

# کاربرد مدل مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها در مراکز اطلاع‌رسانی: مطالعه موردی مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری<sup>۱</sup>

عبدالحسین فرج پهلوی<sup>۲</sup>

استاد،

گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه شهید چمران اهواز

مرجان خجسته‌فر\*

کارشناس،

اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان فارس

دوبافت: ۱۳۸۹/۰۴/۲۴ | پذیرش: ۱۳۸۹/۱۲/۲۴

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۵۲۰۶-۱۷۳۵  
شاپا (الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸  
نمایه در LISA، SCOPUS و ISC  
http://jlist.irandoc.ac.ir  
دوره ۲۷ | شماره ۱ | صص ۲۰۷-۲۳۱  
پائیز ۱۳۹۰  
نوع مقاله: پژوهشی

**چکیده:** مراکز اطلاع‌رسانی سازمان‌هایی هستند که در راستای اهداف و مأموریت‌های سازمان مادر به تولید دانش می‌پردازند. در عصر تحول و در دوره انقلاب اطلاعات و ارتباطات و اقتصاد دانش محور، سازمان‌ها و مؤسساتی که به تولید و خلق دانش می‌پردازند، جایگاهی مهم در توزیع عنصر دانایی یافته‌اند، به طوری که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از مخزن و عملکرد و اسپاری صرف به مکان‌های دانشی تبدیل شده‌اند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری از نظر دارا بودن مشخصه‌های یک سازمان دانش محور است. راهبرد پژوهش، موردی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۸۷ نفر از کارکنان سازمان مورد نظر است که کل جامعه پژوهش را تشکیل می‌دهد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و مشاهده و مصاحبه استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن است که به طور کلی، وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش در وضعیت مناسبی قرار دارد و از این میان، بودجه سازمانی در وضعیت بهتری بوده است. بررسی‌ها نشان داد از میان فرآیندهای مدیریت دانش، واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات و شبکه دانش بیشتر مورد توجه مرکز قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی در این سازمان در جایگاه پایین تری نسبت به دیگر زیرساخت‌ها قرار دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، زیرساخت‌ها، راهبرد سازمانی، بودجه سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری

2. farajpahlou@scu.ac.ir  
\* khojastehfar.77@gmail.com

۱. برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی با عنوان «بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایند تبدیل دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری براساس مدل مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها»

## ۱. مقدمه و بیان مسأله

تا اواخر دهه ۱۹۹۰، به‌طور معمول، ارزش یک سازمان برحسب سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی آن سنجیده می‌شده است، ولی در هزاره سوم به‌موجب پیدایش اقتصاد دانش، دانش سازمان به‌سرعت به‌عنوان منبع اصلی اقتصاد شناخته شده است (Walczak 2005). از این‌رو، مفاهیم جدیدی مانند مدیریت دانش و کارکنان دانشی و سازمان‌های دانش‌محور<sup>۱</sup> در حوزه اقتصاد دانش رایج شده است. سازمان‌های دانش‌محور، با استفاده از هوش سازمانی و خلاقیت، اطلاعات و دانش را در جهت کسب برتری‌های خاص، در اختیار می‌گیرند و از آن در جهت رشد و توسعه پایدار در ایجاد محیطی پویا استفاده می‌کنند. همچنین، با به‌کارگیری و هدایت مهارت‌ها و تخصص کارکنان، سازمان را قادر به یادگیری مداوم همراه با خلاقیت می‌سازند.

اگر چه دانش را می‌توان به‌عنوان یک منبع اصلی برای پیشرفت دانست (Quintas, Lefrere, and Jones 1997)، مدیریت آن حتی در حد بیان سخت است، چون یک سرمایه جمعی مفید است (Shepard 2000). این امر نیاز به پیاده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ تبادل و به‌اشتراک‌گذاری دانش دارد. اطلاعات و دانش در مراکز اطلاع‌رسانی همچون سایر سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخائر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، و تجارب و شایستگی‌ها وجود دارد، بنابراین نظام‌مند کردن فرآیند انتقال دانش و مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی چون مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌علت ارائه خدمات اطلاعاتی به قشر عظیمی از مشتاقان علم و دانش در سطح ملی و بین‌المللی و جویندگان اطلاعات اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در این محیط متفاوت غنی از اطلاعات<sup>۲</sup>، بیشتر کارها شامل تولید و توزیع اطلاعات خواهد بود (Marien 1984)، بنابراین اهمیت دادن به این مسأله بسیار حائز اهمیت است.

یکی از سازمان‌هایی که انتظار می‌رود واجد چنین شرایطی باشد و در تحقیقات دیگر نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های عمده و مطرح این حوزه معرفی و مورد بررسی قرار گرفته است (نوروزی چاکلی ۱۳۸۶)، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری است. اهمیت این پژوهش، در امکان‌سنجی مدیریت دانش در یک مرکز ملی اطلاعات علمی کشور چون مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری است و هدف آن این است که مشخص گردد آیا مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری آمادگی این را دارد که نقش یک سازمان دانش‌محور را ایفا کند؟ بنابراین در راستای این هدف، انجام پژوهشی در جهت بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در این مرکز موجب ارائه راهکارهایی جهت بهبود عملکرد سازمان برای ارائه خدمات در سطح عالی‌تر از نظر کیفی می‌شود.

1. Knowledge oriented or knowledge-based organizations

2. Information-rich environment

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش مفهومی است که تعاریف بسیاری برای آن ارائه شده است که بیشتر آنها بر ارزش‌های مدیریت دانش تکیه دارند. مدیریت دانش از دیدگاه پرز<sup>۱</sup> با تأکید بر دانش به‌عنوان یک سرمایه سازمانی عبارت است از: گردآوری دانش و تجربیات افراد یک سازمان و قابل دسترس کردن آنها به‌عنوان سرمایه سازمانی (به نقل از حسن‌زاده ۱۳۸۶، ۱۶). پژوهش حاضر تعریف ارائه‌شده از سوی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۲</sup> را مد نظر دارد. براساس تعریف این سازمان، مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی است که در راستای خلق، کسب، توزیع دانسته‌ها، و ارتقای به‌اشتراک‌گذاری دانش در داخل سازمان و محیط اطراف آن انجام می‌شود (به نقل از حسن‌زاده ۱۳۸۶، ۱۸). بدین ترتیب، با پذیرفته‌شدن دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی<sup>۳</sup> برای سازمان‌ها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به فراهم‌آوری زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌وجود آمده است.

اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام یا سازمان، زیرساخت نامیده می‌شود (حسن‌زاده ۱۳۸۶). زیرساخت‌های مدیریت دانش برخلاف زیرساخت‌های مدیریت اطلاعات فقط فیزیکی نیستند. ترا<sup>۴</sup> شش زیرساخت برای مدیریت دانش برمی‌شمرد: راهبرد<sup>۵</sup>، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، ساختار (فرآیند سازمانی)، مهارت‌های منابع انسانی، نظام‌های اطلاعات (به نقل از رادینگ ۱۹۹۸). شورای مدیران ارشد اطلاعاتی<sup>۶</sup>، سه عنصر افراد و فرآیندها و فناوری را به‌عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش معرفی می‌کند که به‌عنوان عنصر اساسی یک محیط سازمانی نیز محسوب می‌شوند. شرما و ویکراماسینگه<sup>۷</sup> نیز چهار عامل زیرساختی برای مدیریت دانش را شناسایی کردند که عبارتند از: زیرساخت‌های لازم برای همکاری، زیرساخت‌های لازم برای شکل‌دهی حافظه سازمانی، زیرساخت‌های منابع انسانی، و شبکه دانش (نقل از حسن‌زاده ۱۳۸۶).

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی سه گروه از عوامل زیرساختی را بیان کرده است که شامل: آرایش سازمانی، نیروی انسانی، و فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌شود (حسن‌زاده ۱۳۸۶، ۴۳). در این پژوهش، زیرساخت‌هایی که حسن‌زاده (۱۳۸۶) با مرور عوامل زیرساختی مدیریت دانش بیان کرده است، مدنظر قرار گرفته است. این عناصر عبارتند از: عنصر راهبرد سازمانی، فرآیندهای سازمانی، منابع انسانی، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، و منابع مالی که در یک مدل بیان می‌شود. در توصیف این زیرساخت‌ها می‌توان گفت

1. Perez

2. Organization for Economics and Co-operation and Development (OECD)

3. Strategic

4. Terra

5. Strategy

6. Chief Information Officer Council (CIO Council)

7. Sherma and Vikeramasinge

استراتژی، راهبردی است که یک سازمان سالانه برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های خود تدوین می‌کند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند وظایف خود را به اثربخش‌ترین روش ممکن انجام دهند که جهت‌گیری راهبردی (تعیین چشم‌انداز و برنامه معماری و فناورانه) داشته و در خصوص مدیریت برتر سرمایه‌های فکری دارای برنامه‌هایی باشند (محمدی‌فاتح ۱۳۸۷، ۳۳).

عوامل فرآیندی زیرساخت مدیریت دانش در سازمان‌ها، شامل طیف گسترده‌ای است که ایجاد آنها توجه خاص مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد. زیرساخت‌های فرآیندی برای تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش سازمانی و همکاری با سایر سازمان‌ها جهت بهره‌مندی از دانش برون‌سازمانی و ایجاد زمینه‌های مبادله دانش است. براساس گفته داوِنپورت و پروساک، کتابداران و متخصصان اطلاع‌رسانی به‌طور دائم، به‌عنوان یک کارگزار پنهان دانش عمل می‌کنند (Davenport and Prusak 2000). در کل، آنها کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌محور خودشان یعنی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی هستند. متخصصان اطلاع‌رسانی، به‌عنوان مهمترین منبع مراکز خود در تولید و توزیع دانش محسوب می‌شوند. به‌یقین هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده و پویا و جهانی امروز هستند (حسن‌زاده ۱۳۸۶، ۵۸).

بیشتر سازمان‌های موفق آنهایی هستند که دانش کارمندانشان را مدیریت می‌کنند و برای بالا بردن بازدهی در سازمان، آن را به یک دارایی (سرمایه) هوشمند تبدیل می‌کنند. چون دانش، به‌طور عمده، در ذهن افرادی که مولد آن هستند وجود دارد، باید زیرساختی طراحی شود که به‌وسیله آن دانش را ذخیره، نگهداری، ضبط، و بایگانی کرد تا بتوان همیشه در مفیدترین قالب برای هر کاربر ارائه کرد (Shepard 2000). فناوری اطلاعات در مرکز بسیاری از ابتکارات و عملیات مدیریت دانش قرار دارد (Hansen, Nohria, and Tierney 1999; Skyrme 1999). باید توجه داشت که فناوری یک جایگزین برای دانش نیست، بلکه کانال و روش و بیش از یک وسیله برای انتقال داده و اطلاعات است (Spiegler 2002).

در اهمیت زیرساخت فناوری اطلاعات، الراوی در یک مطالعه موردی، مدیریت دانش و دریافت سازمانی را در امارات متحده عربی مورد بررسی قرار داده است. هدف این پژوهش، بررسی میزان توانایی سازمان‌های دولتی امارات متحده عربی در مدیریت دانش سازمانی خود و در جهت توسعه سازمانی خود است. پژوهش وی از نوع پیمایشی بین ۱۰۲ مدیر در سازمان‌های مختلف جهت مشخص کردن میزان تمایلات آنها به مدیریت دانش است. چندین مدیر اهمیت مسأله فناوری را بیان کردند که این موضوع به زیرساخت‌های فناوری و امنیت داده‌های موجود در اینترنت مربوط می‌شود. یافته‌ها نشان داد که دانش باید هم به‌طور مادی و هم معنوی موجب

تفاوت‌هایی در بعضی زمینه‌ها شود و منابع مدیریت دانش با کاربرد فناوری سازمانی در یک سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت بهتر به کار گماشته می‌شود. این پژوهش با شناسایی نیازها، ایده‌های جدیدی به افراد در زمینه مدیریت و فناوری اطلاعات ارائه می‌دهد (Alrawi 2008).

کوان در پژوهش خود شرکت جهانی ریل لایف<sup>۱</sup> را به صورت مطالعه سندی مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سازمان یا شرکتی که نظام مدیریت دانش داشته باشد، مدیریت دانش را در اولویت راهبردهای درازمدت خود قرار می‌دهد، نشست‌های به اشتراک گذاری دانش در چنین سازمان‌هایی نه به عنوان فعالیت فرعی بلکه به عنوان فعالیت اصلی کارکنان درآمده است و کارکنان به سبب مشارکت در تبادل اطلاعات و دانش تشویق می‌شوند و فناوری اطلاعات و ارتباطات در این راستا به خدمت گرفته می‌شود (Kwan 2003). آلبرس در مقاله خود رویکرد عملی پیاده‌سازی مدیریت دانش را مورد بحث قرار می‌دهد. وی معتقد است شرکت‌ها نیاز دارند دانش صحیح را تسخیر و تولید و به سرعت توزیع کنند و آن را با محصولات و خدمات جدید ادغام کنند. این پژوهش یک فرآیند ساده گام به گام است که اجرای مدیریت دانش را با این عناصر کلیدی شرح می‌دهد: تیم مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش، حساسی و ارزشیابی دانش، دارایی فناوری اطلاعات، نظام‌های مدیریتی، و طرح تحقیق (Albers 2009).

کاندولوال و گوشچاک در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در این شرکت‌ها و میزان به اشتراک گذاری دانش رابطه مستقیمی وجود دارد. با توجه به اینکه فناوری اطلاعات، شبکه‌ای برای اشتراک دانش در یک سطح فنی فراهم می‌کند و اشتراک دانش یک مسأله مهم برای تضمین موفقیت مدیریت دانش است (Khandelwal and Gottschalk 2003)، و رای این توصیفات، یک فرهنگ همکاری و اعتماد، بیشتر از زیرساخت فناوریانه اهمیت دارد (Corral 1998).

داونپورت و پروساک در کتاب خود با عنوان *دانش کارا: چگونه سازمان‌ها به اداره آنچه می‌دانند، می‌پردازند؟* مطالعه‌ای را بر روی ۳۹ شرکت در سرتاسر دنیا انجام دادند و این امر را بررسی کردند که چگونه انواع شرکت‌ها می‌توانند به طور مؤثر به شناسایی، تجزیه، اندازه‌گیری، و مدیریت سرمایه‌های عقلانی خود بپردازند. آنها مدیریت دانش را با عواملی مانند راهبردهای تجاری، فرآیندهای کاری، رفتار، و فرهنگ ارتباط دادند و به این نتیجه رسیدند که جهت بهبود انتقال دانش در یک سازمان باید از راه‌حل‌های فناوریانه-مدار مدیریت دانش به سمت مدیریت دانشی حرکت کرد که بیشتر بر روی تعاملات انسانی در یک سازمان تأکید می‌کند. آنها

1. Rail Life

اهمیت رابطه فرهنگی و عوامل سازمانی را بر روی بهبود مدیریت دانش مورد توجه قرار دادند (Davenport and Prusak 2000).

با توجه به این امر، از دیگر زیرساخت‌های مهم سازمانی برای مدیریت دانش، زمینه‌سازی فرهنگی در کل سازمان و تبدیل تفکر انحصاری بودن دانش به تفکر در اختیار گذاردن دانش است. در حقیقت، تفکر نگرانی ناشی از دست دادن جایگاه خود به علت پیشرفت علمی همکاران، باید به این تفکر تغییر یابد که پیشرفت همکاران معادل است با پیشرفت کل اعضای سازمان که این مسأله مورد تأکید بسیاری از محققان از جمله دراکر است (Drucker 1999). عبدالقادر در یافته‌های خود به تأثیر مستقیم عوامل انسانی و خصوصیات و مهارت‌های آنها در موفقیت مدیریت دانش دست یافت. از جمله راهکارهای ارائه شده توسط وی جهت موفقیت مدیریت دانش، آموزش کارکنان تازه‌وارد، آموزش مستمر تمام کارکنان، تبادل مهارت و توانمندی‌ها بین کارکنان، استخدام کارکنان جدید، و ایجاد پایگاهی درباره توانمندی‌های کارکنان است (Abdolgader 2004). در ادامه، توصیف عناصر زیرساختی مدیریت دانش ناگفته نماند که پیاده‌سازی زیرساخت‌های مدیریت دانش و فعالیت‌های مرتبط با آن مستلزم به کار بردن زمان و انرژی و هزینه است. موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌محور مستلزم صرف بودجه کافی برای فراهم‌آوری امکانات لازم مثل فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، به کار بردن نظام‌های تشویقی، و ... جهت به اشتراک گذاری دانش است تا در راستای تولید و انتقال دانش، عنصر خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد گردد.

حسن‌زاده (۱۳۸۵) با هدف بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در ایران پژوهشی را بر روی ۲۱ وزارتخانه و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی انجام داده است. این پژوهش، به شکل توصیفی - پیمایشی بر روی ۲۹۴ نفر از ۴۲۰ مدیر مستقر در جامعه مورد پژوهش انجام گرفته - است. نتیجه کلی به دست آمده در این پژوهش این بود که به‌طور کلی، وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مناسب نیست. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان‌ها و بین سطح تحصیلات کارکنان و سطح مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود دارد. نتایج دیگر این پژوهش حاکی از آن است که بین اولویت مدیریت دانش در راهبرد سازمانی و بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود ندارد. بین برنامه الکترونیک و میزان بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد بررسی و بین اولویت مدیریت دانش در راهبرد سازمانی و دانش‌مداری مدیریت در جامعه مورد مطالعه رابطه‌ای

وجود ندارد. در نهایت، مدلی در جهت بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه گردیده است.

از مرور پژوهش‌های انجام‌شده چنین برمی‌آید که در ایران پژوهش در زمینه مدیریت دانش به‌خصوص در حوزه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی هنوز در ابتدای رشد و گسترش خود قرار دارد. با وجود سابقه طولانی مدیریت دانش (از دهه ۱۹۷۰ تاکنون) حجم گسترده‌ای از پژوهش‌ها همچنان به بررسی زمینه‌ها و تعریف و شناسایی مفاهیم و مؤلفه‌ها و تبیین ماهیت مدیریت دانش و یا مهارت‌های لازم برای مدیریت دانش اختصاص یافته است. بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده به روش پیمایشی بوده و بعضی از آنها به‌شکل مطالعه سندی انجام گرفته است. در سطح کلان، هنوز بسترهای مدیریت دانش فراهم نیست و فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از سازمان‌های ایرانی به‌سوی رقابت بین افراد و حفظ دانش فردی است. اما، تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از کشور نشان می‌دهد که بسیاری از آنها به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌های مدیریت دانش از نظر اقتصادی سودمند بوده است و به‌دنبال ساز و کارهای تشویقی و یافتن موانع مربوط به مدیریت دانش و اجرای برنامه‌های آن و رفع این موانع هستند.

شرط لازم جهت دست‌یافتن به نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای مدیریت دانش، ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای لازم برای تبدیل و به اشتراک‌گذاری دانش است. با توجه به مطالب اشاره‌شده، مدیریت دانش روشی نوین و کارآمد در مدیریت است که بیشتر سازمان‌ها از جمله مراکز اطلاع‌رسانی به آن روی خواهند آورد. با توجه به کمبود پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه بررسی مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی، انجام این پژوهش می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آتی در حوزه مدیریت دانش و پیاده‌سازی نظام‌مند نظام‌های مدیریت دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری مؤثر واقع شود، به‌طوری‌که یافته‌های این تحقیق می‌تواند به برنامه‌ریزی بهتر این سازمان در ارائه خدمات کمک کند تا موجب حرکت آن به‌سوی سازمان‌های دانش‌محور گردد.

### ۳. هدف و سؤال‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری است. برای رسیدن به این هدف با مبنای قرار دادن مدل حسن‌زاده (۱۳۸۵) به‌نام «مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها»، سؤالات زیر، دنبال می‌گردد:

۱. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی راهبرد سازمانی چگونه است؟
  ۲. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی فرآیند سازمانی چگونه است؟
  ۳. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی بودجه سازمانی چگونه است؟
  ۴. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی فناوری اطلاعات و ارتباطات چگونه است؟
  ۵. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی منابع انسانی سازمانی چگونه است؟
  ۶. وضعیت موجود مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی فرهنگ سازمانی چگونه است؟
  ۷. آیا بین نگرش افراد در بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش (فناوری اطلاعات و منابع انسانی و فرهنگ سازمانی) و مؤلفه جمعیت‌شناختی سطح تحصیلات رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- پیش از اینکه جامعه پژوهش بیان شود لازم است به‌شکل مختصر مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری تعریف گردد تا دید روشنی در تحلیل این موضوع در این سازمان به‌دست آید.

#### ۴. مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری

مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری<sup>۱</sup>، به‌طور رسمی، سال ۱۳۷۰ پس از موافقتنامه‌ای که بین وزیر فرهنگ و آموزش عالی وقت جمهوری اسلامی ایران و رئیس فقید فرهنگستان علوم کشورهای اسلامی به امضاء رسید، فعالیت خود را آغاز نمود. هدف آن بود تا این مرکز بتواند در حیطه‌های علوم و فناوری در سطح منطقه به اشاعه اطلاعات و ارائه خدمات کتاب‌شناختی و مرجع و مانند آن بپردازد. نام این مرکز در ابتدا، کتابخانه منطقه‌ای علوم و تکنولوژی شیراز بود که با توجه به ایجاد تغییرات عمیق در برنامه‌ها و خدمات علمی و اطلاع‌رسانی در سطح جهان و ضرورت هماهنگی‌ها با فناوری‌های اطلاعاتی، تغییر نام کتابخانه به مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری در سال ۱۳۸۵ توسط وزارت علوم پیشنهاد شد.

۱. جهت اختصار در ادامه متن، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری به‌صورت مرکز منطقه‌ای آمده است.

توزیع آخرین اطلاعات علمی و فنی و نیز کمک به تأمین و تجهیز منابع علمی مورد نیاز دانشگاه‌ها، سازمان‌ها، نهادهای تحقیقاتی، و نیروهای متخصص داخلی و منطقه‌ای، برای ارتقاء سطح علمی ایران و سایر کشورهای منطقه به‌عنوان راهبردهای اساسی مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری تعیین شد. با توجه به گذشت مدت کوتاهی از عمر این مرکز (نسبت به سایر مراکز اطلاع‌رسانی کشور)، اکنون مهمترین مرجع دستیابی به اطلاعات علمی و فنی به‌زبان فارسی و غیرفارسی و محور سنجش تولیدات علمی کشورهای اسلامی محسوب می‌شود. در حال حاضر، مرکز منطقه‌ای با نشانی الکترونیکی [www.ricest.ac.ir](http://www.ricest.ac.ir) شامل گروه‌ها و واحدهای علمی - تحقیقاتی همچون: گروه پژوهشی طراحی و عملیات نظام‌ها، گروه پژوهشی زبان‌شناسی رایانه‌ای، گروه پژوهشی مدیریت اطلاعات، بخش استنادی علوم جهان اسلام، گروه پژوهشی توسعه منابع پژوهشی، اداره فناوری‌های اطلاعاتی، اداره همکاری‌های علمی و بین‌المللی، و اداره خدمات اطلاع‌رسانی است (ایجاد مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری در کشور ۱۳۸۶).

#### ۵. جامعه پژوهش

از آنجاکه این پژوهش یک مطالعه موردی است، جامعه مورد پژوهش تمام کارکنان مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری را در بر می‌گیرد که شامل اعضای هیأت علمی و کارکنان مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری است که به‌صورت رسمی و پیمانی و قراردادی در این سازمان مشغول به کار هستند. براساس آمار موجود، تعداد کارکنان فعلی مرکز منطقه‌ای در سال ۱۳۸۷، ۹۷ نفر است که از میان آنها ۸۷ نفر واجد شرایط (از لحاظ سابقه کاری و میزان تحصیلات) برای پاسخگویی به پرسشنامه بوده‌اند.

جدول ۱. توزیع جامعه آماری مورد مطالعه بر حسب جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کاری، و تخصص‌ها

تخصص‌ها	سابقه کاری	سطح تحصیلات	جنسیت
مدیران: ۱۰	۴-۱ سال: ۲۵	کاردانی: ۱۵	زن: ۵۲
	۸-۵ سال: ۳۰	کارشناسی: ۳۶	
کارکنان: ۶۷	۱۲-۹ سال: ۱۴	کارشناسی ارشد: ۳۳	مرد: ۳۵
	بیش از ۱۲ سال: ۱۸	دکتری: ۳	
۸۷	۸۷	۸۷	جمع

#### ۶. ابزار گردآوری داده‌ها (روایی، پایایی، اجزای) و روش پژوهش

داده‌های این پژوهش با استفاده از ابزارهای پرسشنامه و مشاهده و مصاحبه گردآوری شد.

برای بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در مرکز مورد پژوهش از پرسشنامه حسن‌زاده (۱۳۸۵) استفاده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه اشاره‌شده به سنجش زیرساخت‌های مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و نیز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور پرداخته است، برای انطباق آن با سازمان مورد مطالعه جهت دستیابی به هدف مورد نظر، این پرسشنامه اصلاح شد و نسخه نهایی، جهت تأیید روایی صوری و محتوایی در اختیار استادان صاحب‌نظر در این حوزه و استادان راهنما و مشاور قرار گرفت. پایایی براساس آلفای کرونباخ  $0/79$  به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب در این قسمت است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار اسپس اس نسخه ۱۴، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در این پژوهش، برای پاسخ به سؤالات اول تا ششم پژوهش از آمار توصیفی شامل جدول‌های توزیع فراوانی و از آمار استنباطی به‌منظور بررسی داده‌های مربوط به سؤال هفتم پژوهش از تحلیل واریانس و آزمون دانکن<sup>۱</sup> استفاده گردید.

## ۷. یافته‌های پژوهش

### ۷-۱. راهبرد سازمانی

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر اعضای سازمان بر این باور بودند که سازمان در اهداف سازمانی خود، راهبردهای مدیریت دانش را گنجانده است. در تدوین این راهبردها، براساس نتایج به‌دست‌آمده (جدول ۲) می‌توان گفت که مدیریت و اعضای هیأت علمی (مدیران گروه‌های پژوهشی مختلف) سازمان بیشترین نقش را در تدوین راهبردهای مدیریت دانش دارند و این امر به این خاطر است که رهبر (مدیر) از نقش محوری در توسعه راهبردها برخوردار است. بررسی مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری نشان داد که این مرکز در دستیابی به اهداف خود در درازمدت راهبردهایی را در مدیریت کردن دانش سازمانی قرار داده است و این نتیجه با یافته کوان<sup>۲</sup> همسویی دارد.

وجود و توسعه گروه‌های پژوهشی از جمله گروه پژوهشی مدیریت اطلاعات، به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی سازمان و گروه پژوهشی طراحی و عملیات نظام‌ها که دارای وظایف از پیش تعیین‌شده‌ای است، همچون طراحی نظام‌های اطلاعات مدیریتی؛ برگزاری سخنرانی‌های علمی؛ برگزاری کارگاه‌ها و نمایشگاه‌های پژوهشی (جهت به‌اشتراک گذاشتن دانش سازمانی)؛ حمایت از پژوهش‌های داخلی و خارجی جهت جذب دانش برون‌سازمانی؛ کاربرد فناوری‌های نوین روز همراه با به‌کارگیری متخصصان موضوعی در امر گردآوری،

1. Duncan's post-hoc test

2. Kwan

سازماندهی، ذخیره، و توزیع آخرین دانش‌های توزیع شده در سازمان؛ انجام طرح‌های پژوهشی مشارکتی توسط اعضای هیأت علمی سازمان؛ و دیگر کارکردها مبین این مسأله است که این مرکز اطلاع‌رسانی، مدیریت اطلاعات و دانش را در راهبردهای سازمانی خود به‌خوبی جای داده است.

جدول ۲. تدوین‌کنندگان راهبرد مدیریت دانش در سازمان

گزینه‌ها	مدیریت		اعضای هیأت علمی		کتابداران و کارکنان		کارگروه مدیریت		کارشناس مدیریت	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
بلی	۸۷	%۱۰۰	۶۴	%۷۳/۵۶	۱۷	%۱۹/۵۴	۰	%۰	۰	%۰
خیر	۰	%۰	۲۳	%۱۴/۹	۷۰	%۸۰/۴۵	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰
جمع	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۱۰۸۷	%۱۰۰

#### ۲-۲. بررسی فرآیند سازمانی

در اصل، مدیریت سازمان بایستی برای پیگیری امور مربوط به مدیریت دانش سازمانی، واحد خاصی را برای هماهنگی امور مربوط به ایجاد و کارشناس اطلاعات و یا کارشناس دانش را مسئول این کار قرار دهد. وجود چنین اجزای دانش‌مدار، البته به‌عنوان یک ابزار نه هدف، می‌تواند پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کند. در این پرسش، ۵ جزء سازمانی مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از: مرکز هماهنگی مدیریت اطلاعات و دانش، پست کارشناس اطلاعات و دانش، گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات، گروه‌های هم‌کارکرد، و شبکه دانش. بررسی ساختارهای سازمانی مرکز مورد مطالعه نشان داد که در این سازمان بیشتر موارد، فرآیند سازمانی مطلوب برنامه‌های مدیریت دانش را در بردارد (جدول ۳).

جدول ۳. ساختار سازمانی جدید دانش‌مدار در سازمان

گزینه‌ها	مرکز هماهنگی مدیریت اطلاعات و دانش		کارشناس دانش		واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات		گروه‌های هم‌کارکرد		شبکه دانش	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
بلی	۵۰	%۵۷/۵	۰	%۰	۸۷	%۱۰۰	۶۹	%۷۹/۳	۷۸	%۸۹/۷
خیر	۳۷	%۴۲/۵	۸۷	%۱۰۰	۰	%۰	۱۸	%۲۰/۷	۹	%۱۰/۳
جمع	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰	۸۷	%۱۰۰

- کل جامعه پژوهش معتقد بودند که واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان جایگاه تعریف شده‌ای دارد.
  - ۸۹/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که وجود شبکه دانش مورد توجه سازمان قرار گرفته است.
  - ۷۹/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که گروه‌های هم‌کارکرد در این سازمان شکل گرفته است.
  - در آخر، کل پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که هنوز پست کارشناس دانش در سازمان جایگاه تعریف شده‌ای ندارد.
- بررسی‌های به‌عمل آمده و نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که در این سازمان واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات، شبکه دانش، و گروه‌های هم‌کارکرد از اولویت عملی بالاتری در میان دیگر فرآیندهای سازمانی برخوردار بوده‌اند. در توجیه بیشتر نتایج آماری به‌دست آمده، فرآیندهای بیان‌شده بررسی گردید. نتیجه این بررسی براساس مشاهده و مصاحبه انجام گرفته با مدیران براساس هر یک از اجزای سازمانی به شرح زیر ارائه می‌شود:

#### الف) مرکز هماهنگی مدیریت اطلاعات و دانش

مشاهده و بررسی سازمان نشان می‌دهد در میان بخش‌های مختلف سازمان، واحدی مشخص به نام گروه پژوهشی مدیریت اطلاعات وجود دارد که به مدیریت اطلاعات می‌پردازد. در رابطه با واحد هماهنگی برای مدیریت دانش به‌طور مشخص واحدی در این مرکز وجود ندارد.

#### ب) کارشناس مدیریت دانش

بررسی اساسنامه و وبسایت سازمان و تحلیل داده‌ها (جدول ۲) نشان می‌دهد که چنین پستی هنوز به‌طور مشخص در سازمان وجود ندارد. با توجه به اینکه ماهیت سازمان یک سازمان اطلاع‌رسانی است وجود چنین پستی در شناسایی و کشف شکاف‌های دانش و تلاش در جهت رفع آن می‌تواند موجب پیشبرد بیشتر مرکز منطقه‌ای در جهت رسالت‌های آن باشد.

#### ج) واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات

واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات از بدو تأسیس مرکز منطقه‌ای آغاز به کار کرده است. فعالیت‌های این مرکز براساس ارائه خدمات الکترونیکی استوار است به‌همین دلیل، از ابتدا شبکه داخلی راه‌اندازی شد و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف در این نظام طراحی شدند. این واحد دارای وظایفی همچون برنامه‌نویسی، نگهداری شبکه و رایانه‌ها، و ارتقای آنهاست که به‌مرور زمان و با گسترش مجموعه، نیاز به واحدی مستقل با عنوان «طراحی و عملیات نظام‌ها» با

کارکرد پژوهشی و ارتقاء نظام‌های اطلاعاتی موجود احساس شد که منجر به ایجاد گروه پژوهشی «طراحی و عملیات نظام‌ها» گردید.

#### د) گروه‌های هم‌کارکرد

گروه‌های هم‌کارکرد، گروهی از متخصصان هستند که در یک حوزه موضوعی کار می‌کنند، اما نه در یک بخش یا طرح خاص که به‌طور دائم اطلاعات خود را با همدیگر به‌اشتراک می‌گذارند. براساس مصاحبه انجام‌گرفته با مدیریت بخش‌های مختلف سازمان، مدیران سازمان (اعضای هیأت علمی) هر کدام با تخصص مربوط به خود، یک گروه کاری را تشکیل می‌دهند. این گروه در راستای طرح‌ریزی و اجرای طرح‌های دانشی جدید، به‌طور پیوسته در جلساتی به تعامل اندیشه‌ها با یکدیگر و در این جهت به تبادل نظر، انتقال تجربیات، ایده‌ها، و طرح‌های خود می‌پردازند.

#### ه) شبکه دانش

در یک سازمان، افراد به‌مرور زمان به برخی تولیدات مشترک دست می‌یابند. با قرار دادن این تولیدات مشترک و همچنین دانش‌های سازمانی بر روی شبکه دانشی مانند اینترنت و اکسپاننت، پایگاه‌های دانشی سازمان ایجاد می‌شود. با توجه به مشاهدات، این سازمان از شبکه داخلی اینترنت بهره‌مند است که از طریق آن مدیران بخش‌ها، فعالیت‌های انجام‌گرفته از سوی کارکنان خود را مورد بررسی قرار می‌دهند.

در قسمت دوم فرآیند سازمانی، با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۴ درباره اقدامات مربوط به ساختار دانش‌مدار بنا بر نظر پاسخ‌دهندگان، نتایج زیر به‌دست آمد:

(۱) راه‌اندازی و توسعه شبکه داخلی سازمان (اینترنت) به‌منظور تسهیل دسترسی به اطلاعات بین کارکنان سازمان به میزان ۱۰۰ درصد وجود دارد.

(۲) مهندسی مجدد سازمان (مهندسی مجدد فرآیندها) در واقع، بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در جهت رقابتی شدن سازمان است که از طریق توسعه عواملی همچون بازنگری و دوری از روش‌های قدیمی و منسوخ، استفاده از فناوری اطلاعات، حفظ، ثبت، و ضبط دانش موجود در سازمان به‌دست می‌آید. ۶۶/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان به وجود این ساختار در سازمان اشاره کرده‌اند.

(۳) در این سازمان، به‌گفته پاسخ‌دهندگان اقدامات انجام‌شده به‌منظور رفع بروکراسی در حد متوسطی قرار دارد. روشن است که در صورتی می‌توان بروکراسی را کاهش داد که فعالیت‌های سازمانی به‌صورت شبکه‌ای از طریق فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات انجام شود و

اعضای سازمان با رده‌های بالاتر و پایین‌تر خود به‌سادگی ارتباط داشته باشند و به تبادل اطلاعات بپردازند. استفاده از شبکه سازمانی سبب می‌شود که مدیران سازمان بتوانند به‌سرعت اطلاعات را بین کارکنان توزیع کنند. بر این اساس، بروکراسی از موانع به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید که مرکز منطقه‌ای با به‌کارگیری و توسعه فناوری‌ها در بخش‌های مختلف سازمان توانسته است تا حدودی در برطرف کردن این مانع اقدام کند.

۴) آخرین ساختار بررسی شده در این قسمت، در زمینه تمرکززدایی و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر است که براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۴۰/۲ درصد از پاسخ‌گویان معتقد بودند که این اقدام در سازمان انجام گرفته است. با توجه به مصاحبه محقق با مدیران سازمان، تفویض اختیار بعد از مدیریت شامل اعضای هیأت علمی و مدیران بخش‌هاست و این اختیار هنوز به کارکنان نرسیده است. راهبرد اصلی مدیریت مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری، راهبرد مدیریت مشترک است، به این مفهوم که مدیریت سازمان بسیار علاقه‌مند است که مدیریت در تمام سطوح به‌صورت مشارکتی انجام گیرد و این نکته را یادآور می‌گردد که حجم بالای فعالیت‌ها در مرکز منطقه‌ای، خود عامل مهمی در تمرکززدایی است. بدین مفهوم که هیچ مدیری قادر نیست بدون در نظر گرفتن این اصل به مدیریت خود ادامه دهد، زیرا در عمل قادر نخواهد بود همه مسئولیت‌ها را برعهده بگیرد و به‌ناچار باید به تفویض اختیار در این زمینه‌ها بپردازد.

حجم بالای فعالیت‌ها، براساس گزارش خود این سازمان به این علت است که این مرکز علاوه بر اینکه یک مرکز ملی اطلاع‌رسانی است، پایگاه استنادی جهان اسلام را نیز در بردارد و طبق گزارش این پایگاه هم اکنون ۱۶۷۱ نشریه علمی فارسی و ۷۰۰ مجله عربی و ۴۶۰ مجله انگلیسی در دست نمایه‌سازی در این پایگاه استنادی است که خود مستلزم انجام حجم بالایی از فعالیت‌هاست (پایگاه اطلاعاتی مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری ۱۳۸۹).

جدول ۴. اقدامات مربوط به ساختار دانش‌مدار

گزینه‌ها	تمرکززدایی		رفع بروکراسی		مهندسی مجدد		ایجاد شبکه داخلی	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
بلی	۴۰/۲	۳۵	۴۰	۴۶	۶۶/۷	۵۸	۸۷	۱۰۰
خیر	۵۹/۸	۵۲	۴۷	۵۴	۳۳/۳	۲۹	۰	۰
جمع	۱۰۰	۸۷	۸۷	۱۰۰	۱۰۰	۸۷	۸۷	۱۰۰

## ۳-۷. بودجه سازمانی

تخصیص بودجه در انجام هر فعالیتی در یک سازمان امری اساسی است. با توجه به اینکه مدیریت دانش یک عامل توسعه سازمانی به حساب می‌آید، برای اجرای مدیریت دانش، هر نوع سازمانی باید سرمایه‌گذاری مجزایی در امر فراهم‌آوری زیرساخت‌های مدیریت دانش داشته باشد.

جدول ۵. بودجه تخصیص یافته به مدیریت دانش

گزینه‌ها	راه‌اندازی نظام‌های مدیریت دانش		تشویق فعالیت‌های مدیریت دانش در به‌اشتراک‌گذاری دانش		تهیه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
بسیار زیاد	۶۰	٪۶۹	۳۷	٪۴۲/۸۱	۷۳	٪۸۴
زیاد	۱۷	٪۱۹/۵	۲۴	٪۲۷/۶	۱۱	٪۱۲/۶
تا حدودی	۱۰	٪۱۱/۵	۲۱	٪۲۴/۱	۳	٪۳/۴۵
کم	۰	٪۰	۵	٪۵/۴۹	۰	٪۰
بسیار کم	۰	٪۰	۰	٪۰	۰	٪۰
جمع	۸۷	٪۱۰۰	۸۷	٪۱۰۰	۸۷	٪۱۰۰

مشاهده دستاوردهای مرکز منطقه‌ای و همچنین نتایج حاصل از نظرسنجی از پاسخ‌دهندگان نشان داد که در مرکز مورد پژوهش، بودجه اختصاص یافته به امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و راه‌اندازی نظام‌های مدیریت دانش در زمینه تسهیل امر به‌اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت آن در سطح مناسبی قرار دارد. بیشتر سرمایه‌گذاری مرکز در تهیه و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی و خدمات تحویل مدرک است. آمار به‌دست آمده در این قسمت با نتایج پژوهش کاندلوال و گوشچاک<sup>۱</sup> همسویی دارد. تحلیل نتایج داده‌های آماری نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری سازمان در قسمت تشویق فعالیت‌های مدیریت دانش در امر به‌اشتراک‌گذاری دانش در حد متوسطی قرار دارد. توجه بیشتر سازمان به این امر، با در نظر گرفتن پاداش مناسب موجب می‌شود با گذشت زمان فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش توسعه یابد و این امر، بالا رفتن سطح کیفی خدمات مرکز منطقه‌ای را به همراه دارد.

## ۴-۷. فناوری اطلاعات و ارتباطات

فناوری اطلاعات باعث جستجوی سریع و دسترسی و بازیابی اطلاعات می‌شود و همکاری

1. Khandelwal and Gottschalk

و ارتباطات بین افراد را حمایت می‌کند. براساس درصدها و میانگین به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت در مرکز منطقه‌ای کارکنان از میان فناوری‌ها در امر به اشتراک گذاری دانش بیشتر از اینترنت (۴/۵)، وبسایت اختصاصی سازمان (۳/۹)، پست الکترونیکی (۳/۴)، و شبکه داخلی (۳/۳) استفاده می‌کنند (جدول ۶). در این سازمان، پایگاهی برای ثبت توانمندی‌های کارکنان و گروه بحث درون سازمانی وجود ندارد. نتایج پژوهش حاضر در دو فناوری اینترنت و شبکه داخلی با پژوهش‌های کوان<sup>۱</sup> و عبدالقادر<sup>۲</sup> همسو است. نتیجه این تحقیق نشان داد که وجود یک پایگاه برای ثبت توانمندی‌های کارکنان می‌تواند از تکرار خیلی از کارها جلوگیری و بسیاری از مشکلات مشابه را با استفاده از تجربیات پیشین حل کند، بنابراین توسعه این پایگاه در پیشبرد عملکرد این مرکز اطلاع‌رسانی مفید خواهد بود. در مورد وجود پایگاهی برای سخنرانی‌ها و مدارک با کاربرد مشترک، وضعیت بهتر بوده است.

جدول ۶. متوسط استفاده از تسهیلات فناوری مختلف در سازمان جهت به اشتراک گذاری دانش

میانگین	تسهیلات فناوری اطلاعات
۴/۵	اینترنت
۳/۳	شبکه داخلی (اینترنت)
۳/۹	وبسایت اختصاصی سازمان
۰/۸۰	وبلاگ اختصاصی سازمان
۱/۱	پایگاه‌هایی برای سخنرانی‌ها و مدارکی که ممکن است در سازمان کاربرد مشترک داشته باشد.
۳/۴	پست الکترونیکی

#### ۵-۷. منابع انسانی

منابع انسانی، به عبارت دیگر، کارکنان سازمان، در مدیریت دانش نقش برجسته‌ای دارد، چرا که با انسان است که دانش تجلی می‌یابد. از آنجاکه کارکنان مهمترین منبع سازمانی هستند و رشد آنها موجب ارتقای سازمان می‌شود، هر سازمانی باید برای ارتقاء کیفی خود بتواند زمینه رشد و بالندگی کارکنان خود را فراهم آورد. این کار، در ابتدا با برگزاری جلسات توجیهی و آشنایی با فرآیندهای سازمانی آغاز می‌شود و در طول خدمت نیز با برگزاری منظم دوره‌های بازآموزی، اطلاعات کارکنان روزآمد می‌شود تا آنها بتوانند با اشتراک اطلاعات و تجربیات

1. Kwan

2. Abdolqader

کاری، دانش و توانمندی‌های خود را ارتقاء دهند. میانگین‌های به‌دست آمده از پاسخ‌های داده‌شده توسط جامعه پژوهش برای هر یک از مؤلفه‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که در کل، وضعیت منابع انسانی در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری تا حدودی مناسب است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، بالاترین میانگین مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان جدید (با مقدار میانگین ۳/۴۵) است، دلیل این امر این است که سازمان به‌هنگام استخدام کارکنان جدید، در کنار کارکنان باتجربه سازمان برای آنها دوره توجیه شغلی برگزار می‌کند (جدول ۷).

جدول ۷. وضعیت خدمات ارائه شده به نیروی انسانی در سازمان

میانگین خدمات ارائه شده	وضعیت نیروی انسانی
۳/۴۵	۱. برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان جدید
۳/۳۴	۲. برگزاری دوره‌های بازآموزی به صورت مستمر برای همه کارکنان سازمان
۳/۱۷	۳. تشویق کارکنان برای شرکت منظم در کلاس‌های آموزشی
۳/۳۷	۴. برگزاری دوره‌های آموزشی خاص فناوری اطلاعات و ارتباطات برای کلیه کارکنان
۳/۲۶	۵. فراهم بودن امکان شرکت در سمینارها، اجلاس‌ها و گردهمایی‌ها
۲/۷۱	۶. امکان مأموریت بیرون از سازمان
۲/۴۴	۷. استفاده از کارکنان پاره وقت به منظور ایجاد وضعیت انعطاف پذیرتر

#### ۶-۷. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از مهمترین عوامل در میزان موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش تلقی می‌شود. این زیرساخت در دو بخش مورد بررسی قرار گرفت که یک بخش آن به بررسی عوامل ارتقادهنده فعالیت‌های مربوط به اشتراک گذاری و تبادل دانش و بخش دیگر به سنجش میزان تحقق گویه‌های این زیرساخت روی اعضای سازمان پرداخته است. جمع‌بندی پاسخ‌های ارائه شده توسط کارکنان در بخش اول نشان داد که تأثیرگذارترین عامل در ارتقای فعالیت‌های مدیریت دانش، اولویت دادن مدیران رده بالا به اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش بوده است (جدول ۸). در این بخش، مرکز با تشویق و ترغیب کارکنان خود و ایجاد انگیزه‌های لازم از طریق نظام‌های پاداش و تشویق می‌تواند زمینه مناسبی را برای مشارکت قوی کارکنان در فعالیت‌های مدیریت دانش فراهم کند.

جدول ۸. عوامل تأثیرگذار در ارتقای فعالیت‌های مربوط به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش

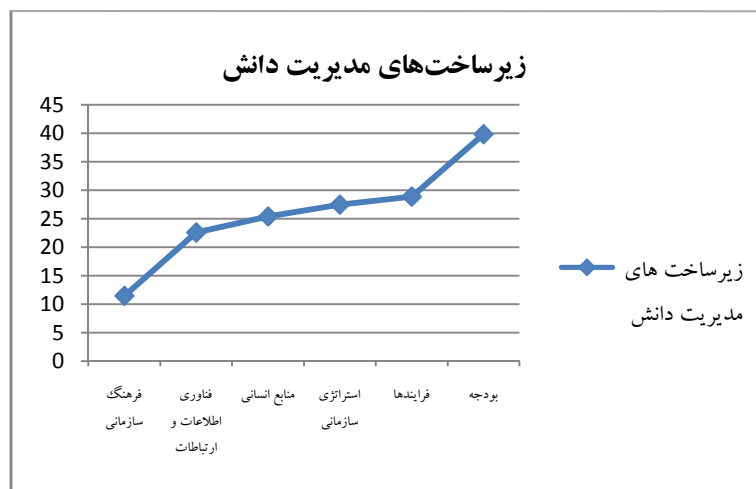
جمع	بسیار کم	کم	تا حدودی	زیاد	بسیار زیاد	گزینه‌ها عوامل ارتقاء فرهنگ سازمانی
۸۷	۰	۰	۸	۳۰	۴۹	۱. اولویت دادن مدیران رده بالا به اجرای آن
۸۷	۰	۰	۱۹	۴۲	۲۷	۲. فراهم کردن طرح‌های مدون و منسجم برای انجام آن
۸۷	۱۲	۴۰	۱۴	۱۷	۴	۳. مشارکت قوی کارکنان در اصلاح و بازنگری آن
۸۷	۰	۲۳	۲۷	۲۵	۱۲	۴. در نظر گرفتن محرك‌ها و انگیزه‌های لازم
۸۷	۰	۰	۲۳	۴۰	۲۴	۵. تخصیص منابع مالی کافی

در قسمت دوم فرهنگ سازمانی چنین برمی‌آید که فرهنگ سازمانی مرکز مورد مطالعه برای به اشتراک‌گذاری دانش تا حدودی مناسب است و کارکنان در آشنایی با افکار و تجارب دیگران انگیزه زیادی دارند. همچنین، در این قسمت در فضای سازمان به خلاقیت و طرح اندیشه‌های نو ارزش زیادی داده می‌شود. اما، دقت در اطلاعات ارائه شده نشان می‌دهد که در برخی موارد هنوز مشکلات فرهنگی وجود دارد. مصاحبه انجام شده در این قسمت با مدیران نشان داد که «به اشتراک‌گذاری دانش» به عنوان بخشی از وظایف شغلی مدیران بوده است، ولی در مورد کارکنان هنوز این وظیفه تعریف نشده است (جدول ۹).

جدول ۹. فرهنگ سازمانی کارکنان در رابطه با مدیریت دانش

میانگین	گویه‌های فرهنگ سازمانی
۴	۱. شما سعی می‌کنید با عقاید، افکار و اطلاعات دیگران که مبتنی بر تجارب آنهاست، آشنا شوید.
۲.۸۶	۲. در فضای اجتماعی سازمان شما، به خلاقیت و طرح اندیشه‌های نو ارزش زیادی داده می‌شود.
۱.۳۸	۳. به اشتراک گذاشتن دانش شخصی مربوط به کار، بخشی از وظایف و مسئولیت‌های هر کسی به‌شمار می‌رود.
۲.۷۴	۴. در سازمان شما، به منظور حمایت از تصمیم‌گیری‌ها، اطلاعات به صورت روشن و منظم سازماندهی می‌شود.
۱.۲	۵. در سازمان شما این امکان وجود دارد که شما خلاصه تجربیات و آموخته‌هایتان را به‌طور منسجم و مکتوب به مدیران مربوط پیشنهاد کنید.
۱.۳۳	۶. در سازمان شما، همواره بر تقویت روحیه و همکاری و مشارکت تأکید می‌شود.

از تجزیه و تحلیل یافته‌ها تا بدین جا می‌توان نتیجه گرفت که از نظر پاسخ‌دهندگان، عملکرد سازمان به لحاظ فراهم آوردن عامل بودجه بهتر بوده است. فرایند سازمانی و راهبرد مدیریت دانش و منابع انسانی در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در نهایت، از مجموع داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که سازمان در زمینه فراهم آوردن فرهنگ سازمانی عملکرد ضعیف‌تری نشان داده است (نمودار ۱).



نمودار ۱. میانگین عوامل زیرساختی مدیریت دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری

۷-۷. رابطه بین وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و مؤلفه جمعیت‌شناختی سطح تحصیلات آیا بین نگرش افراد در بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش (فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) و مؤلفه جمعیت‌شناختی سطح تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

نتایج به دست آمده حاصل از تحلیل واریانس بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و سطح تحصیلات نشان می‌دهد که بین هریک از زیرساخت‌های مورد نظر مدیریت دانش یعنی فناوری اطلاعات، منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی و سطح تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۱۰). با توجه به معنی دار بودن آزمون برای بررسی بیشتر که بین کدام یک از مقاطع تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد از آزمون تعقیبی دانکن استفاده شد. آزمون دانکن نشان داد که این تفاوت معنی‌دار بین تحصیلات تکمیلی یعنی مقاطع تحصیلی دکتری و کارشناسی ارشد و مقاطع دیگر وجود دارد (جدول‌های ۱۱ و ۱۲ و ۱۳).

جدول ۱۰. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه  
پیرامون عوامل زیرساختی مدیریت دانش با سطح تحصیلات

عوامل زیرساختی مدیریت دانش	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
۱. فناوری اطلاعات	واریانس بین گروهی	3.041	3	1.014	2.547	0.000
	واریانس درون گروهی	30.248	۸۴	0.398		
	واریانس کل	-	۸۷	-		
۲. فرهنگ سازمانی	واریانس بین گروهی	33.289	۳	2.855	8.051	0.000
	واریانس درون گروهی	8.566	۸۴	0.355		
	واریانس کل	-	۸۷	-		
۳. منابع انسانی	واریانس بین گروهی	26.954	۳	1.680	7.917	0.000
	واریانس درون گروهی	35.520	۸۴	0.212		
	واریانس کل	-	۸۷	-		

این نتیجه به احتمال بدین دلیل است که در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در امر به اشتراک گذاری دانش، به طور معمول، افراد با تحصیلات تکمیلی (مقاطع دکتری و کارشناسی ارشد) از امکانات و اختیارات بیشتری جهت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برخوردار هستند. از بعد فرهنگ سازمانی، در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری در بیان تفاوت در نگرش افراد بر حسب سطوح تحصیلات می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که انتظار می‌رود افراد با تحصیلات تکمیلی از دیدگاه جامع‌تر و آگاهانه‌تری در امر به اشتراک گذاری دانش برخوردار باشند. این امر دو دلیل دارد: (۱) به علت برخوردار بودن آنها از توانایی دانشی بیشتر است. همچنین، انتظار می‌رود که این افراد در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش نقش بیشتری داشته باشند، زیرا این افراد در سازمان‌ها، دارای منصب‌ها و سمت‌ها و اختیارات بالاتری هستند؛ (۲) در کل، مدیران سازمان نسبت به افراد جامعه پژوهشی، موظف هستند تا دانش خود را در کارگاه‌های آموزشی با دیگر کارکنان سازمان به اشتراک بگذارند و این به عنوان بخشی از وظایف و مسئولیت‌های این افراد به‌شمار می‌رود.

در بررسی وضعیت منابع انسانی، مشاهده شد که به کارکنان با سطح تحصیلات بالاتر خدمات بیشتری ارائه می‌شود، از جمله امکان شرکت در همایش‌ها و سمینارهای بیرون از سازمان، تقدیر مالی و ارتقاء درجه به‌خاطر به‌اشتراک‌گذاری دانش در قالب ارائه مقالات و سمینارها و سایر فعالیت‌های پژوهشی مشابه.

جدول ۱۱. نتایج آزمون تعقیبی دانکن برای عامل زیرساختی فناوری اطلاعات و ارتباطات

Subset for alpha = .05		تعداد	سطح تحصیلات	عوامل زیرساختی مدیریت دانش
۲	۱			
	۲/۲۵	۳	دکتری	فناوری اطلاعات
	۳/۲۳	۳۳	کارشناسی ارشد	
۳/۲۶		۳۶	کارشناسی	
۳/۳۵		۱۵	کاردانی و پایین‌تر از آن	
۰/۷۰	۱/۰۰			سطح معنی‌داری (sig)

جدول ۱۲. نتایج آزمون تعقیبی دانکن برای عامل زیرساختی منابع انسانی

Subset for alpha = .05		تعداد	سطح تحصیلات	عوامل زیرساختی مدیریت دانش
۲	۱			
	۱/۶	۳	دکتری	منابع انسانی
	۳/۰۸	۳۳	کارشناسی ارشد	
۳/۲۸		۳۶	کارشناسی	
۳/۴۱		۱۵	کاردانی و پایین‌تر از آن	
۱/۰۰	.۳۰			سطح معنی‌داری (sig)

جدول ۱۳. نتایج آزمون تعقیبی دانکن برای عامل زیرساختی فرهنگ سازمانی

Subset for alpha = .05		تعداد	سطح تحصیلات	عوامل زیرساختی مدیریت دانش
۲	۱			
	۱/۳۹	۳	دکتری	فرهنگ سازمانی
	۲/۵۷	۳۳	کارشناسی ارشد	
۲/۶۰		۳۶	کارشناسی	
۲/۸۹		۱۵	کاردانی و پایین‌تر از آن	
۱.۰۰	۰/۱۹			سطح معنی‌داری (sig)

#### ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادات اجرایی برآمده از پژوهش

مراکز اطلاع‌رسانی، سازمان‌هایی اجتماعی هستند که در آنجا کارکنان از طریق فعالیت‌هایی چون جمع‌آوری و سازماندهی آخرین تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌گرفته در سطح کشور و جهان و قرار دادن آنها در پایگاه‌های اطلاعاتی به ارائه خدمات به مراجعه‌کنندگان و کاربران‌شان می‌پردازند. بنابراین، مدیریت دانش می‌تواند بسیاری از فعالیت‌های مراکز اطلاع‌رسانی را به‌منظور بهبود اثربخشی در برگیرد. این سازمان‌ها باید در وهله اول نیروی انسانی لازم را برای مدیریت دانش سازمانی پیش‌بینی کنند تا این افراد متولیان دانش در سازمان‌ها باشند. در وهله دوم، آموزش و تحرک و بالندگی همه کارکنان سازمانی را از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، اعطای مأموریت‌های برون‌سازمانی، تبادل کارکنان، و نظیر آن مورد توجه قرار دهند و سپس، انگیزه‌ها و محرک‌های لازم برای ایجاد روحیه اشتراک‌گذاری دانش را برای کارکنان پیش‌بینی کنند. انجام این موارد نیازمند وجود فرآیندهای سازمانی دانش‌مدار است که بستر مقرراتی و سازمانی لازم برای انجام موارد اشاره‌شده را فراهم می‌آورد. در این راستا، این‌گونه سازمان‌ها مقدم بر همه چیز، باید مدیریت دانش را در سیاست‌ها و راهبردهای کلان سازمانی تعریف و برنامه‌ای درازمدت برای آن تدوین کنند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌عنوان محملی مناسب برای ارتباطات درون و برون‌سازمانی یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش است که باید در مراکز اطلاع‌رسانی از اولویت برخوردار باشد. راه‌اندازی و استفاده بهینه از شبکه‌های داخلی در راستای به‌اشتراک‌گذاری دانش و انجام فرآیند تبدیل دانش یکی از اقدامات مهمی است که باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد. در ادامه، ایجاد فرهنگ حمایتگر در سازمان و ایجاد اعتماد بین کارکنان در به‌اشتراک‌گذاری دانش از سوی مدیران رده بالا پیش‌نیاز اساسی برای اجرا و موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش است. جهت پیشبرد بهتر مرکز منطقه‌ای در اجرای برنامه‌های مربوط به راهبرد سازمانی پیشنهاد می‌شود:

۱) در سازمان، یک مرکز هماهنگی مدیریت دانش تأسیس شود، زیرا چنین مرکزی در کشورهای پیشرفته سال‌هاست که با عنوان مرکز مدیران ارشد دانشی<sup>۱</sup> وجود داشته است و به کار خود ادامه می‌دهد. به‌علاوه تعریف پست سازمانی کارشناس ارشد دانش در سازمان توصیه می‌شود. لازم به اشاره است که اداره مرکز هماهنگی مدیریت دانش ماهیتی چندجانبه و میان‌رشته‌ای دارد، بنابراین فردی که در این مرکز به کار گمارده می‌شود باید با مبانی علم اطلاع‌رسانی و فناوری‌های مرتبط آشنا باشد. چنین فردی می‌تواند:

1. Chief Knowledge Office (CKO)

الف) ماهیت اطلاعات و نحوه جریان آن را در سازمان شناسایی کند؛  
ب) سازماندهی و اشاعه اطلاعات به‌عنوان یک تسهیل‌گر ویژه در روابط اطلاعاتی اولویت  
قائل شود؛ و  
ت) با استفاده از فنون روان‌شناسی فردی و اجتماعی فرهنگ سازمانی را به‌سوی  
به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش سوق دهد.

۲) به‌اشتراک‌گذاری دانش بخش مهم مدیریت دانش است. مشاهدات و بررسی‌های  
به‌عمل‌آمده حاکی از این است که بین اعضای هیأت علمی به‌اشتراک‌گذاری دانش به شکل  
نشست‌ها و جلسه‌های پیوسته و همچنین برقراری کارگاه‌های آموزشی وجود دارد، ولی  
کارکنان غیر هیأت علمی از این امر برخوردار نیستند. به بیان دیگر به‌علت اینکه کارکنان، بیشتر  
درگیر فعالیت‌های فیزیکی چون ورود اطلاعات، آماده‌سازی نشریات، پویش، و تهیه کتاب‌ها و  
مجلات الکترونیکی و ... هستند دیگر به کارهای علمی-پژوهشی نمی‌رسند و به‌همین علت،  
سطح اشتراک دانش بین کارکنان مشاهده نشد. البته لازم به اشاره است که کارکنان با  
تحصیلات تکمیلی در نشست‌های علمی که توسط مدیران سازمان برگزار می‌شوند شرکت و از  
دانش حاصل از این نشست‌ها استفاده می‌کنند. بنابراین، لازم است مرکز منطقه‌ای در راستای  
فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن به‌اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان غیر هیأت علمی خود  
سازوکارهای تشویقی خاصی پیش‌بینی نماید. برای اجرایی کردن به‌اشتراک‌گذاری دانش، لازم  
است راهکارهای عملی به‌صورت مدون تعریف و ارائه شود و در این زمینه باید بودجه ویژه‌ای  
اختصاص داده شود.

۳) در بهبود زیرساخت منابع انسانی، مرکز منطقه‌ای باید به ایجاد پایگاهی از دانش و  
تجربیات کارکنان پردازد تا از تکرار خیلی از کارها جلوگیری و بسیاری از مشکلات مشابه را  
با استفاده از تجربیات پیشین حل کند، زیرا با توجه به مشاهدات، به نظر می‌آید لازم است کسب  
دانش برون‌سازمانی در این مرکز توسعه بیشتری پیدا کند و همه کارکنان به‌طور یکسان این  
امکان برایشان فراهم شود. فراهم‌آوری امکان مأموریت بیرون از سازمان برای کارکنان غیر  
هیأت علمی جهت کسب دانش برون‌سازمانی و افزایش سطح یادگیری در پیشبرد عملکرد این  
مرکز اطلاع‌رسانی مفید خواهد بود.

۴) با توجه به نقش مهم عامل زیرساختی «فرهنگ سازمانی» در پیشبرد، موفقیت یا  
شکست طرح‌های مدیریت دانش، به مدیران توصیه می‌گردد توجه خود را فقط به فناوری‌ها  
معطوف نکنند. درست است که فناوری اطلاعات می‌تواند اشتراک دانش را در درون و بیرون  
از مرزهای سازمان تسهیل کند، اما فرآیندهای واقعی تولید و تبدیل دانش را افراد سازمان ایجاد

و تکمیل می‌کنند. موفقیت مدیریت دانش به انگیزه و تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است. این موارد نیز همه ریشه در فرهنگ سازمانی، به‌طور اعم و ارزش‌های مدیران، به‌طور اخص دارد.

#### ۹. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

- پیشنهاد می‌شود پژوهشی در راستای بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایند تبدیل دانش در دیگر مراکز اطلاع‌رسانی انجام گیرد و با نتایج فعلی این پژوهش مقایسه شود. این مقایسه می‌تواند مشخص نماید که تا چه حد جامعه اطلاع‌رسانی کشور ما در سمت و سوی تحقق مدیریت دانش و به‌بیان دیگر، در جهت دانشی شدن جامعه حرکت می‌کند.
- موانع مدیریت دانش در سازمان مورد پژوهش و سازمان‌های مشابه بررسی شود تا مشخص گردد که آیا زمینه‌های اجتماعی لازم (ساختار دولتی) برای تبدیل این سازمان‌ها به سازمان‌های دانشی وجود دارد یا خیر؟
- از آنجا که به اشتراک گذاری دانش رکن اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شود، بررسی و انجام پژوهش‌هایی در مورد کشف راهکارهای ارتقاء به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها می‌تواند موجب بهینه‌سازی مدیریت دانش سازمانی شود.

#### ۱۰. منابع

- ایجاد مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری در کشور. ۱۳۸۶. مصاحبه خبرگزاری مهر با جعفر مهرداد. پایگاه اطلاعاتی مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری. ۱۳۸۹. [www.isc.gov.ir](http://www.isc.gov.ir) (دسترسی در ۱۳۸۹/۱۰/۱).
- حسن‌زاده، محمد. ۱۳۸۵. بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- حسن‌زاده، محمد. ۱۳۸۶. مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: کتابدار.
- <http://www.mehrnews.com/fa/NewsDetail.aspx?pr=s&query=571940&NewsID=&20> (دسترسی در ۱۳۸۶/۰۷/۲۹).
- رادینگ، آلن. ۱۹۹۸. موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمدحسین لطیفی. ۱۳۸۳. تهران: سمت.
- محمدی‌فاتیح، اصغر، محمدصادق سبحانی، و داریوش محمدی. ۱۳۸۷. چارچوب نظری مدیریت دانش. تهران: پیام پویا.
- نوروزی‌چاکلی، عبدالرضا. ۱۳۸۶. بررسی تطبیقی و ارزیابی برنامه‌ها و عملکردهای مراکز ملی اطلاعات علمی در ایران. پایان‌نامه دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- Abdolgader, A. H. 2004. Readiness of IDSC to adopt knowledge management: Current issues and challenges. London: IRM Press.

- Albers, J. A. 2009. A practical approach to implementing knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice* 36. [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com) (accessed 20 Dec. 2009).
- Alrawi, K. W. 2008. Knowledge management and organization's perception in the United Arab Emirates: Case study. *International Journal of Commerce & Management* 18 (4): 382-390.
- Corral, S. 1998. Knowledge management: Are we in the knowledge management business? <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt> (accessed 18 Feb. 2009).
- Davenport, T. H., and L. Prusak. 2000. *Working knowledge: How organizations manage what they know?* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1999. The coming of the new organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management* 124 (14): 1-19.
- Hansen, M. T., N. Nohria, and T. Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* 1 (5): 106-116.
- Khandelwal, V., and P. Gottschalk. 2003. A knowledge management survey of Australian law firms. School of Computing and Information Technology. University of Western Sydney Technical report no. CIT/5/2003.
- Kwan, M. M. 2003. Process oriented knowledge: Problem of collaboration and operational research society. *Journal of knowledge management* 54 (2): 204-210.
- Marien, M. 1984. Some questions for the information society. *The Information Society* 3 (2): 181-197.
- Quintas, P., P. Lefrere, and G. Jones. 1997. Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning* 30 (3): 385-391.
- Shepard, S. 2000. *Telecommunications convergence*. New York: McGraw- Hill.
- Skyrme, D. J. 1999. *Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise*. Massachusetts: Butterworth & Heinemann.
- Spiegler, I. 2002. Knowledge management: a new idea or a recycled concept? *Communications of the Association for Information Systems* 3 (14): 124-135.
- Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure. *The learning Organization* 12 (4): 330-339.

# Application of the Study Model of "Knowledge Management Infrastructure in Organizations" in Information Centers: The case of the Regional Information Center for Science and Technology (RICeST)

**Abdolhossein Farajpahlou<sup>1</sup>**

Professor of Department of Library and Information Science, Shahid Chamran University

**Marjan Khojastehfar\***

MLIS, Iran Public Libraries Foundation, Fars Province

Information  
Sciences  
& Technology

Iranian Research Institute  
For Science and Technology

ISSN 1735-5206

eISSN 2008-5583

Indexed in LISA, SCOPUS & ISC

Vol.27 | No.1 | pp: 207-231

autumn 2011

**Abstract:** Information centers are duly obliged to move in line with their parent organizations' goals and missions in creating knowledge. In the age of information and communication revolution, and in a knowledge-based economy, organizations that are involved in creation of knowledge have an important role in communication and diffusion of knowledge. In the mean time, libraries and information centers change from being mere depository sources to knowledge institutions. The current research aimed to study the present state of knowledge management infrastructures of the Regional Information Center for Science and Technology (RICeST) as a national and regional information center. The statistic population of this study was consisted of 87 staff. Data was collected by means of questionnaires, observation and interviews. The results showed the required infrastructure for KM activities were almost there, among different aspects of which, budgeting had a better situation in the institution under study. In regards with establishment of knowledge management, RICEST was paying more attention to information and communication technology and knowledge network via applications such as the Internet and extranets. Another fact was that in the RICEST, emphasis was on learning and on human resources as the substantial sources in creation of knowledge. Among other aspects, "organizational culture" was in a lower state compared with other aspects in the RICEST.

**Keywords:** knowledge management, infrastructure, budget, organizational culture, information and communication technology (ICT), Regional Information Center for Science and Technology (RICeST)

1. farajpahlou@scu.ac.ir

\*Corresponding author: khojastehfar.77@gmail.com