

## جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی (دیدگاه مدیران و کتابداران)

اورانوس تاج‌الدینی | علی سادات موسوی

### چکیده

**هدف:** بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه مدیران و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی است.

**روش پژوهش:** با استفاده از ابزار پرسشنامه، نظر ۳۸ مدیر (رؤسا و معاونان) و ۱۵۱ کتابدار شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، به تفکیک، درباره نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی پیمایش شده است.

**یافته‌ها:** بیش از نیمی از افراد بر تعریف سه مرحله‌ای کوینتاس و همکاران (۱۹۹۷) از مدیریت دانش اتفاق نظر دارند؛ مدیران و کتابداران بر کاربردی بودن مدیریت دانش در برنامه‌ریزی کتابخانه توافق دارند و بهترین راه برای بهبود آینده‌نگری در کتابخانه را به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی دانسته‌اند؛ آنان مدیریت دانش را به‌ترتیب در ابعاد سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی خدمات اطلاعاتی، تولید مدل و تفکر در حیطه برنامه‌ریزی راهبردی سازمان خود کاربردی معرفی کرده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** تفاوت استنباط مدیران و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی از مفهوم مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها قابل درک است، زیرا اصطلاحات و حوزه‌های جدید معمولاً تردیدهایی منطقی ایجاد می‌کنند. به هر حال، این تفاوت‌ها از نظر آماری نیز معنادار نبوده است.

### کلیدواژه‌ها

برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت دانش، نظرسنجی، کتابخانه‌های دانشگاهی

## جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی (دیدگاه، مدیران و کتابداران)

اورانوس تاج‌الدینی<sup>۱</sup>

علی سادات موسوی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۲۳

پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۰۷

### مقدمه

تغییرات و تحولات همه‌جانبه‌ای که در محیط اطلاعاتی، به‌ویژه در دسترسی از راه دور به اطلاعات و کاهش مراجعه حضوری کاربران به کتابخانه‌ها، به‌وقوع پیوسته ناپایداری کتابخانه‌ها و در عین حال لزوم مدیریت صحیح اطلاعات را سبب شده است. شبکه اینترنت، همراه با افزایش چشم‌گیر حجم اطلاعات، دسترسی و انتقال اطلاعات را مفهومی دیگر بخشیده و امکاناتی بی‌مانند در این راه فراهم آورده است (فتاحی، ۱۳۸۳). این امر، مدیریت بهینه پاسخگویی را می‌طلبد که با نیازهای کنونی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی هماهنگ باشد. بسیاری از دانشگاه‌ها براساس رسالت خویش و با توجه به نیاز جامعه، مدیریت منابع اطلاعاتی را برای بهره‌گیری از بیشینه بضاعت خود در برنامه‌گنجانده‌اند اما همچنان در برآورده ساختن نیازهای دانشجویان و اساتید با مشکل روبرو هستند (پارنل، ۲۰۰۱).

با توجه به غوغای فناوری‌های نوین در عصر کنونی و نقش ناگزیر آنها در پاسخگویی به نیازهای دانشی جوامع و اهمیت بازساخت نقش بهینه کارکنان، مدیریت اطلاعات در حوزه‌ای جدید خودنمایی می‌کند به‌نام مدیریت دانش. مدیریت اطلاعات بر دانش صریح یا اطلاعات موجود در کتاب‌ها و مجلات تمرکز دارد، اما مدیریت دانش تلاش بر مدیریت دیگر ابعاد دارد یعنی دانش ضمنی یا فنون و معلومات موجود در ذهن کارکنان یک سازمان (الحوامده<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). این نکته قابل توجه است که وقتی دانش ضمنی به‌دلیل بی‌میلی در اشاعه آن یا ضعف ارتباطی به‌کار گرفته نشود، بازده کل سازمان پایین خواهد آمد (روبین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

۱. عضو هیأت علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید باهنر کرمان  
tajedini.o@gmail.com  
۲. کارشناس معاونت تحقیقات و فن‌آوری دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
(نویسنده مسئول)  
moosavi56@gmail.com

3. Parnell

4. Al-Hawamdeh

5. Rubin

یکی از چالش‌های مدیریت دانش قادر ساختن افراد به "اندیشیدن فراتر از چارچوب وضع موجود" و ترکیب و ذخیره دانش به شکلی اثربخش برای حفظ و بقای اطلاعات و دسترسی آسان به آن است (متزگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

برای اداره بهینه سازمان‌ها و جلوگیری از آشفتگی‌های احتمالی در راهبردهای مدیریتی، استقرار و تثبیت مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر است؛ به‌همین دلیل، تعریف روشنی از مدیریت دانش در مرحله کاربرد آن در سازمان‌ها باید ارائه شود. اما پرسش اساسی این است که چگونه می‌توان چیزی را به‌کار گرفت که اندازه‌گیری آن دشوار است. کیدول، وندرلیند، و جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) معتقدند برای دانشگاه‌ها فرصت استفاده از دستورالعمل‌های مدیریت دانش برای برآورده کردن رسالت مؤسسات خود وجود دارد و پنج کاربرد و مزیت مهم مدیریت دانش را در تحصیلات تکمیلی توصیف می‌کنند: روند پژوهش، فرایند ایجاد برنامه درسی، خدمات به دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، خدمات اداری، و برنامه‌ریزی راهبردی.

پژوهش حاضر کاربرد آخر مدیریت دانش، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی، را مد نظر دارد. اگرچه برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تازگی دارد، اما ابزاری اساسی برای تعیین و توسعه مؤثر اولویت‌های سازمانی به‌شمار می‌رود (استوارت و موران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند پیوسته‌ای از تصمیمات نظام‌یافته و خطرپذیر و با حداکثر دانش و آگاهی از نتایج آینده است که به‌طور منظم تلاش‌های مورد نیاز برای انجام این تصمیم‌ها را سازماندهی می‌کند و نتایج این تصمیم‌گیری‌ها را در مقابل انتظارات، از طریق بازخورد نظام‌یافته و سازماندهی شده اندازه‌گیری می‌کند (مکنیکول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندی است که در آن مقاصد، اهداف، و برنامه‌ها تنظیم و اجرا می‌شوند. البته فرآیندهای تنظیم و اجرا هر دو تدریجی و پیوسته‌اند (کولین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

کتابخانه مکانی برای تدوین برنامه‌ها و کاربری نظام‌های اطلاعاتی است تا به‌صورت مرکزی مؤثر در تبیین راهبردهای سودمند در عرصه اطلاع‌رسانی به ارائه خدمت پردازد. این نهاد برای استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود خود، نیازمند بهره‌گیری از ساختار برنامه‌ریزی است (درودی، ۱۳۸۷). اگرچه مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مفهومی تازه به‌شمار می‌رود، مدیران کتابخانه‌ها و کتابداران باید برای فائق آمدن بر تغییرات سریع فناوری، کمیته‌های برنامه‌ریزی راهبردی برپا کرده به‌طوری‌که با برنامه‌ریزی، تغییرات را مدیریت و به‌خواسته‌های فراوان دانشجویان و اعضای هیأت علمی رسیدگی کنند (ماتیوز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

اما، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی با چندین مسئله کلیدی مانند مشارکت کارکنان کتابخانه، ارتباط اهداف و برنامه‌های کتابخانه، سطح مشارکت فعال در هر

1. Metzger
2. Kidwell, Vander Linde & Johnson
3. Stuart & Moran
4. McNicol
5. Kühlen
6. Matthews

دو بخش برنامه‌ریزی بخش‌ها و برنامه‌ریزی کل سازمان و ارزیابی و هدف‌گذاری درگیر است (مک‌نیکول، ۲۰۰۵). این مسئله به‌ویژه زمانی که کتابخانه با کمبود مشارکت کارکنان و ارتباط کم میان مدیران و کارکنان مواجه باشد، عملاً مشکل‌آفرین می‌شود. برای کمک به حل این مشکلات، بهره‌گیری از رویکردهای جدیدی چون مدیریت دانش ممکن است چاره‌ساز باشد. در مراکز اطلاع‌رسانی سازمان‌های انتفاعی، اغلب بخشی از فعالیت‌ها به برنامه‌ریزی اختصاص دارد و مدیریت دانش در این میان نقشی اساسی بازی می‌کند (استوارت و موران، ۲۰۰۲). اگرچه، در سازمان‌های غیرانتفاعی چون کتابخانه‌ها نیز داشتن یک برنامه راهبردی مؤثر با استفاده از مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد. انجام موفق مدیریت دانش نیازمند یک برنامه راهبردی باکیفیت است و از سوی دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی نیازمند مدیریت دانش است (هاید، ۱۹۹۲).

مدیران کتابخانه ممکن است تجربه‌ای واقعی از به‌کارگیری خودآگاه یا ناخودآگاه مدیریت دانش در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند. اگرچه، کتابداران، متخصصان علم اطلاعات، و نیز مدیران (متخصص و غیرمتخصص) کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی ممکن است درکی متفاوت از مدیریت دانش و به‌ویژه کارکردهای آن در برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند، اما با در نظر گرفتن این نکته که مسئولیت برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها بر عهده این گروه خواهد بود، تشخیص و تعیین تفاوت‌های ادراکی هر گروه یعنی مدیران و کتابداران از مفهوم «مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی» به سود آینده کتابخانه خواهد بود. وجود اختلاف در برداشت‌های هر یک از این دو گروه درباره مفاهیم یادشده، نشان‌دهنده این است که منابع درسی و آموزش‌های موجود، کاربرد حقیقی مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه را منعکس نمی‌کنند. در این پژوهش، برای تبیین نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی تلاش شده است تعریف مدیران و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی از مدیریت دانش را مشخص سازد؛ دیدگاه آنان را درباره کاربرد این مفهوم در برنامه‌ریزی راهبردی روشن نماید، و چگونگی درک این دو گروه از به‌کارگیری مدیریت دانش و فواید آن را در برنامه‌ریزی راهبردی شفاف سازد.

در زمینه پیوند مدیریت دانش و برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها پژوهش‌های اندکی انجام شده است. از جمله، حاکی (۱۳۸۴) تلاش کرده است با ارائه مدلی نظری، نقش عوامل سازمانی را در اثربخشی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و فناوری اطلاعات تبیین کند تا مدیران با آگاهی از این عوامل بتوانند راهبردهای مناسبی را برای توسعه فناوری اطلاعات شناسایی کنند و به‌کار گیرند. علیدوستی (۱۳۸۴) مدلی برای تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت کل سازمان‌های دولتی استان‌های صنعتی ایران ارائه

1. Heide

داده است. شیخ شعاعی (۱۳۸۵) نیز در بررسی قابلیت کاربرد مدل پذیرش فناوری توسط کتابداران کتابخانه‌های دانشکده‌های فنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نتیجه گرفته است که همه متغیرهای مستقل این مدل بر استفاده از فناوری اطلاعات توسط این کتابداران تأثیر می‌گذارد.

تیتناسیری<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با بررسی وضعیت فناوری اطلاعات در مؤسسات آموزش عالی خصوصی و عمومی تایلند، به ارائه برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات در این مؤسسات پرداخته و نشان داده است برخی موانع مهم در هنگام تهیه برنامه‌ها، مشکلات مالی و نیروی انسانی فناوری اطلاعات است. وی در پایان برای پشتیبانی از توسعه برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات در این مؤسسات، چهار مرحله پیشنهاد داده است. متزگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه کیفی فنون برنامه‌ریزی راهبردی فناوری مورد استفاده در زمان تغییرهای سریع فناوری در جهان فنی و اجتماعی، الگویی پیشنهاد داده است. این الگو، عامل زمان و مکان را کم‌رنگ ساخته و عوامل کیفیت، سهولت، و خدمات را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده انتخاب کرده است. نکوب<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در بررسی گسترش تأسیسات زیربنایی فناوری اطلاعات در اتحادیه توسعه آفریقای جنوبی با استفاده از روش پیمایش تحلیلی، به این نتیجه می‌رسد که انعطاف‌پذیری در توسعه تأسیسات زیربنایی فناوری اطلاعات منطقه، به‌طور معناداری به توانایی منطقه در کسب مزیت رقابتی در بازار کمک می‌کند.

## روش‌شناسی

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه، نظر ۴۱ مدیر (رؤسا و معاونین کتابخانه‌ها) و ۱۶۷ کتابدار شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به تفکیک، پیمایش شده است. پرسشنامه به‌کار برده شده شامل ۶ سؤال بسته چندگزینه‌ای به‌همراه اختصاص فضایی برای دریافت نظر جامعه پژوهش درباره مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی بوده است. از ۲۰۸ پرسشنامه ارسالی برای این دو گروه، ۱۸۹ پرسشنامه برگشت داده شد که ۳۸ پرسشنامه به مدیران و ۱۵۱ پرسشنامه به کتابداران تعلق داشت. برای هر سؤال ارائه شده، تعداد کل پاسخ‌ها به تفکیک مدیران کتابخانه و کتابداران ارائه شده و هر جا که امکان داشته، تعداد پاسخ‌ها براساس کل پاسخ‌دهندگان (مجموع مدیران و کتابداران) ارائه شده است.

## یافته‌ها

جدول ۱ یافته‌های توصیفی به‌دست‌آمده از ۱۸۹ پرسشنامه (۳۸ مورد مربوط به مدیران و ۱۵۱ مورد مربوط به کتابداران) را نشان می‌دهد.

1. Titthasiri
2. Metzger
3. Ncube

جدول ۱. تفاوت دیدگاه‌ها درباره استفاده از مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها

| کل پاسخ‌ها   |         | کتابداران |         | مدیران کتابخانه |         | پاسخ‌ها      | سوالات |
|--|---------|-----------|---------|-----------------|---------|--------------|--------|
| درصد   | فراوانی | درصد      | فراوانی | درصد            | فراوانی |              |        |
| میزان تناسب تعاریف مدیریت دانش در ارتباط با برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها |         |           |         |                 |         |              |        |
| ۷/۴۰   | ۱۴      | ۷/۲۸      | ۱۱      | ۷/۸۹            | ۳       | الف          |        |
| ۵۸/۲۰  | ۱۱۰     | ۵۸/۹۴     | ۸۹      | ۵۵/۲۶           | ۲۱      | ب            |        |
| ۲۱/۱۶  | ۴۰      | ۲۰/۵۲     | ۳۱      | ۲۳/۶۸           | ۹       | ج            |        |
| ۱۳/۲۲  | ۲۵      | ۱۳/۳۴     | ۲۰      | ۱۳/۱۵           | ۵       | د            |        |
| ۱۰۰  | ۱۸۹     | ۱۰۰       | ۱۵۱     | ۱۰۰             | ۳۸      | کل           |        |
| کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه                             |         |           |         |                 |         |              |        |
| ۹۵/۲۳  | ۱۸۰     | ۹۶/۶۸     | ۱۴۶     | ۹۴/۷۳           | ۳۶      | بله          |        |
| ۴/۷۶   | ۹       | ۳/۳۱      | ۵       | ۵/۲۶            | ۲       | خیر          |        |
| ۱۰۰  | ۱۸۹     | ۱۰۰       | ۱۵۱     | ۱۰۰             | ۳۸      | کل           |        |
| به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه برای بهبود وضعیت آتی    |         |           |         |                 |         |              |        |
| ۳/۱۷   | ۶       | ۲/۶۵      | ۴       | ۵/۲۶            | ۲       | بسیار موافقم |        |
| ۳۸/۵۲  | ۹۹      | ۵۳/۶۳     | ۸۱      | ۴۷/۳۷           | ۱۸      | موافقم       |        |
| ۲۸/۵۷  | ۵۴      | ۲۸/۴۸     | ۴۳      | ۲۸/۹۵           | ۱۱      | نظری ندارم   |        |
| ۱۵/۸۷  | ۳۰      | ۱۵/۲۳     | ۲۳      | ۱۸/۴۲           | ۷       | مخالقم       |        |
| ۰/۰۰   | ۰       | ۰/۰۰      | ۰       | ۰/۰۰            | ۰       | بسیار مخالفم |        |
| ۱۰۰  | ۱۸۹     | ۱۰۰       | ۱۵۱     | ۱۰۰             | ۳۸      | کل           |        |
| چگونگی استفاده از مدیریت دانش در برنامه‌ریزی کتابخانه                          |         |           |         |                 |         |              |        |
| ۵۷/۶۷  | ۱۰۹     | ۵۵/۹۶     | ۸۳      | ۶۵/۷۹           | ۲۵      | الف          |        |
| ۲۲/۷۵  | ۴۳      | ۲۳/۸۴     | ۳۶      | ۱۸/۴۲           | ۷       | ب            |        |
| ۱۹/۰۵  | ۳۶      | ۱۹/۸۷     | ۳۰      | ۱۵/۷۹           | ۶       | ج            |        |
| ۰/۵۲   | ۱       | ۰/۶۶      | ۱       | ۰/۰۰            | ۰       | دیگر موارد   |        |
| ۱۰۰  | ۱۸۹     | ۱۰۰       | ۱۵۱     | ۱۰۰             | ۳۸      | کل           |        |

| زمینه‌های کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه |     |       |     |       |    |            |
|--|-----|-------|-----|-------|----|------------|
| ۱۴/۸۱  | ۲۸  | ۱۶/۵۵ | ۲۵  | ۷/۸۹  | ۳  | الف        |
| ۴/۷۶   | ۹   | ۵/۲۹  | ۸   | ۲/۶۳  | ۱  | ب          |
| ۴/۲۳   | ۸   | ۳/۳۱  | ۵   | ۸۹/۷  | ۳  | ج          |
| ۱۸/۵۱  | ۳۵  | ۲۰/۵۲ | ۳۱  | ۵۲/۱۰ | ۴  | د          |
| ۵۷/۶۷  | ۱۰۹ | ۵۴/۳۰ | ۸۲  | ۷۱/۰۵ | ۲۷ | ه          |
| ۰  | ۰   | ۰     | ۰   | ۰     | ۰  | دیگر موارد |
| ۱۰۰  | ۱۸۹ | ۱۰۰   | ۱۵۱ | ۱۰۰   | ۳۸ | کل         |
| مزایای مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه           |     |       |     |       |    |            |
| ۱۵/۳۴  | ۲۹  | ۱۵/۸۹ | ۲۴  | ۱۳/۱۶ | ۵  | الف        |
| ۰۳/۵۵  | ۱۰۴ | ۵۳/۶۴ | ۸۱  | ۶۰/۵۳ | ۲۳ | ب          |
| ۲۳/۱۳  | ۲۵  | ۹۱/۱۳ | ۲۱  | ۵۳/۱۰ | ۴  | ج          |
| ۴۰/۱۶  | ۳۱  | ۵۶/۱۶ | ۲۵  | ۷۹/۱۵ | ۶  | د          |
| ۱۰۰  | ۱۸۹ | ۱۰۰   | ۱۵۱ | ۱۰۰   | ۳۸ | کل         |

برای پاسخ به سؤال نخست جدول ۱، چهار تعریف کوتاه از مدیریت دانش در اختیار پاسخگویان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا تعریفی را که در ارتباط با برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها متناسب می‌دانند؛ مشخص کنند. تعاریف عبارت‌اند از:

الف. مدیریت دانش تولید دانش است که با تفسیر دانش، اشاعه و استفاده از دانش، و ذخیره و پالایش دانش همراه است (هوبوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

ب. مدیریت دانش فرایند مدیریت نقادانه اطلاعات است برای برآورده ساختن نیازهای موجود، همین‌طور شناسایی و استفاده از سرمایه دانشی موجود (گردآوری‌شده) و برای خلق و توسعه فرصت‌های جدید (کویتاس، لفرر، و جونز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

ج. مدیریت دانش به فعالیتی اطلاق می‌شود که با راهبرد و فنونی برای مدیریت سرمایه‌های مبتنی بر انسان مرتبط است (کاکابادز، کاکابادز، و کوزمین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

د. مدیریت دانش فرایند تبدیل اطلاعات و سرمایه‌های فکری به ارزشی بادوام و پایدار است (کیدول، واندر لاینند، و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

این تعاریف از منابع مختلفی گردآوری شده‌اند که به ارتباط مدیریت دانش و برنامه‌ریزی پرداخته‌اند و نماینده دامنه‌ای از برداشت‌های ممکن از ارتباط این دو مفهوم در بخش عمومی و بخش خصوصی و قاعدتاً دانشگاه‌ها می‌شود. بیشتر پاسخ‌دهندگان، ۲۱ مدیر (۵۵/۲۶ درصد) و ۸۹ کتابدار (۵۸/۹۴ درصد)؛ ( $P = ۰/۰۵$ ) با دومین تعریف موافق بودند؛ مدیریت

1. Dejanett
2. Dejanett
3. Quintas, Lefrere, & Jones
4. Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin
5. Kidwell, Vander Linde, & Johnson

دانش را فرایند مدیریت نقادانه اطلاعات می‌دانند که برای برآورده ساختن نیازهای موجود، همین‌طور شناسایی و استفاده از سرمایه دانشی موجود و برای خلق و توسعه فرصت‌های جدید کاربرد دارد (کوینتاس، لفرر، و جونز، ۱۹۹۷). همچنین مدیران و کتابداران، به‌طور یکسان، تعریف اول را کمتر از سایر تعاریف انتخاب کرده بودند که فقط از سوی سه مدیر (۷/۸۹ درصد) و ۱۱ کتابدار (۷/۲۸ درصد) انتخاب شده بود.

به اندازه تعریف مدیریت دانش، ایجاد یک مبنا در خصوص به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی کتابخانه نیز مهم است. برپایه یافته‌ها، بیشتر مدیران (۹۴/۷۳ درصد) و کتابداران (۹۶/۶۸ درصد) موافق‌اند که مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد. فقط دو مدیر و پنج کتابدار با این موضوع مخالفت کردند.

در مورد میزان اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی از نظر کسانی که به سؤال دو پاسخ مثبت داده‌اند، ۱۸ مدیر (۴۷/۳۷ درصد) و ۸۱ نفر کتابدار (۶۳/۵۳ درصد) موافق بودند که به‌کارگیری مدیریت دانش بهترین راه برای بهبود توان آینده‌نگری برنامه‌ریزی کتابخانه است. دو مدیر (۵/۲۶ درصد) و چهار کتابدار (۲/۶۵ درصد) گزینه خیلی موافقم را برگزیدند. ۱۱ مدیر (۲۸/۹۵ درصد) و ۴۳ کتابدار (۴۸/۲۸ درصد) "نظری ندارم" را برگزیدند. این نکته قابل توجه است که هفت مدیر (۱۸/۴۲ درصد) و ۲۳ کتابدار (۲۳/۱۵ درصد) با این موضوع مخالف بودند، اما هیچ‌یک از آنها گزینه خیلی مخالفم را انتخاب نکردند. بنابراین، بیشتر آنان به‌کارگیری مدیریت دانش را بهترین راه برای بهبود توان آینده‌نگری برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه دانسته‌اند.

در زمینه چگونگی به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی گزینه‌ها براساس دیدگاه‌ها و تجربه شخصی جامعه پژوهش و از یک متن درسی در زمینه مدیریت کتابخانه استخراج گردید (کیدول، واندر لاینند، و جانسون، ۲۰۰۰) که شامل سه گزینه است:

الف. ایجاد دفتر برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی و نظارت بر همه جنبه‌های آن؛  
ب. ایجاد درگاهی برای گردآوری اطلاعات داخلی سازمان شامل برنامه‌ها و گزارش‌های تولیدشده برای کاربران بیرون از سازمان؛ و

ج. ایجاد درگاهی برای دستیابی به اطلاعات خارجی از جمله با ایجاد پیوندهایی برای گروه کاربران کتابخانه، گروه‌های پژوهشی، و انتشارات.

۱۰۸ نفر از پاسخ‌دهندگان (۵۷/۱۴ درصد) شامل ۲۵ مدیر (۶۵/۷۹ درصد) و ۸۳ کتابدار (۵۵/۹۶ درصد)، نخستین گزینه را انتخاب کردند. ۴۳ نفر (۲۲/۷۵ درصد)، شامل هفت مدیر (۱۸/۴۲ درصد) و ۳۶ کتابدار (۲۳/۸۴ درصد) کاربرد مدیریت دانش را در برنامه‌ریزی کتابخانه، گردآوری اطلاعات داخلی سازمان، و گزارش‌های تولیدشده برای کاربران می‌دانند

1. Portal



و ۳۶ نفر (۱۹/۰۵ درصد) شامل ۶ مدیر (۱۵/۷۹ درصد) و ۳۰ کتابدار (۲۳/۸۴ درصد) این کاربرد را دستیابی به اطلاعات خارجی و پیوند با محیط بیرونی می‌دانند. شایان ذکر است که یک کتابدار نوشته بود: "من در این زمینه تجربه‌ای ندارم، مطمئن نیستم".

برای پاسخ به زمینه‌های کاربرد مدیریت دانش در کتابخانه از استوارت و موران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) خلاصه‌برداری شد که بر چهار زمینه دلالت دارد: الف) برنامه‌ریزی خدمات اطلاعاتی، ب) تولید مدل، ج) تفکر، و د) سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری.

بر پایه داده‌ها، بیشتر پاسخ‌دهندگان، ۱۰۹ نفر (۵۷/۶۷ درصد) شامل ۲۷ مدیر (۷۱/۰۵ درصد) و ۸۲ کتابدار (۵۴/۳۰ درصد) همه کاربردهای ارائه‌شده مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه را متصور بودند. کمترین کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه از نظر مدیران کتابخانه مربوط به کاربرد در تولید مدل است که فقط یک مدیر (۲/۶۳ درصد) به آن اعتقاد دارد و در میان کتابداران کاربرد برای تفکر است که ۵ کتابدار (۳/۳۱ درصد) آن را انتخاب کردند. البته پاسخ‌دهندگان می‌توانستند اگر کاربردی به جز این نکته‌ها را مد نظر دارند، ذکر کنند؛ اما هیچ‌یک از پاسخ‌دهندگان به نکته‌ای اشاره نکردند.

همچنین از نظر پاسخگویان چهار مزیت برای به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شد:

الف. بهبود توانایی کتابخانه‌ها در پشتیبانی از روند رو به رشد برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در کتابخانه‌ها (دیوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)؛

ب. بهبود اشتراک اطلاعات داخلی و خارجی کتابخانه‌ها برای به‌حداقل رساندن اقدامات تکراری و کاهش وظیفه گزارش‌دهی که باری سنگین برای بیشتر کتابخانه‌هاست (کیدول، واندر لاینند، و جانسون، ۲۰۰۰)؛

ج. افزایش توانایی کتابخانه‌ها در توسعه برنامه‌های روزآمد و مبتنی بر کاربر (هوبوم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)؛

و

د. اشتراک دانش از طریق گستره متنوعی از کتابخانه‌ها برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده (کولین، ۲۰۰۳).

۱۰۴ نفر از پاسخ‌دهندگان (۵۵/۰۳ درصد) شامل ۲۳ مدیر (۶۰/۵۳ درصد) و ۸۱ کتابدار (۵۳/۶۴ درصد) معتقد بودند مدیریت دانش باعث بهبود اشتراک اطلاعات داخلی و خارجی و به‌حداقل رساندن اقدامات تکراری و کاهش وظیفه سنگین گزارش‌دهی برای بسیاری از کتابخانه‌ها خواهد شد. سه مزیت دیگری که به‌عنوان گزینه فهرست شده بود نتایج مشابهی دریافت کردند:

گزینه‌ای که مزیت مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی را بهبود توانایی کتابخانه‌ها

1. Stuart & Moran  
2. Dueck  
3. Hobohm

در پشتیبانی از روند رو به رشد این نوع برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز ذکر کرده بود، توسط ۲۹ نفر (۱۵/۳۴ درصد) شامل پنج مدیر (۱۳/۱۶ درصد) و ۲۴ کتابدار (۱۵/۸۹ درصد) انتخاب شد؛ کمترین میزان مربوط به افزایش توانایی کتابخانه‌ها در توسعه برنامه‌های راهبردی روزآمد و مبتنی بر کاربر بود که توسط ۲۵ نفر (۱۳/۲۳ درصد) شامل چهار مدیر (۱۰/۵۳ درصد) و ۲۱ کتابدار (۱۳/۹۱ درصد) تعیین گردید و اشتراک دانش از طریق گستره متنوعی از کتابخانه‌ها برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده توسط ۳۱ پاسخ‌دهنده (۱۶/۴۰ درصد) شامل شش مدیر (۱۵/۷۹ درصد) و ۲۵ کتابدار (۱۶/۵۶ درصد) انتخاب شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه پژوهش حاضر از لحاظ پیوند مدیریت دانش و برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه جدید است، اما لزوم هم‌زیستی این دو مفهوم بیش از دو دهه پیش توسط هاید<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) مطرح شد. او بیان کرد که برنامه‌ریزی راهبردی به دانش نیاز دارد که بخشی از آن در حین فرایند برنامه‌ریزی و انجام مطالعات جزئی کسب می‌شود و این فرایند خود دانش جدید تولید می‌کند.

مدیریت دانش در تمامی مراحل برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه از جمله در بررسی محیط داخلی و خارج، انتقال دانش ضمنی به دانش صریح با استفاده از درگاه‌ها، تحلیل مسائل و روندهای موجود و آینده می‌تواند استفاده شود. در صورت کاربرد مؤثر مدیریت دانش، راهبردها و خط‌مشی‌های بهتری ارائه می‌شود و از زمان و هزینه‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌کاهد. اموری چون برنامه‌ریزی خدمات اطلاعاتی و خط‌مشی‌نویسی و تصمیم‌گیری، ابعادی از به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی کتابخانه است. از مزایای به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان، کاهش فعالیت‌های موازی و کاستن از وظیفه سنگین گزارش‌دهی است. در کتابخانه‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی، از مهم‌ترین وظایف مدیران، تهیه یک برنامه راهبردی بلندمدت مؤثر است. این در حالی است که در بیشتر مواقع مدیران کتابخانه تجربه واقعی در این زمینه دارند اما کتابداران فاقد این تجربه هستند.

تعریف مدیریت دانش همان‌قدر در میان مدیران کتابخانه سردرگمی ایجاد می‌کند که در میان کتابداران، با این وجود مدیران و کتابداران با این موضوع که مدیریت دانش قابل کاربرد در برنامه‌ریزی کتابخانه است توافق دارند و بیشتر آنان در اینکه مدیریت دانش موجب بهبود برنامه‌ریزی می‌شود هم‌عقیده‌اند.

براساس نتایج این پژوهش، بیش از نیمی از افراد بر این تعریف کوینتاس، لفره، و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اتفاق نظر دارند: مدیریت دانش فرایند مدیریت نقادانه اطلاعات است برای برآورده ساختن نیازهای موجود، شناسایی و استفاده از سرمایه دانشی موجود (گردآوری شده)،

1. Heide  
2. Quintas, Lefrere, & Jones

و خلق و توسعه فرصت‌های جدید. دلیل انتخاب این تعریف توسط بیشتر پاسخ‌دهندگان آن است که مدیریت دانش را فرایندی با سه مرحله حساس تعریف می‌کند. این مراحل می‌تواند کانون توجه برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه باشد. تفاوت در پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی مدیران و کتابداران نشان‌دهنده این است که در مورد کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه آشفتگی وجود دارد. برای کتابداران مفید خواهد بود اگر به درکی پایدار از مدیریت دانش برسند یا درباره دیدگاه‌های مختلف مرتبط با این مفهوم نگاهی باز داشته باشند در غیر این صورت کتابدارانی که وارد بازار کار می‌شوند در مواجهه با چالش‌ها منفعل خواهند بود. همچنین یافته‌ها نشان داد، افراد مختلف، معانی ضمنی متنوعی را از مفهوم مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها دریافت می‌کنند، اگرچه این تفاوت‌ها از نظر آماری معنادار نبوده است. البته این آشفتگی قابل درک است، چرا که اصطلاحات و حوزه‌های جدید معمولاً تردیدهایی منطقی ایجاد می‌کنند.

بیشتر افراد بهترین راه برای بهبود آینده‌نگری در کتابخانه را به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی دانسته‌اند. متأسفانه درباره کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه فقط دو مدیر کتابخانه و چهار کتابدار بسیار موافق بودند و تقریباً پاسخ یک‌سوم افراد به این موضوع مهم خنثی بوده است. در این بخش تفاوت معناداری میان درک مدیران کتابخانه‌ها (متخصص یا غیرمتخصص) و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی درباره کاربرد مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه دیده نشد. بیشتر مدیران کتابخانه‌ها و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیریت دانش را در نظارت همه‌جانبه بر برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی ایجاد دفتر دخیل می‌دانستند. نکته شایان توجه اینکه بیشتر افراد، مدیریت دانش را در همه زمینه‌های تعریف‌شده در برنامه‌ریزی کتابخانه خود کاربردی می‌دانستند و بعد از همه موارد، مدیریت دانش را به ترتیب در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی خدمات اطلاعاتی، تولید مدل، تفکر در حیطه برنامه‌ریزی راهبردی سازمان خود کاربردی معرفی کردند. به عقیده افراد مورد مطالعه بیشترین امتیاز به‌کارگیری مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها، بهبود اشتراک اطلاعات داخل و خارج کتابخانه‌ها برای به‌حداقل رساندن اقدامات تکراری و کاهش وظیفه گزارش‌دهی بود. مزایای دیگری که برای استفاده از مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها انتخاب شده است به ترتیب عبارت‌اند از: اشتراک دانش از طریق گستره متنوعی از کتابخانه‌ها برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، بهبود توانایی کتابخانه‌ها در پشتیبانی از روند رو به رشد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در کتابخانه‌ها و افزایش توانایی کتابخانه‌ها در توسعه برنامه‌های روزآمد و مبتنی بر کاربر. البته سه مزیت اخیر به نسبت یکسان مورد توجه قرار گرفته‌اند. بررسی چگونگی

درک به‌کارگیری مدیریت دانش و فواید آن در برنامه‌ریزی راهبردی، نشان‌دهنده این مهم بود که تفاوت‌های معناداری میان برداشت مدیران کتابخانه‌ها و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی در رابطه با تعریف، لزوم، کاربرد، و مزایای مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها وجود ندارد، زیرا هر دو گروه تجربه انتقال دانش ضمنی به دانش صریح را داشته و به‌موجب آن مزایای مدیریت دانش را تشخیص داده‌اند و عقیده دارند مدیریت دانش باید با نیروی انسانی و دانش آنها سروکار داشته باشد و افراد بتوانند از دانشی که در اختیار دارند به سود کتابخانه و کاربران آن استفاده کنند.

### مآخذ

- حاکمی، محمدکاظم (۱۳۸۴). ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران. درودی، فریبرز (۱۳۸۷). کاربرد مدیریت در کتابخانه. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۹ (۲)، ۷۷-۹۴.
- شیخ شعاعی، فاطمه (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری اطلاعات توسط کتابداران کتابخانه‌های دانشکده‌های فنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران: قابلیت کاربرد مدل پذیرش فناوری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- علیدوستی، سیروس (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدل عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در اداره‌های کل سازمان‌های دولتی استان‌های صنعتی ایران (مطالعه موردی: استان فارس). رساله دکتری، دانشگاه تهران، تهران.
- فتاحی، رحمت‌الله (۱۳۸۳). تحلیل و بازآفرینی نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در عصر تحول، ارائه شده در مجموعه مقالات هفتمین همایش کتابداران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (رشت، ۱۹-۲۱ اسفند). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی و انتشارات.
- Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8 (1), 1-21.
- Dueck, G. (2001). View of knowledge are human views. *Knowledge Management, IBM Systems Journal*, 40 (4), 885-8.
- Heide, H. T. (1992). Knowledge management in strategic planning: the case of the Dutch four report. *Knowledge & Policy*, 5 (2), 29-44.
- Hobohm, H. C. (2004). Knowledge Management-Libraries And Librarians Taking Up the Challenge An Overview. *IFLA PUBLICATIONS*, 108, 7-10.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge man-

- agement literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*, 7 (4), 75-91.
- Kidwell, J. J., Vander Linde, K., & Johnson, S. L. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. *Educause quarterly*, 23 (4), 28-33.
- Kuhlen, R. (2004). Change of paradigm in knowledge management framework for the collaborative production and exchange of knowledge. *IFLA publications*, 108, 21-38.
- Matthews, J. R. (2005). *Strategic planning and management for library managers*. Westport: Libraries Unlimited.
- McNicol, S. (2005). The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World*, 106 (11/12), 496-509.
- Metzger, K. A. (2005). A qualitative study of information technology strategic planning techniques used in times of rapid technological change in technical and community colleges. Unpublished Doctoral Dissertation, Cardinal Stritch University, Milwaukee.
- Ncube, Z. (2007). *Information technology infrastructure development in the Southern Africa Development Community: A survey analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Parnell, S. (2001, April). *Ripple on the pond: Libraries and change in distance education*. Paper presented at the 20th ICDE Conference, Dusseldorf, Germany.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). *Knowledge management: a strategic agenda. Long range planning*, 30 (3), 385-391.
- Rubin, R. (2004). Information Science: A Service Perspective. In Rubin, R. E., *Foundations of Library and Information Science* (pp.31-78). New York: Neal-Schuman Publishers, Inc.
- Stueart, R. D., & Moran, B. B. (2002). Planning information services. *Library and Information Center Management*, 62-90.
- Titthasiri, W. (2000). *Information technology strategic planning process for institutions of higher education in Thailand*. Unpublished Doctoral Dissertation, Pittsburgh University, Pittsburgh.

استناد به این مقاله:

تاج‌الدینی، اورانوس؛ سادات موسوی، علی (۱۳۹۴). جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی (دیدگاه مدیران و کتابداران). فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۶ (۳)، ۶۵-۷۷.