و کسب توانمندی‌های لازم برای استفاده از فناوری‌های نوین و توانایی ارائه خدمات تخصصی به استفاده‌کنندگان، راه‌اندازی یک کتابخانه مرکزی مستقل به‌عنوان کتابخانه مادر و هماهنگ‌کننده خدمات تخصصی کتابخانه‌ها به‌دست آمد.

۲. در این دانشگاه، از سال ۱۳۷۵، برنامه‌های آموزشی استفاده‌کننده، با هدف برقراری ارتباط بین استفاده‌کننده و کتابخانه و افزایش توانایی استفاده‌کننده در بهره‌گیری از منابع و امکانات موجود آغاز شده بود، اما کارگاه‌های آموزشی اطلاع‌یابی در محیط وب و بانک‌های اطلاعاتی و نیز مهارت‌های جست‌وجو، به شکلی جدی، از سال ۱۳۸۰ و متعاقب پژوهش فوق‌الذکر تشکیل شد که تاکنون تداوم دارد. استمرار و موفقیت این کارگاه‌ها را

می‌توان مدیون کیفیت برنامه‌ها، آموزش‌دهندگان، و حمایت معاونت پژوهشی دانشگاه دانست (پریخ، ۱۳۸۶، ص ۸۳-۸۵)؛ به‌گونه‌ای که این نوع کارگاه‌ها در دانشگاه علوم پزشکی مشهد نهادینه شده و حتی مهارت‌های پیش‌نیاز ورود به دوره‌ی دستیاری تخصصی گردید و ارائه‌ی واحد درسی با عنوان «سیستم‌های اطلاع‌رسانی پزشکی» به دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی این دانشگاه اجباری شد. اگر بخواهیم در حوزه‌ی مدیریت دانش این مورد را بررسی نماییم، اصل رساندن دانش مناسب، در زمان مناسب به مخاطب به کمک فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تولید و نوآوری دانش در این زمینه آشکار می‌شود.

نتایج و پیامدهای تعدادی از کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۸۰-۱۳۸۳ در همایش آموزش استفاده‌کنندگان و توسعه‌ی سواد اطلاعاتی (مدیرامانی، ۱۳۸۳) در خرداد ماه ۱۳۸۳ در مشهد به‌طور کامل ارائه شد. در جدول ۱، تعداد کل کارگاه‌های برگزار شده و تعداد شرکت‌کنندگان آورده شده است.

سال	تعداد کارگاه	تعداد شرکت‌کننده
۱۳۸۰	۵	۵۶
۱۳۸۱	۱۸	۵۳۹
۱۳۸۲	۱۲	۱۱۸
۱۳۸۳	۸	۳۱۲
۱۳۸۴	۸	۲۵۲
۱۳۸۵	۵	۱۵۵
۱۳۸۶	۵	۱۶۰
۱۳۸۷	۴۳	۱۸۵
۱۳۸۸	۵۴	۴۳۶
مجموع	۱۵۷	۲۲۱۳

#### جدول ۱

تعداد کل کارگاه‌های  
برگزار شده و  
تعداد شرکت‌کنندگان

لازم به توضیح است که از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۶ هر کارگاه مشتمل بر سه جلسه بوده، اما به دلیل موفقیت کارگاه‌ها و استقبال دانشجویان و اعضای هیئت علمی دانشگاه، از ابتدای سال ۱۳۸۷ تصمیم گرفته شد که برنامه‌ی منظمی به صورت هفتگی تهیه و مدرسان و عنوان هر کارگاه نیز تعیین شوند و از طریق وب‌سایت نیز اطلاع‌رسانی شود. لذا کتابخانه مرکزی، هر هفته، روز و ساعت مشخصی را برای برگزاری کارگاه‌های خود در نظر می‌گیرد.

فرم‌های ثبت‌نام، در وب‌سایت، با نشانی [http://www.mums.ac.ir/central\\_library/fa/libclass](http://www.mums.ac.ir/central_library/fa/libclass) موجود است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در مجموع تا سال ۱۳۸۸، تعداد ۲۳۱۳ نفر در ۱۵۷ کارگاه برگزار شده شرکت کرده‌اند.

۳. در فاصله سال‌های ۱۳۷۹ لغایت مهرماه ۱۳۸۶، متعاقب طرح معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، مبنی بر تبدیل کتابخانه‌های علوم پزشکی به پایگاه‌های عرضه اطلاعات پزشکی، کلیه خدمات تخصصی و مرکزی کتابخانه‌های دانشگاه در محل کتابخانه دانشکده پزشکی مشهد استقرار یافت و برنامه توسعه و گسترش خدمات کتابخانه‌ای و فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه آغاز گشت. این برنامه نتایج مثبتی داشت که عبارت بودند از:

- تشکیل کمیته تأمین منابع علمی لاتین اعم از منابع چاپی و الکترونیکی؛
  - تشکیل کمیته تخصصی و مشورتی کتاب جهت تبادل نظر و همفکری سرپرستان و کارشناسان کتابخانه‌های دانشگاه حداکثر ۴-۵ بار در سال برحسب مورد، کمیته برگزار می‌شد. البته پس از مدتی کمیته کارشناسی دیگری با وظیفه نظارت و هماهنگی بر امور سفارشات و خرید منابع چاپی و الکترونیکی از آن نشأت گرفت. اثربخشی این کمیته‌ها به گونه‌ای بود که به تدریج الگوی سنتی اداره کتابخانه‌ها به الگوی دانشمدارانه همکاری و همفکری سرپرستان کتابخانه‌ها با یکدیگر تبدیل می‌شد.
  - پیشنهاد تهیه نرم‌افزار تخصصی برای آغاز عملیات فهرست‌نویسی و سازماندهی متمرکز برای ۱۴ کتابخانه دانشگاه؛
  - برنامه‌ریزی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی بیشتر در زمینه مهارت‌های اطلاع‌یابی برای اعضای هیئت علمی، دانشجویان، و کتابداران دانشگاه؛ و
  - ارائه طرحی برای نظارت کتابخانه مرکزی بر جذب و استخدام کتابداران متخصص در سطح دانشگاه.
۴. در سال ۱۳۸۵، مدیریتی مستقل با عنوان «مدیریت آمار، فناوری اطلاعات و ارتباطات» زیرمجموعه معاونت پژوهشی دانشگاه ایجاد و با هشت زیرمجموعه مدیریت، وب‌سایت، سخت‌افزار، نرم‌افزار، سیستم‌های بیمارستانی، آمار، شبکه، و کتابخانه مرکزی کار خود را آغاز کرد.

ایجاد شبکه‌ای قوی و جامع<sup>۱۲</sup> در داخل دانشگاه و در تمام واحدها و ایجاد ارتباطات بین واحدی و سپس ایجاد دامنه (domain) دانشگاه از اهداف اولیه این مدیریت بود. در آغاز راه، از کلیه مسئولان واحدهای زیرمجموعه خواسته شد که برای تهیه و تدوین برنامه راهبردی، به صورت جدی و پرتلاش در جلسات هفتگی حضور داشته و برنامه حوزه

12. LAN=Local Area Network

خود را تهیه و تکمیل نمایند. خوشبختانه، کتابخانه مرکزی دانشگاه نیز که تا به حال فاقد برنامه راهبردی بود، مشمول این دستور گردید. برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی برای یک دوره پنج ساله (۱۳۸۵-۱۳۹۰) تدوین شده است و چهار هدف اختصاصی<sup>۱۳</sup> زیر را دنبال می کند:

- توسعه کتابخانه مرکزی با هدف ارائه خدمات اطلاع رسانی و مدیریت و ارتقای دانش به تمام اعضای هیئت علمی، دانشجویان، و فارغ التحصیلان دانشگاه؛
- ارتقای سطح دانش حرفه ای کتابداران و اطلاع رسانیان دانشگاه؛
- نهادینه سازی و توسعه امور آموزشی و پژوهشی در کتابخانه و سایر مراکز مورد نیاز دانشگاه؛ و

• ارائه خدمات و مشاوره در زمینه استاندارد سازی تجهیزات و وسایل کتابخانه ها و دیگر مراکز دانشگاه، بر اساس استانداردهای موجود دانشگاهی.

برای اهداف اختصاصی فوق، ۲۱ فعالیت<sup>۱۴</sup> نیز تعریف و در نظر گرفته شد که بر اساس جدول زمان بندی یا گانت چارت<sup>۱۵</sup>، نوع فعالیت، فعالیت پیش نیاز، مسئول اقدام کننده، و مدت انجام کار مشخص شد. موضوع هر فعالیت به مسئول اقدام کننده ارجاع داده شد تا مسیر انجام امور و فرد موظف تعیین شده و کار آغاز گردد.

۵. در سال های اخیر، در دانشگاه علوم پزشکی مشهد فعالیت های زیادی برای ارتقای امکانات و تجهیزات اینترنتی و اینترنتی و تهیه منابع علمی چاپی و الکترونیکی برای دسترسی مناسب کاربران دانشگاه به منابع و اطلاعات مورد نیاز انجام شده است، اما به تدریج، به نظر می رسد که با گسترده تر شدن امور مربوط به فناوری اطلاعات و سیاست های آن در نظام اطلاع رسانی و کتابخانه ای دانشگاه، سیاست گذاری در کلیه امور تخصصی مربوط به کتابخانه های دانشگاه باید در سطح یک شورای تخصصی و سیاست گذاری طرح و بررسی شود و دانش ضمنی کارشناسان و مدیران کتابخانه ها و دیدگاه ها و رویکردهای متفاوت آنها به قالب عینی تبدیل شده و به اشتراک گذارده شود. به این دلیل، در مردادماه ۱۳۸۶، از سوی رئیس وقت کتابخانه مرکزی دانشگاه از چند تن از اعضای هیئت علمی و کارشناسان کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه دعوت شد تا پیرامون جوانب گوناگون شکل گیری این شورای تخصصی به بحث و تبادل نظر پردازند. حاصل این نشست، تأسیس شورای با عضویت معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، ۵ نفر عضو هیئت علمی، و ۶ نفر کارشناس کتابداری دانشگاه بود. هدف اصلی برپایی این شورا همان به اشتراک گذاری دانش ضمنی اعضای هیئت علمی، کارشناسان کتابخانه ها، و مدیران دانشگاه و نیز نشست ها و بحث های چهره به چهره و حضوری در خصوص مسائل، مشکلات، و برخی ناهماهنگی ها در مدیریت کتابخانه ها بود.

13. Objectives

14. Actions

15. Gant Chart



این نکته را نباید از نظر دور داشت که هم اکنون دانشگاه علوم پزشکی مشهد بستر ارتباطی و فناوریانه بسیار قوی و گسترده‌ای در اختیار دارد و سعی می‌شود بخش اعظم ارتباطات و تبادلات اطلاعات درون دانشگاه از طریق فناوری‌هایی از قبیل تلفن، ویدئوکنفرانس، اینترنت، و پست الکترونیک صورت گیرد. آنچه در نخستین جلسه این شورا مطرح و بر آن تأکید شد، نگرستن به کل کتابخانه‌های دانشگاه به عنوان یک واحد و سازمان بود که ماحصل آن، وحدت در سیاست‌ها، برنامه‌ریزی، هماهنگی فعالیت‌ها، و نظارت و ارزیابی مستمر کتابخانه‌هاست. مباحث بسیاری برای طرح در این شورا از سوی مدیران و کارشناسان پیشنهاد شد و موارد زیر برای طرح و بحث به تصویب رسید:

• استنادار دسزای روند انتخاب و سفارش منابع علمی (اعم از چاپی، الکترونیکی، دیداری - شنیداری)؛

• پیش‌بینی و ارائه پیشنهاد منابع مالی لازم برای تأمین منابع علمی و توسعه کتابخانه‌های دانشگاه؛

• تعیین منابع علمی مورد نیاز دانشگاه اعم از چاپی و الکترونیکی بر اساس نیازسنجی از گروه‌های آموزشی؛

• تدوین آیین‌نامه جامع استفاده از کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد؛

• سیاست‌گذاری برای برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی و

دانشجویان دوره رزیدنتی در حوزه مهارت‌های اطلاع‌یابی در محیط اینترنت؛

• تکمیل و ویرایش برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه؛

• تعیین معیارهای لازم برای ارزیابی کتابخانه‌ها و تعیین کتابدار و کتابخانه نمونه؛

• برنامه‌ریزی برای تأمین و توزیع نیروی انسانی لازم برای کتابخانه‌های دانشگاه؛

• برنامه‌ریزی برای توسعه دانش کتابداران و افزایش توانمندی تخصصی آنها از طریق

برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت؛

• استنادار دسزای شرح وظایف هر بخش از کتابخانه و کتابداران؛ و

• تعیین ضوابط ارتباط و همکاری و عقد قرارداد با سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

داخل و خارج از کشور.

تا به حال پنج جلسه از این شورا برگزار شده است.

## جمع‌بندی نهایی

دانشگاه به منزله جامعه‌ای دانش‌محور با مهم‌ترین منابع دانش یعنی استعدادها، تجربه‌ها، و دانش درونی یا نهانی افراد سروکار دارد. دانش، زیربنای مهارت، تجربه، و تخصص هر

فرد است. فرایند توزیع، تعامل، و کاربرد دانش افراد در یک دانشگاه، نیازمند به‌کارگیری الگوهای مدیریتی برای انجام اقداماتی راهبردی است که می‌توان بر اساس نظریه «تولید دانش سازمانی»<sup>۱۶</sup> که دانش نهان را به عیان و از انفرادی به جمعی و در نهایت به شکلی مفید به دانش سازمانی و در جهت اهداف سازمان تبدیل می‌کند، به‌کارگرفت. مفاهیمی مانند روابط بین سازمانی، همفکری، تفکر انتقادی، ابتکار و نوآوری، و یادگیری فردی و گروهی و به‌طور کلی برقراری ارتباط همگی از مصادیق دانش سازمانی می‌باشند.

حسن‌زاده، به نقل از مدل نوناکا و تاکوچی، بیان می‌کند که سازمان‌ها به‌منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به‌وجود آورند. زیرا خواه ناخواه در محیط‌های سازمانی مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده‌ای رخ می‌دهد که مهار آنها برای یک فرد در سازمان دشوار است و باید میان افراد، فناوری‌ها، و فنون تعاملی ایجاد کرد تا رودرویی و حل مسئله به‌صورت کارشناسی صورت پذیرد، یعنی همان تغییر فرهنگ سازمانی که بات معتقد است تنها با آن می‌توان به‌تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوری‌ها، و فنون را در سازمان خود تغییر داد (فرهودی و درودی، ۱۳۸۷).

مدیریت دانش همیشه در هسته فعالیت‌ها و وظایف کتابخانه‌ها بوده و خواهد بود و از آنجاکه کتابداران به کل افراد یک سازمان خدمت‌رسانی می‌کنند، جزء معدود افراد سازمان هستند که با واحدهای مختلف سازمانی ارتباط دارند و واسطه‌های دانش یا مدیران غایی دانش نیز نامیده می‌شوند (بات، ۱۳۸۱).

مقاله حاضر، نخست به مرور مختصری از مباحث مدیریت دانش سازمانی پرداخت و سپس فرایند پیاده‌سازی آن در مجموعه کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد را در پنج بخش عرضه نمود. تغییر و تحولات انجام شده در روند مدیریت و ساماندهی کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد که در پنج مرحله فوق به‌صورتی اجمالی توصیف شد، حاکی از حرکتی اصلاحی است که از سال ۱۳۷۹ برای ایجاد محیطی برای اشتراک و تقابل دانش و تقویت منابع انسانی، فرایندها، و فناوری در سطح دانشگاه آغاز شده است.

از پیامدهای مثبت این حرکت اصلاحی می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- به‌تدریج، فعالیت‌های تخصصی کتابخانه‌های دانشگاه، برپایه نظارت کتابخانه مرکزی و شورای تخصصی کتابخانه‌های دانشگاه قرار می‌گیرد تا هدایت و ارزیابی هدفمند این واحدها براساس برنامه راهبردی تهیه شده امکان‌پذیر شود.
- در روش کارکرد حرفه‌ای همکاران در کتابخانه مرکزی و دیگر کتابخانه‌های تابعه دانشگاه مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات تغییراتی حاصل شده است. برای مثال،

روزانه و متناوب از شبکه اینترنت دانشگاه و ابزارهای کارآمد آن مانند پست الکترونیک برای تبادل اطلاعات و مشورت‌های تخصصی استفاده می‌شود. ارائه گزارش فعالیت‌ها، جلسات و سمینارها، خط‌مشی‌ها و اصول عملیات سازگار شده یا پیشنهاد شده توسط سازمان، پیام‌های مدیران سطوح بالا، مواد و منابع آموزشی الکترونیکی، کتاب و مجلات الکترونیکی، انواع فرم‌ها مانند فرم‌های درخواست، بازآموزی، ثبت‌نام در کلاس‌ها، بحث و گفت‌وگو، پیشنهادها، نظرات و نیز هر مطلب جالب دیگری که کارکنان مایل باشند به اطلاع دیگران رسانده شود.

• روحیه کار با گروه و ایجاد فرهنگ تبادل اطلاعات و دانش در کتابخانه‌های دانشگاه بین همکاران افزایش یافته است.

• برپایی کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت تخصصی برای کتابداران دانشگاه که در فرایند مدیریت دانش بر اعتباربخشی به دانش گذشته تأکید دارد. چراکه با گذشت زمان و تغییرات و پیشرفت‌های فناوری اطلاعات در دانشگاه، دانش کتابداران به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی نیاز دارد. البته بر روزآمدسازی و ارتقای سطح دانش تخصصی و مهارتی کتابداران در برنامه راهبردی پنج‌ساله کتابخانه مرکزی دانشگاه نیز تأکید شده است.

• ایجاد شورای سیاست‌گذاری کتابخانه‌های دانشگاه و عضویت گروهی از کارشناسان علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه در این شورا در کنار اعضای هیئت علمی. هدف اعضای این شورا این است که به تدریج فرایند اجتماعی شدن و حرکت از دانش فردی به دانش سازمانی و گروهی و نیز استقلال دانشگاه از وابستگی صرف به تصمیم‌گیری مدیران در امور مختلف کتابخانه‌ها و تأکید و توجه بیشتر بر نظر متخصصان را موجب شود.

البته نباید فراموش کرد که مدیریت دانش سازمانی، بدون تغییرات گسترده فرهنگی و رفتاری در سازمان تحقق نخواهد یافت. همواره یکی از دلایل شکست فعالیت‌های مدیریت دانش، نبود انگیزه در میان افراد و گروه‌های درگیر در امر اشتراک دانش است (راجو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۰۶۷).

پایان سخن اینکه، باید به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاهی به عنوان یک جایگاه و بستر مناسب در مدیریت دانش نگریسته شود. کوئینگ (۲۰۰۲)، خطاب به کتابداران می‌نویسد: «وقتتان را با یافتن معنی مدیریت دانش و اینکه توصیف‌گر خوبی است یا نه تلف نکنید... اگر از فواید مدیریت دانش خود را بهره‌مند نسازیم، آن را برای همیشه از دست خواهیم داد و به دیگران خواهیم سپرد... مدیریت دانش توان بالقوه‌ای را برای مهیج ساختن حرفه کتابداری دارد» (پشتونی‌زاده و منصوری، ۱۳۸۷، ص ۱۵۱).

17. Raghu

## منابع

- اعرابی، محمد؛ موسوی، سعید (۱۳۸۸). «الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها». *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۵ (۱): ۱-۲۶
- انتهایی، علیرضا (۱۳۸۷). «مدیریت دانش: چالشی نو در سازمان‌ها». *فصلنامه کتاب*، ۱۹ (۱): ۱۴۳-۱۵۴.
- بات، گانج دی (۱۳۸۱). «مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان». ترجمه محمد ایرانشاهی. *اطلاعرسانی*، ۱۸ (۱ و ۲) ۱۳۸۱. بازیابی ۲۰ بهمن ۱۳۸۸، از:  
[http://www.irandoc.ac.ir/ETELA-ART/18/18\\_1\\_2\\_8.htm](http://www.irandoc.ac.ir/ETELA-ART/18/18_1_2_8.htm)
- پریخ، مه‌ری (۱۳۸۶). *آموزش سواد اطلاعاتی: مفاهیم، روشها و برنامه‌ها*. تهران: نشر کتابدار.
- پریخ، مه‌ری؛ مدیرامانی، پروانه (۱۳۸۰). «پژوهشی پیرامون برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی: رویکردی برای افزایش بهره‌وری». ارائه شده در: *بهره‌وری در کتابداری و اطلاعرسانی*، پنجمین سمینار سراسری کتابداری و اطلاعرسانی علوم پزشکی، ۱۱-۹ مهرماه ۱۳۷۹. تهران: نشر کتابدار، ۱۳۸۰.
- پشوتنی‌زاده، میترا؛ منصور، علی (۱۳۸۷). «حرفه کتابداری و اطلاعرسانی در قرن بیست و یکم». *فصلنامه کتاب*، ۱۹ (۳): ۱۳۷-۱۵۶.
- پیری، زکیه؛ آصف‌زاده، سعید (۱۳۸۵). «چگونه می‌توان مدیریت دانش را بکارگرفت؟». *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، ۱۰ (۱): ۱۲۳-۱۳۲.
- ترنتن، استیو؛ مک کراکن، کریسی (۱۳۸۶). «نقش عامل انسانی در مدیریت دانش». ترجمه افسانه محسن‌زاده. *کتابداری و اطلاعرسانی*، ۱۰ (۱): ۱۹۹-۲۱۱.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). *مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها*. تهران: نشر کتابدار.
- فرهودی، فائزه؛ درودی، فریبرز (۱۳۸۷). «لزوم به کارگیری مدیریت دانش در افزایش سطح کیفی فعالیت‌های سازمان‌های نوین». *علوم و فناوری اطلاعات*، ۲۴ (۲): ۸۹-۱۰۴.
- مدیرامانی، پروانه (۱۳۸۳). «گامی به سوی سوادآموزی اطلاعاتی: ارزیابی یک تجربه آموزشی». ارائه شده در: *مجموعه مقالات همایش آموزش استفاده‌کنندگان و توسعه سواد اطلاعاتی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعرسانی و موزه‌ها*. مشهد: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ص. ۲۴۷-۲۵۶.
- مراذزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین؛ به‌آذین، فرید (۱۳۸۵). «ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانها». تدبیر، ۱۷ (۱۶۹). بازیابی ۱۷ بهمن ۱۳۸۸، از:  
<http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-169/article-169/4.asp>
- نعمتی، محمدعلی (۱۳۸۷). «مدیریت دانش؛ چالشها و فرصتها». بازیابی ۱۷ بهمن ۱۳۸۸، از:  
<http://www.farsnews.com/newstext.php?nn=8711070639>

- Alavi, M.; Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, 25 (1): 107 – 136.
- Gandhi, S. "Knowledge management and reference services". *The Journal of Academic Librarianship*, 30 (5): 368 – 381.
- Raghu, T. S.; Vinze A. (2007). "A business process context for knowledge management". *Decision Support Systems*, 43: 1062 – 1079.
- Shanhong, Tang (2002). "Knowledge management in libraries in 21st Century". *6th IFLA Council and General Conference (Jerusalem. Israel)*, 13-18 August 2000. from: <http://archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>
- Tanriverdi, H. (2005). "Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms". *MISQ Archivist*, 29 (2): 311 – 334.

