



## وبینار آموزشی

# پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی

« اشتراک تجربیات »

دکتر زهره غلامحسین زاده

دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی و  
رئیس واحد اطلاعات علمی و مدیریت دانش  
پژوهشگاه صنعت نفت



چهارشنبه ۲۶ شهریور ۱۳۹۹

ساعت ۱۲ الی ۱۴

اطلاعات بیشتر و ثبت نام در وبینار:

[mim.bums.ac.ir](http://mim.bums.ac.ir)



این وبینار با استفاده از سامانه  
Adobe Connect  
ارائه خواهد شد.

# به نام خالق هستی بخش



# استقرار مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی : ارائه درس آموخته ها



ارائه کننده : زهره غلامحسین زاده

رئیس واحد اطلاعات علمی و مدیریت دانش پژوهشگاه صنعت نفت

لیسانس : کتابداری در شاخه پزشکی از دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
فوق لیسانس: کتابداری و اطلاع رسانی از دانشگاه آزاد واحد تهران شمال  
دکتری: علم اطلاعات و دانش شناسی از دانشگاه خوارزمی

سابقه فعالیت در حوزه مدیریت دانش : از سال 89 تا کنون

## آیا می دانستید که :

▶ - 50 درصد شنیده های شما در یک همایش پس از 3 ساعت از بین میروند!

▶ - 50 درصد بقیه در پایان هفته !!

▶ - و فقط 5 درصد در پایان ماه به سختی به یاد آورده می شوند !!!

## چه باید کرد؟

▶ نت برداری از مطالب در طول وبینار

▶ رو نویسی بعدی از مطالب مهم تر

▶ کار بست مطالب مهم تر در عمل!!!

▶ **Keep your know-how into action!**

▶ مطالب زمانی ارزشمند و مفید هستند که در عمل معنا شوند

1. آیا مدیریت دانش **اصطلاح جدیدی** است برای فعالیتهای قبلی که کتابداران انجام میدادند؟؟؟؟
2. آیا مدیریت دانش انجام فعالیتهای را به **تأخیر** میاندازد؟؟؟
3. آیا مدیریت دانش کمک میکند تا کتابخانه ها بیشتر در **راستای اهداف سازمان** مادر حرکت کنند؟؟؟
4. آیا مدیریت دانش کمک میکند تا کتابخانه ها بیشتر به **کاربران** توجه کنند و **خدمات مرجع** بهتری ارائه کنند؟؟؟
5. آیا مدیریت دانش کمک میکند تا کتابخانه به جای **خدمت محوری** به سمت **ارزش محوری** حرکت کند؟؟؟
6. آیا کتابداران برای **انتقال دانش** ارزش قائلند و برای آن **آماده اند**؟؟؟؟؟
7. آیا مدیران کتابخانه ها **اطلاع کافی** نسبت به مدیریت دانش و ملزومات و نیازهای آن دارند؟؟؟
8. آیا کتابدارانی که بطور سنتی فعالیتهایی مانند جمع آوری سازماندهی ذخیره و بازیابی و اشاعه اطلاعات می پردازند **درباره مدیریت دانش** می دانند؟؟؟

چیستی دانش



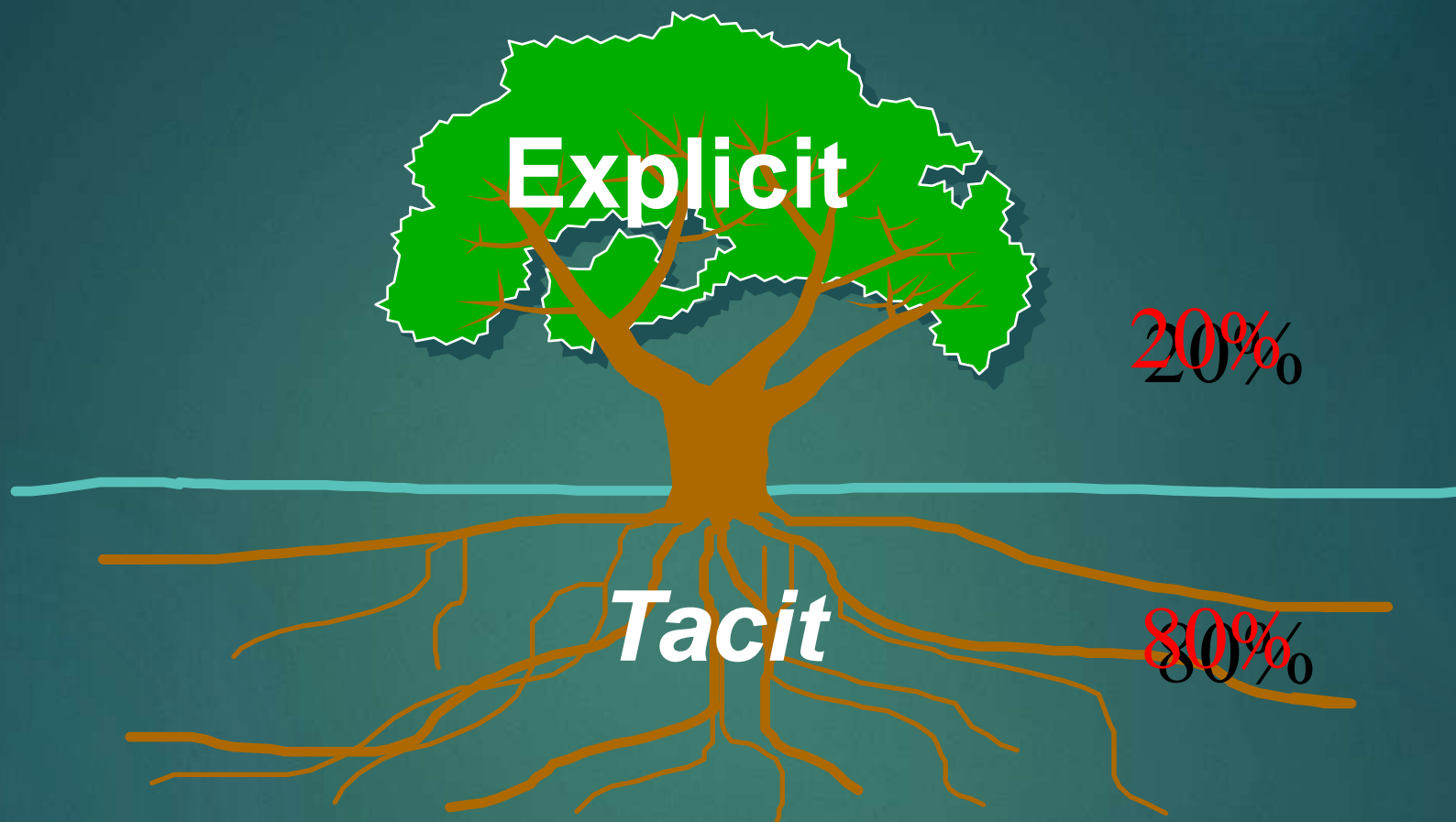


■ دانش، کلیه‌ی آموزه‌های تولید شده حین فرآیندهای کاری که دانستن آن به وسیله‌ی دیگران برای سازمان ایجاد ارزش افزوده نماید ( بلکر )

■ دانش، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، تجارب، توانایی‌ها و درس‌آموخته‌هایی است که از طریق تحلیل و استنتاج اطلاعات، بررسی ارتباط بین اطلاعات، مقایسه اطلاعات، توسط داورها، تجربیات، شم و شهود دانشگران حاصل می‌شود







دانش در سازمان وجود دارد ولی...

در حافظه افراد و یا به شیوه غیر یکپارچه و جزیره ای نگهداری می شوند!

طبق بررسی های صورت گرفته در سازمان های ایرانی به طور متوسط هر کارشناس در هر ماه دو آموزه قابل ثبت تولید می نماید که در هیچ کتاب، مجله و یا مقاله ای نوشته نشده و بومی همان سازمان می باشد.

در دنیای امروز، تنها مزیت یک سازمان، توانایی آن در  
به‌کارگیری دانشش است.



Larry Prusak

# چیسٹی مدیریت دانش



## تعریف مدیریت دانش

- ▶ ارائه دانشی مناسب، در زمان مناسب، در قالبی مناسب، برای اشخاص مناسب و با هزینه ای مناسب
- ▶ مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، جمع‌آوری، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری و خلق دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (داونپورت و پروساک، 1998)
- ▶ از دیدگاه زک 2002 مدیریت دانش: شامل فرآیندها، ابزارها و زیرساخت‌های (سازمانی و فناورانه) می‌شود.

# فرآیندهای اصلی مدیریت دانش

13



□ شناسایی دانش : تعیین محدوده دانشی ، حوزه‌های اصلی و فرعی دانشی ، منابع دانشی درون و برون سازمانی، جریان دانش و تهیه نقشه دانش

□ جمع‌آوری دانش : کسب دانش با استفاده از روش‌های مختلف مانند مصاحبه، داستان‌گویی، خودنگاشت، بررسی گزارشات، نشست‌های دانشی، قراردادن افراد در شرایط مسئله و ثبت روش حل مسئله توسط آنها

□ نشر دانش : در اختیار قرارگیری دانش با توجه به رده دانش و سطح دسترسی‌های مشخص شده

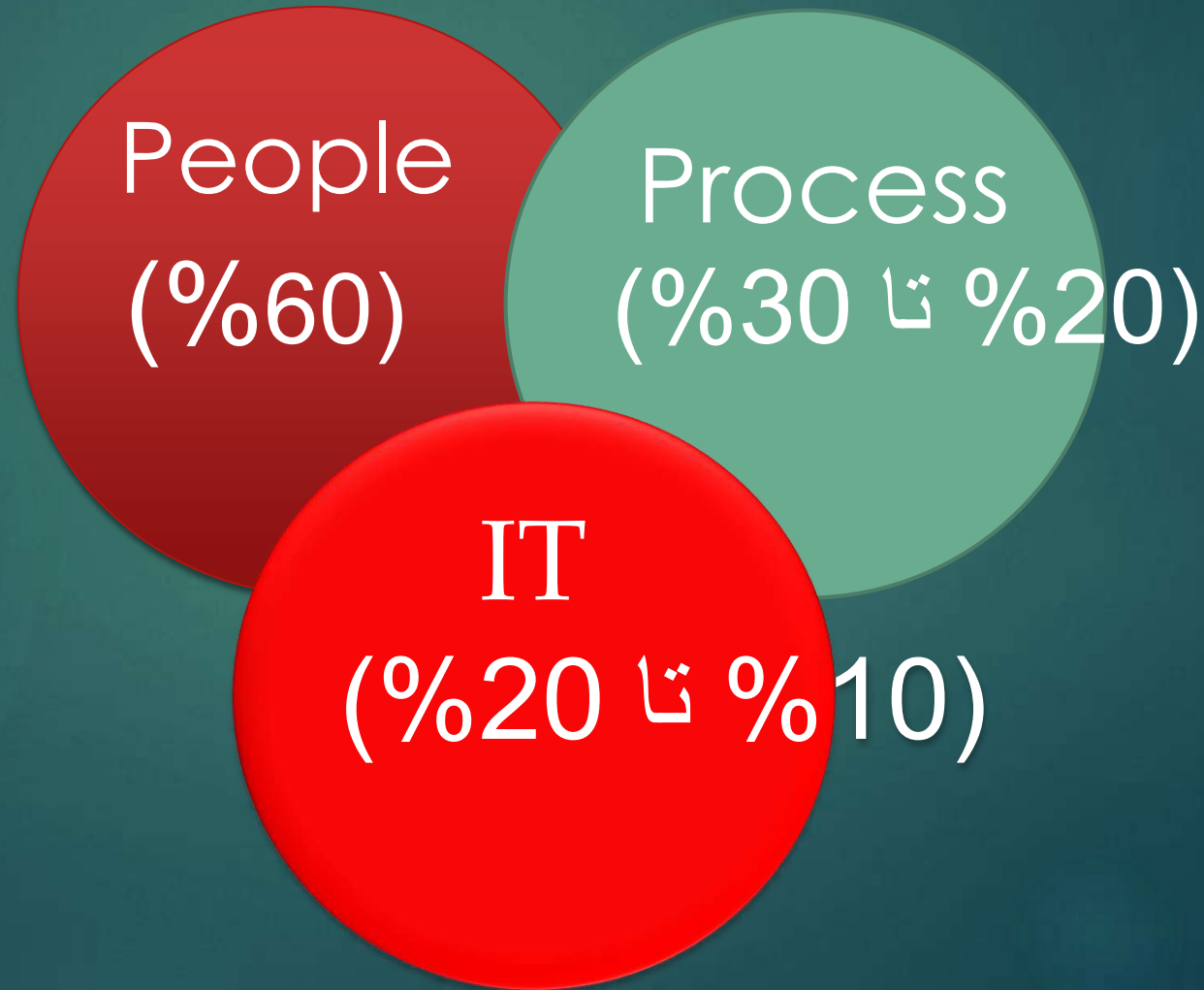
□ بهره‌برداری دانش : استفاده از دانش‌های ثبت شده، توسط افراد مجاز

□ خلق دانش : بهره‌گیری از دانش‌های موجود و خلق دانش‌های جدید

سه عنصر اصلی (زیرساختی) مدیریت دانش

14

3 Km components:





فرآیند مدیریت دانش **فرآیندی خطی و ایستا نیست برعکس، فرآیندی پویا و چرخه ایست** که به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سروکار داشته باشند. دانش جدید را کسب کرده باشند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند طی این فرآیند دانش جدیدی را به دست آورده و دانش جدید را در موقعیتهای جدید به کار میبرند.

چرایی پیاده سازی مدیریت دانش



- سیاست‌های کلی «علم و فناوری» ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۳) (سیاست ۲- بند ۱-۲، سیاست ۴- بند ۳-۴)
- سیاست‌های کلی نظام در بخش نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹) (بندهای ۴، ۱۶، و ۲۵)
- نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹) (راهبرد کلان ۴، راهبردهای ملی، اقدامات ملی)
- قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰) (ماده ۳۵، بند الف از ماده ۲۰۶، بند م از ماده ۲۱۱، بند ب از ماده ۲۳۱)
- قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰-۱۳۹۶) (بند ث از ماده ۳۱)
- نقشه راه اصلاح نظام اداری (ابلاغی ریاست جمهور، ۱۳۹۳) (بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام در بخش مدیریت نظام اداری، بند ج-۴)

سیاستهای کلی نظام اداری (بند ۱۶) ابلاغی مقام معظم رهبری :

دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری **اصول مدیریت دانش** و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزشهای اسلامی

اشاره به مفهوم "مدیریت دانش" در بند 7.1.6 از استاندارد ISO 9001:2015 نشانه یک تغییر بزرگ در دنیای مدیریت دانش است. این برای نخستین بار است که یکی از استانداردهای مطرح کسب و کار در سطح جهان، اشاره ای صریح به "دانش" به عنوان یک منبع سازمانی می کند و انتظارات مشخصی برای مدیریت این منبع متصور است. مضمون بند جدید این استاندارد که به این موضوع می پردازد به شرح زیر است:

- دانش ضروری می بایست برای فرآیندها، فعالیتها و کلیه امور سازمان فراهم باشد.
- این دانش می بایست به درستی نگهداری شود و در شرایط مقتضی امکان دسترسی به آن وجود داشته باشد.
- در زمانهایی که نیاز به تغییرات و بهبودهایی در سازمان هست، سازمان بایستی بتواند به دانش موجود خود دسترسی داشته باشد و همچنین بتواند دانش مورد نیاز خود را که در اختیار ندارد مشخص کند.



## الزام ایزو ۹۰۰۱ نسخه ۲۰۱۵ در مدیریت دانش




<div style="text-align: center; color: white; background-color: #f08080; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۱</div> <h3 style="text-align: center;">شناسایی دانش‌های مهم فرایندها</h3> <p>شناسایی انواع دانش‌های کلیدی فرایند و ایجاد نقشه دانش فرایند</p>	<div style="text-align: center; color: white; background-color: #f08080; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۲</div> <h3 style="text-align: center;">نگهداری و دسترسی به دانش</h3> <p>وجود رویه‌ای اثربخش برای ذخیره‌سازی و به‌جریان‌انداختن دانش موجود و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای پشتیبانی از این فعالیت‌ها</p>
<div style="text-align: center; color: white; background-color: #4db6ac; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۳</div> <h3 style="text-align: center;">تجزیه و تحلیل شکاف‌های دانشی</h3> <p>اندازه‌گیری توانمندی‌های حال حاضر دانشی و اختلاف آن با سطح دانشی مطلوب</p>	<div style="text-align: center; color: white; background-color: #4db6ac; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۴</div> <h3 style="text-align: center;">برطرف‌سازی شکاف‌های دانشی</h3> <p>تخصیص موثرترین راهکارهای ارتقای وضعیت دانشی به هر یک از شکاف‌های دانشی شناسایی شده با ایجاد یک برنامه استراتژیک برای دانش</p>
<div style="text-align: center; color: white; background-color: #9e9e9e; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۵</div> <h3 style="text-align: center;">به‌روز‌رسانی دانش موجود</h3> <p>وجود روش‌ها و رویکردهایی مانند فراموشی دانش‌های قدیمی و غیرمفید، کسب یادگیری‌های جدید، مکانیزم بازنگری دانش‌ها در دوره‌های زمانی مشخص، سیستم تحقیق و توسعه و غیره</p>	<div style="text-align: center; color: white; background-color: #9e9e9e; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۶</div> <h3 style="text-align: center;">تعاملات دانشی با ذینفعان</h3> <p>داشتن روشی برای تعاملات دانشی با منابع دانش بیرونی (با مشتریان، دانشگاه‌ها، پیمانکاران، تامین‌کنندگان، کنفرانس‌ها، محافل صنعتی و غیره)</p>
<div style="text-align: center; color: white; background-color: #f44336; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۷</div> <h3 style="text-align: center;">حفظ مالکیت فکری صاحبان دانش</h3> <p>داشتن سیاست‌هایی مدون برای صیانت از دانش افراد و دادن بهای مادی و معنوی دانش به ارائه‌دهندگان دانش</p>	<div style="text-align: center; color: white; background-color: #333; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">۸</div> <h3 style="text-align: center;">کسب درس‌آموخته‌های پروژه‌ها</h3> <p>وجود نظامی برای یادگیری قبل، حین و بعد از اجرای پروژه‌ها از طریق تکنیک‌های خاص مدیریت دانش</p>







۶. رصد و پایش و آینده‌نگاری علم و فناوری و نوآوری و نیازهای بازار.

### • اقدامات ملی:

۱. استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت سازوکارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آنها به ویژه با تقویت زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات: (۱)
۲. حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش: (۲)
۳. تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانکهای اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی و اختراعات و اکتشافات پژوهشگران: (۲)
۴. رتبه بندی و ساماندهی انتشارات علمی و تقویت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC): (۲)
۵. طراحی سازوکار لازم برای بهره‌مند ساختن سیاستگذاری‌ها و برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده در مراجع معتبر علمی از جمله فرهنگستانها و مؤسسات و کانون‌های تفکر و انجمن‌های علمی مرتبط: (۳)
۶. اصلاح مقررات واگذاری طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی و فناوری ملی در راستای اولویت دادن به مؤسسات پژوهشی و فناوری داخلی: (۳)
۷. اولویت‌دهی به میزان مشارکت در برنامه‌ریزی‌های ملی، میزان اثر بخشی در توسعه علم و فناوری، و افزایش کمیت و کیفیت برنامه‌های ترویجی در حوزه علم و فناوری در شاخصهای ارزیابی و رتبه‌بندی انجمن‌ها و جمعیت‌های

گسترش مراکز انتقال و تجاری‌سازی فناوری و دریافت خدمات و محصولات فناوری تحت مجوز (لیسانس) مؤسسات معتبر داخل: (۳)

۱۴. اختصاص بخشی از اعتبارات طرحهای توسعه ای بزرگ کشور به انتقال و یادگیری فناوری و الزام مدیریت این طرحها به تدوین پیوست فناوری و مستندسازی فناوریهای انتقالی با محوریت واحدهای تحقیق و توسعه و ایجاد بانک اطلاعات این فناوریها: (۳)

### ■ راهبرد کلان ۴

نهادینه کردن مدیریت دانش و ایتنای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی- اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی- امنیتی

### • راهبردهای ملی:

۱. پیاده سازی فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاه‌های مختلف:
۲. ارتباط مستمر و هم‌افزا در بین سه جریان تولید و انتشار و کاربرد و توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به محصول:
۳. ساماندهی و تسهیل مشارکت دانشمندان در نظام تصمیم‌گیری کلان کشور و نهادینه سازی فرهنگ پژوهش و ارزیابی و نظارت در سطوح مختلف تصمیم‌گیری:
۴. ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی و ارتقای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری:
۵. ارتقای کیفی و کمی همایش‌های علمی و نشست‌ها و مجامع علمی معتبر داخلی با رویکرد دست‌یابی به تحقق مرجعیت علمی:

نمیل چهارم:  
راهبردها و اقدامات



مهمترین رکن مدیریت دانش، اجرا و پیاده سازی آن در سازمان است زیرا به سازمان ها کمک می کند تا از دانسته های موجود خود استفاده کرده و هوشمندانه تر و دقیق تر عمل نمایند.

کتابخانه های دانشگاهی سازمان های یادگیرنده نیز هستند. اگر مدیریت دانش درون این کتابخانه ها رخ دهد، ارزشمندی بسیاری برای ایجاد و نگهداری یک فرهنگ یادگیری می تواند داشته باشد.

# چرایی پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه



# چرا دانش در کتابخانه‌ها نیاز به مدیریت دارد:

عدم تمایل کتابداران به ارائه دانش خود  
ناشناخته ماندن خبرگانی که مرجع هستند ولی ناشناخته  
نبود یا کمبود خبره در برخی حوزه های دانشی کتابخانه  
نبود دسترسی به خبره مناسب در زمان مناسب  
دادن اهمیت کم بر دانش غیر مکتوب (دانش موجود در اذهان) کتابداران  
پیچیده‌تر شدن کار کتابخانه‌ها  
حضور فناوری‌های جدید  
کمبود وقت کاربران به ویژه استادان و دانشجویان  
افزایش انتظار کاربران و عدم نیروی کافی در کتابخانه‌ها

# اهداف مدیریت دانش در کتابخانه‌ها

گسترش مبادله دانش میان کارکنان کتابخانه

- اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب
- معرفی اینکه در کتابخانه ما چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجا قرار دارد
- جلوگیری از خرید و تامین منابع دانشی تکراری در سازمان
- جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلاء حاصله
- دستیابی به منابع برای انجام بهینه وظایفی که در ذهن کارکنان کتابخانه وجود دارد
- تبدیل دانش فردی به سازمانی
- پشتیبانی از منابع موجود و گرایش به سمت کاربر محور نمودن محتوای کتابخانه‌ها
- حفظ و ایجاد تعامل بیشتر با دانشجویان، اساتید و کتابداران
- ایجاد فضاهای تعاملی پویا و اثربخش به منظور اشتراک دانش ضمنی به ضمنی و آشکار جمعی
- ایجاد حافظه دانشی سازمان و رویه‌هایی برای اخذ به هنگام دانش پرسنل در حین فرآیندهای کاری
- تشویق به خلق دانش
- تشویق کتابداران به مشارکت و فعالیت اثربخش در فرآیندهای مدیریت دانش

چگونگی پیاده مدیریت دانش



## ماندگاری دانش در سازمان



هدف اصلی پیاده سازی  
مدیریت دانش در کتابخانه

## اهداف فرعي

- شناخت حوزه‌هاي کاري و دانشي کتابخانه
- شناسايي مستندات دانشي با توجه به حوزه هاي دانشي
- ايجاد نقشه دانش کتابخانه به گونه اي که بدانيم در حوزه‌هاي دانشي شناسايي شده چه کسي، چه چيزي مي داند و کجاست
- فرهنگ سازي تسهيم دانش در کتابخانه
- جاري سازي سوالات در کتابخانه و خارج آن به گونه اي که دانش در سريعترين زمان به سوال کننده برسد
- بازيابي دانش هاي توليد شده در گذشته در زمان مناسب براي تصميم سازي سريعتر



# گام های اجرایی پیاده سازی مدیریت دانش

1-گام اول: شناخت

2-گام دوم : ایجاد بستر مناسب

فرهنگ سازی

ساختار

فناوری

2. گام سوم: پیاده سازی

3.گام چهارم: پایش و بهبود

سنجش وضعیت آمادگی کتابخانه جهت پیاده سازی مدیریت دانش ( فرهنگ، ساختار، فناوری، بعد انتظار کتابداران از فرآیندهای مدیریت دانش، میزان تلاش در استفاده از مدیریت دانش) براساس یکی از مدل‌های: مدل سیمینوچ و سینکلر، مدل تیلورو رایت، مدل هولت و مدل Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

تدوین استراتژی مدیریت دانش (تعیین استراتژی، چشم انداز و مأموریت، اهداف کلان مدیریت دانش در کتابخانه)

انتخاب مدل مناسب مدیریت دانش

گام اول: شناخت

# تدوین استراتژی مدیریت دانش

تعیین استراتژی مدیریت دانش

شخصی سازی یا کدگذاری (هنسن و همکاران)

تعیین بیانیه چشم انداز مدیریت دانش

مثال:

فعالیت های مدیریت دانش در فرایندهای کسب و کار کتابخانه ادغام و یکپارچه گردند.

تسهیم دانش به رسمیت شناخته شده و قسمتی از فرهنگ کتابخانه گردد.

کمک به تبدیل شدن کتابخانه به سازمانی که تسهیم دانش در میان کارکنان هنجار شود و در هر مکانی دانش نیروی انسانی در دسترس بوده و در فرایندهای روزانه وجود داشته باشد

تعیین مأموریت:

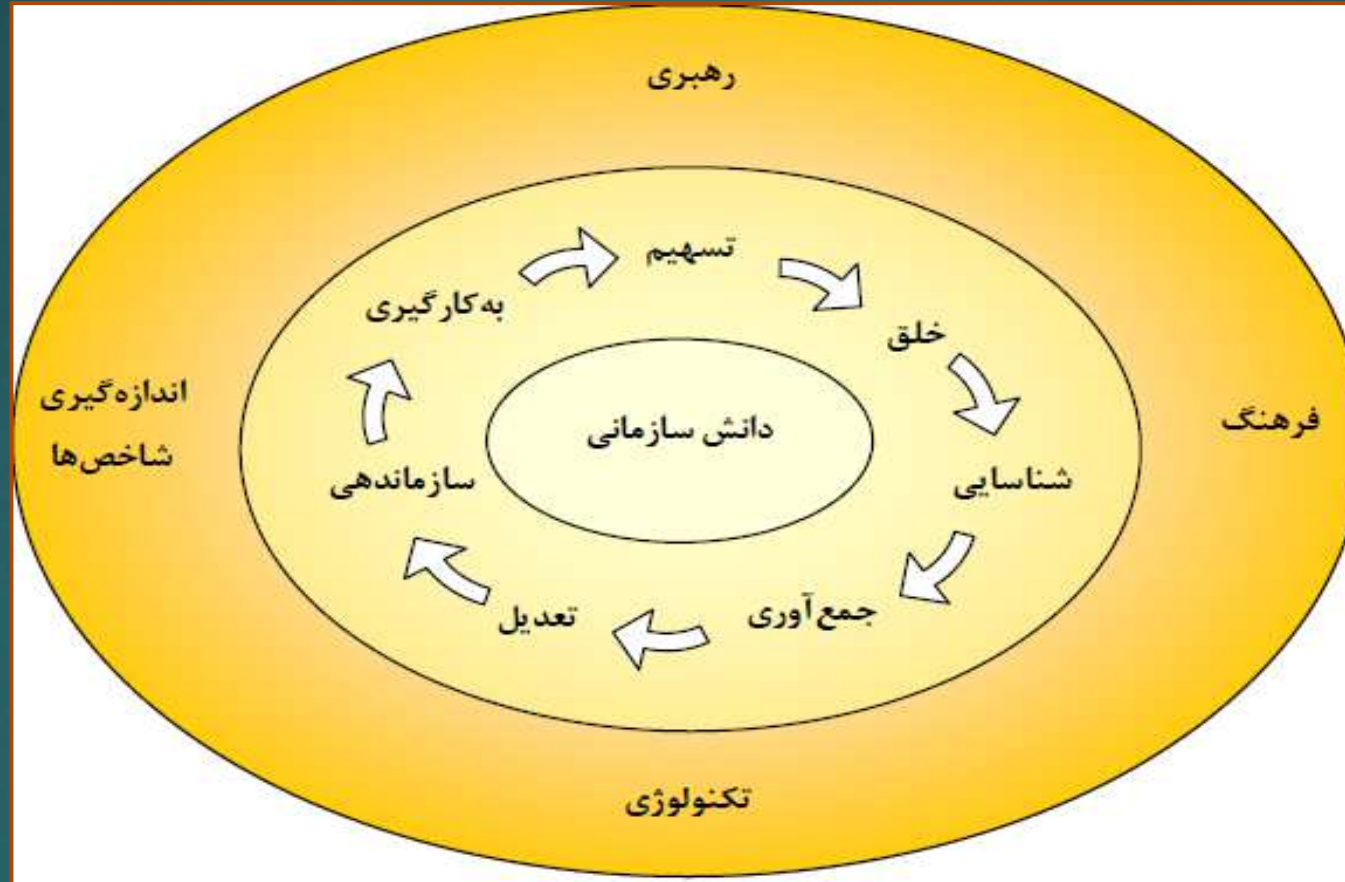
مثال:

مأموریت: ارائه بسترهای لازم جهت تبدیل کتابخانه به سازمان های یادگیرنده و دانش محور / خلق و نگهداری از دارایی های دانشی در کتابخانه

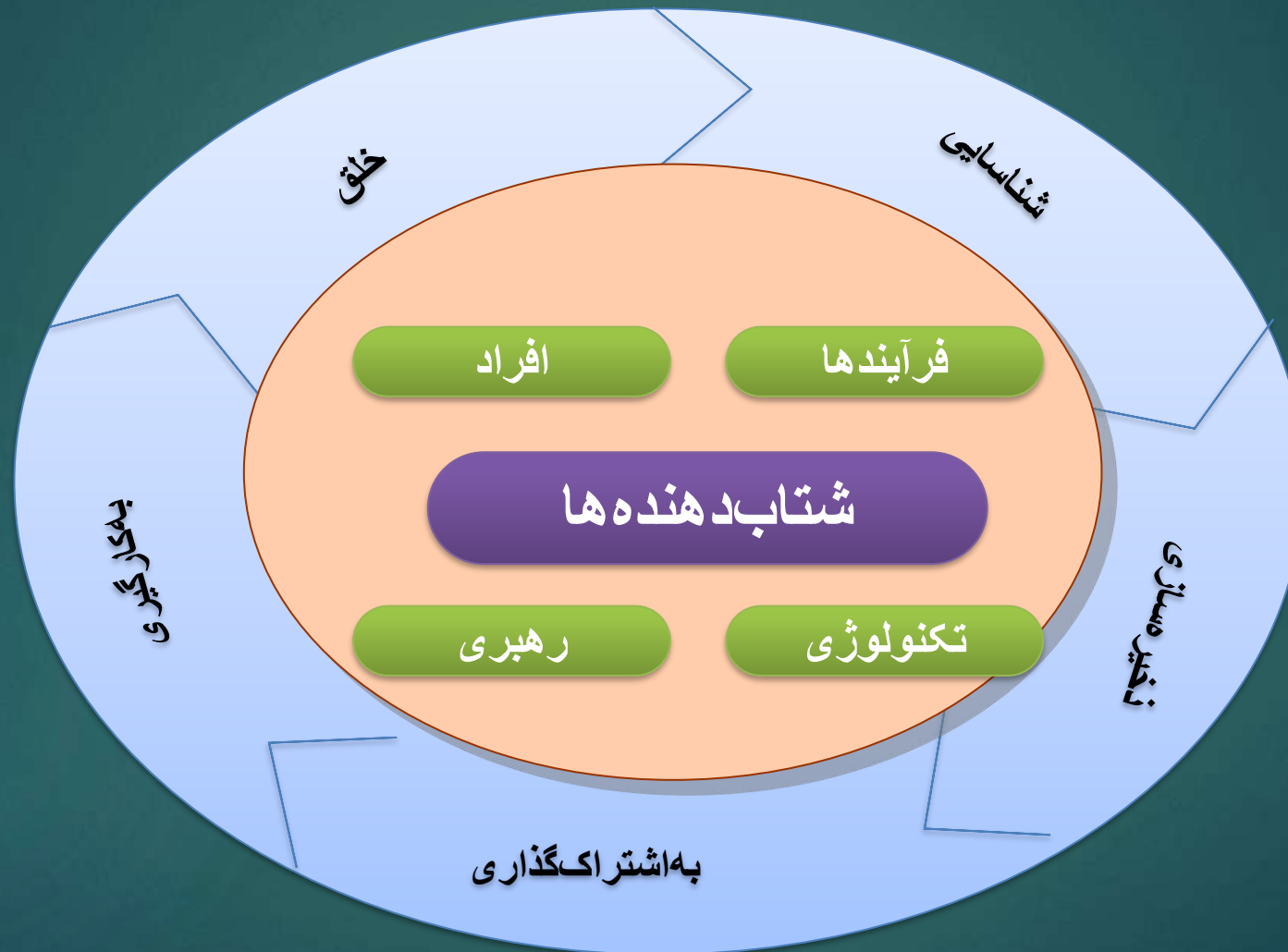
تعیین اهداف کلان

مثال:

- تبدیل دانش به ثروت
- گسترش شبکه تعاملات با شرکا و جامعه علمی
- توسعه و ارتقای سیستمها و فرایندهای مرتبط با مدیریت دانش

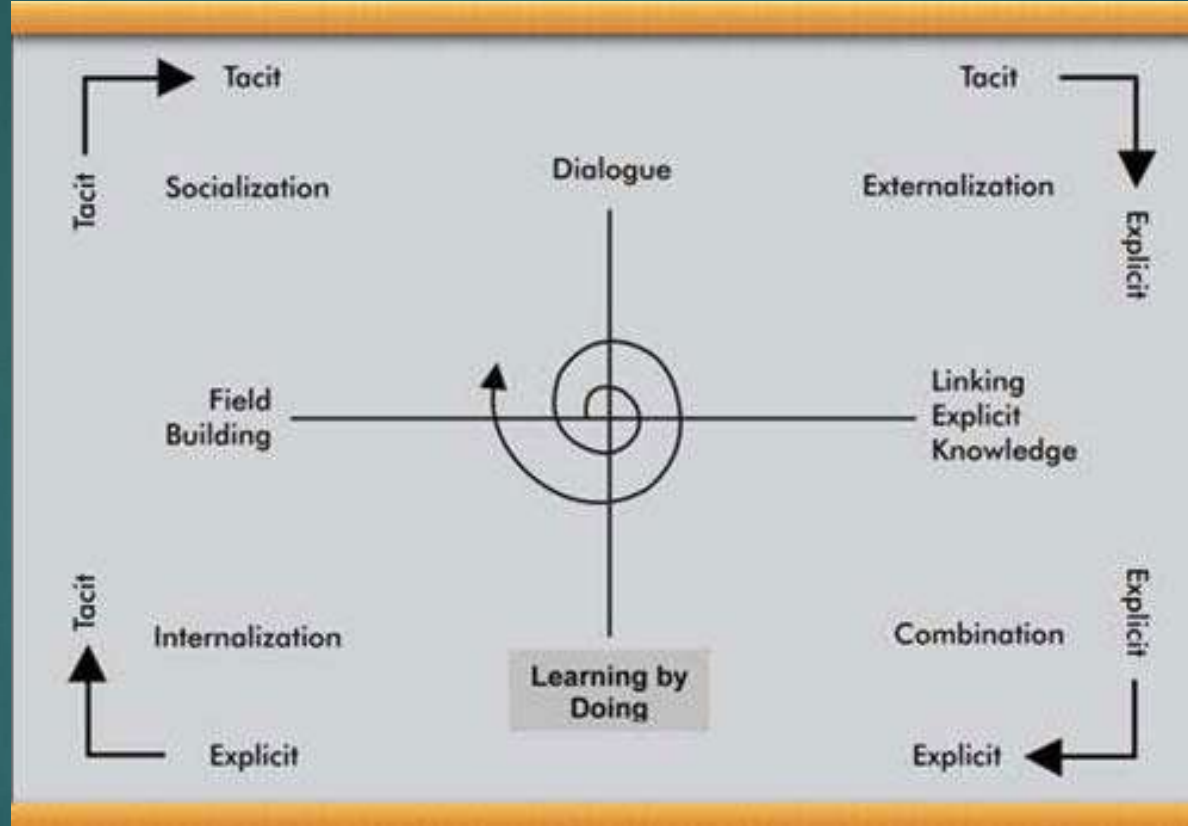


(American Productivity & Quality Center) APQC



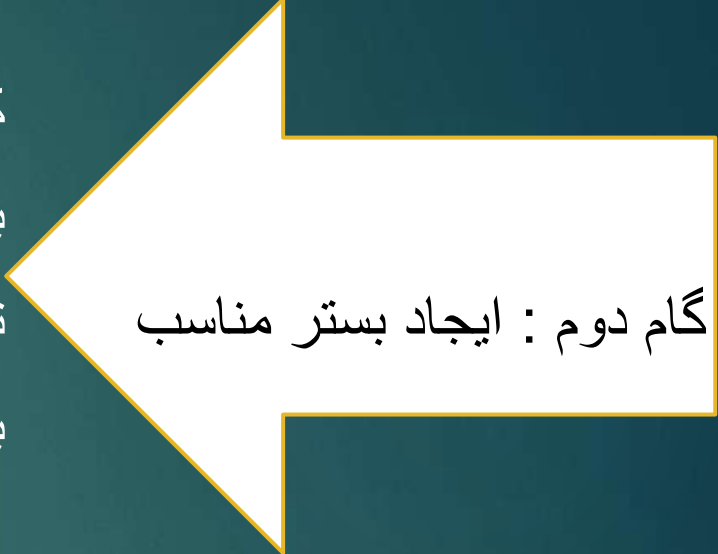
سایر عوامل تاثیرگذار					تجارت کردن/ تجاری سازی	بکارگیری/ بهره‌برداری	نشر/ توزیع دانش	ذخیره و نگهداری دانش	سازماندهی دانش	ارزیابی دانش	کسب دانش/ جذب/ تسخیر	شناسایی دانش	ایجاد دانش/ خلق دانش	مدل
اهداف دانشی	فناوری اطلاعات	فرهنگ سازمانی	اندازه گیری دانش	ساختار										
						✓	✓	✓					✓	نیومن و کنارد
						✓	✓	✓					✓	هیسینگ
						✓	✓	✓					✓	مارکم.مک الوری
					✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	پک من
		✓					✓				✓		✓	هفت سی
✓						✓	✓	✓			✓	✓		پایه ساختمان (پروست)
	✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	اودل و گراسیون
	✓			✓									✓	مدل شش بعدی مدیریت دانش
						✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	ویگ
						✓	✓	✓		✓	✓			ویلیامز بوکونیتز
						✓	✓	✓			✓			میر و زاک

# انتخاب مدل مناسب



مدل نوناکا و تاکئوچی





## گام دوم : ایجاد بستر مناسب

کتابداران اگر بخواهند در ایفای نقش جدید خود در مدیریت دانش پیشرفت کنند بایستی اهداف، فعالیت‌ها و علایق فرهنگی خود را تغییر دهند. کسب مهارت‌های جدید، تغییر طرز نگرش، شناخت کامل اهداف و آرمان‌های کتابخانه، روابط عمومی عالی برخی از جنبه‌هایی هستند که در جریان تغییر به مدیریت دانش به کار می‌آیند.

## ایجاد بستر مناسب

- برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی ذیل توسط مشاورین و اساتید خارج از کتابخانه :
- 1. برگزاری دوره آموزشی لزوم استقرار مدیریت دانش برای مدیران سازمان و کتابخانه
- 2. مبانی مدیریت دانش برای کارشناسان
- 3. دانش نویسی برای مدیران و کارشناسان
- 4. مستندسازی تجارب
- 5. برگزاری انجمن های خبرگی COP روش های استخراج دانش از ذهن متخصصان
- تدوین سرفصل و تهیه جزوه آموزشی مدیریت دانش برای کتابداران
- طراحی استند و پوستر مدیریت دانش
- بهره گیری از شعارها با گفتارهای خاص در کتابخانه
- راه اندازی بخش مدیریت دانش در پورتال داخلی کتابخانه
- چاپ مقاله های مرتبط با مدیریت دانش در نشریات سازمان
- قوی تر کردن نظام مالکیت فکری
- برنامه تقدیر از برترینهای کتابداری در حوزه مدیریت دانش
- دادن ماموریت درون و برون سازمان به عنوان پاداش های معنوی به کتابداران
- استقبال از ایده ها و پیشنهادهای جدید
- وجود انتشاراتی برای بازگویی و بیان تجارب کتابداران با یکدیگر



مدیریت دانش بدون فرهنگ مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند موفق باشد، اگر فرهنگ اشتراک دانش را تشویق نکند مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد بود. دستیابی به دانش به عنوان مزیتی رقابتی از فرهنگ سازمانی پشتیبان ناشی می شود.

- ❖ تصویب ساختار مدیریت دانش و ایجاد سمت های مصوب در چارت سازمانی
- ❖ تدوین آیین نامه ها و طراحی فرمها و روالهای متناسب با مدل مصوب
- ❖ تدوین آیین نامه انگیزشی
- ❖ تعیین شاخص های مدیریت دانش جهت ارزیابی عملکرد
- ❖ تدوین شناسنامه و ریسک فرآیند مدیریت دانش
- ❖ حمایت مدیریت ارشد
- ❖ هماهنگی مدیریت دانش با راهبردهای سازمان
- ❖ تعریف مدیریت دانش در شرح شغل کارکنان
- ❖ وجود واحد درخواست کننده خروجی مدیریت دانش
- ❖ شناسایی افراد علاقه مند به مدیریت دانش به عنوان همراهان جریانهای تغییرات

- شناسائی نیازمندی های نرم افزارى سیستم مدیریت دانش
- نیاز سنجى و تولید لیست نیازمندیهای سامانه مدیریت دانش
- بررسی سامانه های مختلف مدیریت دانش و انتخاب سامانه مناسب
- آموزش تیم مدیران سامانه
- برگزاری دوره آموزش سیستم نرم افزارى مدیریت دانش برای کاربران
- اخذ نظرات به منظور تغییرات مورد نیاز
- توجه به وجود ابزارهای ذیل :  
تالارهای گفتگو، ویکی ها، بلاگ ها، پرسش و پاسخ، نقشه دانش، پست الکترونیکی و..

مدیریت دانش یک فرایند مستمر در یک سازمان است که با شناسایی دانش و منابع دانشی سازمان شروع میشود و با خلق ادامه مییابد

**گام سوم:  
پیاده سازی فرآیندها**

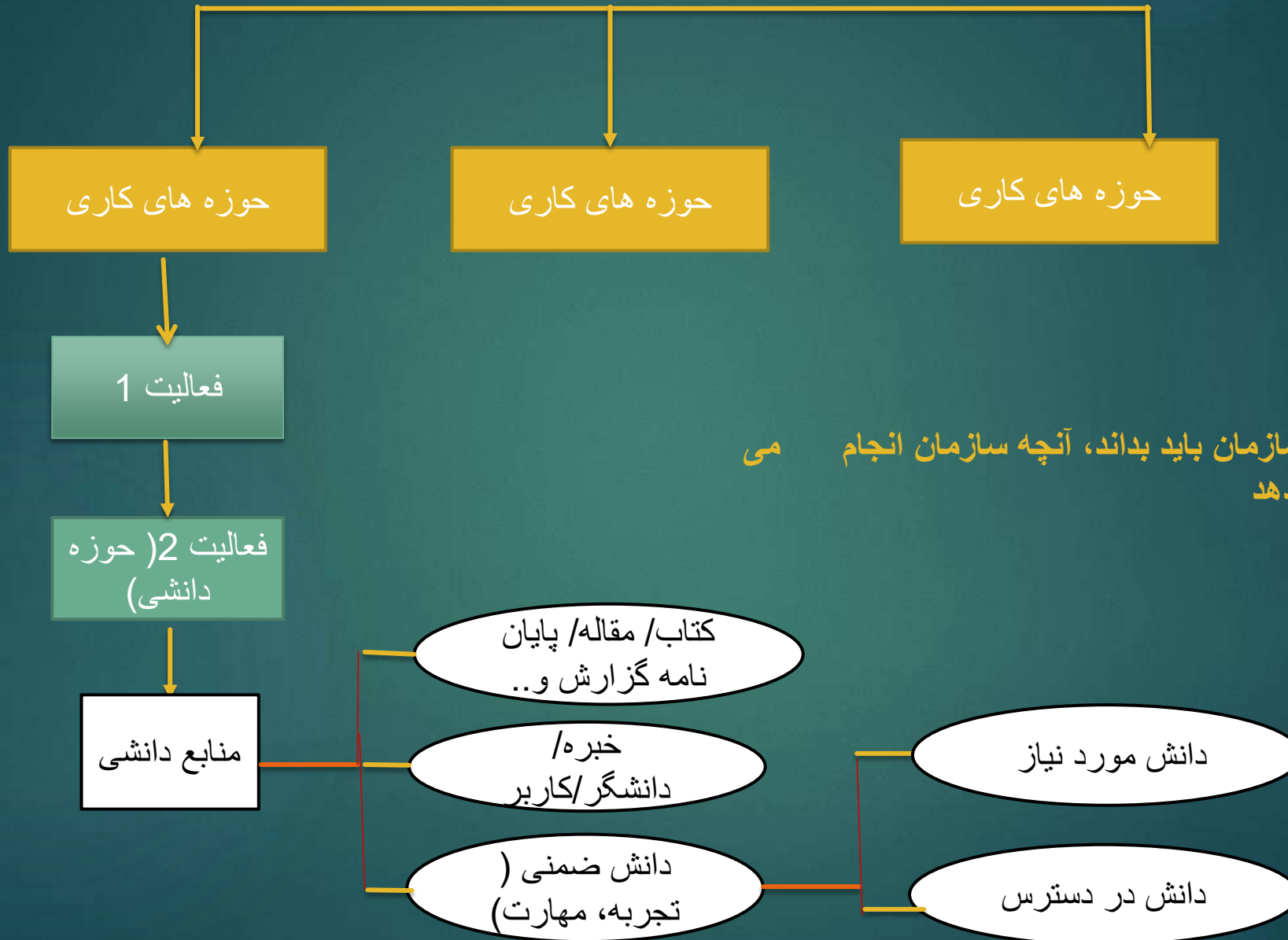
فرآیندهای اصلی مدیریت دانش: شناسایی، جمع آوری، انتقال ( اشتراک)، بهره برداری و خلق دانش

## آیا می‌دانیم چه می‌دانیم

شناسایی دانش عبارت است از تعیین محدوده دانشی، حوزه های اصلی و فرعی دانش، دانشهای موجود در حوزه های دانشی، صاحبان دانش، استفاده کنندگان دانش، منابع دانشی و در نهایت ترسیم نقشه دانش کتابخانه است

شناسایی دانش، اولین قدم حیاتی در مدیریت دانش میباشد، این قدم منجر به شناسایی مزیت‌های برتر و شایستگی های دانشی و کلیدی کتابخانه میشود





آنچه سازمان می داند، آنچه سازمان باید بداند، آنچه سازمان انجام می دهد، آنچه سازمان باید انجام دهد

# واحد اطلاعات علمی و سب پریت دانش

## طراحی و انتخاب پایگاههای اطلاعاتی

### امانت

- تجزیه و تحلیل پرسش های پژوهشگران
- پاسخ دهی سریع و کارآمد به پرسشهای کاربران
- شناسایی منابع مناسب جهت پاسخ دهی
- بررسی و ارزیابی کیفیت منابع موجود در کتابخانه
- شناسایی روشهای پویا نگه داشتن مجموعه کتابخانه
- بررسی رضایت مندی کاربران از کیفیت و ارائه خدمات
- انتخاب پایگاههای الکترونیکی مناسب برای کاربران
- انتخاب شیوه مناسب برای امانت بین کتابخانه ای

### پشتیبانی

#### منابع چاپی



#### منابع غیرچاپی ( الکترونیکی )



## تامین منابع

### شناسایی و نیازسنجی



### سفرارش و خرید

### بررسی روشهای جستجو و انتخاب روش مناسب

### ارزیابی و تجزیه و تحلیل

### تبادل و اشتراک منابع

### بودجه بندی

## خروجی مرحله شناسایی:

- شناسایی خبرگان در حوزه های دانشی
- شناسایی استفاده کنندگان دانش
- شناسایی تمامی منابع دانشی
- تحلیل شکاف مهارتها و شایستگی ها در هر حوزه دانشی
- شناسایی گروه های مراجعہ کننده به کتابخانه به منظور کسب دانش
- توجه به توانمندی های کنونی و شناسایی مهارت های تخصصی مورد نیاز کتابداران در فرآیند تصمیم کار
- به روز رسانی بخش های کتابخانه با استفاده از دانشهای کسب شده
- شناسایی دوره های آموزشی، کارگاهها و سمینارهای علمی مورد نیاز کتابداران ( آموزش ضمن خدمت) بیرون و درون سازمان
- ایجاد بانک اطلاعاتی از توانمندی و تخصص کتابداران
- ایجاد کارگروه های تاثیرگذار در کتابخانه
- شناسایی کارگاهها و سمینارهای علمی بیرون کتابخانه ای
- شناسایی کتابخانه هایی که می توان با آنها طرح های مشترک ایجاد نمود
- شناسایی انجمن های تخصصی برای عضویت

## جمع آوری (کسب) دانش

- به دست آوردن دانش با استفاده از روشهای مختلف مربوط به مراجعه کنندگان همکاران و سایر همکاران کتابخانه‌های دانشگاهی

برای کسب دانش ابزارها و تکنیک های مختلفی مانند نشست های دانشی، انجمن های خبرگی، مصاحبه های استخراج دانش، مرور پس از عملیات، دانش نویسی، داستانسرایی، برگزاری ژورنال کلاب ها و..... وجود دارد

یادگیری قبل از اجرا (Peer Assist)

یادگیری حین اجرا ( Learning Review )

یادگیری پس از اجرا (After Action Review)

استاد- شاگردی (Mentoring)

داستان سرایی (Storytelling)

مصاحبه های خروج

انجمن های خبرگی

## الف-یادگیری قبل از اجرا

قسمتی از فرایندی است که در شرکت بریتیش پترولیوم (BP) از آن به عنوان "یادگیری قبل از عمل" یاد میشود که به معنی جمع آوری دانش قبل از آغاز کار خاص است.

## ب-یادگیری حین اجرا

این شیوه، یک جلسه بحث و تبادل نظر است که در حین انجام کار شکل می گیرد و به افراد این امکان را می دهد تا دریابند که چه اتفاقی افتاده است و چگونه می توانند نقاط قوت خود را حفظ کنند و نقاط ضعف خود را بهبود بخشند.

□ یادگیری پس از عمل نام روشی است که توسط فرانک آ. گالیور ارائه شده است که بر فراهم آوردن داده برای فعالیتهای مشابه متمرکز است. اولین بار این روش توسط شرکت نفتی - معدنی بریتیش پترولیوم اجرا شده است

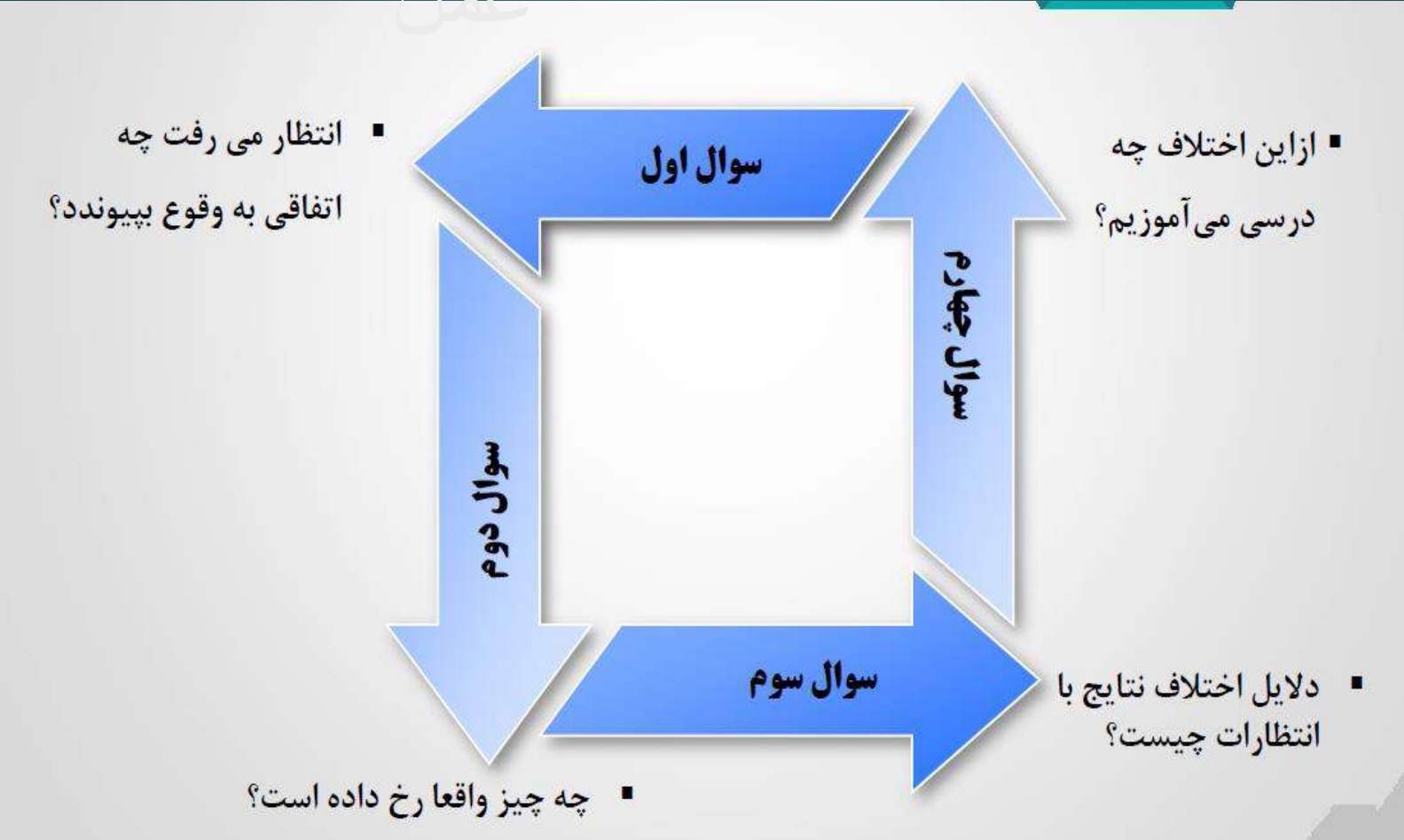
□ یادگیری پس از عمل جلسات اطلاع رسانی هستند که در راستای برجسته ساختن آموخته های کسب شده در طول اجرای فعالیت، به کار گرفته میشوند و یک روش بسیار مفید و قدرتمند هستند برای بهبود مستمر

□ مدت زمان مورد نیاز برای ارزیابی معمولاً بین 2 هفته ماه تا 6 ماه پس از اتمام فعالیت انجام می شود



# چهار سوال اصلي در يادگيري بعد

عمل



در این روش افراد با تجربه، به عنوان مربی ، تعدادی از افراد تازه کار را در زیر پر و بال خود می گیرند و در خلال فعالیت به آنها نصایح و دانش نحوه اجرای عملی کار را منتقل می کنند. انتقال دانش کاربردی که کتاب ها توانایی آموزش آن را ندارند.

## ه-داستان

روشی است برای ثبت تجربیات به منظور یادگیری سازمانی که در آن حوادث اصلی به ترتیب وقوع به صورت داستانی، مستند سازی می گردد . این مستند سازی می تواند بین 10 تا 20 صفحه بوده و به شکلی جذاب و غنی تدوین گردد . با شرح تجربیات از منظر افراد و از طریق نقل قول واقعی ، سعی می شود ضعف های بالقوه روشهای کدبندی که در دانش ضمنی وجود دارد برطرف گردد



# و-مصاحبه حین خروج

مصاحبه های خروج خدمت به منظور اکتساب دانش از افرادی است که در حال ترک سازمان هستند، بکار می رود. در این جلسات سعی می شود حداکثر بسته های دانش از فرد مورد نظر با کیفیت مطلوب استخراج گردد. اگر مصاحبه به صورت درست انجام شود هم برای سازمان و هم برای شخصی که در حال ترک سازمان است مفید خواهد بود. سازمان به قسمتی از دانش این شخص دست پیدا می کند و می تواند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهد؛ از طرفی افرادی که از سازمان می روند فرصتی برای بیان احساسات و ابراز سهم خود و خدمات خویش در سازمان و اثرات بجای مانده از خود پیدا می کنند.

## ز-انجمن‌های خبرگی

انجمن‌های خبرگی گروه‌هایی از افراد هستند که در یک موضوع مشخص، تخصص، علاقمندی‌ها، دغدغه‌ها و مسئله‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. مدیریت دانش از طریق ایجاد انجمن‌های خبرگی تضمین می‌کند که دانش بین جزایر مجزای دانشی موجود در سازمان به سهولت جریان پیدا نماید. اعضای انجمن‌های خبرگی، میزان درک خود از موضوع محوری انجمن را به‌صورت مستمر، با پرسیدن و پاسخ دادن سوال‌ها، به اشتراک گذاری اطلاعات، استفاده مجدد از ایده‌های خوب، حل مسأله‌های یکدیگر و ایجاد روش‌های جدیدتر و بهتر برای انجام فعالیت‌ها با تمرکز بر بهترین روش‌ها بالا می‌برند. این گروه می‌تواند به‌صورت طبیعی بوجود آید، چراکه اعضای این گروه به‌طور معمول به یک دامنه یا حوزه از فعالیت‌های سازمان علاقه‌مند می‌باشند.

# خروجی جمع آوری دانش

## بسته دانش

- ▶ داستانهای موفق
- ▶ داستانهای شکست
- ▶ تجارب فردی و گروهی
- ▶ دانش از برای درباره مراجعه کننده
- ▶ Best Practice
- ▶ مثال:

انتخاب یک کارگزار ؛ یک ناشر ، یک شرکت تامین منابع برچه اساسی است تنها ما می دانیم؟؟?)

## انتقال ( اشتراک ) دانش



انتقال یا اشتراک دانش توسط مک درمت (1999) بدین صورت تشریح شده که وقتی که میگوییم فردی دانش خود را تسهیم میکند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی میکند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهیم میکند، ایده آل این است و باید از هدف دانش تسهیم شده، و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکافهای اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. این بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود، به عبارت دیگر، تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را که دریافت میکنند بکار گیرند.

# روشهای انتقال ( اشتراک ) دانش

مشارکت دادن کتابداران خبره برای برگزاری جلسات آموزشی

برگزاری ویدئو کنفرانس ها

ویکی های داخلی

برگزاری نشست های رسمی و غیر رسمی، همایش ها و بحث ها

گردش شغلی (جابه جایی تازه کاران)

گردش شغلی (جابه جایی خبرگان)

برنامه های کارآموزی

تهیه آئین نامه ها و دستورالعمل های کتابخانه

کتاب های متنی

آگهی های کوچک با عناوین ویژه

برگزاری تورهای آموزشی

طرح دیدگاه های نوین توسط کتابداران

برگزار منظم جلسات هم فکری پرسش کتابداران برای رفع مشکل ها و ابهام های کاری از همکاران خود

نمایش برنامه بهترین تجارب

ایجاد شبکه های دانشی بین کتابداران

ایجاد نظام پیشنهادات در کتابخانه

ایجاد گروه بحث با کتابداران سایر کتابخانه ها

برگزاری دوره های کتابخانه جهت تحلیل مسائل موجود

وجود اتاق فکر جهت بحث در رابطه با چگونگی انجام فعالیت ها



## بهره برداری و خلق دانش

به منظور تکمیل فرآیند مدیریت دانش نیاز است که از دانش های ثبت شده یا دانشهای استخراج شده، بهره برداری صورت گیرد. تعداد بازدیدها، تعداد نقطه نظرات، تعداد دانش های ثبت شده توسط هر فرد، هر واحد و براساس موضوع، تعداد ارجاعات به دانش ثبت شده بسیار مهم می باشد و به عنوان معیاری جهت تعیین میزان موفقیت این دانش در کل سازمان مد نظر قرار می گیرد. دانش به خودی خود ارزشمند نیست مگر اینکه درست استفاده شود.

**سالیس و جونز (2000) اظهار می دارند اگر سازمانی نداند یا نتواند از دانش ذخیره شده خود استفاده کند شانس بقای اندکی خواهد داشت.**

آیا دانش استخراج شده به طور مفیدی در جهت موفقیت سازمان بکاربرده شده است؟ در این راستا آخرین گام از فرآیند مدیریت دانش این است که از دانش ثبت شده جهت خلق دانش های جدید بهره گرفته شود

# خروجی بهره برداری و خلق دانش

- توسعه مهارت‌های کتابداران از طریق مطالعه درس آموخته های قابل دسترس سایر همکاران خود
- عدم تمایل کتابداران به انجام کارهای روتین و یکنواخت
- برقراری تماس‌های مداوم و ارتباطات رو در رو با سایر کتابداران ( داخل و خارج )
- سنجش میزان بهبود آموخته‌های کتابداران و مراجعان در برنامه‌های آموزشی
- سنجش دانش کاربران و بهره‌گیری از آن در فعالیت‌های کتابخانه
- سنجش میزان مستندسازی فرایندها، تجربه‌ها و قوانین و مقررات
- ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی
- انتشار مقالات جدید برپایه تجارب گذشته
- استفاده از نتایج فعالیت‌ها در باز طراحی برنامه‌های کتابخانه
- تمایل به توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های اطلاعاتی
- استفاده از درس آموخته های کسب شده در پیشبرد فعالیتها

اخذ بازخورد از اقدامات صورت گرفته و تصحیح فرآیندها و  
اقدامات

گام چهارم:  
پایش و بهبود

نتایج پیاده سازی



## نتایج پیاده سازی مدیریت دانش

- ▶ پرهیز از تکرار اشتباهات
- ▶ پرهیز از انجام فعالیتهای زائد
- ▶ دسترسی به تخصص های مورد احتیاج
- ▶ همراه نمودن کتابداران با تشویق و دادن پاداش مادی و معنوی
- ▶ ایجاد رضایت شغلی در کتابداران به واسطه تقویت مهارت ها و فرصت های شغلی
- ▶ شناسایی شکاف های مهارتی و پیشنهادهایی برای حل آنها

- مدیریت موفق دانش بسیاری از عوامل سازمانی شامل فناوری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی را به هم پیوند می دهد تا اطمینان حاصل شود که دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب رسیده است.

# مشکلات پیاده سازی مدیریت

## دانش

- ❖ نبود نظام پاداش دهی مناسب
- ❖ کمبود زمان
- ❖ ترس از تغییر
- ❖ ناتوانی کارکنان در استفاده از تکنولوژی
- ❖ ساختار سلسله مراتبی سازمان
- ❖ نبود انگیزه کافی
- ❖ عدم از اطلاع کارکنان از اینکه در خصوص مدیریت دانش بایستی از چه کسی پی گیری کنند

ارائه درس آموخته ها





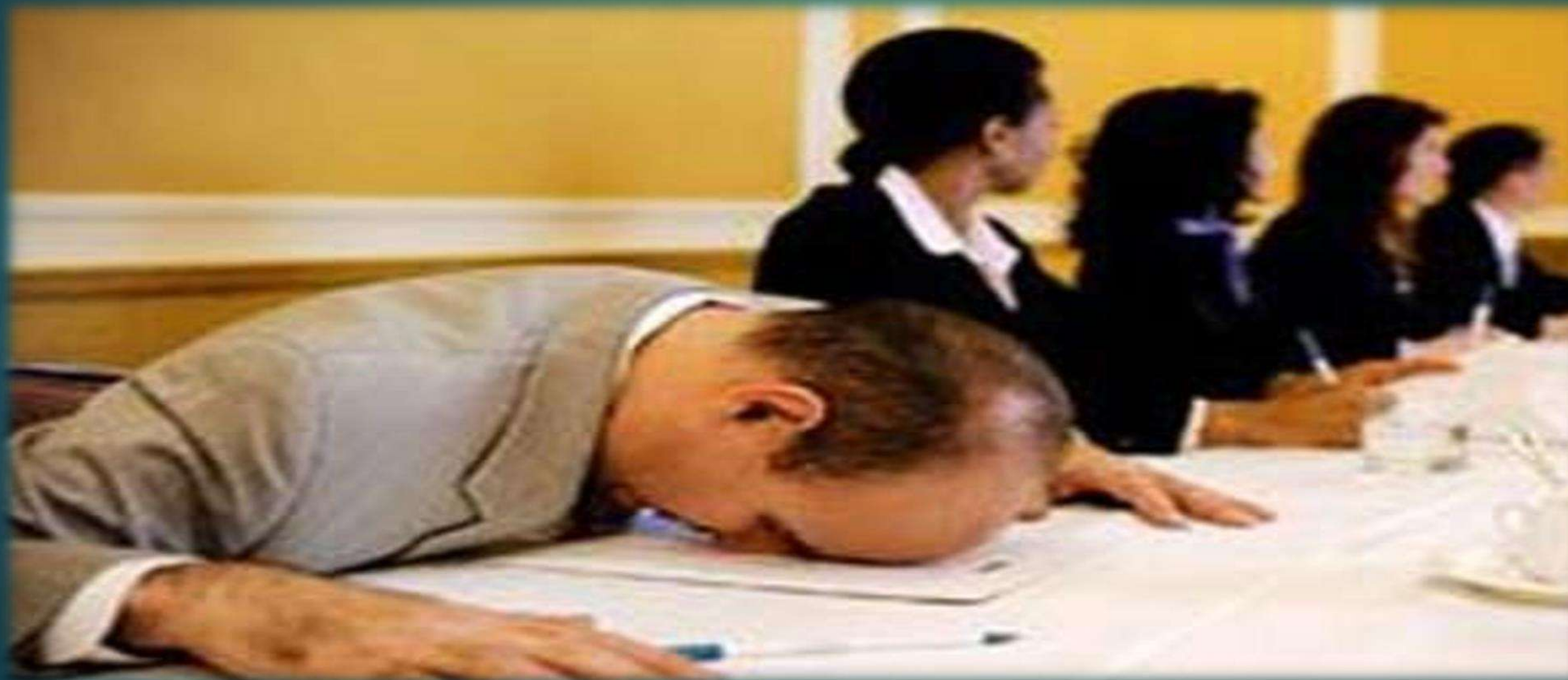
- مدیریت دانش با افراد شروع و با آنها به پایان می رسد
- به ترتیب فرهنگ، فرایند- فناوری دارای اهمیت است
- حمایت مدیریت عالی کتابخانه خیلی مهم است
- هرگز کتابدارانی که تمایل به تسهیم دانش دارند را تحت فشار قرار ندهید
- یادمان نرود مدیریت دانش با استراتژی و فرایندهای اصلی کسب و کار سازمان مادر همراه است
- برای نارضایتی سازمانی، عدم وقت کافی، سواستفاده از دانش، عدم امنیت شغلی، عدم انگیزش، عدم احساس نیاز، وجود سازمانهای غیررسمی، ترس از ارزیابی از جمله مواردی هستند که باید از ابتدا به آنها فکر کرد و برنامه ریزی نمود
- مدیریت دانش باید بتواند در ساختار کتابخانه ها، مدیریت مناسب کتابداران و معیارهای ارزیابی آنها تغییر ایجاد نماید.

یادمان نرود براي پیاده سازی :  
ترسیم نقشه راه مدیریت دانش الزامی است



برای دانش نویسی به این نکات دقت کنید :

68



سادہ فکر کنید





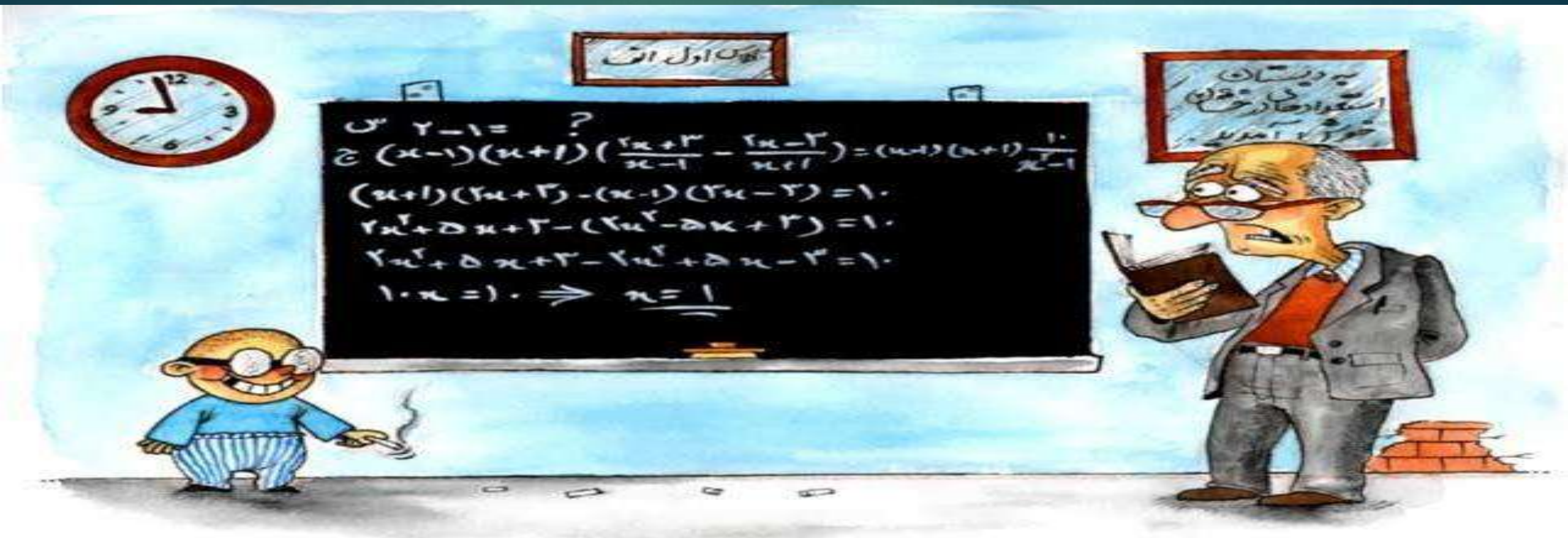


# تھرکز



Bussines

## هرگز پیچیده نویسی نکنید!





خوب نگاه کنید!!!

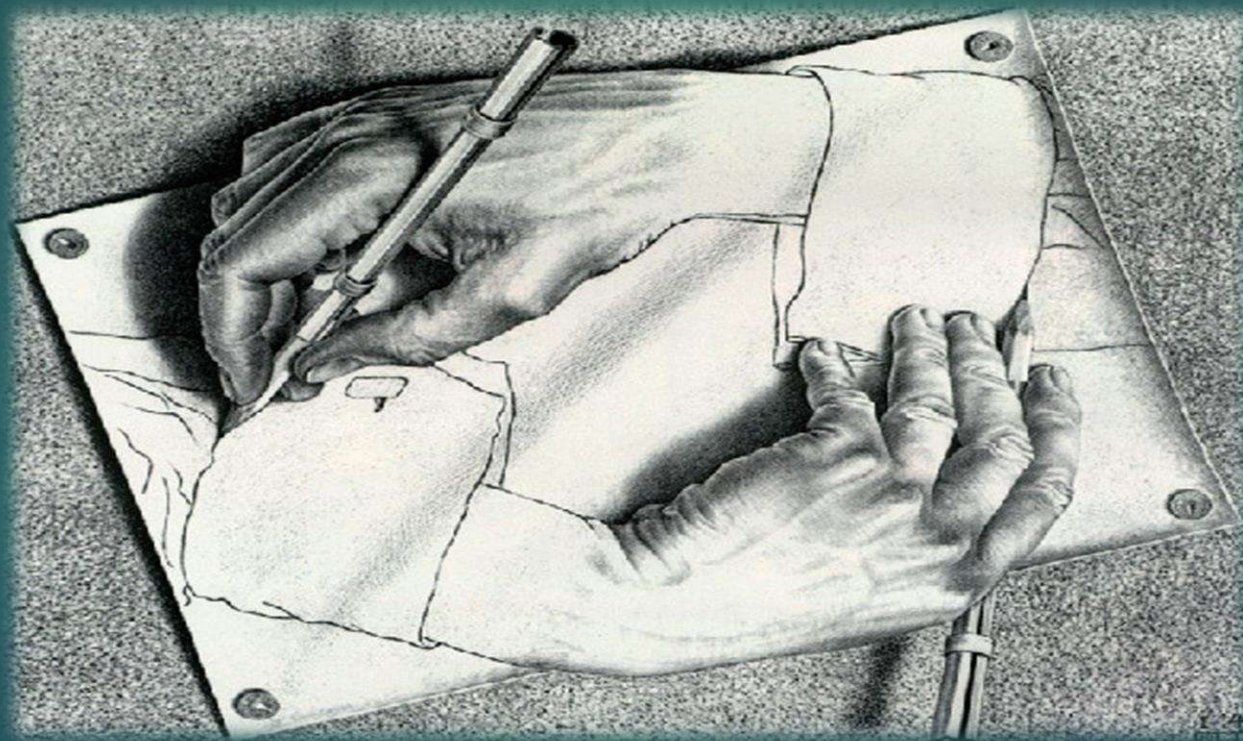




## تغییر از من آغاز می‌شود...

بر سر گور کشیشی در کلیسای وست مینستر نوشته شده است: «کودک که بودم می‌خواستم دنیا را تغییر دهم. بزرگتر که شدم متوجه شدم دنیا خیلی بزرگ است من باید انگلستان را تغییر دهم. بعدها انگلستان را هم بزرگ دیدم و تصمیم گرفتم شهرم را تغییر دهم. در سالخوردگی تصمیم گرفتم خانواده ام را متحول کنم. اینک که در آستانه مرگ هستم می‌فهمم که اگر روز اول خودم را تغییر داده بودم، شاید می‌توانستم دنیا را هم تغییر دهم!!!»

# پرسش و پاسخ



با تشکر از توجه شما

