

به نام خدا

مدیریت دانش

تهیه کنندگان : آرام اسدزاده
ملیحه جلالیان

فهرست مطالب

تاریخچه مدیریت دانش

انواع دانش

تعاریف مدیریت دانش

اهداف مدیریت دانش

زنجیره اطلاعات

داده

اطلاعات

دانش

مدیریت داده، مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش

مدیریت داده

مدیریت اطلاعات

تعریف مدیریت دانش از طرف برخی از صاحب نظران

نیاز به مدیریت دانش

عناصر اساسی مدیریت دانش

نقش دانش در مدیریت دانش

نقش مدیریت در مدیریت دانش

نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش

گرایش های مدیریت دانش

برخی عوامل موثر در ایجاد و اجرای استراتژی مدیریت دانش

نقش و مهارتهای مدیریت دانش

مدیریت دانش و کتابداری (در کتابخانه های دانشگاهی

دید گاه های متفاوت در مدیریت دانش

مشارکت و همکاری در مدیریت دانش

مدیریت دانش در کتابخانه ها در قرن بیست و یکم

ویژگیهای مدیریت دانش در کتابخانه ها

محتویات مدیریت دانش در کتابخانه ها

مدیریت پیشرفت دانش

مدیریت کاربرد دانش

مدیریت دانش و خدمات مرجع

مدیریت دانش و فناوری

مدیریت دانش در بخش دولتی

مدیریت دانش در سازمان

جریان دانش در سازمان

خصوصیات دانش

مدیریت دانش و منابع آموزشی

نقش مدیریت دانش در هم افزایی قابلیت ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار

مدیریت دانش (طرح های آینده)

تاریخچه مدیریت دانش

تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت

دانش یا (KM) را به عهده داشتند و توزیع نموده اند که در میان آنان

برجستگانی همچون پیتر درلکه، پاول استرلوس و پیتر سنگه از آمریکا را می

توان نام برد. در لکه و استرلوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان های یاد گیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله Harvard business

Review حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار می کند. در حقیقت دانشمند معروف آقای لئونارد بارتون توانست موردکاری قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد، شرکتی که راهبردهای موثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه 1970 مورد بررسی و تحقیقات مقاله شده و مستندات خود را با عناوین بهار زیبا از دانش و ساختن منابع نوآوری در مجله ذکر شده به چاپ رسانید.

آقای اورت راجرز در دانشگاه استانفورد با نفوذ در بحث نوآوری و نیز آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، تحقیقات زیادی را طی سال های 1971, 1970 به انجام رسانید که کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می شود؟ چگونه استفاده می شود؟ و به چه طریقی در سازمان ها نفوذ می کند؟ و... را ارائه می دهد.

افزودن هوش بشری که توسط آقای اینگل بارت در سال 1978 به جهان عرضه شد، توانست به سرعت یک نرم افزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با دیگر سیستم ها و نرم افزارهای کاربردی نشان دهد.

در اواسط سال 1980 اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمانها مشهور گردید. و این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روشها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بود و هنوز برای برخی از سازمان ها، این غفلت وجود دارد.

فناوری کامپیوتر باعث شده اطلاعات با سنگینی و فراوانی آغاز به کار کند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده کامپیوتر ایجاد می کند و بدین ترتیب این فناوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای شکل گیری مدیریت دانش گردید. سیستم مدیریت دانش به عنوان یک وسیله پیش منظور که توسط راب اکسین و دان مک کداکن مطرح گردید.

نهایتا مثال برجسته طراحی وب در طول یک دهه به مسیر شکل گیری مدیریت دانش کمک نمود. در سال 1980 توسعه سیستم های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش

مصنوعی و سیستم های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی (knowledge acquisition)، مهندسی دانش (knowledge engineering)، سیستم های برپایه دانش (base system knowledge) و هستی شناسی بر پایه کامپیوتر (computer base ontologies) به جهان عرضه شود.

اخیرا واژه مدیریت دانش در فرهنگ لغات (Lexicon) جای گرفته است. در سال 1989 برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمان ها اعلان نماید. مقالات و نوشتارهای مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون: Harvard Business Review, organizational science, Sloan Management Review و دیگر نشریات معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتابها درباره فراگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال 1990 منتشر شدند برای مثال از کتاب آقای سنگه بنام پنج اصل و یک کتاب آقای ساکایی یا تحت عنوان انقلاب ارزش دانش نام برد.

در سال 1991 و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال 1995 توسط آقایان کوچیه و نافوکا ، هیروتاکاتاکاکی شی در سازمان خلق دانش بنام چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند ؟ صورت پذیرفته است.¹

¹. حسن یاریگر روش. تاریخچه مدیریت دانش. مدیریت (انجمن مدیریت ایران 74) و 73، ص 24-25.

انواع دانش

چهار نوع دانش مشخص شده است:

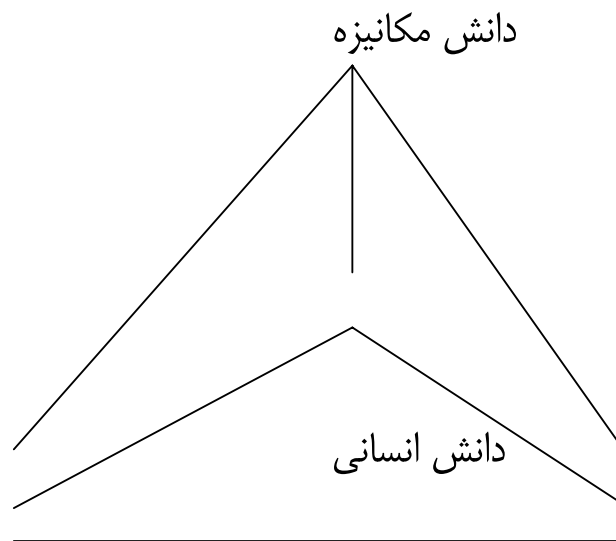
- دانش نیروی انسانی: دانش که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.
- دانش مکانیزه: دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است.
- دانش مستند: که به شکل بایگانی ، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها، و... ذخیره می شود .
- دانش خودکار (اتوماتیک): که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های رایانه ای که وظایف خاص را پشتیبانی می کند قابل دسترسی است.
- از سوی دیگر دانش را به دو نوع ضمنی و صریح تصور می کنند.
- دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی ، شناختی و تجربی قرار می گیرد. در حالیکه دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می گردد که جنبه

عینی تر-عقلانی تر و فنی تر دارد) داده ها ، خط مشی ها، روش ها، نرم افزارها، اسناد و ...).

دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است . پولانی (1996) در تمایز گذاری میان دو نوع دانش می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها دشوار است. فن آوری اطلاعات به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. با این حال سازمان ها اکنون دریافته اند که برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو در حال ایجاد روش های حاضر به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که می تواند تدوین شود و بنابراین دیگران می توانند آنرا ثبت و ذخیره نمایند و اینست هدف مدیریت دانش ، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن، این مفهوم قدرتمند به ایجاد روشها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک کرده است.¹

چهار نوع دانش

¹. فلورا امانتی. مدیریت دانش(1) (در فن آوری اطلاعات). پیام ارتباطات- 25؛ 4 , 1381 ص41-40.



دانش مستند

دانش خودکار

تعاریف مدیریت دانش

یکی از تعاریف هایی که از مدیریت دانش به اهل حرفه کتابداری و اطلاع رسانی عرضه شده است: از آن به عنوان ((عمل مدیریتی)) یاد می کند که ((سرمایه فکری یک سازمان را به کار می گیرد تا آنرا قادر سازد رسالت و مأموریت خود را تحقق بخشند)).

در تعریف دیگر، متعلق به رشته مدیریت ، مدیریت دانش ((تلاش استراتژیکی سازمان)) دانسته شده که سعی می کند از راه کنترل و استفاده از دارایی های فکری که در نزد کارکنان و پشتیبان سازمان وجود دارد، در

رقابت به برتری دست یابند. به دست آوردن ، ذخیره کردن و توزیع دانش (= مدیریت دانش) موجب می شود که کارکنان سازمان هوشمند تر کار کنند ، از دوباره کاری بکاهند، و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تری تولید کنند که نیاز مشتریان را بهتر بر آورند. از تعاریف بالا ، نکات زیر را می توان استنباط کرد:

نخست آنکه مدیریت دانش چیزی است که در محیط سازمانی رخ می دهد؛ دوم آنکه مواد کار آن ((دانش سازمانی)) یا ((سرمایه فکری)) یا ((دارایی فکری)) است.

البته در حیطه مدیریت دانش، تعاریف بسیاری ارائه شده است که ما به دو تعریف بالا اکتفا کردیم.^۱

^۱ . . ابراهیم افشار زنجانی ، سودابه نوذری . مدیریت دانش و چون و چرایی درباره آن . فصلنامه کتاب . 1383؛ (15):ص64.

اهداف مدیریت دانش :

ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمتهای مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی و غیره؟) و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است. بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را بدلائیل ذیل بکار

میگیرند:

• افزایش همکاری

• بهبود بهره وری

• تشویق و قادر ساختن نوآوری

• غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است

• تسهیل جریان دانش مناسب از تامین کنندگان به دریافت کنندگان

بدون محدودیت زمان و فضا

• تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع

دوباره چرخ به کرات

• تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند،

اطمینان یافتن از اینکه دانش باارزش بهنگام ترک کارمند

از دست نمیرود.

• افزایش آگاهی سازمانی از خالهای دانش سازمان

• کمک به شرکتها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از

استراتژیها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان
• بهبود خدمات مشتری

مدیریت دانش دو قسمت دارد: اول مدیریت داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانائی های خاص هستند. این دو قسمت - محتوا و افراد- برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرایندها و تکنولوژی خاصی بهم متصل شده اند. محک زنی، تصرف بهترین عملها، ایجاد سازمانهای یادگیرنده، توسعه جوامع یادگیری، دیتا ماینینگ، ایجاد فرهنگ تغییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظام مند هوشمندی رقابتی و تجاری فقط چند نمونه از ابزارها، تمرینها، مداخلات و رهیافتهای زیربنا محور هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات بکار گرفته شده اند. دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش با کمک دو عنصر تواناساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده اند. برای فهم مدیریت دانش مسأله حیاتی اینست که مسائل زیر را بدانیم:

- زنجیره اطلاعات و تمایز بین داده، اطلاعات، دانش و معرفت

- نقش چهار عنصر اساسی مدیریت دانش: دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی

- تفاوت میان مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش.

زنجیره اطلاعات

زنجیره اطلاعات در چهار مرحله به پیش می رود، داده، اطلاعات، دانش و معرفت، که به لحاظ زمینه و درک روابط و الگوهای لازم، با یکدیگر در ارتباطند.

داده:

داده ها مواد خام: مشاهدات، حقایق و اعداد هستند که از آنها اطلاعات بدست می آید. برای مثال داده میتواند شامل آمار، فهرست اقلام و فهرستی از اسامی و آدرسها باشد. آمار تعداد زلزله های دنیا یا تعداد افرادی که به آنفلونزا مبتلا شده اند یا تعداد سالانه افراد صدمه دیده در محیط کار همه داده هستند. مشابه آن فهرست منابع موجود کتابخانه و همچنین فهرستی از

اسامی و آدرسهای کارکنان و کاربران کتابخانه نیز داده هستند. هر کتابخانه روزانه حجم عظیمی از داده ها را درباره منابع امانتی مراجعان گردآوری میکند. یک سیستم کتابخانه، هنگام امانت دهی ممکن است عناصر داده ذیل را وارد نماید: نام، آدرس و شماره تلفن عضو، تعداد منابع امانتی، فرمت منابع امانتی، عناوین منابع امانتی، جریمه های احتمالی و غیره. داده بخودی خود مستقل از متن است. مثلاً اسم کتاب خاصی اسم کتاب است صرفنظر از اینکه در فهرست آنلاین کتابخانه ظاهر شده باشد یا در مقاله مجله ای یا در فهرست یک ناشر و یا یک بولتن تبلیغاتی.

"به عبارت دیگر داده ها (Data) مجموعه ای از واقعیت‌های مجزی و نامبسته درباره اتفاقات و حوادث هستند. تمام ارگانها به داده ها احتیاج دارند و برخی صنایع عمیقاً به آن وابسته هستند. بانکها، شرکتهای بیمه و شرکتهای خدمات رسانی مثالهای واضحی هستند. حفظ و ضبط و مدیریت داده لازمه موفقیت آنهاست. داده فقط میگوید چه افعال افتاده و هیچ قضاوتی یا توضیحی نمیدهد. با اینکه ماده اولیه تصمیم گیری داده است اما نمی گوید چه باید کرد"¹.

¹ . Knowledge Management.htm

اطلاعات:

زمانی که داده ها به منظور خاصی بشکلی منطقی سازماندهی میشوند تبدیل به اطلاعات میشوند. بنابراین داده هایی درباره زلزله هایی که در ایالات متحده رخ داده و بیش از 6.5 ریشتر بوده میتواند بعنوان اطلاع در نظر گرفته شود. نظیر آن، اگر کسی داده های مربوط به تعداد افراد 18 تا 35 ساله مبتلا به آنفلونزا یا تعداد افرادی که از حوادث ناشی از کار فوت کرده اند را استخراج کند داده را به اطلاع تبدیل کرده است.

مثالهایی از اطلاعات در محیط کتابخانه:

- فهرستی از منابعی که طی سه ماه اخیر به فهرست آنلاین کتابخانه افزوده شده اند.

- کتابشناسی همه منابع استفاده شده برای پاسخ به یک سؤال خاص مرجع.

- لیستی از کاربرانی که بیش از 5 کتاب را طی دوره مشخص زمانی امانت گرفته اند.

- لیستی از منابعی که مکرراً به امانت رفته اند. داده همچنین وقتی تبدیل به اطلاع میشود که وارد یک متن معنی دار شود و به فهم روابط بین عناصر داده های مختلف کمک کند. مثلاً مقایسه پنج ساله داده های آماری مربوط به تعداد زلزله ها، شیوع آنفلونزا یا صدمات ناشی از کار اطلاعاتی درباره اینکه آیا تعداد آنها افزایش یافته یا کاهش، بدست می دهد؟ نظیر آن، مقایسه تعداد اقلام فهرست شده در فهرست عمومی پیوسته کتابخانه برای هر کدام از پنج سال گذشته، اطلاعاتی درباره اینکه آیا مجموعه در حال رشد است یا خیر بدست میدهد. با مقایسه فهرستهای منابع امانتی یک کتابخانه خاص اطلاعاتی درباره تعداد منابع امانتی در فرمتهای مختلف طی یک دوره مشخص زمانی بدست می آید.

دانش :

دانش مرحله سوم از چهار مرحله زنجیره داده به دانایی است. وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن میشود تبدیل به دانش میشود. دانش استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که میتواند با درجه ای از قابلیت اعتماد و پیش بینی در یک زمینه خاص بکار گرفته شود. دانش فرایندی فرار و پیچیده است که برای قضاوتهای ارزشمند براساس تجربیات و درک الگوها نیاز به انسان دارد. بر اساس این تجربیات و درک پیشین، یک فرد ممکن است قوانین معین و فرمولبندی شده ای داشته باشد که بتواند با درجه ای از قابلیت پیش بینی برای موقعیتهای مشابه بکار گرفته شود.

برای مثال، یک دانشمند زمین شناس ممکن است با نگاه به اطلاعات زلزله ها بتواند شرایط و عواملی را که محللهای معین را مستعد زلزله های قوی می سازند، تشخیص دهد. نظیر آن، یک دانشمند علوم بهداشتی میتواند با نگاه به اطلاعات مربوط به ابتلای به آنفلونزا در سنین هجده تا سی و پنج سال

دریابد که افراد 18 تا 35 ساله که بچه دارند یا از نزدیک با بچه ها کار میکنند بیشتر مستعد ابتلا به آنفلونزا هستند. در یک کتابخانه، یک کتابدار مطلع ممکن است مشاهده کند که همه منابع جدید افزوده شده به کتابخانه طی شش ماه گذشته از نویسندگانی چون ادگار آلن پو، امی تن، آلیس واکر و ناتانیل هاتورن، نه تنها بلافاصله به امانت رفته اند بلکه دائم در گردش بوده اند. یا اعضای که بیش از 5 کتاب در امانت دارند بیشترین متقاضیان امانت بین کتابخانه ای نیز هستند. یا دانشجویانی که در برنامه های رسمی آموزش کتابخانه شرکت کرده اند و یا جلسات آشنایی با کتابخانه را بعنوان واحدی درسی گذرانده اند بیشتر تمایل به استفاده از بانکهای اطلاعاتی الکترونیکی و درخواست کمک از کتابداران را دارند.

مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش:

سازمانها، از دهه 1950 کامپیوترها را برای مدیریت داده ها و اطلاعات بکار گرفته اند. در ابتدا کامپیوترها برای خودکارسازی و مدیریت کارآمد فرایندهایی مانند امانت، فهرستنویسی، نشریات، امانت بین کتابخانه ای و بازیابی اطلاعات کتابشناختی در کتابخانه ها بکار گرفته شدند. در دهه

1990 دستاوردهای عظیم نرم افزار و سخت افزار بطور قابل ملاحظه ای توانایی کامپیوترها را در ذخیره، مدیریت و کنترل و دسترس پذیری اطلاعات و داده ها را افزایش داد. توسعه قابلیت‌های کامپیوترها باعث بکارگیری آنها در فعالیتهای مدیریت دانش سازمانها شده است.

مدیریت داده:

سیستمهای پردازش عملیات [6] اولین نمونه از سیستمهای خودکار مدیریت داده اند. سازمانها در اواسط دهه 1950 شروع به استفاده از این سیستمها کردند تا فرایندهای دستی و تکراری را مکانیزه نموده و داده های مربوط به عملیات روزانه از قبیل لیست پرداختها، کنترل دارائیهها، سفارشات، صورتحسابها و غیره را جمع آوری کنند. این سیستمها کاربردهای ساده ای بودند که اطلاعات محدودی را عمدتاً به صورت لیست ها یا خلاصه عملیات فراهم کردند.

نظامهای مدیریت داده ها برای اولین بار در کتابخانه ها و به منظور خودکارسازی ثبت و ضبط امانت و نشریات، فهرست نویسی، نمایه سازی، امانت بین کتابخانه ای و بازیابی اطلاعات کتابشناختی بکار گرفته شد. بر

اساس بررسی انجمن کتابخانه های تخصصی، تا سال 1966 تجهیزات پردازش داده ها در 209 کتابخانه و عمدتاً برای مدیریت نشریات و مجموعه سازی بکار گرفته شده بود. علاوه بر آن، 131 کتابخانه از نظامهای پردازش داده ها برای بازیابی مدارک و مراجع سود می جستند. (43). اواخر دهه 1960، تعدادی از کتابخانه ها توسعه اولین نسل اپک ها را بمنظور بهینه سازی بازیابی اطلاعات کتابشناختی آغاز کرده بودند. این اپک های اولیه ابزارهای بازیابی شناخته شده ای بودند که نقاط دسترسی محدودی (مثل نویسنده، عنوان و شماره راهنما) را به رکوردهای کتابشناختی کوتاه و غیراستاندارد تأمین میکردند. (44). بدلیل اینکه این اپکهای نسل اول کارکرد محدودی داشتند و به کاربران در تشخیص الگوها و یا ارتباط بین عناصر مختلف داده ها کمک نمیکردند بعنوان نظامهای مدیریت داده ها شناخته شده اند.

مدیریت اطلاعات:

در دهه 1970 و 1980 ابداع تکنولوژی مدیریت داده ها انگیزه اصلی مدیریت اطلاعات شد. نظامهای مدیریت بانکهای اطلاعاتی رابطه ای

(دی.بی.ام.اس.اس) کاربرد تی.پی.اس.اس ها را افزایش داده و به کاربران اجازه داد که داده ها و اطلاعات را مجدداً نظم داده و به روشهای جدید و خلاقانه ارائه دهند. با این انعطاف پذیری، کاربران قادر بودند به ارتباط بین عناصر مختلف داده ها پی ببرند. برای مثال، کاربران میتوانند ارتباطات بین فروش محصولات خاص را در اوقات مختلف سال دریابند. (45)

نظامهای مدیریت بانکهای اطلاعاتی رابطه ای در کتابخانه ها برای مدیریت اطلاعات بکار گرفته شد. در دهه 1970 و 1980 این کاربردها به توسعه نسل دوم اپک ها منجر شد. مثل دانشگاه ایلینوئیس در اپک کمپین اربانا [7] با افزایش قابل ملاحظه قابلیت‌های کنترل و بازیابی داده و اطلاعات. کاربران نه تنها نویسنده و عنوان که سرعنوانهای موضوعی، کلیدواژه ها، اپراتورهای بولین و ارجاعات متقابل [8] را نیز میتوانند جستجو نمایند. علاوه بر آن، آنان میتوانند جستجو را منحصر به فیلدهای خاصی نموده و نتایج کاوش را با تاریخ و مکان انتشار، زبان و غیره محدود نمایند (46). انعطاف پذیری در گزینش و انتخاب فیلدهای کاوش، کاربران را قادر به ترکیب و دوباره جایدهی عناصر داده ها در ترکیبات و جایگاههای

مختلف ساخته و بنابراین کشف ارتباطات میان عناصر داده ها را امکانپذیر کرد.

در طی این دو دهه تعدادی از نظامهای بازیابی و مدیریت اطلاعات نیز برای دسترسی بهتر به نشریات، روزنامه ها و دیگر منابع غیرکتابی توسعه داده شدند. بانکهای اطلاعاتی کتابشناختی پیوسته، چکیده نامه ها و نمایه نامه ها و بانکهای اطلاعاتی تمام متن شروع به کار کردند و بسط و توسعه یافتند. بانکهای اطلاعاتی و خدمات بازیابی پیوسته مثل دیالوگ، بی.آر.اس، او.سی.ال.سی، ویلسون لاین، وی.یو/تکست، مدلاین، کمیکال ابسترکت آنلاین (سی.ا.اس)، اینفوترک، لکسیس، نکسیس، اریک، ان.تی.آی.اس، دانز مارکت آیدنتیفایرز، اگریکلا و ویرایش الکترونیکی دائره المعارف آکادمیک امریکن [9] شروع بکار نموده و وارد حیطه کار مرجع شدند. (47)

در دهه 1990، تعداد بانکهای اطلاعاتی پیوسته، حاوی استنادهای کتابشناختی، نمایه نامه ها، چکیده نامه ها و بانکهای اطلاعاتی تمام متن بطور قابل ملاحظه ای توسعه یافت. تعداد بانکهای اطلاعاتی پیوسته از 40 مورد در سال 1972 به 300 در سال 1979؛ 2800 در سال 1987؛

5300 در سال 1994 و 12000 در سال 2001 رسید.(48). این رشد فوق العاده منجر به بکارگیری بانکهای اطلاعاتی در خدمات مرجع کتابخانه ها بعنوان بخش لاینفک مرجع شد. علاوه بر بانکهای اطلاعاتی پیوسته، شبکه جهانگستر وب نیز جزء کلیدی کار مرجع در دهه 1990 شد. اگرچه اپکها، بانکهای اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهانی وب، طی چند دهه اخیر، بسط و توسعه قابل ملاحظه ای یافته و جزء لاینفک کار مرجع در کتابخانه ها شده اند، همچنان فقط و لزوماً سیمستمهای مدیریت اطلاعات هستند و نه بیشتر. تکنولوژی اطلاعات در کتابخانه ها روش بسته بندی، ذخیره و دسترسی به اطلاعات را تغییر داده است. امروزه بجای برگه دان، کتابخانه ها از طریق اپک به منابعشان دسترسی دارند. دسترسی به مجلات جاپی، روزنامه ها، راهنماها و دایره المعارفها از طریق پایگاههای اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهانگستر وب امکانپذیر شده است. اگرچه، اپکها، پایگاههای اطلاعاتی و شبکه جهانگستر وب همچنان به مجموعه سازی، کدگذاری، رده بندی و سازماندهی می پردازند، این فرایندها فقط دسترسی افراد به اطلاعات را افزایش میدهند و هیچ ارزش افزوده یا بینش خاصی به افراد نمیدهند. این سیستمها نمیتوانند به کاربر در استنتاج، تشخیص الگوهای غیر معمول،

روندهای پنهان یا استثنائات اطلاعات و داده هایی که پیدا میکنند کمک کنند. برگمن مینویسد: "نظامهای بازبایی اطلاعات، اندکی بیش از مجموعه ترکیبات مفصل معمولی که با یک کامپیوتر سرعت بالا کار میکنند نیستند. سیستم نمیتواند مثل انسان تفکر داشته باشد.

برای مثال کاربری ممکن است حین کاوش اپک کتابخانه ظرف چند ثانیه به فهرستی شامل ۵۰ کتاب درباره تکرر هسته ای دست یابد. اما تشخیص اینکه کدام کتاب برای نیاز اطلاعاتی خاص او بهترین است با خود فرد و یا کتابدار است. همین طور یک کاربر ممکن است در یک زمینه موضوعی خاص تعداد زیادی از مقالات تمام متن را از دایره المعارف پیوسته بریتانیکا یا از Wilson select بیابد، اما پایگاههای پیوسته هیچ دانشی به کاربر درباره اینکه کدام مقاله بهترین است یا اینکه کدام پایگاه اطلاعاتی برای نیاز اطلاعاتی خاص او مناسبترین است نمیدهند. دانش درباره بهترین منابع یا بهترین روشها، دانش نهان است که کتابداران آن را از طریق تجربه کسب کرده اند و به کاربران از طریق نظامهای مدیریت اطلاعات مثل اپک، بانکهای اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهانگستر وب منتقل نمیشود.

مدیریت دانش محدود به مجموعه سازی، سازماندهی، ارائه، ذخیره و بازیابی نیست. مدیریت اطلاعات و داده ها بخشهای مهمی از مدیریت دانش هستند اما مدیریت دانش بخاطر تأکیدش روی یادگیری مشارکتی، تسخیر دانش نهان و ارزش افزوده بدست آمده از طریق بهترین تجربیات و داده کاوی، متفاوت از مدیریت اطلاعات و داده هاست. اولین تکنولوژیهای اطلاعاتی مدیریت دانش نظامهای حامی تصمیم گیری و نظامهای خبره بودند. هدف این سیستمها، بکاربردن تکنولوژی اطلاعات برای کمک به افراد در تصمیم گیری و یا جانشین کردن تمام و کمال تکنولوژی بجای انسان برای تصمیم گیری بود. با تکامل مدیریت دانش دریافتند که تصمیم گیری انسان نوعی دانش و توانایی فردی است و تکنولوژی اطلاعات نمیتواند در این زمینه راهگشا باشد و یا جایگزین عنصر انسانی شود. تشخیص این مسأله منجر به تغییر اندکی به سمت مدیریت مهارت مدار شد. تأکید مدیریت دانش نیز از تلاش برای مکمل کردن یا جایگزینی مهارت انسانی به تشویق و تسهیل اشتراک آن تغییر یافته است.

برخلاف سیستمهای مدیریت اطلاعات و مدیریت داده ها، مدیریت دانش هیچگونه کامپیوتر یا تکنولوژی اطلاعات خاصی ندارد. مدیریت دانش ممکن

است از یا چند مورد از کاربردهای فراوان تکنولوژی اطلاعات مثل ذخیره سازی داده ها، داده کاوی، دروازه ها (پرتالهای) اطلاعاتی سازمانها، سیستمهای مدیریت داده، گروه افزار، دی.اس.اس ها، اینترانتها، لوتوس نت ها، موتورهای کاوش، پست الکترونیک، سیستمهای مدیریت محتوا و تکنولوژیهایی که کار گروهی را پشتیبانی میکنند استفاده کند. بین این تکنولوژیها، داده کاوی احتمالاً بیشترین تأثیرات بالقوه را بر مدیریت دانش دارد. به این دلیل که به کاربران در کشف الگوهای غیرمعمول یا روندهای پنهان که در هیچ جای دیگر قابل کشف نیستند کمک میکند.

بطور خلاصه، مدیریت داده ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در عین مرتبط بودن با یکدیگر، حوزه هایی متمایز از یکدیگرند. سیستمهای مدیریت داده ها، امور تکراری و روزانه سازمانها را خودکار نموده و انواع محدودی از اطلاعات را بدست میدهند. سیستمهای مدیریت اطلاعات به کاربران امکان میدهند که داده ها را تا سطح معینی کنترل و دوباره چینی کرده و بدینوسیله به آنان کمک میکنند که ارتباط بین عناصر داده ها را

کشف نمایند. مدیریت اطلاعات در شکل اپکها، پایگاههای اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهانگستر وب جزء لاینفک کتابخانه های امروزه شده است. گرچه مدیریت اطلاعات و داده ها عناصر مهم مدیریت دانش هستند، هدف غائی مدیریت دانش ترویج اشتراک و یادگیری مشارکتی در سازمانهاست.^۱

تعریف مدیریت دانش از طرف برخی از صاحب نظران

تاریخ معاصر بشر را با اسامی مختلفی نام گذاری کرده اند. از جمله ((عصر دانش)) و جامعه کنونی را هم به تبع آن ((جامعه دانش)) . در چنین جامعه ای وجود ((مدیریت دانش)) انکارناپذیر است . در اینجا به دیدگاه و تعاریف مختلف صاحب نظران از مدیریت دانش و کارکردها و حوزه های مختلف مطرح آن می پردازیم.

بوئرسما ضمن خاطر نشان کردن وجود تعاریف مختلف از مدیریت دانش ، کانون توجه آن را نگه داری و راهبری دانش و برنامه ریزی برای

^۱ http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol14/sarfzadeh_hazeri.htm

آن می داند که کارکردهای مدیریت دانش موجود، مدیریت دسترسی به دانش موجود و مدیریت ایجاد دانش نو است.

حسین ، لوکاس عصر حاضر را عصر دانشوران نامیده اند و می نویسند ((مدیریت دانش ابتکار تازه برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی از رویکرد پردازش شده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانش در سازمان هاست که از به کارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدرن را شامل است)).

گوپتا و همکارانش در تعریف مدیریت دانش چنین نقل می کنند: ((مدیریت دانش فرایندی است که در شناخت، انتخاب ، سازماندهی ، اشاعه و انتقال اطلاعات و مهارت های فردی که در بافت سازمان به صورت غیر ساختاری و بالقوه موجود است به سازمان ها کمک کرده و منجر به حل شدن مناسب و کارآمد مسائل ، یادگیری مداوم و تصمیم گیری و برنامه ریزی به قصد اشتراک و استفاده مجدد مداوم، دانش جدید را به ارمغان می آورد.

کیم در مورد هدف مدیریت دانش اظهار می دارد که تجزیه و تحلیل دانش موجود و شناسایی دانش مورد نیاز برای تکمیل و انجام اهداف سازمان، با

کمک و همفکری و تعامل متخصصان دانش، کارشناسان فناوری و ارتباطات و استفاده کنندگان، هدف نهایی مدیریت دانش¹ است

نیاز به مدیریت دانش

ایده خلاق نتیجه تلفیق و ترکیب دانش گذشته در شکل و قالبی نو است و نوآوری عبارت است از توسعه ایده های خلاق و کاربردی نمودن آنها، بنابراین توسعه خلاقیت و نوآوری سازمانی نیازمند مدیریت کارآمد و اثر بخش است.

هر سازمانی گنجینه ای عظیم از دانش است که اغلب به دلیل اینکه بخش اعظمی از این دانش به صورت نهان است، مورد بی توجهی قرار می گیرد و این سرمایه ارزشمند سازمانی که می تواند موجب گسترش، خلاقیت و نوآوری در سازمان شود، نادیده گرفته می شود.

در شرایط رقابت جهانی حاکم بر عرصه صنعت و خدمات و حتی حوزه های کلان اجتماعی دسترسی به موقع و سریع به دانش معتبر و موثق، یک

¹ فصلنامه کتاب. نشریه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. دوره 15، شماره 3، پاییز 1383. 48-49.

مزیت رقابتی برای سازمان ها است و برای ایجاد این مزیت ، بهترین کار ،
به کار گیری مدیریت دانش فراگیر در سازمان ها است.^۱

عناصر اساسی مدیریت دانش

مدیریت دانش 4 عنصر اساسی دارد: دانش، مدیریت ، تکنولوژی
اطلاعات و فرهنگ سازمانی. هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریت
دانش داشته و میتواند تأثیری بسزا در موفقیت یا شکست آن داشته باشد.

نقش دانش در مدیریت دانش:

ادلسن میگوید: "مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده کرده
اند". (22) اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات،
مهارتها، قابلیتها، توانایی ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و
تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و

¹ . www.COMC Inc.htm

امور روزمره یک شرکت خود را آشکار می سازد. دانش دو نوع است: عیان و نهان (یا ضمنی). دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی میتوان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش صریح میتواند در اشکال دستنامه ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالات مجلات، کتابها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترنتها، ایمیل ها، یادداشتهای ارائه های گرافیکی یا منابع دیداری-شنیداری تدوین شده باشد. هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید میشود و این مصنوع دانش است که میتواند مدیریت شود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد است - آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می تواند مفید واقع شود. به بیان ساده تر، دانش و تجربه ای است که یک فرد در طول سالها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا بدست آورده است. این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشتهای شخصی، فایل های کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است.

دانشی که هرگز بطور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است. طبق برآوردها 80٪ از مهمترین دانش را دانش نهان شـکل مـدی دهـد.

یک کتابدار مرجع برای مثال، ممکن است دانش نهان زیادی درباره چگونگی پاسخ به پرسشهای دشوار مرجع (مثل اسم بنگاهی که به مجردها برای یافتن همسر کمک میکند) داشته باشد. اما این دانش فقط وقتی برای دیگران قابل دسترسی است که کتابدار مرجع بخواهد آنرا طی گفتگوهای رسمی و غیررسمی یا از طریق یادداشتهای مفصل، مقاله یا کتاب درباره فرایند بکار گرفته شده و بهترین منابع مورد استفاده، به همکارانش منتقل کند. شبیه به این، منابع مرجع استاندارد مثل چکیده آماری ایالات متحده یا نقد ادبی قرن نوزدهم در دسترس همه مراجعان کتابخانه هستند. اما دانستن اینکه کی و چگونه از این منابع برای پاسخ به سوالات خاص مرجع باید استفاده نمود دانش نهانی است که کتابدار مرجع واجد آن است. تقریباً همه فعالیتهایی که افراد درگیر آنها نیاز به ترکیبی از چند دانش نهان و عیان دارد. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی

تشخیص و تسخیر دانش نهان است بطوریکه در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان باسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش نهان مشکل است. بنابراین، بیشتر سازمانها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها 20 درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد، تمرکز میکنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وامیگذارند.

تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیرممکن نیست. دانش نهان عموماً به شکل شرحی از تجربیات مفیدی که ثبت شده اند و در شبکه گذاشته شده اند و متعاقباً توسط دیگر کارکنان برای یادگیری و بهبود فرایندها استفاده شده اند، منتقل میشود. مدیران ارشد اجرائی در پی ماکس، تبدیل دانش نهان کارکنان به دانش عیان را بطور موفقیت آمیزی میسر نموده اند. آنان از کارکنان خواسته اند که راهنمایی گام به گام برای تمام کارهایی که انجام میدهند، بنویسند و بنابراین آنها را وادار کرده اند تا دانشی را که بعنوان تجربه یا حافظه، درونی شده است ثبت کنند. این فرایند به ایجاد نقشه های مفصل از مسیر کلیه فرایندها برای همکاران و افراد جانشین و حتی به کشف ضعفهایی که نیاز است به آنها پرداخته شود کمک

میکنند. _____ د.

برای موفقیت پروژه های مدیریت دانش لازمست بین اطلاعات و دانش تمایز قائل شویم. هر اطلاعاتی دانش نیست. اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشأ عمل قرار نگرفته است نمیتواند تبدیل به دانش شود. و فقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشأ عمل میشود. بیشتر سازمانها و کارکنان نه از دانش زیاد، که از اطلاعات زیاد رنج میبرند. برعکس، قحطی دانش وجود دارد. یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت دانش در توانایی مفهوم ساختن کوههای اطلاعات، جدا کردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراک گذاشتن آنست.

نقش مدیریت در مدیریت دانش:

مدیریت تلویحا بر طبقه بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک بهم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. سایر ویژگیهای مدیریت عبارتند از: هماهنگی، کنترل، مشارکت و استفاده صحیح از نیروی انسانی، فرایندها و تدابیر بمنظور دست یابی به یک هدف واحد در مدیریت دانش، هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمانها باید:

- دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کند.
- دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند.
- دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند.
- دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند.
- دانش را برای حل مشکلات، تصمیم گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیتها و فرایندها برای پشتیبانی فعالیتهای کاری بکار گیرند.

دانش نهان به دو طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات

نوشتاری، مصاحبه ها و پیشینه های شفاهی میتواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق ایجاد گروههای دانش یا گروههای هم عمل در سازمانهاست که با تعاملات رو در رو، گفتگوها و ارتباطات گفتاری، آموزش مداوم، حل مسأله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبری، مربی گری، آموزش و موقعیتهای توسعه حرفه ای دانش نهان خود را منتقل میکنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان عموماً از طریق گروههای دانش یا گروههای هم عمل منتقل میشود.

نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش:

تکنولوژی اطلاعات میتواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و

ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات میتواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژیهای مانند سیستمهای مدیریت بانکهای اطلاعات مرتبط، سیستمهای مدیریت مدارک، اینترنت، اینترنت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریان کار، سیستمهای پشتیبان اجرا، سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری، داده کاوی، ذخیره داده ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروههای خبری و تابلوهای بحث میتوانند نقشی اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد. اما، تکنولوژی اطلاعات بخودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه ای تنها بخاطر کاربرد آخرین تکنولوژیهای اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمیشود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا میکند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات میتواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با

نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند.¹

گرایش های مدیریت دانش

از میان رفتن مرزهای زمانی و مکانی در نتیجه نوآوریهای که در فن آوری ارتباطات دور برد صورت گرفته است، برگزیدن یک شیوه جدید مدیریت دانش را آسان می کند، این نوآوری ها تنها تسهیم اطلاعات در سراسر یک سازمان را ساده نکرده اند ، بلکه تقریبا آنرا برای بقا و گسترش سازمان ضرورت بخشیده اند. هم اکنون دو گرایش عمده در مدیریت دانش به چشم می خورد:

1. سنجش سرمایه فکری سازمان : ایجاد معیارها ، نسبت ها و

شاخص ها.

¹ http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/sarfzadeh_hazeri.htm.

2. نگاهت دانش: ثبت دانستنی که اشخاص به دست می آورند و

انتشار آن در سراسر سازمان عمدتاً از طریق فناوری اطلاعات

است.

نظر به اینکه مدیریت دانش، یک زمینه علمی به شمار می رود. دارای

مفهوم ها و ایده های مشترک با زمینه ها و نظریه های گوناگون است.

مدیریت دانش و استخراج داده ها در تعامل با یکدیگرند. چنانکه

مدیریت دانش، به ایجاد دانشی می پردازد که با شناخت ابزارهای خلاق

گردآوردن دانش از داده های موجود در پایگاه های داده ها، انبار، اسناد

مکتوب و ... میسر است.¹

¹ مهدی آذری . مدیریت دانش : عملکردها و چالشها. تدبیر، 114 (1384): 47-48.

برخی عوامل موثر در ایجاد و اجرای استراتژی مدیریت دانش:

به منظور ایجاد و طراحی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش، برخی محققان پیشنهاد کرده اند که اجزا معین اساسی بایستی مشمول شوند:

اهمیت سوال ((خوب که چی ؟)): یک استراتژی مدیریت دانش بایستی به آنچه که سازمان می خواهد حاصل کند وصل باشد و نیز مهم است. منظور از استراتژی مدیریت دانش به وضوح بیان گردد. سازمان انتظار دارد از کار با مدیریت دانش چه مزایایی به دست آورد؟ چگونه بر کارکنان تاثیر می گذارد؟

اهمیت پشتیبانی مدیریت رده بالا: واحد پرسنل بایستی بر مدیریت رده بالا تمرکز کند. تا آنها فرایندهایی را ترغیب کنند که یادگیری و تسهیم فرامرزی را تشویق می کنند.

اهمیت ارتباط : ساندرز دریافت که عامل گمشده در متون مدیریت استراتژیک ارتباط بود. براساس نظر مشاوران مدیریت اکثر سازمان ها به علت فقدان ارتباط در اجرای استراتژیهای ناموفق بودند.

اهمیت خلاقیت : پیامدهای خلاقیت کسب و کار بستگی به نوع
جوش ایجاد شده بین مدیریت دانش و مهارتهای پایداری خلاقیت مدیریت
خواهد گشت.

اهمیت فرهنگ و کارکنان : اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش به عواملی مانند فرهنگ و کارکنان وصل شده است. در مطالعات اخیر مشخص شده است کارکنان جز مهم ترین عاملها هستند.

اهمیت تسهیم دانش: قابلیت تسهیم دانش و مشارکت تمام آن چیزی است که غالباً در سازمان ها نداریم. تلاش برای استقرار گروه، افزار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجاربشان روبه رو شده است. دلیل احتمالی این امر اینست که کارکنان ماهیتاً رقابت جو هستند و ممکن است تمایل به احتکار دانش ملکی داشته باشند تا تسهیم آن. از طرف دیگر، یک فرایند خوب تسهیم خوب تسهیم دانش به نفع موسسه است.

اهمیت انگیزه ها: یکی از مهمترین موارد هنگام کار با یک استراتژی مدیریت دانش عبارت از ایجاد انگیزه های صحیح برای کارکنان به منظور تسهیم و کاربرد دانش است.

اهمیت زمان: این است که برای کارکنان زمان و فرصت یادگیری ایجاد کنیم.

اهمیت ارزیابی: به منظور ارزیابی تلاش های استفاده از مدیریت دانش ایجاد سیستم ارزیابی می تواند در اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی مدیریت دانش ایجاد شود^۱.

نقش و مهارت های مدیریت دانش:

به منظور پاگرفتن مدیریت دانش، سازمان باید مجموعه ای از وظایف و مهارت ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق بخشیدن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می تواند فعالیت های مدیریت دانش خود را صدر بقیه رهیافتها قرار دهد. فرض غیر واقعی به نظر می رسد. تنها انسان ها ارزش افزوده ای را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می کند. برای انجام بخش هایی از این فرایند، کارکنانی با قبول تعهد می بایستی مسئولیت هایی را برعهده بگیرند.

کارکنان دانش مدار:

کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیت ها و نگرش های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت دانش مهم تر دارد. مدیران برنامه ریزی

¹ . ماریا مارتنسون، بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی، ترجمه منصور مجدم، تدبیر، 1376، 110: 41-43.

، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی های و مستخدمین ، از جمله مهمترین مدیران دانش به شمار می آیند. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب، شکلی نیست که مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان بدل نشود.

اگر چه بسیاری از سازمان ها و شرکتهای ادعا می کنند که دانش کارکنان، منبعی با ارزش است، اما غالباً هم خود را بر توسعه فعالیت های دانش گرای کارکنان متمرکز نمی کنند.

((مک کینزی)) و شرکا، احتمالاً دانش گراترین شرکت در صنعت متکی به دانش است. این شرکت مشاوره ای، نقش زیادی در مدیریت دانش و از جمله خلق ، ذخیره سازی انتشار آن داشته، اما در نظریه سازی و اعمال دانش با مشکلاتی روبرو بوده است یکی از دلایل این امر، این بود که دانش مک کینزی کار همه و یا تقریباً همه افراد به شمار می آید حتی مدیر عامل این شرکت نیز دانش را ((رگ حیاتی مک کینزی)) می داند منظور ما این نیست که محیط علمی مک کینزی کاملاً بی نقص است.

اگر بخواهیم عاملی عمده و مهم برای موفقیت هر شرکت در اعمال مدیریت دانش بیابیم بی شک نظرمان به سوی افرادی جلب خواهد شد که از ابتدا به استخدام شرکت در می آیند. مک کینزی ، شیوه های خاص برای مصاحبه، شناسایی و گزینش عناصر تیزهوش، کنجکاو دانش طلب طراحی کرده است، و به همین دلیل، شاهدان مک

کینزی کاملاً از توانایی خلق، تسهیم و استفاده از دانش برخوردار هستند. گرایش‌های عملی مشاوران به متخصصان دانش اجازه نمی‌دهد تا کاری برای آنان انجام دهند بسیاری از مشاوران احساس خود اتکایی دارند و نیازی به کارشناسان احساس نمی‌کنند این شرکت سالها برای جانداختن نقش کارشناسان ویژه کار، خون دل خورده است. فرهنگ سازمانی باید فرهنگی فوق العاده باشد تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود.

کارکنان مدیریت دانش:

اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند؛ HTML, Perl, های مکتوب برای پایگاه‌های وب، ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب ونگه داری نرم افزارهای دانش محور (مانند لوتوس نوتز)، نمونه ای از این کارهای فنی هست. از سوی دیگر کارهای فنی به تنهایی نتیجه ای ندارد. حتی فن آوران هم باید نسبت به جذابیت محتوای دانش و چگونگی ترغیب دانشگران به انتقال دانش خود به یک پایگاه دانش، حساسیت زیادی نشان دهند. کارهای دانش (روزانه) کارهای معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هستند. حال اگر بخواهیم صادق باشیم، باید بگوییم که تعداد معدودی از سازمان‌ها، از کارکنان ماهر لازم برای سازماندهی دانش خود و تعداد کمتری نیز از وقت لازم برای

انتقال دانش خود به یک پایگاه اطلاعاتی برخوردارند. بر این اساس ، سازمانها به افرادی نیاز دارند که دانش را از دانشگران دریافت و سازماندهی کرده و در طول زمان به محافظت و پالایش آن بپردازند. در واقع، دانشگاه ها این تخصص ها را آموزش نمی دهند، ولی نزدیکترین فعالیت به این نوع فعالیت ها را می توان در درسنامه های دوره های روزنامه نگاری و کتابداری یافت.

کارهای مدیریت دانش به سرعت رو به افزایش هستند. دانشکاران خوب در هر سطحی ، باید ترکیبی از مهارتهای سخت (دانش سازمان یافته، توانایی های فنی و تجربیات حرفه ای) و نیز ویژگی های لازم در بردارنده عمیق از جنبه های شخصی ، سیاسی و فرهنگی دانش را داشته باشند. تسلط بر همه جوانب دانش برای همگان ضروری نیست؛ ولی به طور خاص برای کسانی که مستقیما با کاربران دانش سروکار دارند، امری لازم است.

سازمان ها به سازماندهی مجدد گروه های کارکنان کنونی خود پرداخته اند معمولا کتابداران ارشد را به عنوان مدیران دانش خود برگزیده اند. اکنون دیگر کتابداران از یافتن دانش برای کاربرانی که از وجود آن در کتابخانه مطلع بودند اما توانایی یافتن آن را نداشته اند ، خودداری می ورزیدند، چرا که از کتابداران انتظار می رفت که کاربران را تشویق کنند تا دانش درخواستی خود را شخصا و از راه جستجوی پایگاههای اطلاعاتی به دست آورند.

مدیران پروژه های دانش:

بخش میانی ساختار رسمی مدیریت دانش، عموماً در اشغال مدیر پروژه، دانش است. طرح های مدیریت دانش نیز مانن دیگر پروژه های ایجاد تغییر، به مدیریت دانش نیاز دارند. به طور کلی فرد بالقوه مناسب برای مدیریت دانش کسی است که در خلق و توزیع دانش و استفاده از آن سابقه ای داشته باشد.

مدیر طرح های دانش، می بایستی فعالیت های خاصی را در زمینه مدیریت دانش انجام دهد که عبارتند از :

- تعریف هدف های مشخص پروژه
- یادگیری و مدیریت گروه هایی که با یارگیری تشکیل می شوند
- تعیین و مدیریت توقعات مشتری.
- نظارت بر زمان بندی ها و بودجه های پروژه.
- تعیین و حل مشکلات پیشرفته پروژه.

البته ، مدیریت طرح های دانش، فقط به مدیریت پروژه محدود نمی شود. این کار به ترکیب فوق العاده ای از مهارت های تجاری ، روانی و فنی نیازمند است.

مدیر ارشد دانش:

یک مدیر ارشد در هر سازمانی بایستی:

- دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمایت کند. بخصوص با توجه به اهمیت دانش برای راهبردها و فرایندهای شرکت های کنونی ، دگرگونی های درازمدت در فرهنگ های سازمانی و رفتارهای فردی مربوط به دانش ، امری ضروری است.
- زیر ساخت های دانش دانش مناسبی مانند کتابخانه ها ، پایگاه های دانش، شبکه های تعاملی رایانه – انسان ، مرکز تحقیقاتی و ساختار های دانش محور را برای سازمان طراحی کرده ، آنها را به مرحله اجرا در آورده و بر عملکرد صحیح آنها نظارت کند.
- روابط خود را با عرضه عرضه کنندگان اطلاعات و دانش به خوبی تنظیم کرده و با آنها به توافقهایی در زمینه همکاری دست یابد. در حال حاضر ، این نوع اقدام ها یکی از اقلام عمده هزینه ای بسیاری از شرکت هاست و به این لحاظ، بهره گیری کارآمد و کارساز از این نوع روابط اهمیت بیشتری دارد.
- فرایند های ایجاد و استفاده از دانش را از طریق تغذیه شبکه های مربوط توسعه اطلاعات مرتبط با مواردی مانند محصولات جدید، تحقیقات بازار و راهبردهای تجاری، تقویت کرده و در صورت لزوم بهبود کارکرد این فرایند ها را در جای جای شرکت تسهیل کند.
- ارزش دانش را با استفاده از شیوه های سنتی و مالی یا به وسیله ((مدیریت حکایت)) بسنجد و به درستی مورد استفاده قرار دهد. اگر سازمان ، ارزش

مدیریت دانش را به خوبی درک نکند، انجام وظایف مربوط استمرار نخواهد داشت.

ساختار و رابطه مدیر ارشد دانش و سازمان متبوع او نیز نه تنها به لحاظ کارهای روزانه بلکه به دلیل ارزش های نمادین نهفته در این روابط ، اهمیتی خاص دارند.^۱

مدیریت دانش و کتابداری (در کتابخانه های دانشگاهی):

^۱ . تامس داوینپورت، لارنس پروساک، مدیریت دانش ، ترجمه حسین رحمان سرشت، (تهران: شرکت طراحی و مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو(سایکو)، واحد آموزش، 1379، 163-175.

مدیریت دانش ، حوزه (علمی) جدیدی است که از چندین رشته از جمله کتابداری و اطلاع رسانی به وجود آمده است. استفاده از آن در (بخش های) خدمات عمومی و سازمان های آموزشی نیز آغاز گردیده است. آموزش عالی و کتابخانه های دانشگاهی می توانند از مدیریت دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی بهره بگیرند.

مدیریت دانش می تواند بسیاری از فعالیت های کتابخانه را به منظور بهبود اثر بخشی دربرگیرد. افزودن بر این، فرصتی را برای گسترش نقش کتابخانه ها در جامعه دانشگاهی فراهم می کند و منجر به این می شود که روابط مستحکمی با دیگر واحدهای مرتبط در داخل یا خارج از دانشگاه داشته باشند.

مدیریت دانش ، به عنوان یک پدیده اجتماعی هم مشابه و هم متفاوت از مدیریت کتابخانه های دانشگاهی است. کتابداران و کارمندان مدیریت دانش برای اینکه بتوانند با یکدیگر کار کنند باید قبل از اینکه بتوانند با یکدیگر به گونه ای موثر همکاری نمایند، چندین مشابه را مورد

توجه قرار می دهند اما فرصت هایی که از همکاریشان حاصل می گردد از ارزش بسیار بالایی برخوردار است.¹

¹ مهدی خادمیان ، مدیریت دانش و کتابخانه های دانشگاهی، (کتابداری و اطلاع رسانی 3(4)، ، ص120.

دیدگاه های متفاوت در مدیریت دانش

در دیدگاه های فردی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی فرد است در حالیکه در دیدگاه سازمانی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی سازمان می باشد.

در مدیریت دانش ، شاخه فناوری اطلاعات ، محققان و شاغلان در این حوزه تمایل دارند که در رشته رایانه و یا علم اطلاعات تحصیل کنند . آنها در ایجاد سیستم مدیریت ، مهندسی مجدد و گروه افزار درگیر هستند. برای این افراد دانش شی و یا موجودیتی است که قابل شناسایی و بکارگیری در سیستم های اطلاعاتی است . این شاخه ، شاخه جدیدی است و توسط پیشرفت های جدید در علم اطلاعات حمایت شده و بسیار سریع رشد می کند. در مدیریت دانش شاخه انسانی ، محققان و شاغلان در این حوزه بیشتر تمایل دارند که در رشته فلسفه ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، مدیریت و بازرگانی تحصیل کنند. آنها در ارزیابی ، تغییر و توسعه مهارتها و

رفتارهای انسانی درگیر هستند. برای این فرد دانش یک فرایند است که مجموعه ای پیچیده از مهارت‌های پویا که مهارت‌های پویا که دائماً در حال تغییرات است. محققان این شاخه بطور سنتی به یادگیری و مدیریت شایستگی های فردی مثل روانشناسی و در سطح سازمان فلسفه ، جامعه شناسی و یا تئوری های سازمانی مشغولند. این شاخه قدمت بسیار و رشد کندی دارد.

در جدول 1 نشان می دهد که تفاوت بنیادین در تعریف آنچه دانش نامیده می شود ، وجود دارد بلکه بر ای محققان دانش حکم یک موجودیت را داشته باشد، آنها تمایل دارند که بر روی مفاهیم تئوری اطلاعات در درک دانش تکیه کنند. در حالیکه محققانی که دانش را یک فرایند می دانند تمایل دارند مفاهیم دانش را در فلسفه و روانشناسی و جامعه شناسی دریافت کنند. به خاطر وجود تفاوت این دو شاخه محققان از زبانهای قضاوتی در صحبت کردن استفاده می کنند. و زمانیکه در مورد دانش صحبت می کنند برای همدیگر ایجاد ابهام می کنند.

برخی از افراد نیز بر این باورند که چون دانش یک استعداد انسانی است بنابراین قابل مدیریت کردن به جز از طریق خود شخص نباشد.

بهترین عبارت برای مدیریت دانش متمرکز شدن بر دانش 1 آنگاه به دنیا از منظر دانش است برای این افراد مدیریت دانش به معنی ایجاد ارزش از داراییهای ملموس است.

مدیریت دانش

شاخه	شاخه فناوری اطلاعات	شاخه انسانی
سطح	دانش شی است	دانش فرایند است
سطح سازمانی	مهندس مجرد	تئوریهای سازمانی
سطح فردی	متخصصین الکترونیکی	روانشناسی

جدول یک - مدیریت دانش و شاخه های فناوری اطلاعات و انسانی آن در سطوح فردی و سازمانی¹

¹. فرشته باقی . "مدیریت دانش" . منابع الکترونیکی . 6. آذر - دی 1381: ص 54-55.

مشارکت و همکاری در مدیریت دانش

شرح مفهوم دانش و مدیریت دانش ارائه شده ، نظام های بر پایه دانش، همکاریهای جدید را می طلبد که ظرفیت های سازمان را برای تولید و استفاده دانش ، تنظیم دانش و ساخت زیر بنایی که مدیریت دانش را قدرتمند سازد، با هم تلفیق می کند. سه گروه از کارشناسان به عنوان تیم همکاران دانش که نیازمند همکاری با هم هستند در مراکز دانش قرار دارند . آنها عبارتند از : استفاده کنندگان، متخصصان دانش، شامل کتابداران، کارشناسان فناوری .

استفاده کنندگان افراد منفرد در سازمان هستند که شخصا درگیر خلق و استفاده از دانش هستند.

استفاده کنندگان شامل متخصصان، فن آوران، مدیران و افراد دیگری که که دانش ضمنی و دانش صریح را پردازش کرده و به کار می برند. متخصصان دانش که در مراکز دانش قرار دارند، کسانی هستند دارای مهارت، آموزش، آگاهی و کاردانی تنظیم دانش در داخل نظام ها وساختارها به طوری که استفاده موثر از منابع دانش را تسهیل می نماید. آنها کتابداران، مدیران مدارک و اسناد، آرشیوها و سایر متخصصان اطلاع رسانی هستند.

وظایف این متخصصان عبارت است از: معرفی انواع گوناگون دانش سازمانی، روش های پیشرفته، نظام های ساختاری و دستیابی به دانش توزیع و انتقال دانش، گسترش و افزایش سودمندی و ارزش دانش، ذخیره سازی و بازیابی دانش و جز آن.

تاکید کلی آنها به افزایش امکانات، قابل دسترسی ساختن و افزایش کیفیت دانش است. بنابراین سازمان نظر روشن خود و محیطش را به همراه دارد.

کارشناسان فناوری دانش در سازمان ، کسانی هستند که دارای مهارت‌های تخصصی برای ساختن زیر بنای دانش در سازمان هستند. کارشناسان فناوری شامل : تحلیل گره‌های نظام، طراحان نظام، مهندسان نرم افزار، برنامه نویسان، مدیران شبکه و سایر متخصصان که نظام های برپایه دانش و شبکه ها را تولید می کند. توجه اصلی آنها به ایجاد و تامین زیر بنای دانشی است که جریان و انتقال دانش را شکل می دهد. و پردازش داده ها و ارتباط پیام ها را سرعت می بخشد.

درسازمان هوشمند ، دانش این سه گروه در روبنای سازمان برای آموزش و توسعه سازمان همبستگی پیدا می کند . در واقع یک سازمان هوشمند درک می کند که کشف و استفاده از دانش می تواند به بهترین وجهی از طریق مشارکت دانش راهبردی حاصل آید. دانشی که مهارت ها و تخصص های استفاده کننده گان خود ، یعنی دانش کتابداران به عنوان متخصصان دانش و دانش کارشناسان فناوری را تلفیق کند.^۱

۱. سئونگهی کیم. " نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش ". ترجمه آتش جعفرنژاد. گزیده مقالات ایفلا 99. (بانکوک: 20-28 اوت 1999) تهران، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، 1380. ص 89-90.

مدیریت دانش در کتابخانه ها در قرن بیست و یکم:

اقتصاد دانش، اقتصاد مبتنی بر دانش است. در واقع در دوره اقتصاد

دانش، مدیریت به شناسایی ، کسب ، توسعه ، تجربه، بکار گیری، ذخیره و

اشتراک دانش؛ ایجاد نگرش برای تبدیل و اشتراک دانش ضمنی و دانش صریح و افزایش امکانات پیشرفت و ترقی با استفاده از خرد جمعی اشاره دارد.

از هنگامی که دانش، نیروی کارساز برای توسعه اجتماعی بوده است، توجه جامعه به اطلاعات و دانش در حال پیشرفت است و تقاضاهای افراد برای اطلاعات و دانش مرحله به مرحله در حال افزایش است. این شرایط محیط مناسبی را برای توسعه کتابخانه فراهم کرده است. علاوه بر این، اطلاعات و دانش یک عامل سودمند با اهمیت در نظام اقتصادی مدرن شده است. جامعه بطور اجتناب ناپذیری به تقویت مدیریت اطلاعات و دانش نیاز خواهد داشت.

به هر ترتیب مهار دانش، موضوع مهم در پیش روی کتابخانه ها در آینده نزدیک خواهد بود. مدیریت دانش در کتابخانه ها می باید بر پژوهش و توسعه دانش، ایجاد پایگاه دانش، مبادله و اشتراک دانش بین کارکنان کتابخانه (از جمله کاربران)، آموزش کارکنان کتابخانه، تسریع پردازش صریح از دانش غیر صریح و تحقق اشتراک آن تمرکز کنند.

ویژگی های مدیریت دانش در کتابخانه ها :

نقش مدیریت دانش در کتابخانه ها همراه با توسعه اقتصاد دانش بیش از پیش با اهمیت خواهد بود. مدیریت دانش شیوه جدید مدیریتی است، برتری هایی که در زیر می آید، اولویت ها و ویژگی های غیر قابل مقایسه با مدیریت سنتی را بیان می کنند:

مدیریت منابع انسانی مهمترین بخش مدیریت دانش در کتابخانه ها است:

مهمترین منبع در نظام اقتصاد دانش، استعداد های افرادی است که قدرت درک دانش را دارند. رقابت افراد با استعداد اصلی رقابت بازار در دوره اقتصاد دانش بوده است. در دوره اقتصاد دانش، کتابخانه ها به آموزش حرفه ای و آموزش مداوم کارکنان کتابخانه برای افزایش دانش علمی و توانایی کسب و ابداع دانش اهمیت قائل خواهند بود. همچنین آنها کاملا به ارزش انسان علاقه و توجه دارند، تحت تاثیر توانایی های خرد کارکنان کتابخانه قرار می گیرند، توسعه منابع دانش را در ذهن کارکنان کتابخانه به عنوان روشی مهم در افزایش اثربخشی کار تلقی می کنند.

بهبود همه جانبه کیفیت کارکنان کتابخانه و ارزش جایگاه انسان اهداف مهم مدیریت دانش در کتابخانه ها خواهد بود.

هدف مدیریت دانش در کتابخانه ها ترویج و پیشرفت دانش

است: پیشرفت دانش مهمترین بخش جامعه اقتصاد دانش است. کتابخانه ها در حکم شالوده ای برای گردآوری، پردازش، ذخیره سازی، و توزیع دانش و اطلاعات؛ یک حلقه ارتباطی ضروری در زنجیره نظام علمی و حلقه ارتباطی مهم در پیشرفت دانش را بر عهده دارند. دوماً، کتابخانه ها مستقیماً در فرایند پژوهش علمی مشارکت دارند. کار کتابخانه بخشی از پیشرفت دانش است. سوماً، کتابخانه ها باید به اشاعه و تبدیل دانش توجه نمایند. آنها به عنوان پلی برای گردش نتایج پیشرفت دانش در درون گروه های سودمند انجام وظیفه می کنند. مدیریت دانش در کتابخانه ها باعث ترویج ارتباط درون و بین کتابخانه ها، بین کتابخانه و کاربر؛ تقویت اتصال بین شبکه ای دانش و به حرکت درآوردن جریان دانش هستند. در دوره اقتصاد دانش، کتابخانه ها پژوهش هایی درباره توسعه و کاربرد دانش، ساخت کتابخانه های مجازی، حفاظت از حقوق مالکیت معنوی در عصر

الکترونیک و غیره به اجرا در خواهند آورد، بدین نحو پایه ای برای پیشرفت دانش در حال بنیانگذاری است.

فن آوری اطلاعات ابزاری برای مدیریت دانش در کتابخانه ها است:

گردآوری دانش نقطه شروع مدیریت دانش در کتابخانه ها است. کاربرد فن آوری های اطلاعات ، دامنه گردآوری دانش را افزایش می دهد، سرعت گردآوری دانش را افزایش می دهد و هزینه گردآوری دانش را کاهش می دهد. در این جامعه مدرن که با تغییرات هر روز دانش همراه است، انجام وظایف مهم تنها توسط ذهن بشر غیرممکن است. پیوند تنگاتنگ منابع دانش و کارکنان دانش توسط شبکه های رایانه ای ممکن خواهد بود ، بدین ترتیب ایجاد شبکه های دانش در کتابخانه ها بر پایه تحقق اطلاعاتی کردن استوار است. کسب دانش باید از درون انبار دانش کتابخانه ها گردآوری و تبدیل شود. برتری فن آوری های اطلاعات در حوزه ذخیره دانش، نه تنها در توصیف کمی \bar{D} بلکه در بازیابی، ذخیره و امنیت دانش را تامین می کند. همچنین فن آوری اطلاعات در کاربرد و

مبادله دانش و حوزه های دیگر ضروری است و به عنوان منبع و ابزاری برای پیشرفت دانش به کار می رود.

محتویات مدیریت دانش در کتابخانه ها:

مدیریت دانش در کتابخانه ها، به عنوان یک روش کاملاً جدید مدیریت، تمایل بسیار به ترک نظام نظری خود دارد. به عقیده من، مدیریت دانش در کتابخانه ها باید ملاحظات زیر را مدنظر قرار دهد:

مدیریت پیشرفت دانش

مدیریت پیشرفت دانش در کتابخانه ها به مدیریت تولید، اشاعه و انتقال دانش علاوه بر نظام های شبکه ساختاری از طریق ارتباط موسسات و سازمان ها اشاره دارد. مدیریت پیشرفت دانش سه جنبه را در برمی گیرد، بدین معنی که، مدیریت پیشرفت نظری دانش، مدیریت پیشرفت فنی و مدیریت پیشرفت سازمانی.

مدیریت پیشرفت نظری دانش به توسعه و افزایش حوزه های پژوهش نظری و عملی کتابداری و اطلاع رسانی از طریق تعقیب آخرین روندهای توسعه در علم کتابداری در سراسر جهان است. مدیریت پیشرفت

فنی اداره نظام های شبکه ساختاری توسط مؤسسات و سازمان هایی که در ارتباط کامل با جریان پیشرفت فنی هستند، است. در تحول آنها از کتابخانه های سنتی تا کتابخانه های الکترونیکی یا کتابخانه های رقمی، کتابخانه ها را به پیشرفت های فنی و بهبود و تدارک امکانات فنی به منظور پشتیبانی از مدیریت دانش وادار می سازد. مدیریت پیشرفت سازمانی به ایجاد مجموعه ای مؤثر از نظامهای مدیریت سازمانی قابل انعطاف در شرایط عصر کتابخانه الکترونیکی به منظور پشتیبانی و تقویت فعالیت های مدیریت دانش، از طریق بهینه سازی بخش های کارکردی و شیوه های عملیاتی کتابخانه ها است.

اولاً در این نظام ها، به رهبرانی نیاز دارند که مسئولیت فعالیتهای مدیریت دانش را به منظور تنظیم برنامه های مدیریت و هماهنگی تمام فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش را بر عهده دارند. دوماً، آنها به ایجاد گروه های تخصصی رهبری جریان دانش برای انجام تمام وظایف مربوط به فعالیتهای مدیریت دانش نیاز دارند. کمیته های منابع الکترونیکی متشکل از انواع متخصصان با مسئولیت ارزیابی، تهیه، و ایجاد منابع الکترونیکی از یک سو، و هماهنگی فعالیتهای بخش های سازمانی و ایجاد

انگیزه برای همکاری نزدیک همچون حوزه هایی مانند تهیه و سازماندهی منابع الکترونیکی علاوه بر فراهم آوری خدمات از سوی دیگر، تاسیس می شوند.

مدیریت کاربرد دانش:

همچنین در قرن بیست و یکم کتابخانه ها می باید برای فراهم آوری خدمات برای افراد به منظور کسب دانش و نائل شدن به حداکثر عملکردها و بهره وری از اطلاعات دانش اهمیتی قائل شوند. بنابراین خدمات دانش بر پایه شبکه های اطلاعاتی سریع می باید به اجرا در آید از طریق:

1. ایجاد کتابخانه های مجازی و مراکز اطلاعاتی برای نهادهای دولت ها، سازمان های دولتی و مؤسسات تحقیقاتی علمی. به کارگیری نیروی انسانی، منابع مادی و مالی کافی برای گردآوری، سازماندهی و گسترش اطلاعات برای یک نهاد یا یک سازمان اجتماعی دشوار است، به علاوه صرف مقدار زیادی از سرمایه ها به منابع اطلاعاتی برای استفاده خود سازمان غیرممکن و غیر ضروری است. کتابخانه ها می توانند کتابخانه های مجازی یا مراکز اطلاعاتی را برای این تشکیلات جدا از هم، براساس پیش نیازهای

اطلاعاتی خاص آنان با استفاده از منابع اطلاعاتی فراوان توسط شبکه های اطلاعاتی سریع ایجاد نمایند.

2. ایجاد خدمات دانش دیجیتالی که عملاً روند توسعه کتابخانه ها در قرن بیست و یکم است. این بر این فرض استوار است: ایجاد مرحله به مرحله نظام های خدمات اطلاعاتی مبتنی بر کاربران مانند اشاعه اطلاعات، جستجوی اطلاعات و عرضه تخصصی اطلاعات؛ تسریع ایجاد کتابخانه های دیجیتالی؛ مطالعه روش ها، ابزارها و فنون توزیع اطلاعات و جستجو در اینترنت همانند فن جستجو در پایگاه اطلاعاتی و وب مهمترین بخش است.

3. دیجیتالی کردن منابع کتابخانه ها. کتابخانه های الکترونیکی یا کتابخانه های دیجیتالی، شیوه های فنی و روندهای توسعه کتابخانه ها در دوره اقتصاد دانش هستند. در آینده خدمات دانش کتابخانه ها با ایجاد پایگاه های اطلاعات ، متشکل از مجلات و کتاب های الکترونیکی در زبان های مختلف که دارای ویژگی های رشته علمی هستند و می توانند در شبکه های اطلاعاتی سریع عمل کنند، آغاز خواهند شد. برای تبدیل تمام منابع اطلاعاتی غیر الکترونیکی موجود به صورت اطلاعات الکترونیکی و

یکپارچه کردن آنها در قالب کتابخانه های الکترونیکی، تلاش های بسیار
میی بایید صد صورت گیری برد^۱.

مدیریت دانش و خدمات مرجع:

یوستر میگوید: " عظمت و شکوه کتابخانه ها در توانایی آنها به گرد هم
آوردن دانش و اطلاعات جدید تحقق یافته و نگهداری آنها بشکلی سازمان
یافته که قابل اعتماد و پایدار باشد است." (63) کتابخانه ها بخوبی از
عهده این مسئولیت برآمده و مخازن اطلاعات شده اند. طی این مراحل، آنها

^۱ http://www.irandoc.ac.ir/data/E_J/vol3/Knowledge_management.htm.

حجم قابل توجهی اطلاعات و دانش درباره فرایندها و عملکردهای داخلی از جمله خدمات مرجع تولید کرده اند. کتابداران مرجع از دیرباز نیاز به تسخیر، کدگذاری و ثبت دانش جمعی همکارانشان و ارائه آن به چند گونه دانش عیان را تشخیص داده اند. این نیاز ریشه در سه واقعیت اساسی کار مرجع دارد:

- کتابداران مرجع در ایالات متحده و سراسر دنیا روزانه به هزاران سؤال مرجع پاسخ میدهند.

- کتابداران مرجع فقط 50-60 درصد سؤالات را بدرستی پاسخ میدهند. بنابراین پتانسیل فوق العاده ای برای بهینه سازی خدمات مرجع و آموختن از یکدیگر با به اشتراک گذاشتن پاسخ های صحیح وجود دارد.

- این حقیقت که کتابداران نمی توانند همه منابع را بخاطر بسپارند از دیرباز شناخته شده است.

کتابداران مرجع روزانه به دهها هزار سؤال پاسخ میدهند. در برخی سیستمهای کتابخانه ای، کتابداران سالانه به ده میلیون سؤال بیش از سال قبل پاسخ میدهند. برای پاسخ به این هزاران سؤال، کتابداران مرجع تعداد زیادی از منابع اطلاعاتی را در اشکال مختلف مثل کتابهای مرجع، روزنامه

ها، نشریات، بولتنها، فایل‌های تصویری، فهرست کتابخانه، بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی و اینترنت مورد استفاده قرار می‌دهند. در فرایند کمک به مراجعه کنندگان برای یافتن اطلاعات مورد نیازشان، کتابداران دانش نهان عظیمی در بابه منابع چاپی، الکترونیکی و اجتماعی کسب می‌کنند. دانشی که آنان درباره مناسبترین منابع و ابزارها برای پاسخ دهی به هر سؤال و همچنین فرایند مرجعی که برای یافتن این منابع استفاده کرده اند در کتابداران درونی میشود هر چند واقعاً غیرممکن است که یک کتابدار مرجع بتواند همه منابع مجموعه کتابخانه اش را بخاطر بسپرد و یا با جریان دائمی منابع جدید روزآمد شده و بطور ثابت بهترین منابع را برای پاسخ به سؤالات خاص مرجع بخاطر آورد.

ادل میگوید: "بهترین نکته در دانستن چیزی، این است که بدانیم کجا و چگونه و بتوانیم بموقع آنرا پیدا کنیم." (66). کتابداران مرجع فقط در نیمی از موارد میدانند کجا و چگونه اطلاعات مورد نیاز را پیدا کنند. این مسأله در نتایج بیش از 40 تحقیق غیرعلنی از سؤالات مرجع آماده در کتابخانه های عمومی و دانشگاهی ایالات متحده، انگلستان، استرالیا، کانادا، نیوزیلند و آلمان منعکس شده است. نتایج این تحقیقات نشان داده است که

کتابداران مرجع فقط به 50 تا 60 درصد این سؤالات پاسخ درست داده بودند.

در حالیکه هیچ کتابداری به تنهایی نمی تواند بهترین منابع اطلاعاتی را برای همه انواع سؤالات مرجع مطرح شده بخاطر بسپرد اجتماع کتابداران مرجع دانش عظیمی درباره فرایندهای متفاوت مرجع و منابع اطلاعاتی برای پاسخ به بسیاری از سؤالات را دارد. برای بهره برداری از دانش جمعی کتابداران استفاده از نظامهای مدیریت دانش لازم می نماید. واترز در مقاله خود درباره کتابخانه ملی کشاورزی (ان.ا.ال) به توسعه یک سیستم خبره کامپیوتری برای کمک به استفاده کنندگان در یافتن پاسخ سؤالات کشاورزی اشاره میکند و مینویسد: "هیچ کتابداری به تنهایی قادر نیست بهترین منابع برای پاسخ به سؤالات مطرح شده در میز مرجع یک کتابخانه خاص را بخاطر بسپرد. کتابداران به ابزارهایی نیاز دارند که به آنان در کار مرجع کمک کند. این ابزارها میتوانند به کاربران کمک کنند که مستقلاً و بدون کمک گرفتن از کتابداران، پاسخ سؤال خاص خود و یا منابع اطلاعاتی مرتبط را پیدا کنند. سیستم خبره ای این چنینی، به کتابداران فراغ بیشتری میدهد که به سؤالات پیچیده که کوشش بیشتری می طلبند پردازند

و آنها را از سؤالات راهنما و ارجاع آماده رها می سازد. این ابزار همچنین میتواند در اخذ و دسترس پذیر ساختن دانش خاص و فردی کتابداران مرجعی که قصد دارند کتابخانه را ترک کنند استفاده شود. " (68) علاوه بر مواردی که واترز برشمرده است، نظامهای مدیریت دانش فواید دیگری نیز برای کار مرجع دربر دارند. این نظامها میتوانند در موارد ذیل به کتابدار مرجع کمک کنند:

-گردآوری، سازماندهی و ثبت نظام مند دانش نهان و عیان.

کتابداران متخصص مرجع:

- پاسخ دهی سریع و کارآمد به پرسشهای متداول
- بازنگری و اصلاح فهرست بهترین منابع مرجعی که برای پاسخگویی به یک سؤال خاص مرجع در نظر گرفته شده اند و اصلاح آن.
- بهینه سازی اشتراک دانش.
- اکتساب دانش عمیق درباره مجموعه منابع کتابخانه هایشان
- تشخیص انواع سؤالات متداول و منابع اطلاعاتی مختلف موجود در کتابخانه هایشان برای پاسخ به آن سؤالات
- گسترش بهینه مجموعه: تعیین اینکه برای کدامیک از پرسشهای مرجع

منبع کافی برای پاسخگویی در کتابخانه وجود ندارد و تشخیص خلاء ها در

مجموعه کتابخانه

- بهینه سازی دسترسی کاربر به اطلاعات- استفاده کنندگان از یک سیستم

مدیریت دانش میتوانند خودشان کاوش کنند و سیستم آنها را بسمت پاسخ

سؤال و یا معرفی منابع پاسخ بدون نیاز به کمک کتابدار رهنمون میشود.

مجموعه عواملی مثل حجم عظیم سؤالات مرجعی که کتابداران روزانه

با آن روبرویند، موفقیت 50-60 درصدی در ارائه پاسخ صحیح به سؤالات

مرجع و محدودیتهای حافظه انسان، نیاز کتابداران مرجع را به ابزارهایی مثل

مدیریت دانش برای اشتراک دانش و یادگیری از طریق همکاری آشکار می

سازد. کتابخانه های دانشگاهی و تخصصی به فواید مدیریت دانش پی برده

و درصدد بهره برداری از توان بالقوه آن هستند.

کتابداران مرجع همواره در جستجوی روشهایی برای گردآوری، سازماندهی،

کد بندی و ثبت اطلاعات و دانش درونی خود و به اشتراک گذاشتن آن با

همکاران و کاربران با استفاده از فنون رسمی و غیررسمی مدیریت دانش بود

ه اند. این فنون طیف وسیعی را در برمیگیرند از روشهای غیررسمی، نوشتاری

و کارت فایل‌های سازماندهی نشده گرفته تا پرسش‌های متداول و ابزارهای
خبره تکنولوژیکی مثل ای.اس.اس و ابزارهای داده کاوی.^۱

¹ http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/sarfzadeh_hazeri.htm

مدیریت دانش و فناوری

برخی مدیریت دانش را بخشی از مدیریت اطلاعات می دانند که به مرور زمان طرفداران این نظریه کمتر می شوند و با توجه به سلسله مراتب ، ((داده-اطلاعات-دانش)) و اهمیت و نقش هر یک و از سوی دیگر تجربیات ناموفقی که در رابطه با مدیریت اطلاعاتی که بدون توجه به ساختار و فرهنگ سازمان به دست آمده است (afrazesh,2008). امروزه دیگر کمتر فردی بر نظریه فوق پافشاری می کند.

مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی تردید ((فناوری دانش)) بخشی از مدیریت دانش است. نکته قابل توجه این است که مسائل مدیریت دانش را نوعاً نمی توان فقط با استفاده از راه کارهای فناوری به تنهایی حل نمود. در نتایج یک نظر خواهی بزرگترین مشکل در مدیریت دانش ((تغییر رفتار مردم)) و بزرگترین مانع برای انتقال دانش ((فرهنگ)) بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش ، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال

آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد. سپس با فناوری می توان آن دانش را در قالب هایی منظم گنجانند و به دیگر اعضا داخلی و شرکای تجاری سازمان در جهان منتقل کرد. فناوری ، به رمز گذاری دانش و نیز گاهی خلق آن کمک می کند.

در شکل زیر چند نمونه از فناوری هایی را نشان می دهد که ممکن است برای تسهیل فرایندهای همگرایی دانش اعمال گردند.

<p style="text-align: center;">نہان به نہان</p> <ul style="list-style-type: none"> • نشست های الکترونیکی • همکاری همزمان 	<p style="text-align: center;">نہان به آشکار</p> <ul style="list-style-type: none"> • پاسخ به سوالات • تفسیر
<p style="text-align: center;">آشکار به نہان</p> <ul style="list-style-type: none"> • تصویرسازی • ارائه نوار صوتی - تصویری <p style="text-align: center;">با قابلیت جستجو</p>	<p style="text-align: center;">آشکار به آشکار</p> <ul style="list-style-type: none"> • جستجوی متن • دسته بندی اسناد

استفاده از فناوری در فرایند دانش پنهان به پنهان ، معمولی ترین راهی که دانش پنهان شکل گرفته و به اشتراک گذارده می شود از طریق ملاقات های رودررو و تجارب مشترک و معمولا به صورت غیر رسمی رخ می دهد. در حال حاضر ملاقات های هم زمان بیشتر از آنکه جانشین ملاقات های رودررو باشند تکمیل کننده سامانه ها همکاری جاری و کنفرانس های اخلی است. یکی دیگر از ابزارتبادل این نوع دانش استفاده از سامانه های مکان متخصصین است.

استفاده از فناوری در فراین دانش پنهان به آشکار : با توجه به تجربیات نوناکا، تبدیل دانش پنهان به آشکار شامل ایجاد قالب فکری مشترک و سپس بررسی و موشکافی از طریق مکالمه است از جمله ابزاری که می توانند به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات در این زمینه مورد استفاده قرار بگیرند. عبارتند از: بانک های اطلاعاتی همزمان ابزار بالقوه دیگری برای جذب دانش پنهان هستند.

استفاده از فناوری در فرایند دانش آشکار به آشکار : فناوری در ارتباط با تبدیل دانش آشکار به آشکار افراد نقش واضح تر و بیشتری نسبت به موارد دیگر دارد. در این راستا به کارگیری فناوری برای مدیریت و جستجوی مجموعه های دانش آشکار به خوبی شکل گرفته است. وقتی که دانش پنهان ادراک و تفسیر شد، تبدیل آن به دانش آشکار ، کسب و تسخیر آن در شکل های دائمی مثل گزارش ، پست الکترونیکی ارائه و صفحه وب موجب در دسترس واقع شدن آن در تمامی سازمان می گردد. در حقیقت فناوری در تسخیر و سبک دانش از طریق ایجاد اسناد

الکترونیکی دخیل بوده ، که به راحتی از طریق وب، پست الکترونیکی یا سامانه مدیریت اسناد قابل اشتراک است. یک پی آمد توسعه تسخیر دانش این است که به کمک فناوری می تواند انگیزه افراد را تقویت نمود. در این ارتباط فناوری با کاهش موانع و ایجاد اسناد الکترونیکی و در اختیار قرار دادن ابزار مناسب جستجو، انگیزه ها را تقویت می نماید.

استفاده از فناوری در فرایند دانش آشکار به پنهان: فناوری به کاربران در ایجاد دانش پنهان جدید نیز کمک می کند. از آن جا که جذب دانش پیش نیاز لازم برای فعالیت سازنده است، یک سامانه مدیریت دانش باید علاوه بر بازخوانی اطلاعات، استفاده و فهم اطلاعات را نیز تسهیل نمایند. به عنوان مثال سامانه ممکن است از طریق تحلیل اسناد و طبقه بندی ، فرآورده هایی را ایجاد نماید تا پستیبان کاوش و پیمایش سریع اطلاعات موجود باشد. احتمال روند آینده این است که زیر ساختارهای اطلاعات این گونه فراوری را به منظور تسهیل حالت های مختلف استفاده از اطلاعات بیشتر اعمال نموده و بنابراین اطلاعات را از طریق ساده کردن ایجاد دانش پنهان جدید ارزشمند تر نمایند.¹

1. عباس افراز، مقاله " مدیریت دانش (آشکار - ضمنی) فناوری اطلاعات" ، 5-9.

مدیریت دانش در بخش دولتی

اگر چه کارهای اولیه در باره مدیریت دانش بر سازمان های تجاری متمرکز شده است، اما تفکر روبه رشدی حول ارتباط مدیریت دانش با بخش

دولتی و شرایط اجتماعی به وجود آمده است. در این شرایط مدیریت دانش در سطوح مختلف به کار گرفته می شود:

- در شکل دهی اقتصادی و جوامع جهانی

- در ادارات دولتی

- در سازمان های بخش دولتی خاص نظیر پلیس و دانشگاه ها

مالون ویوهه نقش دانش و مدیریت دانش را در ساخت یک جامعه جهانی با دوام و منصفانه را بیان می کنند و معتقدند تحول انفجاری جنبش مدیریت دانش می تواند به سه هدایت کننده اقتصادی جهانی نسبت داده شود:

- نیاز به تنظیم فراگیر منابع و فناوریهای اطلاعاتی

- تسریع نرخ کهنگی صلاحیت کاری

- آگاهی روزافزون از نقش عوامل تولید ((نامحسوس))

ویچ بحث می کند که ادارات دولتی نقش مهمی در مدیریت دانش دارند، او پیشنهاد می کند اهداف مدیریت دانش برای ادارات دولتی بر تدارک موارد زیر متمرکز می شود:

- کارکردها و خدمات موثر سازمان های دولتی از طریق کاربرد دانش در دو بخش مدیریت تصمیم گیری و بهبود ارائه خدمات.

- یک جامعه امن، منظم، درست و استوار که در آن شهروندان به آسانی در مناظرات عمومی و شکل گیری سیاست وارد شوند و در فرایندهای ذهنی سازی، برنامه ریزی، تصمیم و اجرای فعالیت های عمومی برای مشاهده سیاست های جامعه و فراهم آوری حمایت مالی از اداره شرکت کننده.
- سطح قابل قبولی از کیفیت زندگی، به ویژه از طریق ایجاد و حفظ و کاربرد سرمایه های تجاری و سرمایه فکری عمومی.
- یک جامعه ثروتمند به وسیله ارتقای شهروندان تا آنجا که کاربران ماهری از دانش شوند و توسعه تجارت و سازمانهایش تا آنجا که قابل رقابت باشند^۱.

مدیریت دانش در سازمان

^۱ جنیفر رولی، "مدیریت دانش؛ کتابداری نوین ..."، ترجمه قاسم آزادی، فصلنامه کتاب، 59(1383): 154-155.

محققان علوم انسانی به ارایه دسته بندیهای دیگری پرداخته اند که مبتنی بر معرفت شناسی هستند. هرون (HERON AND REASON, 2001) از افراد پرکار در این زمینه است که تالیفات متعددی را درباره توسعه حرفه ای و مدیریتی داشته است. از نظر وی دانش را می توان به چهار نوع تقسیم کرد. دانش تجربی که از تماس و برخورد مستقیم با پدیده ها حاصل می شود. دانش توصیف کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و امثالهم توصیف می کند. دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیده ها را با گزاره هایی اخباری بیان کند و دانش کارکردی که دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارتها و صلاحیتها خود را نشان می دهد.

شاید تمام این قبیل دسته بندیها ریشه در تعریف ارسطو از انواع دانش دارد. ارسطو، انواع دانش را برحسب مقاصدشان به سه دسته تقسیم کرده بود؛ دانش نظری که غایت آن فهم و تبیین چه چیزی پدیده ها است. دانش ساخت دانستن چگونه ساختن و تولید اشیاء و پدیده ها است و دانش کارکرد که مرتبط با نحوه استفاده و کارکردن با پدیده ها است. دانش اخیر، چیزی

را نمی آفریند بلکه کامل می سازد و اداره می کند. (EIKELAND, 2001)

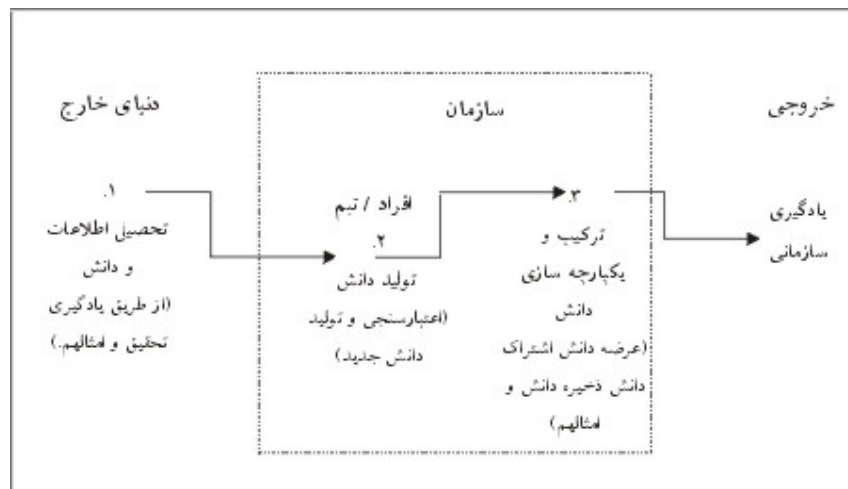
دانش به عنوان توانایی اقدام:

نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می کنند و اطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. (SENGE, 1993; ARGYRIS, 1999). از نظر سنگه (SENGE, 1999)، نادیده گرفتن این تفکیک باعث شده است که سازمانها در موج اول مدیریت دانش، هزینه زیادی را صرف نرم افزارهای فناوری اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره و استفاده از اطلاعات کنند. این دیدگاه تا زمانی که به دانش به عنوان یک شیئی نگاه می کند تا یک فرایند، توانایی کمی در استفاده از آن دارد. و به همین خاطر شکست خورده تلقی می شود. وی ایجاد موج دوم (و سازنده تر) مدیریت دانش را منوط به پاسخگویی به دو سوال زیر می داند: انسانها چگونه دانش

را تولید می کنند؟ این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می شود؟ سنگه، دو سوال فوق را از چالش انگیزترین سوالهای مدیران در دو دهه آینده قلمداد می کند.

جریان دانش در سازمان

پس از رشد نظریه ای هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تاکید داشتند، مدل هایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان دو مدل معروفیت بیشتری دارند که مدل اول چرخه عمر دانش (KNOWLEDGE LIFE CYCLE) نام دارد و توسط موسسه همکاری بین المللی مدیریت دانش مطابق شکل (2) معرفی شده است. (LEITCH AND ROSEN, 2001)



شکل ۲ - دوره عمر دانش در سازمان

در مرحله اول از این جریان، اطلاعات و دانش تایید نشده از تعامل با دنیای خارج به دست می آید. سپس دانش و اطلاعات تحصیل شده، در سازمان و در قالب تلاشهای فردی یا گروهی تایید و معتبر می شود و در نهایت دانش تایید شده در قسمتهای مختلف، برای افزایش اثربخشی سازمانی ترکیب و به کار گرفته می شود.

مدل دیگری با نام مدل عمومی دانش، جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می دهد:

1- خلق دانش، اشاره به کلیه فعالیتهایی دارد که موجب ورود دانش جدید به سازمان می شود؛

2- ذخیره و نگهداری دانش که حفظ و موجود بودن دانش در سازمان را

تضمین می کند؛

3 - انتقال دانش شامل جریان یافتن دانش از یک گروه یا فرد در سازمان

به گروه یا فرد دیگری؛

4 - به کارگیری دانش شامل فعالیتهایی است که از دانش در فرایندهای

کسب و کار استفاده می کنند.

خصوصیات دانش

برخی دیگر از محققان سازمان (SPEK, AND HOOG,

1995) با دانش به عنوان اشیایی برخوردار کرده اند که می تواند

شخصیتهای مختلفی را به خود گیرد. این رویکرد مشابه روش شی گراء

است که در آن برای شناسایی و کارکردن با هریک از موجودیتهای

سازمان، صفات یا خصوصیاتی به آنها نسبت داده می شود.

در این رویکرد می توان انواع دانش را با استفاده از چنین خصوصیتی

شناسایی کرد:

فعالیت: اشاره به فعالیتهای سازمانی دارد که دانش با آنها مرتبط

است. هریک از فعالیتهای سازمانی مرتبط می تواند به عنوان یک

خصوصیت به دانشش نسبت داده شود.

حوزه: خصوصیت حوزه اشاره به موضوع دانش دارد. برای مثال، دانش

می تواند متعلق به حوزه پزشکی، جامعه شناسی یا امثالهم باشد.

شکل: این خصوصیت اشاره به شکل آرایه دانش دارد و مثلاً می

تواند کاغذی، الکترونیکی یا ذهنی باشد.

نوع: اشاره به نوع دانش دارد و می تواند مقادیری چون رویه، اصول

راهنما، گزارش پیشرفت، گزارش شکست، دستنامه و امثالهم را اختیار کند.

محصول / خدمت: در برخی مواقع دانش در سازمان به طور

مستقیم با یک محصول یا خدمت در ارتباط است که این محصولات و

خدمات به عنوان خصوصیت دانش ذکر می شود.

زمان و مکان: این خصوصیت بیشتر به دانش‌های تعلق می‌گیرد که

به شکل ذهنی هستند تا زمان و مکان دسترسی به آنها مشخص شود.

با تکمیل این خصوصیات برای دانش‌های موجود در سازمان، می‌توان

به ذخیره، بازیابی و توزیع آنها پرداخت.

به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت و بقای سازمانها و

جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری

آن حیاتی می‌شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش

ذخیره دانش و توزیع آن منجر می‌شود. (NORTH, 1991) مدیریت

دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک

دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که

رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری

دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می

سازد. (DAVEPORT AND PRUSAK: 1998).

اطلاعات از طریق فرایند انسانی و اجتماعی فهم مشترک، در هر دو

سطح فردی و سازمانی به دانش تبدیل می‌شود؛ و به همین خاطر

مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است. مدیریت اطلاعات، ابتدا

راه حل فناورانه را در نظر می گیرد و فرهنگ و رفتار کارکنان را در مرتبه دوم اهمیت قرار می دهد. این نگرش، می تواند یکی از علت‌های بازدهی کم سرمایه گذاریها در فناوریهای اطلاعاتی باشد. مدیریت دانش با تاکید بر اهمیت انسانها و رفتار و فرهنگ کاری آنها به جای تاکیدات فناورانه مدیریت اطلاعات، آغاز می شود و چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است.

نکته اساسی در این باره آن است که تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی ترین واحد تولید دانش در یک شرکت، تیمهای کاری هستند. تاکنون انتشار دانش حاصله صرفاً در داخل همین تیمها صورت می گرفته است. پس مسئله اساسی مدیریت دانش، چگونگی انتشار و توزیع دانش کسب شده در یادگیری سازمانی (تیمهای کاری)، به مقیاسی فراتر از این تیمها و در سراسر سازمان است

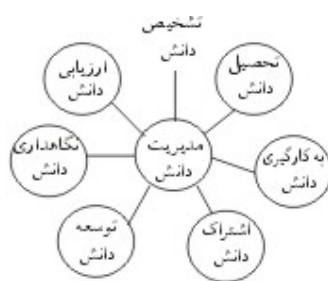
مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در بنگاه چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی‌قابتهای شخصی & کارکنانی که آموخته های خود را در میان نمی گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، توزیع و

منتشر می شود. (SENGE, 1999).

شکل (3)، نشان دهنده اجزای هفت گانه سیستم مدیریت دانش

است. با تمرکز روی این ابعاد و فراهم سازی آنها می توان به مدیریت

دانش در سازمان پرداخت:



شکل ۳ - سیستم مدیریت دانش و مؤلفه های به هم پیوسته آن

1 - برای کسب و کارهایی که می خواهند در گردونه رقابت باقی بمانند،

تشخیص دانش مورد نیاز برای پشتیبانی استراتژی های رقابتی ضروری

است. تشخیص دانش، تلاشی ساخت یافته برای تعیین خلاء ها و نواقص

دانش یک شرکت است. هرچه این فاصله بزرگتر باشد، دستیابی به اهداف

استراتژیک شرکت مشکل تر می شود.

2 - تحصیل دانش به فعالیتهایی اطلاق می شود که موجب از بین رفتن فاصله تشخیص داده شده در مرحله قبل می شود. این دانش می تواند از افراد، گروهها یا منابع درون و برون سازمانی تحصیل شود.

3 - تمرکز بعدی فعالیتهای مدیریت دانش، روی به کارگیری دانش تحصیل شده است که از اثربخش ترین اجزای این مدیریت است.

4 - مهیاسازی شرایط، سیاستها، سازوکارها و فناوریهای مناسب برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان، حلقه دیگری از مدیریت دانش است که بر ترکیب جنبه های فرهنگ و فناوری سازمان تاکید دارد.

5 - توسعه دانش (صریح و غیرصریح) کارکنان سازمان و افزایش تواناییهای آنها، دیگر جزء سیستم مدیریت دانش که متوجه پویایی کارکنان سازمان و دانش آنها است.

6 - نگاهداری دانش در کنار سایر فعالیتهای برشمرده شده قبلی، محافظت، دسترسی به موقع، استفاده مجدد و به هنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین خواهد کرد.

7 - اندازه گیری دانش برای ارزیابی ذخیره و میزان بهره وری دانش

سازمان در سیستم مدیریت دانش گنجانده شده است. خلق و به کارگیری دانش برای رقابت گرایی و حیات سازمانها ضروری شناخته شده است. دانش نمی تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی تواند به سادگی آنها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود.

فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیتهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می شود. سازماندهی براساس دانش می تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیت‌های رقابتی سنتی باشد. (DRUCKER, 1988; QUINN ET AL., 1996; SENGE AND SCHARMER, 2001)

ادبیات مدیریت دانش با سازمانهای یادگیرنده نیز پیوند خورده است؛ یک سازمان یادگیرنده & سازمانی است که در خلق & تحصیل و تبدیل دانش و

در همسان سازی رفتارش بادانش و دیدگاههای جدید تبحر دارد. برای یادگیری دانش جدید ضرورت دارد و این دانش می تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد لیکن تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشوند & یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبود را ایجاد نمی کند. از همین روست که یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد¹.

¹ <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-142/article-142/1.asp>

مدیریت دانش و منابع آموزشی :

مک آرتور و لوییس معتقدند که فناوری اطلاعات، روی فرایندها و تولیدات آموزشی (منابع آموزشی)، هر دو تاثیر گذاشته است. روش های تولید منابع آموزشی و چه در شکل سنتی و چه پس از تحولاتی که فناوری ، ایجاد کرده است. همواره تحت تاثیر چهار عنصر اصلی بوده است:

1- نویسندگانی که آثار را تولید می کنند

2- ناشرانی که محصولات علمی (فرآورده ها) را در نسخ متعدد انتشار می دهند.

3- کتابخانه ها که فراهم آوری اولیه ، ذخیره سازی و اشاعه آثار را برعهده دارند.

4- خوانندگان که مصرف کنندگان آن هستند.

این چهار گروه قرن هانقش نسبتا ثابتی در فرایند انتشار داشته اند، اما فناوری اطلاعات ، نقش آن ها را تغییر داده است. در حقیقت علاوه بر تاثیر فناوری با تغییراتی که در قانون حق مولف و دیگر قوانین حمایت از آثار صورت گرفته ، ضرورت دارد که ارتباط میان گروه های تولید و توزیع می

شود و همواره به صورت پویا باقی می ماند. یعنی نویسنده خیلی سریع امکان اعمال تغییرات را در آثار خود خواهد داشت. با کمک فناوری، در تولید یک اثر نویسندگان و متخصصان متعدد، بدون موانع و محدودیت های جغرافیایی می توانند با یکدیگر مشارکت داشته و از نیروهای بالقوه یکدیگر استفاده نمایند. فهرست های پستی و بحث های پیوسته، دیگر شیوه های مشارکت و پویایی در تولید منابع آموزشی هستند. در شرایطی که محیط یادگیری مجازی و پیوسته است و منابع آموزشی نیز به طور پیوسته، توزیع می شوند و نویسندگان به وسیله شبکه و از طریق پایگاه های دانش، در سطحی وسیع دسترس پذیر می گردند. دانشگاه ها برای توصیف این گونه آموزشی و یادگیری که با تکیه بر فناوری که با تکیه بر فناوری های اطلاعاتی ارائه می شود، به راهبردهای جدیدی چون مدیریت دانش نیاز پیدا می کند^۱.

^۱ فصلنامه کتاب نشریه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. دوره پانزدهم: شماه سیزدهم، پاییز ۱۳۸۳. ۴۹.

مدیریت دانش و آموزش عالی :

به طور کلی مشاغل دانشگاهی همه درباره دانش اند و قرن هاست که فرهنگ دانش مدار راترویج می کنند. فناوری های اطلاعاتی به ویژه اینترنت شیوه های بنیادی دانشگاهی را تحت تاثیر قرار داده است .

مدیریت دانش جدید یک رهیافت راهبردی است با ایجاد فرهنگ آموزش و یاد گیری جدید و تغییر جهت از دانش سنتی عرصه آموزش را متحول کرده است.

در گذشته دانشگاه ها و مراکز تولید ذخیره سازی و اشاعه و مستند سازی دانش بودندبا مطرح شدن فناوری های اطلاعاتی دانشگاه ها جز اولین هایی بودند که ان را پذیرفتند هر چند که در پذیرش ان به طور منطقی و دائمی مردد بودند.

ارمن به نقل از استیون گیلبرت می گوید: "روسای دانشگاه ها امروز نگران این مطلب اند که وقتی هزینه زیادی صرف فناوری می شود راه

گسترش وجود ندارد. ضمن اینکه که نمی دانند با فناوری می خواهند به کجا برسند.

نافن میگوید: عوامل اولیه ایجاد تغییرات در مدیریت دانش که از دانشگاه ها در حال تجربه کردن ان هستند عبارتند از:
جهانی شدن مجازیت و رقابت تجاری . پیوند میان آموزش و فناوری و تجارت که نشات گرفته از عوامل خارجی است ساختارها را متحول کرده است .

دانشگاه ها در حال حاضر رقابت را تجربه میکنند در نتیجه هم با کاهش حمایت های مالی دولت ها مواجه اند و هم به دلیل نیاز به انجام کارهای بزرگ و سود آور نوعی سود گیری تجاری پیدا کرده اند. این سود گیری تجارت باعث شده است که دانشگاه ها برنامه های آموزشی خود را از نظر میزان وسعت اندازه گیری نمایند و مانند کالایی در بازار که بر اساس وزن عرضه می شود متناسب توانایی مال مشتریان در سطوح مختلف عرضه نمایند.¹

¹ فصلنامه کتاب نشریه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. دوره پانزدهم: شماه سیزدهم، پاییز 1383. ص 48-49.

نقش مدیریت دانش در هم افزایی قابلیت ها برای ایجاد مزیت

رقابتی پایدار :

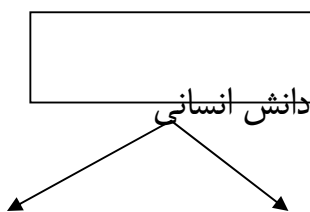
گذر از عصر صنعتی و ورود به قرن تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی را در نگرش از مزیت نسبی به مزیت رقابتی که در آن دانش و تخصص کارکنان منشا مزیت رقابتی پایدار و نتیجتاً رشد، بقا و سودآوری سازمان می باشد ایجاد نموده است. دانش و تخصص کارکنان نیز در صورتی می تواند منشا این مزیت گردد که بتواند به صورت جمعی در جهت اهداف سازمان به کار گرفته شود. نقش مدیریت دانش در سازمان ایجاد شبکه های دانش برای کنار هم قرار گرفتن دانش و تخصص کارکنان و هم افزایی

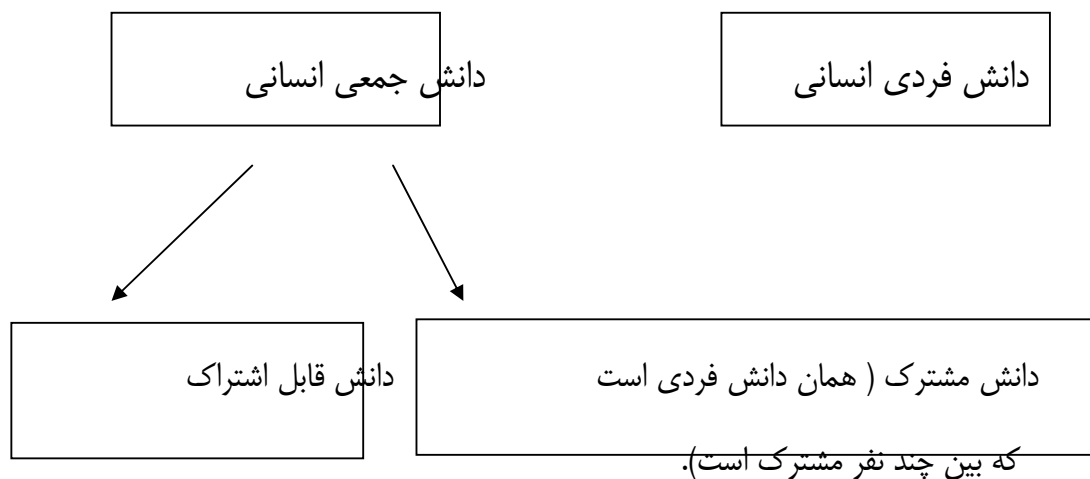
قابلیت ها می باشد به نحوی که بتواند سازمان را در یک محیط رقابتی توسعه و پایدار نماید.

توسعه سریع و عمیق علوم و رشد اعجاب انگیز فن آوری های اطلاعات و ارتباطات باعث گردیده است که تولید، توزیع و مصرف بهتر دانش به عنوان یک منبع استراتژیک می توان به طور همزمان با حداقل کردن هزینه، نوآوری در محصول، بهینه کردن روش های کاری، بهبود کیفیت مستمر محصولات، انعطاف پذیری بیشتر و متناسب با بازارهای پویا و پر تلاطم و نهایتاً بهبود رضایت مشتریان دست یافت و با توسعه مزیت های رقابتی موجود و خلق مزیت های رقابتی جدید پایگاه سازمان را عرصه رقابت نمود و حتی موقعیت های جدیدی را کسب کرد.

ویژگی های دانش جمعی : ژلپتیس و پارلین معتقدند که دانش دوگونه است:

- دانش فردی که محصول فرایند ادراک انسان است
- دانش جمعی که محصول نهایی فرایند مراوده بین افراد می باشد از نظر آنها دانش بشری به صورت زیر تقسیم بندی می گردد.





بخش قابل اشتراک دانش که در انبارهای اطلاعات و یا کتاب ها و مقالات قرار دارد قابل کنترل و مدیریت است ولی بخش عمده تر دانش که در حافظه افراد قرار دارد و محصول تجارب طولانی و ممارست آنها با دنیای واقعی است مستقیماً قابل مدیریت نمی باشد. این نوع دانش جنبه محلی یا چسبندگی محیطی داشته و تا وقتی در ذهن فرد استاندارد نگردد قابل کد گذاری و رسمی کردن نیست. این نوع دانش اگر به اشتراک گذاشته شود ، با دانش افراد دیگر تلفیق و یکپارچه گردد در قابلیت ها ، رویه کاری ، هنجارهای گروهی و توانمندی های ویژه جمعی ظاهر می گردد . اگر مدیریت فضای فرهنگی ، فنی ، ساختاری مناسب انگیزشی را فراهم نماید

دانش تبلور یافته در این روابط پیچیده تر و پویاتر می گردد و به صورت قابلیت های منحصر به فردی درمی آید.

این قابلیت محصول ترکیب خاصی از روابط متنی بر دانش ضمنی افراد است و عوامل تشکیل دهنده آن در تعامل مستمر با یکدیگر دچار تغییر و تحول می گردند به نحوی که ردیابی، تقلید، مهندسی معکوس و کپی سازی آن به سهولت امکان پذیر نمی باشد و در صورت طراحی ساز و کارهای سازمانی مناسب می تواند از طریق فرایند مستمر یادگیری باعث خلق دانش جدید گردیده و سازمان به این معنی که شرکت ها ممکن است در تولید و عرضه و کالا و یا ارائه خدمات خاصی با هم رقابت کرده و در عین حال بتوانند قابلیت های مکمل یکدیگر را در حوزه دیگر و یا در زیر مجموعه ای از همان کالا و خدمات به هم ارائه نمایند. به عبارت دیگر در عصر دانش مفاهیم رقابت و همکاری دیگر به شکل سنتی مصداق ندارد بلکه شرکت ها به طور همزمان می توانند در حوزه خاصی رقابت و در حوزه دیگر همکاری نموده و با تلفیق توانمندی های خاص و ایجاد توانمندی و یا دانش جمعی جدید به خلق محصولات منحصر به فردی برای مشتریان مبادرت ورزند، در واقع در عصر

فعلی دانش جمعی صرفاً محصول همکاری همکاران نمی باشند بلکه ممکن است از به اشتراک گذاشتن دانش رقبا حاصل شود.

آموختن به سبک سنتی فقط بخش کوچکی از جریان یادگیری را تشکیل می دهد. مجموعه فرایندهای فوق افراد و مهم تر از آن سازمان ها را قادر می سازد که پیوسته درگیر فرایند یادگیری باشند و یادگیری به عصر ، زمان ، مکان و شرایط ویژه ای محدود نگردد. نتیجه این فرایند شرکت ها را قادر می سازد که با تکرار فرایند یادگیری به طور مستمر مزیت های جدیدی را خلق نمایند.

روند رو به توسعه دانش جمعی ایجاب می کند که زیر ساخت و یا فضای کار جمعی به سرعت توسعه یابد . این امر از طریق توسعه فن آوری های مرتبط با سیستم های حمایت کننده گروهی مثل سیستم بایگانی مشترک، اتاق کنفرانس کامپیوتری ، پست الکترونیکی و ... محقق می گردد. در واقع این فن آوری ها که به عنوان ابزارهای گروهی معروف هستند فضای لازم را برای کارهای مشترک و نیز زمینه تبادل افکار، دیدگاهها، و دانش افراد را فراهم می نماید. بنابراین افراد و سازمان ها را قادر می سازد که موانع زمانی ، مکانی و فاصله های مرتبط با سلسله در وضعیت منحصر

به فردی قرار دهد. در حالی که مزیت های دیگر رقابتی شدن به شدت در معرض تهاجم شرکت های دیگر قرار دارد ویژگیهای دانش جمعی در صورت تداوم نوآوری در آن به صورت تنها منبع منحصر به فرد مزیت های رقابتی پایدار برای شرکت ها عمل خواهد کرد. توجه به دانش جمعی و طراحی سازوکارهای لازم برای پویایی آن به تنها تضمین کننده مزیت رقابت پایدار و ابزار برنده شرکت ها و حوزه های مختلف رقابت است بلکه اصولا ادامه بقا این شرکت ها تابع توجه خاص آنها به دانش جمعی و تبعات آن است.

رقابت شدید و ارائه انواع اطلاعات و تبلیغات تجاری توسط شرکت های مختلف باعث گردیده است که مشتریان به طور روز افزونی نسبت به حقوق خود آگاه تر شده و سطح توقعات و انتظارات آنها به نحو فزاینده ای تغییر یابد. در نتیجه شرکت ها برای پاسخ به این توقعات متغیر مجبور گردیده اند نقطه تمرکز خود را از عرضه تولید و یا ارائه خدمات حاضر به ایجاد قابلیت ها و ظرفیت های ویژه معطوف نمایند تا از طریق این قابلیت ها بتوانند محصولات و یا خدمات مختلف و متناسب با نیاز متغیر مشتریان را ارائه نمایند. منظور از قابلیت ویژه ترکیب خاصی از دانش، اطلاعات، فن آوری، فرایند، ابزارها است که با سبک خاصی از مدیریت ترکیب گردیده به

نحوی که بتوانند ارزش یا منفعت منحصر به فردی را برای مشتری خلق نماید.

فرایند رقابت شدید یک شرکت را ترغیب می کند تا تمام توان و قابلیت خود را در یکی از حلقه های زنجیره کسب و کار خود متمرکز کرده و در زمینه حلقه های دیگر ، شرکت های برتر را شناسایی کرده ، و با تلفیق قابلیت آنها محصول نهایی را تهیه و به مشتری ارائه نماید. این قابلیت های ویژه ممکن است در شرکت های رقیب وجود داشته باشد، مراتب اداری ، بخش های متفاوت سازمان ، سازمان های مختلف و حتی تفاوت های فرهنگی ، سیاسی و ایدئولوژیک را پشت سر گذاشته و در فضای آرام و مبتنی بر اعتماد متقابل به مبادله دانش ، کالا، خدمات پردازند و به عنوان ابزاری برای خلق مزیت های منحصر به فرد به کار گرفته شوند.

به طور خلاصه می توان بیان کرد توسعه سریع و اعجاب انگیز فن آوری های ارتباطات و اطلاعات و گرایش عمومی دانش به سمت چند رشته ای شدن باعث گردیده که دانش و یادگیری جمعی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار مورد توجه روزافزون قرار گیرد . بنابراین شرکت هایی در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرایند یادگیری و

کسب دانش را با استفاده از سازو کارهای حاصل از تکنولوژی اطلاعات مانند گروه های مجازی ، سازمان های شبکه ای و... به سمت دانش جمعی و گروهی سوق دهند و بسترها و فضایی را خلق نمایند که کارکنان دانش ضمنی خود را که حاصل تجربه و اندوخته های شخصی است به اشتراک گذارند . در غیر این صورت دانش فردی نمی تواند پاسخگوی نیاز توسعه علوم جدید که حاصل چند رشته و منشا مزیت رقابتی است باشد.

مدیریت شرکت ها خود بایستی با توسعه دانش فردی در علوم مختلف قابلیت ویژه ای کسب نمایند با ضمن ترغیب گروه های کاری یادگیرنده که آمادگی به اشتراک گذاشتن دانش خود را دارند سازمان را طوری هدایت نمایند تا با یکپارچه نمودن نتایج حاصل از دانش جمعی مزیت رقابتی خود را پایدار نمایند و حتی بتوانند با تعامل با رقبا به نوآوری تکنولوژی جدید و نهایتاً خلق ثروت مبادرت ورزند.

در پایان اینکه جایگاه کشور ایران در استقرار مدیریت دانش ، خلق دانش جمعی و نهایتاً نحوه بهره گیری از آنها در خلق مزیت های رقابتی در

سطح ملی و بین المللی چه جایگاهی دارد می تواند موضوع مناسبی برای
بررسی و تحقیق محققان علم مدیریت در کشور باشد.^۱

^۱ عباسعلی قدیریان، "مدیریت دانش و نقش آن در هم افزایی قابلیت ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار". به نقل از :

[Http://www.razip.com/article/Article 1383-04-27-58.pdf?Long=fa](http://www.razip.com/article/Article%201383-04-27-58.pdf?Long=fa)

نمونه هایی از بکارگیری مدیریت دانش

شرکتی بین المللی با شعباتی که در چندین کشور دارد در کل چهل هزار نفر کارمند و پانصد موقعیت توسط اشخاصی که ترجیحا در داخل سازمان مشارکت دارند پرشود. مدیر دانش و گروه کوچک نیروی مشاور، برای حل این مساله نیاز به یک سیستم اطلاعاتی دارند که نه تنها شامل داده های استاندارد شبیه نام، سن، موقعیت و حالت های فیزیکی است بلکه می تواند شامل اطلاعات توصیفی، دوره های آموزشی کامل شده، موقعیت های قبلی و امکان ارزیابی آنها باشد. آنها نیاز دارند که بدانند آیا بین تقاضا و منبع، فاصله هایی وجود دارد؟ و اگر این طور باشد باید این فاصله با پل زدن توسط آموزش برطرف شود.

در کارخانه ی شیشه سازی متوسطی، انجام وظایف در سطوح مختلف نیاز به دانش ویژه ای دارد. صاحبان کارخانه در فرایند تولید شیشه تولیداتی مانند نسوج و پلاستیک های تقویت شده به کار می برند. این کارخانه برای حل مشکلات خود نیاز به مدیریت دانش دارد. کارشناسان سیستمی را به کار گرفته اند که در جوابگویی به مسائل آنها بسیار مفید بود.

در بیمارستانها نیز با توجه به نیاز اطلاعات مختلف درباره ی بیماران، وضعیت دارویی، گزارش های روزانه از وضعیت بیمار ، نتیجه بخش بودن داروها و تخمین زمان لازم برای جراحی به سیستم های خبره نیاز است. مدیریت دانش در هر بیمارستانی می تواند در دو گام شکل گیرد.

ابتدا بیمارستان را تجزیه و تحلیل کنند وظیفه ها و برنامه ها را شناسایی کنند که این کاری اجتناب ناپذیر و لازم است . سپس اعضای بیمارستان در یک گروه با همدیگر دانش لازم را گرد آورده و به یاری سیستم های خبره پاسخ گوی مسائل باشند. در سال 98-99 یک سیستم ناظم Locator خبره طراحی شد که نوع ساده ای از مدیریت دانش است کاربران سطوح مختلف ، هر یک دانش مهارتی خود را می توانند وارد سیستم کنند و این مهارتها توسط ناظم جای خود را پیدا کرده و هر کاربری که در جستجوی مهارتهای خاص خود است می تواند با جستجو نیاز خود را برآورد .

این سیستم در یک کارگاه بزرگ شیمیایی و سایت تحقیقاتی در شهر Delft که مخصوص تولیدات زیست فناوری برای غذا و بازارهای دارویی است طراحی شد. در سال 1998 گروه تحقیقاتی شرکت با مشارکت دانشگاه TWAIO یک نرم افزار کاربردی ناظم (Locator) خبره طراحی کردند که در سال 1999 به بهره برداری رسید .وقتی کاربران سیستم با سوالی ویژه روبرو می شوند می توانند در سیستم راه های مناسب و مرتبط با هر چالش ایجاد شده را پیدا می کنند . در این

سیستم پایگاه داده هایی تعبیه شده است که در ازای هر موضوع پاسخ لازم را ارائه می دهد. این سیستم بعد از تقریباً یک سال ونیم استفاده آزمایشی مورد قبول واقع شد.

گروه Allianz هم مدیریت دانش را بخشی یکپارچه از ساختار گروهی سازمان می داند^۱.

^۱. فلورا امانتی، "نمونه هایی از به کارگیری مدیریت دانش"، پیام ارتباطات، 26، 42-43.

مدیریت دانش (طرح های آینده)

1) توسعه منابع انسانی

- تکیه بر منابع انسانی موجود
- تامین نیروی انسانی جدید متناسب با نیازهای راهبردی
- انعقاد قرارداد با مشاوران خارج از مجموعه

2) منابع مالی

- بهره گیری از افزایش بودجه تخصیص یافته
- درآمد زایی
- استفاده بهینه از منابع و کارآمد سازی آنها

3) بهینه سازی امور اداری

▪ ایجاد بهره‌وری امور پشتیبانی مدیریت

(4) پژوهش‌های اطلاع‌رسانی

▪ کاهش عوامل بازدارنده پژوهش

▪ تقویت عوامل پیشبرنده پژوهش

▪ تعیین جهت یا جهات فعالیت‌های پژوهشی

(5) تهیه و حفاظت اطلاعات

▪ یکسان‌سازی فناوری اطلاع‌رسانی در جمع‌آوری، تهیه،

ذخیره و حفاظت داده‌ها

▪ رقومی‌سازی مطالب موجود غیر ماشینی

▪ ایجاد چند مخزن اسناد ملی که هر کدام در حوزه تخصصی

خاص به جمع‌آوری، نگهداری و حفاظت اسناد بپردازد.

(6) نمایه‌سازی اطلاعات

▪ کاربرد فناوری اطلاعات در نمایه‌سازی

▪ نمایه‌سازی براساس تحلیل اطلاعات

(7) اشاعه و تحلیل اطلاعات

▪ کاربرد فناوری اطلاعات در اشاعه اطلاعات

▪ ایجاد مراکز تحلیل و اشاعه اطلاعات

▪ توسعه فناوری اطلاعات

(8) توسعه فناوری اطلاعات

▪ منسجم سازی فناوری اطلاعات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع

رسانی

▪ پژوهش در زمینه فناوری اطلاعات

(9) ترویج دستاوردهای علمی ایران و ایرانیان

▪ ارائه چهره علمی محققان و متخصصان ایرانی

▪ اشاعه چند زبانه اطلاعات

▪ نمایه سازی چند زبانه اطلاعات

(10) توسعه اشتراک منابع

▪ هماهنگ سازی اقدامات اشتراک منابع در کتابخانه های

دانشگاهی و مراکز اطلاع رسانی

▪ تقویت عوامل پیشبرنده اشتراک منابع

(11) ارزیابی نیاز اطلاعاتی

■ تحلیل و ارزیابی نیازهای اطلاعاتی با توجه به بخش های تحقیقاتی ، دانشگاهی و تجاری .

■ ترویج و یکسان سازی روندهای معمول در نیاز سنجی اطلاعاتی در سازمانهای علمی و دانشگاهی .

(12) آموزش

■ ایجاد و توسعه دوره های تخصصی علوم اطلاع رسانی در مؤسسات آموزش عالی

■ ارائه آموزش های مستمر به مدیران کتابخانه و مراکز اطلاع رسانی

■ تهیه برنامه آموزشی اطلاع رسانی به طور خاص برای دانشجویان و محققان

(13) تبادل اطلاعات علمی به صورت چند سطحی (مستقیم و غیر مستقیم)

(14) نظام های اطلاع رسانی علمی و فنی ملی

(15) استاندارد نمودن اطلاعات

(16) حذف دوباره کاری در فعالیت های اطلاع رسانی¹

¹حسین غریبی. گزارش ملی جمهوری اسلامی ایران در زمینه اطلاعات فناوری ارتباطات و مدیریت دانش در ایران: دوازدهمین اجلاس استیفر (مغولستان، 28 شهریور تا 1 مهر 1379) ، علوم اطلاع رسانی : دوره 15، شماره 3 و 4 . ص 93-94.