**نام مقاله: بررسي وضعيت و بسترهاي به اشتراك گذاري دانش در سازمان كتابخانه هاي آستان قدس رضوي، در انطباق با الگوي نوناكاوتاكه اوچي**

**نام نشريه: فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني (اين نشريه در www.isc.gov.ir نمايه مي شود)**

**شماره نشريه: 40 \_ شماره چهارم، جلد 10**

**پديدآور: پريسا خاتميان فر، دكتر مهري پريرخ**

**چكيده**

**در عصر اقتصاد دانش مدار، دانش به عنوان يك منبع حياتي براي كسب برتري رقابتي شناخته شده است. براي اينكه سازمانها بتوانند به رقابت بپردازند، مديريت داراييهاي دانشي ضرورت يافته است. با وجود اين، دانش هنگامي مي‌تواند به بهبود و ارتقاي عملكرد سازمانها منجر شود كه در سطح سازمان به اشتراك گذاشته شود. بنابراين، اشتراك دانش به عنوان يك عنصر كليدي در فرايند مديريت دانش شناخته شده است. بر همين اساس، تحقيق حاضر به منظور مطالعه و بررسي وضعيت و بسترهاي به اشتراك‌گذاري دانش در سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي انجام شده است. در اجراي اين پژوهش از روش تحقيق موردي از نوع پيمايشي استفاده شده است. به منظور گردآوري اطلاعات، پرسشنامه و سياهه وارسي بر مبناي الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» كه چارچوب اين پژوهش را تشكيل مي‌دهد، طراحي و مورد استفاده قرار گرفت. يافته‌هاي اين پژوهش نشان داد در ميزان بهره‌گيري كتابداران از اين سازوكارها، ميزان استفاده در دو مرحله اجتماعي‌سازي و تركيب، از ميزان استفاده از سازوكارهاي موجود در مرحله بروني‌سازي بيشتر بود. از جمله پيشنهادهاي پژوهش، فراهم كردن شرايط لازم براي ايجاد انگيزه از طرف مديران براي مشاركت بيشتر كتابداران و استفاده از اين بسترهاست.**

**كليدواژه‌ها: اشتراك دانش، الگوي تبديل دانش «نوناكا و تاكه اوچي»، دانش عيني، دانش ذهني، سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي**

**1. مقدمه**

امروزه «دانش» يكي از بزرگترين مزيتهاي رقابتي[[4]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn4" \o ") سازمانها در عرصه اقتصاد جهاني به شمار مي آيد. در جهان كنوني كه توليد كالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده است، دانش دارايي، كليدي براي كسب برتري رقابتي است. در سالهاي اخير به موجب ظهور مرحله جديدي از نظام اقتصاد جهاني با عنوان «اقتصاد دانش مدار» دانش سازماني بتدريج به عنوان منبع اصلي اقتصاد شناخته شده و موفقيت هر سازمان بيش از آنكه به ارزش منابع فيزيكي، سرمايه و داراييهاي ملموس و عيني آن وابسته باشد، به سرمايه‌هاي فكري سازمان بستگي دارد (Walczak, 2005).

«استوارت»[[5]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn5" \o ") (1998) طي مقاله‌اي، اين مسئله را به سازمانها يادآوري كرد كه به آنچه مي‌دانند (سرمايه فكري) بيش از آنچه دارند (سرمايه مادي) اهميت دهند. «دراكر»[[6]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn6" \o ") (1998) نيز دانش را به عنوان پايه‌هاي رقابت در جامعه مدرن معرفي كرد. اقتصادداني به نام «رومر»[[7]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn7" \o ") (1993) دانش را تنها منبع بي‌پاياني ناميد كه با استفاده بيشتر، حجم آن بيشتر مي‌شود. بنابراين، در حالي كه ضروري است سازمانها «بدانند كه چه مي‌دانند» بايد به طور مؤثري از دانش خويش نيز بهره‌برداري كنند. آنچه در نهايت دانش را ارزشمند جلوه مي‌دهد و به سازمانها امكان مي‌دهد اهميت آن را درك كنند، استفاده از دانش به منظور تصميم‌گيريهاي بهتر و بهبود عملكردهايي است كه بر پايه دانش استوارند. در اين راستا، مديريت دانش به عنوان رويكردي نوين جهت بهره‌برداري و توسعه سرمايه‌هاي يك سازمان با هدف پيشبرد اهداف سازمان ظهور كرد (Bhatt, 2002) و ارائه راهبرد و تدابيري براي مديريت سرمايه هاي انساني را مورد تأكيد قرار داد (McAdam & Maccreedy, 1999).

مديريت دانش در بيش از يك دهه توسط بسياري از نظريه پردازان اين حوزه به عنوان ابزاري پايا و مترقي جهت بهينه سازي عملكرد سازمانها در مواجهه با پيچيدگي ها و ابهامهاي روزافزون دنياي مدرن مطرح شده است (مانند، (Drucker, 1988; Itami &Roehl, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998;  در Von Krogh, 2000; Choo & Bontis, 2002, Smith & McLaughlin, 2004)اين رويكرد جديد، به واقع بر نياز سازمان به سازماندهي سرمايه فكري، انساني و علمي مبتني است و به عنوان نگرشي نو در تغيير و جابه جايي از مديريت نيروي عضلاني به مديريت مغزها تجلي يافت و به رشد سريع دانش و فناوري منجر شد (Sallis & Jones, 2002).

مديريت دانش، منابع و قابليتهاي دانشي سازمان را مهار مي‌كند تا سازمان بتواند به يادگيري و انطباق با محيطهاي متغير بپردازد (مفيدي و سنيمان، 1384). مديريت دانش بهترين راه‌حلها را براي گسترش، پرورش و بهره‌برداري از دانش فردي و تبديل آن به دانش سازماني فراهم مي‌كند؛ همچنين به افراد كمك مي‌كند تا اين دانش سازماني را به اشتراك گذاشته و به گونه اي به‌كار گيرند كه به بهبود عملكرد سازماني بينجامد(در Dixon, 2000; O’Dell & Grayson, 1998; Ahmad Sharif, Mohammad Nazir et al., 2005).

«مديريت دانش» فرايندي است كه با به كارگيري آن، سازمان بر اساس دانش و يا سرمايه فكري خود به توليد ثروت مي پردازد (نوناكا و تاكه اوچي، 1385). به صورت بسيار ساده، مديريت دانش فرايندي است كه طي آن سازمان به ايجاد ارزش از داراييهاي فكري و دانش محور مي پردازد. مديريت دانش مجموعه فرايندهايي است كه باعث ايجاد و اشاعه دانش در سازمان شده، دستيابي به اهداف و مأموريتهاي آن را تسهيل مي‌كند (تاونلي، 1380). مديران موفق همواره از داراييهاي فكري موجود در سازمان خود استفاده كرده و به آن پي برده اند، اما اغلب اين فعاليتها به صورت غيرنظام مند و ساختارنيافته انجام گرفته است، به نحوي كه مديران از ميزان انتشار و گسترش دانش كسب شده در سطح سازمان اطمينان ندارند. تخمين زده مي‌شود 85% داراييهاي دانش سازمان به جاي ذخيره سازي در پايگاه‌هاي داده، در پست الكترونيكي، فايلهاي Word و در فايلهاي ارائه گزارشها، فعاليتها و سخنرانيها جاي گرفته است (Bolloju, Khalifa & Turban, 2002).

تعريفهاي زيادي از مديريت دانش ارائه شده است كه بيشتر آنها بر ارزشهاي ياد شده از مديريت دانش تكيه دارند. در اين پژوهش تعريف ارائه شده از سوي سازمان همكاري و توسعه اقتصادي[[8]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn8" \o ") مورد توجه قرار گرفته است. به نظر مي رسد اين تعريف به صورت خلاصه، مفاهيم اصلي موجود را دربرگرفته است. طبق آن، مديريت دانش به مجموعه‌اي از فعاليتهاي سازماني گفته مي‌شود كه در راستاي خلق، كسب و توزيع دانسته‌ها و ارتقاي به اشتراك گذاري دانش در داخل سازمان و محيط پيرامون آن، انجام مي‌شود (OECD, 2003). بدين ترتيب، با پذيرفته شدن دانش به عنوان يك منبع راهبردي براي سازمانها و اهميت آن در ميزان توانايي و پايداري سازمان در فضاي رقابتي، نياز مبرمي به ايجاد روشهاي توليد، اشتراك و به‌كارگيري دانش در سازمانها به وجود آمده است. در اين ميان، اين پژوهش به اشتراك دانش، كه از عناصر اصلي مديريت دانش مي‌باشد، توجه دارد.

**2. اشتراك دانش در سازمانها**

چنانكه اشاره شد، امروزه دانش سازماني به عنوان يك منبع ناملموس بسيار ارزشمند براي كسب برتري رقابتي شناخته شده است. سازمانها به مديريت چنين دارايي نامحسوسي جهت به دست آوردن و حفظ مزيت رقابتي سازماني توجه بسياري داشته اند (Gao, 2004؛ Hansen, Nohria & Tierney,1999). يكي از عوامل كليدي و مهم در مديريت دانش، توانايي سازمانها در انتقال و به اشترك گذاري دانش شناخته شده است ( Zhang & Faerman, 2004 ; Sundaresan & Zhang , 2004 ; Kim & Lee, 2005; Chaudhry, 2005; Zhang, Faerman & Cresswell, 2006). «بيراد و همكارانش»[[9]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn9" \o ") (2005) معتقدند هنگامي كه دانش گردآوري شده توسط يك فرد، گروه يا اداره با ديگر كاركنان به اشتراك گذارده شود، به دانش سازماني تبديل مي‌شود. آنها اشتراك دانش را پيوند ميان مديريت دانش و خلاقيت و نوآوري در سازمان مي‌دانند. بدين ترتيب، اشتراك دانش در سازمان، به توليد دانش جديد منجر مي‌شود (Chua & Polytechnic, 2001) و در نهايت بهبود و اثربخشي عملكرد سازماني را درپي خواهد داشت (Kim & Lee, 2005).

بيشتر محققان و پژوهشگران دريافته‌اند، اشتراك و انتقال دانش بخصوص در عصر جاري كه سازمانها بايد به گونه اي مستمر يادبگيرند و خلّاق باشند تا در فضاي رقابتي باقي بمانند، بسيار اهميت دارد (Joshi & Nissen, 2005). «ساندارسان و زنگ»[[10]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn10" \o ") (2004) مدعي‌اند فعاليتهاي اشتراك دانش و يادگيري در ميان كاركنان يك سازمان موجب تسهيل اجراي فرايند مديريت دانش در آن سازمان مي‌شود. بدون اشتراك دانش، مديريت دانش اثربخش نخواهد بود و سازمان به گونه‌اي تدريجي قدرت رقابتي خود را از دست خواهد داد. نتايج تحقيقي كه گزارش آن در Financial Times منعكس شد (Murray,1999 در Gao, 2004) نيز آشكار كرد 94% كاركنان سازمانهاي چندمليتي در اروپا معتقدند پيشبرد موفق مديريت دانش مستلزم اين است كه كاركنان آنچه را مي‌دانند با ديگران در سازمان به اشتراك بگذارند.

دانش سازماني مي‌تواند به شكل كارآمد و مؤثر از طريق فرايند اشتراك دانش در سطح سازمان توزيع شود. هنگامي كه اين دانش در ديگر بخشهاي سازمان مورد استفاده قرار گيرد، به بهبود و ارتقاي عملكرد سازماني منجر خواهد شد (O`Dell & Grayson, 1998). افزون بر اين، ظرفيت جذب سازماني به معناي توانايي در درك ارزش، تلفيق و به كاربردن دانش در جهت هدفهاي سازماني، مي‌تواند از طريق اشتراك دانش در ميان كاركنان افزايش يابد. طي فرايندهاي تعاملي اشتراك دانش، دانش فردي كم‌كم به دانش سازماني تبديل شده و ظرفيت جذب افزايش مي‌يابد و هر چه اين سطح بالاتر باشد، توانايي سازمان در توليد، يادگيري و استفاده از دانش جديد افزايش خواهد يافت (Cohen & Levinthal, 1990 در Gao, 2004). به عبارت ديگر، با توجه به اينكه دانش علت اصلي كاميابي و پايداري سازمانهاي موفق است، اشتراك دانش تأثير عمده اي بر توان پايايي سازمانها دارد (داورپناه، 1382).وقتي چيزي منتقل مي‌شود و يا به اشترك گذاشته مي‌شود، فردي آن را از دست مي‌دهد و ديگري آن را به دست مي آورد. اين معادله به داراييهاي فيزيكي و ملموس كه ارزش آنها با استفاده كم مي‌شود، مربوط است؛ ولي چنانكه پيشتر توضيح داده شد، با توجه به اينكه دانش يك دارايي غيرملموس است، نه تنها در صورت استفاده ارزش آن كم نمي‌شود، بلكه افزايش نيز خواهد يافت. دانش وقتي ارزش خود را از دست مي‌دهد كه مورد استفاده قرار نگيرد. در واقع، دانش بايد به اشتراك گذاشته شود تا ارزشمند باشد و اين تنها راهي است كه روزآمد نيز باقي مي‌ماند (Allee, 1997 در King, 2001). بنابراين، اشتراك دانش فرايندي است كه از آن طريق افراد به تبادل دوجانبه دانش خويش با يكديگر پرداخته، دانش فردي به دانش سازماني تبديل و به طور بالقوه به وسيله اين فرايند فرصت براي يادگيري تجارب جديد و فرصتي براي تمرين و به اجراگذاشتن تجربه‌ها، مهارتها و تواناييها فراهم مي‌شود (Yu, 2004).

با توجه به اهميت مبحث اشتراك دانش در سازمانها و توجه به آن به عنوان عنصر اصلي مديريت دانش، برخي از صاحب‌نظران الگوهايي را براي پياده‌سازي و يا ارزيابي اشتراك دانش در سازمانها ارائه داده اند كه بسياري از آنها بر اساس الگوي تبديل دانش «نوناكا و تاكه اوچي» است (Shull et al., 2003; Kautz, 2005). در اين الگو، بنا به نظر برخي افراد صاحب نظر (Shull et al., 2003) فرايند اشتراك دانش به صورت يك چرخه مداوم و پيوسته به تصوير كشيده شده است (شكل 1).

**شكل 1. مدل تبديل دانش برگرفته از «نوناكا و تاكه اوچي» (نوناكا و تاكه اوچي، 1385 )**

«السعيد و احمد»[[11]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn11" \o ") (2003) نيز معتقدند بسياري از الگوهاي اشتراك دانش، بر تعامل ميان دانش عيني و ذهني مبتني است و مدل «نوناكا و تاكه اوچي» در اين خصوص پايه و چارچوب مناسبي را فراهم ساخته است. به عنوان نمونه مي توان به پژوهش «كوتز»[[12]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn12" \o ") (2005) اشاره كرد. وي در تحقيقي موردي، با توجه به مدلي كه در رابطه با اشتراك دانش بر پايه الگوي تبديل دانش «نوناكا و تاكه اوچي» ارائه داده بود، به بررسي وضعيت اشتراك دانش در يك سازمان فناوري اطلاعات در دانمارك پرداخت و وي معتقد بود دانش از طريق يادگيري كسب و از طريق ارتباطات به اشتراك گذاشته مي‌شود. بدين ترتيب، در مدل پيشنهادي خويش بر مبناي الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» فرايند يادگيري و ارتباطات را نيز گنجانده و با رويكردي توصيفي با استفاده از اين مدل به شناسايي موارد مرتبط با اشتراك دانش در سازمان از جمله تعاملهاي اجتماعي و ابزارها و ساز و كارهاي به كارگرفته شده در جهت ايجاد ارتباط و انتقال اطلاعات پرداخت و در نهايت نتيجه گرفت كه اين الگو مي‌تواند ارتباط بين انتقال اطلاعات، فرايند يادگيري و شناسايي انواع دانش را نشان دهد.

افزون بر اين، «شال و همكارانش»[[13]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn13" \o ") (2003) نيز به بررسي فرايند اشتراك دانش و تعامل ميان دانش عيني و ذهني دو گروه از مهندسان نرم افزار بر اساس الگوي تبديل دانش «نوناكا و تاكه اوچي» پرداختند. محققان معتقدند مطالعات مكرر در جامعه مهندسي نرم افزار اهميت بسياري دارد و امروزه بسته هاي آزمايشگاهي مي توانند تكميل كننده مطالعات مكرر باشند، اما با وجود بسته هاي آزمايشگاهي نيز، انتقال تجربه‌ها و دانش چگونگي انجام كار به طور مؤثر امكان پذير نيست. در همين راستا، آنها ساختار همكاريهاي انجام شده در پروژه Reader را كه تحت حمايت دو سازمان ملي علوم آمريكا و برزيل انجام گرفته است، تحليل كرده و به بررسي موارد مرتبط با انتقال دانش پرداختند. براي انجام پژوهش، از الگوي تبديل دانش «نوناكا و تاكه اوچي» به عنوان چارچوب نظري پژوهش براي شناسايي موارد مرتبط با اشتراك دانش در خصوص آزمايشهاي مربوط به مهندسي نرم افزار استفاده كردند. بدين ترتيب، از دو گروه مهندس نرم‌افزار براي به تصوير كشيدن شيوه‌هاي اشتراك دانش و شناسايي ساز و كارهاي اجراي آنها در پروژه Reader استفاده كردند. يافته‌هاي اين پژوهش نشان داد مشكل اصلي با توجه به الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» در دو بخش اجتماعي‌سازي و دروني‌سازي است و اين امر نيز به دليل ماهيت دانش ذهني است. علاوه بر آن، پژوهشگران دريافتند، دانش ذهني و تجربه‌اي كه فرد در اجراي آزمايش به كارمي‌برد، در بسته‌هاي آزمايشگاهي كه تنها به توصيف چگونگي آزمايش مي‌پردازد، ثبت نمي‌شود. بدين ترتيب، پژوهشگران پيشنهاد دادند علاوه بر ثبت چگونگي انجام پژوهش در اين بسته‌ها، فهرست خطاهايي كه فرد در هنگام انجام آزمايش با آنها روبرو مي‌شود و چگونگي برخورد و رفع آنها نيز تهيه شود. به اين شكل، امكان عيني كردن دانش ذهني و بهره‌گيري از آن بيشتر خواهد شد.

بدين ترتيب، با توجه به اينكه الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» و چهار مرحله تبديل دانش آن مبنا و اساس پژوهش حاضر قرار گرفته است، توضيح مختصري در مورد اين الگو و چهار مرحله آن داده مي‌شود:

اين الگو ابتدا در سال 1991 (Nonaka, 1991) مطرح و در سال 1995 به شكل گسترده تري در كتاب «شركتهاي دانش آفرين» (نوناكا و تاكه اوچي، 1385) به تصوير كشيده شد. در اين الگو، تعاملي پويا كه دانش در آن، از طريق يك فرايند چرخه‌اي منتقل مي‌شود، نشان داده مي‌شود. در اين تعامل، ارزش دانش از طريق تبادل ميان افراد و گروه‌ها افزايش مي‌يابد. به طور كلي، اين الگو به عنوان رويكردي در توصيف روشهايي كه دانش در سازمانها توليد، منتقل و بازتوليد مي‌شود، به كار گرفته مي‌شود. در ادامه، توضيح مختصري درباره چهار مرحله اين الگو ارائه مي‌گردد.

**اجتماعي سازي****[[14]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn14" \o ") (ذهني به ذهني):** شيوه اجتماعي‌سازي، به عنوان فرايند اشتراك تجربه‌ها شناخته مي‌شود. پيامد آن، خلق دانش ذهني و شكل گيري الگوهاي ذهني و مهارتهاي مشترك تعريف مي‌شود (نوناكا و تاكه اوچي، 1385). در اين شيوه، دانش فردي به دانش جمعي تبديل مي‌شود. بسترهاي مختلفي كه براي تعامل ايجاد مي‌شود، فرصت تعامل را بين افراد يا صاحبان دانش فراهم مي‌كند. از جمله اين فرصتها، جلسات، سمينارها، اتاق استراحت و چاي، اتاق بحث و گفتگوست. كارآموزي كاركنان تازه استخدام در كنار كارمندان باتجربه سازمان، نمونه‌اي ديگر از فرصتهايي است كه موجب به اشتراك گذاري دانش ذهني مي‌شود. اين يادگيري و كسب دانش ذهني، بدون استفاده از زبان، بلكه از طريق مشاهده، تقليد و تمرين مي‌تواند صورت گيرد. كليد اصلي براي دستيابي به دانش ذهني كسب تجربه و تعامل است. براي اجتماعي شدن دانش در اين شيوه، بسترهاي مناسبي در كتابخانه مي‌تواند فراهم شود. در اين خصوص، مي‌توان به برگزاري نشستها و گردهماييهاي درون كتابخانه‌اي و برون كتابخانه‌اي كه با هدف ارائه راه حل براي مسائل حرفه اي يا اداري تشكيل مي‌شود، يا جلسات بحث و گفتگو در كنفرانسها اشاره كرد. در اين رويدادها، كتابداران تجربه و دانش ذهني خويش را به اشتراك مي‌گذارند. همچنين، وجود اينترانت و گروه‌هاي بحث درون كتابخانه‌اي جهت به اشتراك‌گذاري عقايد، انديشه‌ها و تجربه‌هاي كارمندان مي‌تواند مفيد باشد.

**بروني سازي****[[15]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn15" \o ") (ذهني به عيني):** بروني‌سازي فرايندي است كه طي آن دانش ذهني، در قالب مفاهيم عيني بيان مي‌شود. در اين شيوه، دانش ذهني در قالبهاي مختلفي همچون استعاره، قياس، مفاهيم، فرضيه و يا الگو، به دانش عيني تبديل مي‌شود (نوناكا و تاكه اوچي، 1385). از اين روش مي‌توان در برنامه‌هاي آموزشي كتابخانه‌ها بهره گرفت. از ديگر شيوه هاي بروني‌سازي، خلق اثري عيني است. انتشارات گوناگون كتابخانه نمونه بارزي از اين شيوه است. نشريه كتابخانه، انواع بروشور و راهنما فرصتي را در اختيار كاركنان كتابخانه قرار مي‌دهد تا تجربه‌هاي كاري و دانش خويش را از آن طريق در دسترس ساير كتابداران يا كاربران قرار دهند؛ همچنين تبديل تجربه‌ها به دستورالعملها و راهنماهاي كاري و يا سياهه اي قابل لمس و استفاده براي سايرين؛ مانند آئين نامه ها، تهيه راهنماها، وجين، تشكيل جلسه‌هاي حل مسئله و يا تهيه پايگاه متخصصان در يك زمينه خاص. اين شيوه، تجربه و دانش ذهني را به دانش عيان تبديل و بستري را براي به اشتراك گذاري دانش در هر زمان كه نياز باشد، فراهم مي كند. در رابطه با اين شيوه، ابزارها و فناوريهاي مرتبط با همكاري و ارتباطات نقش بسيار مهمي دارند. طراحي و استفاده از اينترانت سازمانها، مانند روش پيشين، مي‌تواند بستر مناسبي براي بروني‌سازي و به اشتراك‌گذاري دانش ذهني به صورت عيني نيز فراهم كند.

**تركيب****[[16]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn16" \o ") (عيني به عيني):** تركيب، فرايند قاعده‌مند ساختن مفاهيم در قالب نظام دانش است. اين شيوه تبديل دانش، مواردي همچون تلفيق اشكال مختلف دانش عيني را در برمي گيرد. موارد مطرح در رابطه با اين شيوه، عبارتند از: تهيه كتابشناسي‌هاي تخصصي، فهرستها و بروشورهاي اطلاعاتي براي معرفي منابع.

**دروني سازي****[[17]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn17" \o ") (عيني به ذهني):** دروني‌سازي، فرايندي است كه طي آن دانش عيني در قالب ذهني، تجسم مي يابد. به عبارت ديگر، اطلاعات كسب شده در تركيب با دانسته هاي پيشين پردازش شده و به دانسته جديد، يا دانش ذهني فرد تبديل مي‌شود. در اين فرايند، وقتي تجربه‌هاي موجود از طريق فرايندهاي اجتماعي سازي، بروني سازي و تركيب بر مبناي الگوهاي ذهني مشترك يا تخصص فني، جزء دانش ذهني فرد‌ درون‌سازي مي‌شوند، به صورت موجوديهاي با ارزش درمي‌آيند (نوناكا و تاكه اوچي، 1385). شركت در سمينارها و كنفرانسها، نشستهاي علمي و مطالعه نشريات حرفه اي در اين خصوص مفيد مي باشد. همچنين، در اين شيوه بسترهايي كه دانش عيني سازمان را به گونه‌اي براي كاركنان دسترس‌پذير كند، از جمله اينترانت نيز حايز اهميت بسيار است. نشستها و گردهماييهاي منظم و هدفمند در رابطه با بحثها و فعاليتهاي حرفه اي، مطالعه جمعي تحقيقها و گزارش و تحليل نتايج به دروني‌سازي و خلق دانش در ذهن كمك زيادي مي‌كند.

هر يك از مراحل بالا كامل كنندة مرحله پيش از خود بوده و ضمن نهادينه شدن دانش در سازمان، باعث توليد و خلق دانش جديد نيز مي‌شود. البته، بايد به اين نكته اشاره كرد، با اينكه برونداد هر يك از اين مراحل، دانش جديد است ولي در تك تك اين مراحل فرايند به اشتراك‌گذاري دانش اصل غيرقابل انكار است. چنانچه بسترهايي در راستاي به اشتراك گذاري دانش ذهني و عيني موجود در سازمان فراهم نشده باشد، دانش موجود به دانش سازماني تبديل نمي‌شود و دانش جديدي نيز توليد نخواهد شد.

بسترهايي كه در متون شناسايي شده و در كتابخانه‌ها مي‌تواند به تبديل دانش و توليد آن كمك كند به صورت نمونه بر اساس الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» دسته بندي و نشان داده مي‌شود.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ذهني به عيني** | **Externalization artifacts** | **Socialization artifacts** | **ذهني به عيني** |
| ايجاد پايگاه داده از بهترين عملكردها و تجربه‌هاي كاري/ رهنمودها و سياهه‌هاي وارسي براي برنامه‌هاي آموزشي | برگزاري جلسات و نشستهاي رسمي/ برگزاري جلسات حل مسئله/ تشكيل گروه‌هاي هم عمل/ شركت در گروه‌هاي بحث/ تعاملهاي غيررسمي ميان افراد/ كارآموزي |
| **عيني به ذهني** | **Combination artifacts** | **Internalization artifacts** | **عيني به ذهني** |
| پايگاه داده شامل سؤالهاي مكرر/ تهيه راهنماهاي موضوعي ـ تحليلي/ تهيه كتابشناسي هاي تحليلي/ تهيه بروشور، دستنامه ... | كنفرانسها/ جلسات بحث و گفتگو/ نشستها/ انتشارات حرفه اي/ پايگاه داده |

**شكل 2. مثالهايي در رابطه با هر يك از مراحل تبديل و توليد دانش**

**در كتابخانه‌ها بر اساس الگوي «نوناكا و تاكه اوچي»**

**3. بيان مسئله**

با توجه به فرايند توليد و تشكيل دانش، مشخص مي‌شود كه دانش ابتدا در ذهن افراد توليد و با به اشتراك‌گذاري آن مي‌تواند به دانش سازماني تبديل شود و دانش سازماني خود منشايي براي توليد دانش فردي خواهد بود. بنابراين، سرمايه هاي سازماني به طور عمده در اذهان افراد نهفته است. اين دانش حياتي و مهم هنگامي در اختيار سازمان قرار مي گيرد كه كاركنان تمايل به همكاري و اشتراك دانش داشته باشند و علاوه بر آن تمهيدات و سازوكارهاي مؤثري نيز توسط سازمان در اين رابطه فراهم شده باشد. با تغيير شغل و پست سازماني، همچنين بازنشستگي برخي از كاركنان، دانش ارزشمندي كه حاصل سالها تجربه كاري بوده به سادگي از بين خواهد رفت و سازمان توانايي بهره‌گيري از آن را در صورت استفاده نكردن از شيوه‌هاي مؤثر اشتراك دانش نخواهد داشت. از ديدگاه «نوناكا و تاكه اوچي» (1385) چنانچه دانش فردي با ديگران به اشتراك گذاشته نشود، تأثيري بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت و دانش جديدي نيز توليد نخواهد شد.

كتابخانه‌ها نيز به عنوان سازمانهايي كه از ديرباز با اطلاعات و دانش سروكار داشته و با هدف فراهم‌آوري اطلاعات و دانش براي كاربران ايجاد شده اند نيز از اين قضيه مستثنا نخواهند بود. به يقين، بسياري از كتابخانه‌ها در عمل به فعاليتهايي مي پردازند كه در اين راستا قرار دارد، اما ممكن است اين فعاليتها را در چارچوب نظري كه هدايتگر و توسعه دهنده جنبه‌هاي متفاوت توليد دانش ـ آن‌گونه كه در الگوي نوناكا و تاكه اوچي شكل گرفته است ـ قرار نداده باشند. در اين رابطه، مشخص نيست كه سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي[[18]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn18" \o ") به عنوان يكي از بزرگترين كتابخانه‌هاي عمومي در سطح خاورميانه و بيش از 6 قرن قدمت، تا چه ميزاني به اين امر توجه دارد. در حال حاضر، اين كتابخانه با فراهم آوردن مجموعه‌اي بالغ بر يك ميليون مدرك و دارا بودن كاركناني متخصص در حوزه كتابداري و اطلاع رساني، خدمات متنوعي را به قشر عظيمي از مشتاقان علم و دانش عرضه مي‌كند. اطلاعات و دانش در اين سازمان نيز همچون ساير سازمانها نه تنها در مدارك و ذخاير دانش، بلكه در رويه هاي كاري، فرايندهاي سازماني، اعمال و هنجارها و تجارب و شايستگي‌ها وجود دارد. مسئله مهم اين است كه كدام يك از فعاليتهاي كتابخانه آستان قدس رضوي مي‌تواند بستري خاص از اين الگو تلقي شود و اينكه ميزان بهره‌گيري از اين بستر چه مقدار است؛ نادانسته هايي كه اين تحقيق درصدد شناسايي آنهاست.

**4. روش پژوهش و ابزار گردآوري اطلاعات**

پژوهش حاضر از نوع كاربردي است و در اجراي آن از روش تحقيق موردي از نوع پيمايشي استفاده شده است. نظر سنجي و تحليل محتوا براي گردآوري داده‌ها در نظر گرفته شد. ديدگاه‌هاي 31 نفر از رؤسا و معاونان كتابخانه مركزي و كتابخانه‌هاي وابسته به آستان قدس رضوي و 129 نفر از كتابداران رسمي و پيماني اين كتابخانه‌ها،كه كل جامعه پژوهش را تشكيل مي دهند، از طريق پرسشنامه گردآوري گرديد. اسناد و مدارك مورد نياز اين پژوهش (شامل آيين نامه ها، خبرنامه، صورت جلسات، بخشنامه ها،‌ بروشورها، نشريه كتابخانه و ... ) به شيوه تحليل محتوا مورد بررسي قرار گرفت و داده‌هاي به دست‌آمده در سياهه وارسي ثبت شد. با توجه به اينكه هدف پژوهش حاضر بررسي انواع فعاليتهاي به اشتراك گذاري دانش در انطباق با چهار مرحله تبديل دانش در الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» مي باشد، اين الگو به عنوان چارچوبي مفهومي براي انجام پژوهش در نظر گرفته شد. اين چارچوب زير ساخت مفهومي پرسشنامه‌ها و نيز ساختار تجزيه و تحليل داده‌ها را تشكيل داد. اين امر و نيز پيش آزمون به عمل آمده از پرسشنامه‌ها، تضمين كننده روايي و پايايي آنهاست.

**5. تحليل داده‌ها و ارائه يافته‌هاي پژوهش**

با توجه به آنچه در مباني نظري مطرح شد، اين الگو به اشتراك دانش ذهني و توزيع دانش عيني در سطح سازمان كتابخانه‌ها تأكيد دارد. اين تحقيق براي پاسخ به پرسش اصلي پژوهش، يعني ميزان انطباق بسترهاي به اشتراك گذاري دانش در سازمان كتابخانه‌ها با توجه به الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» شكل گرفت. هدف از طراحي اين پرسش، بررسي وضعيت شيوه ها و بسترهاي اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها، ميزان بهره‌گيري ازآنها در انطباق با چهار مرحله تبديل دانش اين الگوست.

لازم به توضيح است، يافته‌ها نشان مي‌دهد برخي از بسترهاي ايجاد شده در سازمان كتابخانه‌ها در مراحل تبديل دانش در الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» تكرار شده است. براي نمونه، يك بستر مانند اينترانت كه بستري براي توليد اطلاعات است، در اشاعه و كسب اطلاعات و دانش نيز به كار مي رود. بنابراين، در چند مرحله از تبديل دانش ممكن است از آن ياد شود.

در تحليل يافته‌ها، بسترها و مصداقهاي مرتبط با هر يك از مراحل تبديل دانش، مورد بررسي قرار گرفته است. براي اينكه بتوان به نتيجه گيري درستي رسيد، ارزشهاي كمي براي موجود بودن يك بستر و نيز براي ميزان استفاده از آن در نظر گرفته شد. بر اين اساس، به وجود و نبود هر كدام از بسترها به ترتيب امتياز 1 و 0 داده شد. قابل ذكر است، در راستاي بررسي موجوديت برخي از بسترها، خط مشي مرتبط با تشكيل چنين بسترهايي در سازمان كتابخانه‌ها مورد توجه قرار گرفته و وجود چنين خط مشي و آئين‌نامه‌اي نشانگر موجوديت رسمي بسترهاست. به منظور بررسي ميزان بهره‌گيري از هر كدام از بسترهاي موجود، سه سطح «مناسب»، «تا حدودي مناسب» و «نامناسب» انتخاب شد. براي تعيين اين سه سطح، از ديدگاه‌هاي پاسخ‌دهندگان و نتايج بررسي اسناد و مدارك استفاده شد. به عبارت ديگر، در صورتي كه در نظر سنجي مشخص شود بيش از 50% كتابداران و يا مديران از يك بستر خاص براي اشتراك دانش استفاده مي كنند، ميزان بهره‌گيري «مناسب» در نظر گرفته و امتياز 3 به آن نسبت داده شد. چنانچه ميزان استفاده از بسترها حدود 50% باشد امتياز 2 دريافت كرده و ميزان بهره‌گيري «تاحدودي مناسب» در نظر گرفته مي‌شود. اگر ميزان استفاده پايين تر از 50% باشد، بهره‌گيري «نامناسب» در نظر گرفته شده و امتياز 1 به آن نسبت داده مي‌شود. بدين ترتيب، اگر جمع امتيازهاي مرتبط با موجوديت بسترها در سازمان از ميانگين امتيازهاي مورد انتظار در اين بخش بالاتر باشد، مي‌توان ادعا نمود كه سازمان كتابخانه‌ها از لحاظ دراختيارداشتن امكانات و بسترهاي مناسب در هر كدام از مراحل تبديل دانش، در وضعيت مناسبي است.

با توجه به توضيحاتي كه در رابطه با هر يك از مراحل تبديل دانش الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» در ابتداي مقاله ارائه شد، به ترتيب به تحليل يافته‌هاي مرتبط با هر يك مي‌پردازيم.

**اجتماعي سازي (ذهني به ذهني)**

در راستاي به اشتراك گذاري دانش ذهني و تبديل دانش ذهني به ذهني در سازمان كتابخانه‌ها، شش بستر شناسايي گرديد كه وضعيت و ميزان بهره‌گيري از آنها در ادامه توضيح داده مي‌شود:

**تشكيل كميته ها و شوراها در سازمان كتابخانه‌ها**: در سازمان كتابخانه‌ها، به منظور سياستگذاري، برنامه‌ريزي و هماهنگي بين قسمتهاي مختلف، كميته‌ها و شوراهاي بسياري تشكيل شده است. بدين ترتيب، بستر و امكاني فراهم شده تا افراد در رابطه با مسائل مهم سازماني بحث و گفتگو كنند و تجربه‌ها و دانش ذهني خويش را به اشتراك بگذارند. در راستاي بررسي ميزان مشاركت كتابداران در اين كميته ها و شوراها، فهرست اعضاي تمامي شوراها و كميته هاي مرتبط با جامعه پژوهش حاضر، همچنين گروه‌هاي كارشناسي زيرمجموعه آنها بررسي شد. در اين ميان، نتايج نشان داد تنها 45% از كتابداران جامعه پژوهش عضو كميته ها، شوراها و گروه‌هاي كارشناسي مي باشند. بدين ترتيب، چنانكه مشاهده مي‌شود، در رابطه با تبادل دانش ذهني و به اشتراك گذاري اين نوع دانش در سازمان كتابخانه‌ها، كميته ها، شوراها و گروه‌هاي كارشناسي به عنوان يك بستر مناسب فراهم شده است، بنابراين موجوديت اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها تأييد و امتياز 1 دريافت مي‌كند. ميزان بهره‌گيري نيز حدود 50% (45%)است، وضعيت «تا حدودي مناسب» تعيين شد و امتياز2 دريافت كرد.

**تشكيل گروه‌هاي هم عمل در سازمان كتابخانه‌ها:** در اين راستا، در آيين‌نامه اتاق فكر سازمان كتابخانه‌ها كه در بيست و چهارمين جلسه كميته تحقيق و توسعه سازمان كتابخانه‌ها مورخ 17/11/85 تصويب شده بود، فراهم كردن امكانات مناسب براي ايجاد چنين گروه‌هايي به عنوان يكي از اهداف خاص تشكيل اتاق فكر، مطرح شده بود. علاوه بر اين، اولين گروه هم عمل با موضوع «بررسي راهكارهايي در جهت ايجاد ميز مرجع الكترونيكي و ارائه خدمات تحويل مدرك در سازمان كتابخانه‌ها» نيز تشكيل گرديد. در اين رابطه، مي‌توان گفت تلاش شده تشكيل چنين گروه‌هايي در سازمان كتابخانه‌ها به صورت اصولي، مدوّن و در قالبي نظام يافته و در جهت حل مشكلات سازماني فعال شود و امكان به اشتراك گذاري دانش ذهني و تجربه‌هاي كتابداران فراهم گردد. بر اساس شواهد، خط مشي تشكيل چنين گروه‌هايي در سازمان كتابخانه‌ها تدوين شده است. بنابراين، موجوديت اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها تأييد و امتياز 1 دريافت مي‌كند. ولي، در حال حاضر تنها يك گروه در سازمان كتابخانه‌ها مشغول فعاليت مي باشد. بنابراين، ميزان بهره‌گيري از چنين گروه‌هايي در سازمان كتابخانه‌ها در حد «تاحدودي مناسب» (50%) مي باشد و امتياز 2 دريافت مي‌كند. با توجه به اينكه تشكيل چنين گروه‌هايي در سازمان كتابخانه‌ها به صورت اصولي، مدوّن و در قالب آيين نامه مطرح گرديده است، مي‌توان اميدوار بود در آينده در راستاي حلّ مسائل و مشكلات سازمان كتابخانه‌ها گروه‌هاي بيشتري در سازمان كتابخانه‌ها تشكيل شود.

**تشكيل جلسه‌هاي حل مسئله:**تشكيل جلساتي به منظور حل مشكلات و مسائلي كه كتابخانه به طور ناگهاني با آنها مواجه مي‌شود، يك راهبرد خلاق براي توليد ايده و فكر مي باشد. در چنين محيطي، انگيزه طرح ايده ها و عقايد و به اشتراك گذاري دانش ذهني در كتابداران به وجود مي‌آيد. به منظور بررسي وضعيت و ميزان بهره‌گيري از اين شيوه در راستاي تبديل دانش ذهني به ذهني، «وجود يك خط مشي در رابطه با تشكيل اين نوع جلسات» و «ميزان برگزاري چنين جلساتي» مدنظر قرار گرفت. در اين راستا، با توجه به كسب نظرات مديران سازمان كتابخانه‌ها نسبت به برگزاري چنين جلساتي، مشخص شد حدود 4/48% مديران معتقدند در حد زياد تا خيلي زياد، در رابطه با حل مسائل و مشكلات كتابخانه جلساتي تشكيل مي دهند. بر اساس معيار تعيين شده در ابتداي اين بخش، اين ميزان در حدود 50% مي باشد، بنابراين ميزان بهره‌گيري از اين بستر در حد «تاحدودي مناسب» ارزيابي شده و امتياز 2 دريافت مي‌كند. اما، در راستاي به رسميت شناختن موجوديت اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها، با توجه به اينكه طبق بررسي اسناد و مدارك موجود، خط مشي و آيين‌نامه‌اي مدوّن در راستاي برگزاري چنين جلساتي در سازمان كتابخانه‌ها تدوين نشده و مورد توجه قرار نگرفته است، موجوديت رسمي اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها مورد تأييد قرار نگرفته و امتياز صفر دريافت مي‌كند.

**برگزاري جلسات و نشستهاي رسمي (جلسه رئيس بخش/ كتابخانه با كاركنان)**: راهبردهاي رسمي چون برگزاري جلسات، فرصت خوبي براي سازمانها فراهم مي‌كند تا اقدامها و راهبردهاي عمده و اساسي خويش را در اختيار سطح گسترده تري از كاركنان سازمان قرار دهند. در راستاي بررسي وضعيت اين بستر نيز، وجود خط مشي برگزاري جلسات و نشستهاي رسمي در بخشها و ميزان برگزاري آنها، مدنظر قرار گرفت. با توجه به بررسي اسناد و مدارك، مصوبه اي در شوراي اداري سازمان كتابخانه‌ها در رابطه با برگزاري جلسات رسمي در بخشهاي مختلف كتابخانه (هر دو هفته يك‌بار) تصويب شده است. اين امر موجوديت رسمي اين بستر را در سازمان كتابخانه‌ها نشان مي‌دهد، بنابراين امتياز 1 دريافت مي‌كند. در راستاي ميزان بهره‌گيري نيز، بررسي نظرات كتابداران نشان داد تقريباً بيش از 50% آنان (04/55%) معتقدند جلسات و نشستهاي رسمي در راستاي بحث و بررسي در رابطه با وضعيت و مشكلات بخش يا كتابخانه در سازمان كتابخانه‌ها تشكيل مي‌شود. بنابراين، با توجه به معيار تعيين شده، ميزان بهره‌گيري و استفاده از اين بستر نيز در حد «مناسب» ارزيابي و به اين بستر امتياز 3 داده مي‌شود.

**كارآموزي كاركنان تازه استخدام در كنار كاركنان باتجربه سازمان كتابخانه‌ها:** چنانكه اشاره شد، در شيوه اجتماعي سازي، يادگيري و كسب دانش ذهني بدون استفاده از زبان بلكه از طريق مشاهده، تقليد و تمرين نيز مي‌تواند صورت بگيرد؛ بدين ترتيب امكان به اشتراك گذاري دانش ذهني فراهم شده و افرد به راحتي از تجربه‌هاي يكديگر بهره‌مند مي‌شوند. در اين رابطه نيز «وجود خط مشي در رابطه با كارآموزي كاركنان تازه استخدام» و «وضعيت موجود» بنا به نظر مديران مورد توجه قرار گرفت. در رابطه با وجود خط مشي، در آيين‌نامه واحد آموزش سازمان كتابخانه‌ها، آموزش كاركنان تازه استخدام مورد توجه قرار گرفته است. بنابراين، موجوديت رسمي اين شيوه در سازمان كتابخانه‌ها تأييد و امتياز 1 دريافت مي‌كند. در رابطه با ميزان بهره‌گيري نيز، با توجه كسب نظرات مديران، مشخص شد حدود 2/74% آنان معتقدند كارآموزي كاركنان تازه استخدام در حد زياد تا خيلي زياد در سازمان كتابخانه‌ها انجام مي‌شود و كاركنان باتجربه، كاركنان تازه استخدام را هدايت و تجارب خود را در اختيار آنها قرار مي دهند. بنابراين، ميزان بهره‌گيري نيز در حد «مناسب» ارزيابي و امتياز 3 داده مي‌شود.

**ميزان بهره‌گيري از گروه بحث درون كتابخانه‌اي:** استفاده و شركت در گروه‌هاي بحث الكترونيكي، امكان اشتراك دانش ذهني را فراهم مي آورد. بدين ترتيب، وجود بستري در راستاي بحث و تبادل نظر ميان كاركنان سازمان كتابخانه‌ها و ميزان بهره‌گيري كاركنان، به عنوان دو معيار مطرح است. در اين راستا، اينترانت سازمان كتابخانه‌ها (بخش گفتگوي آزاد) امكان بحث در رابطه با مسائل مختلف را براي كاركنان فراهم كرده است. بنابراين، چنين بستري در سازمان كتابخانه‌ها وجود داشته و امتياز 1 دريافت مي‌كند. اما، ميزان مشاركت افراد با توجه به بررسي اين بخش از اينترانت مشخص كرد تنها حدود 38% از مباحث توسط جامعه پژوهش حاضر انجام شده است. شايد اين ميزان نسبت به وضعيت كلي استفاده از اينترانت خوب باشد، ولي با توجه به معيار طرح شده براي ارزيابي ميزان بهره‌گيري، استفاده از اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها هنوز به حد مطلوب نرسيده است و انتظار مي‌رود از طريق فرهنگ‌سازي و آموزشهاي بيشتر، اهميت اين مورد براي كتابداران سازمان كتابخانه‌ها افزايش يابد و تمايل بيشتري نسبت به استفاده از اين ابزار پيدا كنند. بدين ترتيب، با وجود آنكه بستر مناسبي در راستاي بحث و تبادل نظر به صورت گروهي و الكترونيكي فراهم شده، كمتر از 50% كتابداران از اين بستر استفاده مي كنند. بنابراين، ميزان بهره‌گيري در سطح «نامناسب» قرار مي‌گيرد و به آن امتياز 1 داده مي‌شود. در ادامه، با توجه به توضيحات و داده‌هاي ارائه شده، به صورت كلي وضعيت موجوديت بسترهاي متفاوت در راستاي به اشتراك گذاري دانش ذهني در سازمان كتابخانه‌ها، همچنين ميزان بهره‌گيري از آنها در قالب جدول زير ارائه مي‌شود:

**جدول 1. وضعيت بسترهاي موجود براي اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها و ميزان بهره‌گيري از آنها در شيوه تبديل دانش ذهني به ذهني**

| **شيوه تبديل دانش** | **بسترها** | **معيارهاي ارزيابي**  **(موجوديت)** | **امتياز** | | **معيارهاي ارزيابي**  **(ميزان بهره‌گيري)** | **امتياز** | | | | **جمع كل** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **وجود دارد**  **(1)** | **وجود ندارد**  **(0)** | **نامناسب (50%<)**  **(1)** | | **تاحدودي مناسب (50%)**  **(2)** | **مناسب (50%>)**  **(3)** |
| **ذهني به ذهني** | تشكيل كميته ها و شوراها در سازمان | دستورالعمل تشكيل جلسات | 1 |  | ميزان مشاركت كتابداران |  | | 2 |  | 2 |
| تشكيل گروه‌هاي هم عمل در سازمان | خط مشي تشكيل گروه‌هاي هم عمل | 1 |  | ايجاد گروه‌هاي هم عمل |  | | 2 |  | 2 |
| تشكيل جلسه هاي حل مسئله | خط مشي در رابطه با تشكيل جلسه هاي حل مسئله |  | 0 | برگزاري جلسات  (طبق نظرسنجي از مديران) |  | | 2 |  | 2 |
| برگزاري جلسات و نشستهاي رسمي | خط مشي برگزاري جلسات و نشستهاي رسمي در بخشها | 1 |  | وضعيت برگزاري  (طبق نظرسنجي از كتابداران) |  | |  | 3 | 3 |
| كارآموزي كاركنان تازه استخدام | خط مشي در رابطه با كارآموزي كاركنان تازه استخدام | 1 |  | وضعيت موجود  (طبق نظرسنجي از مديران و كتابداران) |  | |  | 3 | 3 |
| گروه بحث درون كتابخانه‌اي | وجود گروه بحث درون كتابخانه اي | 1 |  | وضعيت جاري  (با توجه به بررسي اينترانت/ بخش گفتگوي آزاد) | 1 | |  |  | 1 |
| **جمع كل** | | | **5** | |  | **1** | **6** | | **6** | **13** |

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول 1، مشخص مي‌شود موجوديت بسترهاي مناسب در راستاي تبديل دانش ذهني و به اشتراك گذاري اين نوع دانش در سازمان كتابخانه‌ها وضعيت مطلوبي دارد، به گونه‌اي كه مجموع امتيازهاي مشاهده شده مرتبط با موجوديت بسترها در سازمان كتابخانه‌ها 5 است و امتيازهاي مورد انتظار اين بخش 6 مي‌باشد. در راستاي ميزان بهره‌گيري نيز امتيازهاي مورد انتظار 18 و امتيازهاي كسب شده 13 مي باشد. بنابراين، ميزان بهره‌گيري در سطح «مناسب» است.

**بروني سازي (ذهني به عيني)**

در راستاي تبديل دانش ذهني به عيني در سازمان كتابخانه‌ها، هفت شيوه و بستر شناسايي شد كه در ادامه وضعيت و ميزان بهره‌گيري از آنها توضيح داده مي‌شود:

**نشريه داخلي سازمان كتابخانه‌ها**: نشريه داخلي در هر سازماني به عنوان يكي از بسترهاي مناسب در جهت به اشتراك‌گذاري دانش در سطح سازمان كتابخانه‌ها شناخته شده است. به همين دليل، 46 شماره نشريه داخلي سازمان كتابخانه‌ها (دانشورز) مورد بررسي قرار گرفت تا بخشهاي مختلف آن در راستاي ميزان به اشتراك گذاري دانش ذهني و عيني، شناسايي شود.

در هر شماره، به طور معمول مقاله‌اي علمي توسط يكي از كاركنان سازمان كتابخانه‌ها به چاپ رسيده است. از اين طريق، امكان اشاعه و عيني سازي دانش ذهني كاركنان فراهم مي‌شود. افزون بر آن، در هر شماره، به طور معمول، گزارشهاي پراكنده‌اي از سفرها، بازديدها، سمينارها و گردهمايي‌ها توسط كاركنان و مديران ارائه مي‌شود. در برخي موارد، اين گزارشها به صورت كامل و در بسياري از موارد به صورت خلاصه و فقط به منظور اطلاع‌رساني مطرح مي‌شوند. به همين دليل، از ساختار مناسب و يكدستي برخوردار نيست. ولي در هر صورت، از طريق اين نشريه تا حدودي امكان عيني كردن دانشي كه افراد از بازديدها و سمينارها كسب كرده‌اند، فراهم شده است.

در بيشتر شماره‌هاي «دانشورز»، بخشهايي با عناوين مختلف «گفتمان»، «معرفي يك همكار»، «با همكاران بازنشسته»، «لحظاتي در محضر ...»، «دقايقي با ....» قابل مشاهده است كه در واقع بخش گفتگو و مصاحبه با كاركنان سازمان كتابخانه‌هاست كه به گونه‌اي در پيشبرد امور سازمان تأثيرگذار بوده‌اند. ثبت گفته‌هاي اين افراد مي‌تواند انگيزه‌اي براي فعاليت ديگر كاركنان باشد. اين بخش، تجربيات كاركنان سازمان كتابخانه‌ها را مستندسازي كرده و دانش ذهني افراد از اين طريق به دانش عيني تبديل مي‌شود.

با توجه به بررسي 46 شماره نشريه «دانشورز» مشخص گرديد كه در بيشتر شماره‌هاي اين نشريه (حدود 85%) مواردي كه پيش از اين به آنها اشاره شد چون مقاله، ارائه گزارش و مصاحبه با كاركنان سازمان كتابخانه‌ها وجود دارد كه از جمله موارد مطرح در تبديل دانش ذهني به عيني و به اشتراك گذاري آن در سطح سازمان كتابخانه‌هاست. بدين ترتيب، موجوديت اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها تأييد و امتياز 1 دريافت مي‌كند و با توجه به اينكه ميزان بهره‌گيري از اين نشريه در راستاي عيني كردن دانش ذهني بيش از 50% مي باشد، در حد «مناسب» ارزيابي شده و امتياز 3 دريافت مي‌كند.

**برگزاري سمينارهاي درون سازماني:** برگزاري سمينارها و همايشهاي درون سازماني به عنوان يكي ديگر از بسترهاي به اشتراك گذاري دانش در سازمانها مطرح است. در اين‌گونه محافل، علاوه بر اينكه امكان تبادل دانش و تجربيات براي كاركنان سازمان فراهم مي‌شود، فرصت تبديل دانش ذهني به عيني نيز به صورت رسمي و هدفمند فراهم شده و كاركناني كه به عنوان سخنران شركت مي كنند، دانش و تجربيات خويش را در قالب مقاله، سخنراني و ... عيني و مضبوط كرده و بدين ترتيب، امكان اشتراك اين دانش عيني در سطح سازمان كتابخانه‌ها فراهم مي‌شود. در اين رابطه، علاوه بر برگزاري چندين سمينار در سازمان كتابخانه‌ها (در سطح استاني و ملي)، ماده پنج آيين‌نامة انجمن علمي پژوهشگران سازمان كتابخانه‌ها به صورت مشخص به برگزاري سمينارها و نشستهاي درون سازماني اشاره دارد و مشخص كرده است كه ضروري است در هر ماه، يك بار چنين نشستهاي علمي در سازمان كتابخانه‌ها برگزار شود. با توجه به اينكه تاريخ تنظيم آيين‌نامه انجمن 12/7/85 بوده است، طبق آن بايد تا آخر اسفندماه 85[[19]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn19" \o ")، شش سمينار درون سازماني برگزار گردد كه با بررسي اسناد و مدارك، مشخص شد تا تاريخ 13/12/85 بيش از اين تعداد، يعني 10 سمينار درون سازماني برگزار شده است. بنابراين، با توجه به اينكه خط مشي برگزاري چنين نشستها و سمينارهايي در سازمان كتابخانه‌ها وجود دارد، موجوديت رسمي اين بستر مورد تأييد قرار مي گيرد و امتياز 1 دريافت مي‌كند. طبق شواهد، ميزان بهره‌گيري از اين بستر در سازمان كتابخانه‌ها بالاتر از معيار تعيين شده (50%) مي باشد، بنابراين استفاده از اين بستر نيز در حد «مناسب» ارزيابي شده و امتياز 3 دريافت مي‌كند.

**برگزاري كلاسها و كارگاه هاي آموزشي توسط كتابداران:** برگزاري كلاسها و كارگاه هاي آموزشي توسط كتابداران، بستر مناسبي در راستاي به اشترك گذاري دانش و تجربيات آنهاست. در اين فعاليت، كتابداران دانش ذهني و تجربيات خود را در زمان تدريس در اختيار ديگران قرار مي دهند.در اين رابطه، با كسب نظرات كتابداران مشخص گرديد وضعيت آموزشي آنان مناسب نيست، به گونه‌اي كه 8/79% آنها اعلام نموده بودند تا كنون به عنوان مدرس در كلاسها و كارگاه‌هاي آموزشي شركت نداشته اند. با توجه به اسناد و مدارك نيز مشخص شد تنها در سال 1383، واحد آموزش سازمان كتابخانه‌ها اين امكان را فراهم آورده و كلاسها و كارگاه‌هاي آموزشي توسط كتابداران برگزار شده است كه از جمله آنها مي‌توان به كارگاه هاي آموزشي ذيل مرتبط با جامعه اين پژوهش اشاره نمود:

·      آشنايي با نظريه‌هاي جديد درباره منابع چاپي و الكترونيكي

·       آشنايي با پايگاه‌هاي اطلاعاتي

·       آشنايي با وب‌سايت

·       آشنايي با كتابخانه ديجيتالي

·       آشنايي با فهرستهاي اينترنتي

·       آشنايي با فهرست‌نويسي مواد چاپي

·       آشنايي با آماده سازي مواد و آشنايي با فهرست نويسي منابع غيرچاپي.

با توجه به اينكه تدريس توسط كاركنان يك سازمان، به پيشينه تحصيلي، توانمنديها و تجربه‌هاي فردي در زمينه مورد نظر برمي‌گردد، بايد توجه داشت كه ممكن است تعداد زيادي از افراد اين توانايي را نداشته باشند. ولي، آنچه اهميت دارد تداوم آموزش توسط كاركنان مجرب و تحصيلكرده سازمان كتابخانه‌هاست. اين امر مي‌تواند به توانمندي كساني كه درگير آموزش هستند بيفزايد و افراد ديگري نيز توانمنديهاي تدريس را كسب كنند. در ادامه، با توجه به نبود خط مشي و سياستي خاص مبني بر امر آموزش توسط كاركنان سازمان كتابخانه‌ها، موجوديت رسمي اين شيوه تأييد نمي‌شود و امتياز صفر دريافت مي‌كند. همچنين، با توجه به اينكه كمتر از 50% كتابداران بيان كرده بودند كه در امر آموزش فعاليت داشته و اين امر تداوم نيز نداشته است، ميزان بهره‌گيري در سطح «نامناسب» ارزيابي شده و امتياز 1 دريافت مي‌كند.

**اينترانت سازمان كتابخانه‌ها:** ابزارها و فناوريهاي مرتبط با همكاري و ارتباطات همچون اينترانت سازمانها نيز، مي‌تواند بستر مناسبي براي بروني سازي و به اشتراك گذاري دانش ذهني به صورت عيني فراهم كند.مهمترين بخش اينترانت سازمان كتابخانه‌ها كه نقش مؤثرتري در مديريت و اشتراك دانش سازماني دارد، انجمن الكترونيكي سازمان كتابخانه‌ها مي‌باشد. يكي از قسمتهاي اين بخش كه در راستاي تبديل دانش ذهني به عيني و اشتراك آن در سطح سازمان كتابخانه‌ها مؤثر مي‌باشد، بخش «مجله الكترونيكي» است. كتابداران مي‌توانند در حوزه‌هاي موضوعي مربوط اطلاعات و مطالبي را كه به نظر مفيد مي‌رسد، و يا مقاله و يا مطلبي را كه تهيه كرده‌اند، در اين بخش قرار دهند. از اين طريق به سادگي امكان تبديل دانش ذهني افراد به دانش عيني فراهم شده و اين دانش در سطح سازمان كتابخانه‌ها اشاعه مي‌يابد. در قسمت ديگري با عنوان «گزارشهاي همكاران از سمينارها، گردهمايي‌ها و سخنرانيهاي خارج از سازمان» كه زيرمجموعه بخش «فعاليتها، گزارشها و عملكردها» مي باشد نيز امكان اشتراك دانش وجود دارد. در اين قسمت، كتابداران مي‌توانند بدون طي مراحل اداري در راستاي چاپ و انتشار گزارش خويش از سمينار و يا همايشي خاص استفاده نمايند و تجربه‌اي را كه در طي شركت در آن سمينار كسب نموده‌اند، به صورت عيني و مضبوط در اختيار ساير كتابداران قرار دهند. چنانچه قرار باشد همين گزارش از طريق «دانشورز» منتشر شود، مراحل زيادي را بايد طي كند   انتظار مي‌رود سهولت انتشار مطالب از اين بستر، موجب بهره‌برداري زيادي از آن شود. ولي، از ميان مطالب و مقاله هايي كه در بخش مجله الكترونيكي اينترانت سازمان كتابخانه‌ها قرار گرفته بود، تعداد بسيار كم و انگشت شماري توسط كتابداران سازمان كتابخانه‌ها نگارش شده بود و بقيه مطالب و اطلاعات برگرفته از ساير منابع بود. اما، از ميان گزارشهاي مرتبط با بازديدها و سمينارها، 66/86% توسط جامعه پژوهش حاضر نگاشته شده بود. يكي ديگر از بخشهاي زيرمجموعه انجمن الكترونيكي، بخش « ارائه پيشنهادها» در قسمت «گفتگوي آزاد» مي‌باشد كه در راستاي تبديل دانش ذهني به عيني تأثيرگذار است. در اين رابطه، با توجه به پرسشي كه در پرسشنامه كتابداران در راستاي ارائه پيشنهاد از طريق اينترانت سازمان كتابخانه‌ها مطرح شده بود، مشخص گرديد بيش از 85% كتابداران از اين بستر به منظور ارائه ايده‌ها و ديدگاه‌هاي جديد خويش استفاده نمي كنند. بدين ترتيب، اينترانت سازمان كتابخانه‌ها به عنوان يك بستر مناسب در راستاي عيني كردن دانش ذهني مورد تأييد قرار گرفته و امتياز 1 دريافت مي‌كند، ولي از ميان سه بخش مورد بحث، تنها ميزان بهره‌گيري از بخش «گزارشهاي همكاران از سمينارها، گردهمايي‌ها و سخنرانيهاي خارج از سازمان» در حد مطلوب بوده و امتياز 3 دريافت مي‌كند.

**نظام پيشنهادها:** از طريق ايجاد نظامي در سازمان كتابخانه‌ها جهت جمع آوري، نگهداري و بررسي پيشنهادهاي كتابداران، اين امكان فراهم مي‌شود تا افراد بتوانند به گونه‌اي رسمي و در قالبي مشخص، تجربه‌ها و دانش ذهني خويش را عيني كرده و در اختيار سازمان قرار دهند. به واقع، سازمانها از اين طريق مي توانند به راحتي از تجربه و انديشه‌هاي خلّاق كارمندان خويش در راستاي دستيابي به ابتكارها و نوآوري در سطح سازمان استفاده نمايند. چنين نظامي در سازمان كتابخانه‌ها فعال و كميته‌اي در راستاي بررسي پيشنهادهاي همكاران تشكيل شده است. اما، با بررسي نظر كتابداران نسبت به ارائه پيشنهاد و انديشه هاي جديد در راستاي بهبود عملكرد كتابخانه، مشخص گرديد ميانگين ارائه پيشنهاد از سوي كتابداران زير حد متوسط (63/2) است. علاوه بر اين، در پرسش ديگري از كتابداراني كه گزينه‌هاي «متوسط» تا «خيلي زياد» را انتخاب كرده بودند، خواسته شده بود مشخص كنند پيشنهاد خويش را از چه طريقي مطرح مي كنند. در اين رابطه از ميان گزينه‌هاي مطرح شده (ارائه به مسئول بخش، نظام پيشنهادها، نشريه دانشورز، اينترانت) ارائه پيشنهاد به مسئول بخش با 33% بالاترين امتياز را داشت و استفاده از نظام پيشنهادها بعد از اينترانت با 3/7% كمترين امتياز را كسب نموده بود. اين امر حاكي از آن است كه هنوز در خصوص استفاده از نظام پيشنهادها در سازمان كتابخانه‌ها فرهنگ سازي لازم انجام نشده است و كتابداران سعي مي‌كنند پيشنهادهاي خويش را اغلب به صورت غيررسمي و با مسئول بخش مطرح كنند. بدين ترتيب، با توجه به اينكه نظام پيشنهادها به صورت رسمي در سازمان كتابخانه‌ها ايجاد شده است، موجوديت رسمي اين بستر تأييد و به آن امتياز 1 داده مي‌شود. ولي، چون ميزان بهره‌گيري از اين بستر كمتر از 50% مي باشد، اين ميزان در سطح «نامناسب» ارزيابي مي‌شود و امتياز 1 دريافت مي‌كند. در ادامه، با توجه به توضيحات و داده‌هاي ارائه شده، به صورت كلي وضعيت شيوه‌هاي به اشتراك‌گذاري دانش ذهني در سازمان كتابخانه‌ها در قالب جدول 2 ارائه مي‌شود:

چنانكه مشاهده مي‌شود، موجوديت بسترهاي مناسب در راستاي تبديل دانش ذهني به عيني و به اشتراك گذاري اين نوع دانش در سازمان كتابخانه‌ها وضعيت مطلوبي دارد، به گونه‌اي كه مجموع امتيازهاي كسب شده در رابطه با موجوديت بسترها در سازمان كتابخانه‌ها 6 است و امتيازهاي مورد انتظار مرتبط با اين بخش 7 مي‌باشد. در مورد چگونگي بهره‌گيري و استفاده از اين بسترها، وضعيت تاحدودي مناسب است. امتياز به دست آمده در اين رابطه 13 در مقابل امتياز مورد انتظار 21 مي باشد. گرچه امتياز كسب شده مناسب است، ولي همان نسبت بين امتياز كسب شده و مورد انتظار در مورد موجوديت بسترها را نمي توان در اين زمينه ملاحظه كرد. بنابراين، بايد تلاش شود به موازات تشكيل چنين بسترها و امكاناتي در سازمان كتابخانه‌ها، ميزان بهره‌گيري، مشاركت و استفاده كتابداران از آنها افزايش يابد تا تبديل دانش ذهني به عيني و به اشتراك گذاري دانش عيني در سازمان كتابخانه‌ها وضعيت بهتري داشته باشد.

**جدول2. وضعيت بسترهاي موجود براي اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها**

**و ميزان بهره‌گيري از آنها در شيوه تبديل دانش ذهني به عيني**

| **شيوه تبديل دانش** | **بسترها** | **معيارهاي ارزيابي**  **(موجوديت)** | **امتياز** | | **معيارهاي ارزيابي**  **(ميزان بهره‌گيري)** | **امتياز** | | | **جمع كل** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **وجود دارد**  **(1)** | **وجود ندارد**  **(0)** | **نامناسب (50%<)**  **(1)** | **تاحدودي مناسب (50%)**  **(2)** | **مناسب (50%>)**  **(3)** |
| **ذهني به عيني** | نشريه داخلي سازمان | انتشار نشريه | 1 |  | انتشار مقاله / ارائه گزارش از سفرها، بازديدها، سمينارها/ مصاحبه با كاركنان سازمان |  |  | 3 | 3 |
| برگزاري سمينارهاي درون سازماني | خط مشي برگزاري سمينارهاي درون سازماني | 1 |  | وضعيت برگزاري سمينارهاي درون سازماني |  |  | 3 | 3 |
| برگزاري كلاسها و كارگاه‌هاي آموزشي توسط كتابداران | خط مشي در رابطه با برگزاري كلاسها |  | 0 | وضعيت برگزاري  (طبق نظرسنجي از كتابداران) | 1 |  |  | 1 |
| نظام پيشنهادها | برقراري نظام پيشنهادها در سازمان | 1 |  | وضعيت استفاده از اين نظام (طبق نظرسنجي از كتابداران) | 1 |  |  | 1 |
| اينترانت سازمان | مجله الكترونيكي | 1 |  | وضعيت جاري ارائه اطلاعات در مجله الكترونيكي |  | 2 |  | 2 |
| بخش ارائه گزارش از سفرها، بازديدها، سمينارها | 1 |  | وضعيت جاري ارائه گزارشها |  |  | 3 | 3 |
| بخش گفتگوي آزاد (ارائه پيشنهادها) | 1 |  | وضعيت جاري ارائه پيشنهادها از طريق اينترانت | 1 |  |  | 1 |
| **جمع كل** | | | **6** | |  | **2** | **2** | **9** | **13** |

**تركيب (عيني به عيني)**

از جمله فعاليتهاي مهمي كه در سازمان كتابخانه‌ها در راستاي تبديل دانش عيني به عيني انجام مي گيرد، تهيه كتابشناسي‌ها و فهرستهايي از انواع مختلف منابع اطلاعاتي است. بخصوص در حوزه مخطوطات، اين امر به صورت مستمر در حال اجراست. همچنين، با توجه به اهميتي كه سازمان كتابخانه‌ها براي تهيه اين نوع منابع قايل است، تهية آنها در قالب انجام طرحهاي پژوهشي نيز انجام مي‌شود. بنابراين، به موجوديت اين بستر در سازمان امتياز 1 داده مي‌شود و ميزان بهره‌گيري از آن نيز در حد «مناسب» ارزيابي شده و امتياز 3 دريافت مي‌كند. افزون بر اين، با توجه به بررسي 46 شماره نشريه «دانشورز»، مشخص شد در بيشتر شماره هاي اين نشريه (43 شماره) بخشهايي به معرفي نفايس و قرآنهاي خطي، فهرستي از كتابهاي روز، معرفي كتابهاي مرجع و معرفي سايتهاي اينترنتي مفيد توسط كتابداران اختصاص دارد. اين فعاليتها در جهت تبديل دانش عيني به عيني مورد توجه مي‌باشد. بدين ترتيب، افزون بر رسمي بودن وجود چنين بستري در سازمان، ميزان بهره‌گيري از آن در راستاي تبديل دانش عيني به عيني نيز در حد «مناسب» ارزيابي و امتياز 3 دريافت مي‌كند. همچنين، از طريق اينترانت نيز اين شيوه به اشتراك گذاري دانش عيني به صورت رسمي و نظام مند در بخشي با عنوان «پايگاه معرفي منابع سازمان»[[20]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn20" \o ") انجام مي‌‌گيرد. اين بخش خود شامل چهار قسمت «پايگاه معرفي كتابهاي پرمراجعه»، «پايگاه معرفي نفائس و نوادر مخطوطات»، «پايگاه معرفي مطبوعات كتابگزار» و «پايگاه معرفي منابع سمعي بصري» مي‌باشد. چنانكه مشاهده مي‌شود، سه بخش زيرمجموعه اين پايگاه متعلق به جامعه پژوهش حاضر مي باشد و به طور رسمي اين قسمتها توسط آنها مورد استفاده قرار مي‌گيرد.

علاوه بر اين، در قسمت فناوري اطلاعات در زيرمجموعه «مجله الكترونيكي» اينترانت نيز بخش معرفي سايت ها و پايگاه‌هاي اينترنتي وجود دارد كه از اين طريق نيز امكان تبديل دانش عيني به عيني فراهم شده است. بيشتر اطلاعات موجود در اين قسمت نيز توسط جامعه پژوهش حاضر ارائه شده است. بدين ترتيب، در اين مرحله از تبديل دانش نيز، وجود چنين بخشهايي در اينترانت به عنوان بستر مورد تأييد و امتياز 1 دريافت مي‌كنند. ميزان بهره‌گيري از آنها با توجه به آنچه ذكر شد، در حد «مناسب» ارزيابي و امتياز 3 دريافت مي‌كند. چنانكه گفته شد، تهيه برخي از بروشورها نيز از جمله فعاليتهايي است كه در راستاي تبديل دانش عيني به عيني حايز اهميت مي باشد. بر اساس مطالعه متون، مشاهده و اطلاعات به دست آمده از برخي از سايتهاي كتابخانه‌هاي پيشرفته، ملاحظه مي‌شود كه يك كتابخانه و بخصوص كتابخانه عمومي ضروري است از طريق انتشارات و بخصوص بروشورها، برگه‌هاي اطلاعاتي و نيز دستنامه‌ها، پل ارتباطي بين كتابخانه و مراجعان و نيز بين اطلاعات پراكنده موجود در محيط بيرون و نيازهاي مراجعان بر قرار مي كند. در كمتر كتابخانه‌اي در ايران ملاحظه مي‌شود كه اين دو بُعد با هم در نظر گرفته شود. در سازمان كتابخانه‌ها، بيش از 70 عنوان بروشور (بدون احتساب چاپ مجدد) در رابطه با آشنايي با كتابخانه، مركز اسناد و موزه ها، آشنا كردن مراجعان با انواع منابع و خدمات، آموزش مراجعان، نمايشگاه ها، بخشها و اداره هاي مختلف سازمان منتشر شده اند. در هر صورت، بر اساس تجربه و گفتگو با برخي از صاحب نظران و كتابداران، به نظر مي رسد كمتر كتابخانه‌اي در ايران اين تعداد بروشور و راهنماي استفاده از منابع و كتابخانه تهيه كرده است. اين امر در سال 1382 نيز توسط يكي از همكاران[[21]](http://128.168.0.10/editor/main.htm" \l "_ftn21" \o ") مطرح شده بود. گرچه كتابخانه مركزي دانشگاه فردوسي نيز در اين زمينه فعال بود، همچنين كتابخانه منطقه اي شيراز نيز تعدادي بروشور تهيه كرده است، ولي سازمان كتابخانه‌ها با انتشار بيش از 70 عنوان بروشور و برگه اطلاعاتي، يكي از فعال‌ترين كتابخانه‌هاست.در اين رابطه، با توجه به اينكه خط مشي و آيين‌نامه مشخصي در راستاي تهيه بروشورها در سازمان كتابخانه‌ها به صورت مستند و مدوّن وجود ندارد، موجوديت رسمي اين بستر مورد تأييد نبوده و امتياز صفر دريافت مي‌كند. ولي، وضعيت بهره‌گيري از وجود چنين بستري در سازمان كتابخانه‌ها با توجه به توضيحات ارائه شده در حد «مناسب» ارزيابي و امتياز 3 دريافت مي‌كند.

جدول زير وضعيت امتيازهاي كسب شده در اين شيوه را نشان مي‌دهد:

**جدول 3. وضعيت بسترهاي موجود براي اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها**

**و ميزان بهره‌گيري از آنها در شيوه تبديل دانش عيني به عيني**

| **شيوه تبديل دانش** | **بسترها** | **معيارهاي ارزيابي**  **(موجوديت)** | **امتياز** | | **معيارهاي ارزيابي**  **(ميزان بهره‌گيري)** | **امتياز** | | | **جمع كل** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **وجود دارد**  **(1)** | **وجود ندارد**  **(0)** | **نامناسب (50%<)**  **(1)** | **تاحدودي مناسب (50%)**  **(2)** | **مناسب (50%>)**  **(3)** |
| **عيني به عيني** | نشريه داخلي سازمان | انتشار نشريه | 1 |  | بخشهاي مرتبط با معرفي نفايس و قرآنهاي خطي، فهرستي از كتابهاي روز، معرفي كتابهاي مرجع، معرفي سايتهاي اينترنتي مفيد و ارائه مطالب علمي برگرفته از ساير منابع |  |  | 3 | 3 |
| انواع فهرست و كتابشناسي | وجود انواع فهرست و كتابشناسي | 1 |  | وضعيت انتشار اين‌گونه فهرستها |  |  | 3 | 3 |
| تهيه بروشورها | خط مشي در رابطه با تهيه بروشورها و راهنماها |  | 0 | وضعيت موجود  (طبق بررسي اسناد و مدارك) |  |  | 3 | 3 |
| اينترانت سازمان | وجود بخش معرفي منابع سازمان در اينترانت | 1 |  | وضعيت جاري معرفي منابع سازمان در اينترانت |  |  | 3 | 3 |
| وجود بخش معرفي سايتها و پايگاه‌ها | 1 |  | وضعيت جاري معرفي سايتها و پايگاه‌ها |  |  | 3 | 3 |
| ارائه مطالب علمي برگرفته از ساير منابع | 1 |  | وضعيت جاري ارائه مطالب علمي برگرفته از ساير منابع |  |  | 3 | 3 |
| **جمع كل** | | | **5** | |  |  |  | **18** | **18** |

چنانكه مشاهده مي‌شود، موجوديت بسترهاي مناسب در راستاي تبديل دانش عيني، همچون ديگر مراحل تبديل دانش در سازمان كتابخانه‌ها، وضعيت مطلوبي دارد؛ به گونه‌اي كه مجموع امتيازهاي كسب شده مرتبط با وجود بسترها در سازمان كتابخانه‌ها 5 و امتيازهاي مورد انتظار اين بخش 6 مي‌باشد. در راستاي ميزان بهره‌گيري نيز در حد «مناسب» ارزيابي مي‌شود. امتيازهاي كسب شده ميزان بهره‌گيري از بسترهاي شناسايي شده در مرحلة تبديل دانش ذهني به ذهني 18 مي باشد، در حالي كه امتيازهاي مورد انتظار 18 است. بنابراين، مي‌توان نتيجه گرفت در اين شيوه از تبديل دانش، بسترهاي مناسبي فراهم گرديده است، و علاوه بر آن ميزان بهره‌گيري، مشاركت و استفاده كتابداران از اين بسترها نيز وضعيت مطلوبي را دارا مي‌باشد.

**دروني سازي (از عيني به ذهني)**

شايان ذكر است، تمامي بسترهاي موجود در سازمان كتابخانه‌ها كه در بخشهاي مرتبط با بروني سازي و تركيب مورد بررسي قرار گرفت و از طريق آنها امكان تبديل دانش ذهني به عيني و دانش عيني به عيني فراهم شده بود، امكان تبديل دانش عيني به دانش ذهني كاركنان را نيز فراهم مي‌كند. علاوه بر آن، بسترهاي ديگري نيز كه با اين بخش مرتبط مي‌باشد در سازمان كتابخانه‌ها وجود دارد كه در ادامه مورد بررسي قرار مي‌گيرند:

**شركت در دوره هاي آموزشي و سمينارهاي تخصصي:** از آنجا كه كاركنان مهمترين سرمايه هاي سازماني هستند، هر سازمان بايد زمينه رشد و توسعه دانشي كاركنان خويش را فراهم و بسترهاي مناسبي را در اين زمينه ايجاد كند. اين هم با برگزاري منظم دوره هاي بازآموزي و كلاسهاي آموزشي امكان پذير است. در اين دوره ها، امكان روزآمدسازي دانش و اطلاعات كاركنان فراهم مي‌شود و آنها مي توانند با تركيب اطلاعات و تجربيات كاري، دانش و توانمنديهاي خود را ارتقا دهند و علاوه بر آن امكان تبديل دانش عيني به ذهني نيز در كتابداران فراهم مي‌شود. در اين راستا، براي كسب اطلاعات در رابطه با ميزان شركت كاركنان كتابخانه (جامعه پژوهش) در دوره هاي آموزشي و سمينارهاي تخصصي، بانك اطلاعات آموزش سازمان كتابخانه‌ها مورد بررسي قرار گرفت. با توجه به اطلاعات موجود در بانك، مشخص شد 3/8% كاركنان در هيچ دوره آموزشي شركت نكرده‌اند، 3/41% در يك الي سه دوره، 44% در سه الي پنج دوره و 4/6% در بيش از پنج دوره آموزشي شركت كرده‌اند. با توجه به مقايسه اين آمار با نتايج پژوهش «عباسي» (1379) كه همين مورد را در كتابخانه‌هاي دانشگاه فردوسي مورد بررسي قرار داده بود، مشاهده مي‌شود كه سازمان كتابخانه‌ها در اين راستا تلاش بيشتري نموده است. ولي در هر صورت بايد سعي كرد ميزان شركت كتابداران در دوره هاي آموزشي افزايش يابد و امكانات بيشتري براي آنها فراهم شود.

**اينترانت:**عمده بخشهايي كه در اينترانت سازمان كتابخانه‌ها بستر مناسبي در راستاي تبديل دانش عيني به ذهني را فراهم نموده، شامل موارد ذيل است:

· بخش آموزش الكترونيكي: شامل مقالات مفيد و روزآمد در حوزه هاي موضوعي سازمان كتابخانه‌ها چون كتابداري و اطلاع رساني، فناوري اطلاعات، موزه و موزه داري، نسخ خطي، مرمت، روابط عمومي و ..

·   فهرست و متن كامل مقالات سودمند (گزيده) براي مديران و كتابداران

·   امكان دسترسي به چندين كتاب الكترونيكي

· امكان دسترسي به متن كامل برخي از نشريات الكترونيكي مرتبط با حوزه كتابداري و اطلاع رساني چون فصلنامه كتاب، كتاب هفته، فصلنامه كتابداري و اطلاع‌رساني آستان قدس رضوي، خبرنامه انجمن كتابداري و اطلاع‌رساني ايران، نشريه اطلاع رساني كتابخانه تخصصي وزارت خارجه و تازه هاي اطلاع رساني و اطلاع يابي دانشگاه فردوسي مشهد.

به طور كلي، چنانكه مشاهده مي‌شود بسترهاي مناسبي در راستاي به اشتراك گذاري دانش عيني در سازمان كتابخانه‌ها وجود دارد كه به نوبه خود در ذهني كردن اين دانش عيني تأثير بسزايي دارند. اما، در عمل اندازه گيري اين تأثير كار آساني نيست. سنجش تأثير ذهني شدن دانش عيني را بايد در عملكردها و رفتار علمي كتابداران جستجو كرد. در اين راستا، ميزان توليدات علمي كتابداران شايد نشاني از تأثير اين بخش از اشتراك دانش باشد. علاوه بر آن، ميزان استفاده از اينترانت و شركت فعالانه در بحثهاي آن نيز شايد نشاني ديگر از ذهني شدن دانش عيني باشد. بنابراين، بررسي سنجش ميزان استفاده و بهره‌گيري از بسترهاي موجود در مرحله تبديل دانش عيني به ذهني، به رفتار و عملكرد كتابداران در رابطه با شيوة تفكر و چگونگي توليد اطلاعات و دانش بستگي دارد. بدين ترتيب، سنجش آن پيچيده است و زمان بيشتري را مي طلبد. بنابراين، به پژوهش ديگري نياز دارد. در اين رابطه، سازمان كتابخانه‌ها بايد تلاش كند از طريق فرهنگ سازي و فراهم آوردن امكانات بيشتر در راستاي شركت كتابداران در سمينارهاي تخصصي و كلاسهاي آموزشي، اين بخش اشتراك دانش را تقويت نمايد. افزون بر آن، از طريق روشهاي مختلف، ذهني شدن دانش عيني ‌بايد مورد ارزيابي قرار گيرد.

**6. بحث و نتيجه گيري**

نتايج اين پژوهش همچون ساير پژوهشهاي مرتبط انجام شده (Shull et al., 2003; Al-Sayed & Ahmad, 2003; Kautz, 2005 ) نشان داد الگوي «نوناكا و تاكه اوچي» مي‌تواند پايه و مبناي مناسبي در راستاي بررسي وضعيت اشتراك دانش در سازمانها باشد. به عبارت ديگر، از اين مدل مي توان براي شناسايي موارد و بسترهاي به اشتراك‌گذاري دانش در سازمانها، از جمله ابزارها و مكانيسمهاي به كارگرفته شده در جهت ايجاد ارتباط و انتقال دانش و اطلاعات، استفاده كرد. به واقع، دانش جديدي كه بر اساس تبديل دانش ذهني به عيني و يا تبديل دانش عيني به عيني توليد مي‌شود، بايد از طريق بسترهاي مختلف در سطح سازمان توزيع و به اشتراك گذاشته شود تا بتوان امكان ذهني كردن آن را فراهم كرد. بنابراين، نكته مؤثر در انتخاب اين الگو براي بررسي بسترهاي به اشتراك گذاري دانش سازمانها توجه به اين امر است كه برونداد هر يك از مراحل تبديل دانش، و توليد دانش جديد است، ولي در تك تك اين مراحل فرايند به اشتراك گذاري دانش اصلي انكارناپذير مي‌باشد. به عبارت ديگر، نه تنها بايد بسترهاي لازم براي به اشتراك گذاري دانش به هدفمند و رسمي فراهم شود، بلكه مشوّقهاي لازم براي بهره‌گيري از دانش نيز بايد طراحي و مورد استفاده قرارگيرد. در غير اين صورت، دانش موجود به دانش سازماني تبديل نمي‌شود و دانش جديدي نيز توليد نخواهد شد.

از سوي ديگر، با نگاهي خاص مي توان اين نكته را نيز از نتايح پژوهش حاضر دريافت كه اين الگو با فعاليتهاي انجام شده در كتابخانه‌ها در راستاي مديريت و به اشتراك‌گذاري دانش مناسبت داشته و اين قبيل سازمانها نيز مي‌توانند از اين مدل براي شناسايي وضعيت اشتراك دانش، بخصوص بسترهاي موجود و ميزان بهره‌گيري از آنهاو نيز ايجاد اين بسترها و شرايط، استفاده كنند.

منابع

ـ تاونلي، چارلز تي (1380). مديريت دانش و كتابخانه‌هاي دانشگاهي.ترجمه مهدي خادميان. كتابداري و اطلاع رساني آستان قدس. 4(2)، 99 ـ 120.

ـ ترنتن، استيو، و مك‌كراكن كريسي (1386). نقش عامل انساني در مديريت دانش. فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني آستان قدس، 10(1)، 197-209.

ـ داورپناه، محمدرضا (1382). مديريت دانش: عاملي راهبردي براي توسعه سازماني. فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني آستان قدس، 6 (4)، 3-19.

ـ داونپورت، تامس و لارنس پروساك (1379). مديريت دانش. ترجمه حسين رحمان سرشت. تهران: شركت طرحي مهندسي و تأمين قطعات ايران خودرو.

ـ مفيدي، هميلتوني، و ردا سنيمان (1384). كاربرد اينترانت به عنوان يك ابزار مديريت دانش در كتابخانه‌هاي دانشگاهي. ترجمه مريم صراف زاده. مجله الكترونيكي مركز اطلاعات و مدارك علمي ايران، 5(1).

ـ نوناكا، ايكوجيرو و هيروتاكا تاكه اوچي (1385). شركتهاي دانش آفرين: چگونه شركتهاي ژاپني نوآوري را محقق مي سازند. ترجمه آناهيتا كاوه و سعيد آنالويي. قم: سماء قلم.

- Ahmad Sharif, Mohammad Naziret al. (2005). Preliminary Study: Knowledge Management (KM) Practices in the Small Medium Software Companies. Journal of Knowledge Management Practice, 6. Retrieved April 02, 2006, fromhttp://www.tlainc.com/articl92.htm

- Al-Sayed, Rafif, & Ahmad, Khurshid (2003). Shared Languages and Shared Knowledge. Electronic Journal of Knowledge Management, 1(2). Retrieved April 15, 2006, from http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art1.htm

- Bahtt, G.D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge and Organization Knowledge. Journal of Knowledge Management, 6(1), 31-39.

- Bhirud, Sachin, Rodrigues, Lewlyn, & Desai, Pradeep (2005). Knowledge Sharing Practices in Km: A Case Study in Indian Software Subsidiary. Journal of Knowledge Management Practice, 6. Retrieved April 02, 2006, fromhttp://www.tlainc.com/articl103.htm

- Bolloju, N, Khalifa, M, & Turban, E. (2002). Integrating Knowledge Management into Enterprise Environments for the Next Generation Decision. Retrieved April 05, 2006, from http://www.lide.uhk.cz

- Chaudhry, Abdus Sattar (2005). Knowledge Sharing Practices in Asian Institutions: A Multi-Cultural Perspective From Singapore. Retrieved April 22, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: 066e-Chaudhry.pdf

Size: 151.9 KB

URL: http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/066e-Chaudhry.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

www.ifla.org/IV/ifla71/papers/066e-Chaudhry.pdf

- Drucker, P.F. (1998).The Coming of the New Organization. Harvard Business Review, 66(1), 230-245.

- Gao, Sheng (2004). Understanding Knowledge Sharing Behaviour. Master’s Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: b834876.pdf

Size: 3.31 MB

URL: http://lbxml.ust.hk/th\_imgo/b834876.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://lbxml.ust.hk/th-imgo/b834876.pdf

- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What’s your Strategy for Managing Knowledge. Harvard Business Review, 77(2), 106-16. Retrieved April 15, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: codifief or personalized.pdf

Size:

URL: http://www.imv.au.dk/dmmi2001%20/grp32/artikler/codifief%20or%20personalized.pdf

Status File does not exist (0) - General Error

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

www.imv.au.dk/dmmi2001 /grp32/artikler/codifief%20or%20personalized.pdf

- Joshi,K. D., & Nissen, Mark E. (2005). Introduction to the Minitrack on Knowledge Flows: Knowledge Transfer, Sharing and Exchange in Organizations. in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: 22680245c.pdf

Size:

URL: http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005%20/2268/08/22680245c.pdf

Status File does not exist (0) - General Error

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005 /2268/08/22680245c.pdf

- Kautz, Karlheinz (2005).A Unified Model of Knowledge Sharing –Insights from a Case Study in the IT industry. Retrieved March 12, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: KSharing.ppt

Size:

URL: http://www.cs.aau.dk/~pan/symp-spk/mat/KSharing.ppt

Status File does not exist (0) - General Error

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://www.cs.aau.dk/~pan/symp-spk/mat/KSharing.ppt

- Kim, Soonhee, & Lee, Hyangsoo (2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: 22680249a.pdf

Size:

URL: http://csdl2.computer.org%20/comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680249a.pdf

Status Connect site failed (0) - General Error

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://csdl2.computer.org /comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680249a.pdf

- King, Marie Jennifer (2001). Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities. Master’s Thesis. University Of Toronto. Retrieved September 03, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: mq62883.pdf

Size: 7.31 MB

URL: http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf

- Laycock, Martyn (2005). Collaboration to Compete: Achieving Effective Knowledge Sharing in Organization. The Learning Organization, 12(6), 523-538.

- McAdam, R., & Mccreedy, S. (1999). A Critical Review of Knowledge Management Models. The Learning Organization, 6(3), 91-101.

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. rganizational Science, 5(1), 14-37. Retrieved September 03, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: nonaka94.pdf

Size:

URL: http://www.michaelwmorris.com/R671/documents/Session\_09/Nonaka94.pdf

Status General Error (0)

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

www.michaelwmorris.com/R671/ documents/Session\_09/Nonaka94.pdf

- O’Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. California Management Review, 40(3), 154-74.

- OECD (2003). Introduction to the Survey on Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government. Retrieved March 12, 2006, fromWhat is this? DAP Link Verifier

Name: 1946891.pdf

Size: 145.1 KB

URL: http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf

- Sallis, M., & Jones,G. (2002). Knowledge Management in Education. London: Kogan page.

- Shull, Forrest et al. (2003). Knowledge-Sharing Issues in Experimental Software Engineering. Retrieved April 15, 2006, from www.cs.umd.edu/~basili/publications/journals/J92.pdf

- Smith, Peter A.C., & McLaughlin, Moira (2004). Knowledge Management: People Are Important!. Journal of Knowledge Management Practice, 5. Retrieved March 12, 2006, from http://www.tlainc.com/articl46.htm

- Sundaresan, Shankar, & Zhang, Zuopeng (2004). Facilitating Knowledge Transfer in Organizations through Incentive Alignment and IT Investment. in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from What is this? DAP Link Verifier

Name: 205680248c.pdf

Size:

URL: http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/%202056/08/205680248c.pdf

Status General Error (0)

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/ 2056/08/205680248c.pdf

- Walczak, Steven (2005). Organizational Knowledge Management Structure. The Learning Organization, 12(4), 330-339.

- Yu, Yuecheng (2004). Motivational Foundation of Individual Knowledge Sharing. Master’s Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, fromWhat is this? DAP Link Verifier

Name: b834875.pdf

Size: 2.21 MB

URL: http://lbxml.ust.hk/th\_imgo/b834875.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://lbxml.ust.hk/th\_imgo/b834875.pdf

- Zhang, Jing, & Faerman, Sue R.(2004). The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, fromWhat is this? DAP Link Verifier

Name: 205680249b.pdf

Size:

URL: http://csdl2.%20computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf

Status Connect site failed (0) - General Error

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://csdl2. computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf

- Zhang, Jing, Faerman, Sue R., & Cresswell, Anthony M.(2006). The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing. in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, fromWhat is this? DAP Link Verifier

Name: 250710026b.pdf

Size: 183.9 KB

URL: http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/01/250710026b.pdf

Status Valid

More ▼Download with DAP

Settings Report this link

Disable for this session only

http://csdl2. computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/01/250710026b.pdf

--------------------------------------------------------------------------------

1. برگرفته از پايان نامه كارشناسي ارشد با عنوان «بررسي وضعيت و شيوه هاي به اشتراك‌گذاري دانش در سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي» (پرسش اول پژوهش).

2. كارشناس ارشد كتابداري و اطلاع رساني.

3. دانشيار گروه كتابداري و اطلاع رساني دانشگاه فردوسي مشهد.

1. Competitive Advantage.

2. Stewart.

3. Drucker.

4. Romer.

1. OECD (Organization for Economic Cooperation & Development).

2. Bhirud et al.

1. Sundaresan & Zhang.

1. Al-Sayed & Ahmad.

2. Kautz.

3. Shull et al.

1. Socialization.

1. Externalization.

1. Combination.

2. Internalization.

1. در اين پژوهش، به جاي استفاده از «سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي»، از اصطلاح «سازمان كتابخانه‌ها» استفاده خواهد شد.

1. بررسي اسناد و مدارك براي پاسخگويي به پرسش پژوهش، تا تاريخ 29/12/85 انجام گرفته است.

1. استفاده از كلمه «پايگاه» براي اين بخش از انجمن الكترونيكي سازمان كتابخانه ها فقط به منظور نام‌گذاري است و از لحاظ محتوايي دربرگيرنده ويژگيهاي يك پايگاه نمي باشد.

1. محمود سالاري. «نقدي كوتاه بر بروشورهاي منتشرشده در سازمان». 1382