

# Evidence-Based Policy Making: Scientific Current Situation and Improvement Strategies in the NLAI

Narges Neshat<sup>1</sup> 



## Abstract

**Purpose:** Policy-making based on research evidence is a management approach that is based on moving from the completely intuitive and unconscious spectrum to the scientific spectrum and considering all organizational capacities. Most of this scientific evidence has been obtained through academic institutions and research centers. Many countries of the world establish many scientific institutions and associations and employ a wide range of researchers to analyze and evaluate the results of academic research to align their decisions and programs with the latest research and scientific findings. Therefore, this research aimed to examine how to link the decisions and policies of the National Library and Archive of Iran (NLAI) with scientific and research evidence, to identify possible obstacles and solutions to overcome them.

**Method:** The current survey was conducted with an analytical approach. The main tool for data collection was a semi-structured interview designed via a questionnaire with open and closed questions. The research community and sample size were purposefully selected from among the employees of NLAI so that they have at least 15 years of work experience and a master's degree or higher. 164 people agreed and answered the questions. To measure validity, the questionnaire was provided to 5 librarians and experts in the field of evidence-based policy and management. To measure the reliability, 35 questionnaires were distributed and collected among the studied population, and then the reliability of the questionnaire was measured using Cronbach's alpha test. Kolmogorov-Smirnov (k-s), univariate t, and Friedman tests were used in the analyses.

**Findings:** The employees believed that the use of data and research findings for decision-making and planning in specialized departments of the organization is necessary (4.25 on a scale of 5). To solve the work problems, they have faced so far, many employees (4 out of 5) have found the need to use scientific data and research evidence can improve their efficiency in performing specialized activities. On the other hand, they believed that scientific and research evidence is used less than average for decisions and planning at the macro-organizational level.

**Conclusion:** NLAI planners and managers who want to avoid failure in decisions and programs should pay more attention to the use of scientific and research evidence. In this way, they can improve their knowledge and awareness of the consequences of uncertainty and risk reduction in the work field.

## Keywords

Research Management, Evidence-Based Policy Making, Evidence-Based Research, Research Utilization, Evidence-Based Librarianship, National Library and Archives of Iran

**Citation:** Neshat, N. (2024). Evidence-Based Policy Making: Scientific Current Situation and Improvement Strategies in the NLAI. *Librarianship and Information Organization Studies*, 35(1): 7-38.

Doi:10.30484/NASTINFO.2023.3453.2230

**Article Type:** Research Article

**Article history:**

Received: 9 July 2023

Accepted: 1 Nov. 2023

1. Professor, Knowledge and Information Science, Information Management and Knowledge Organization Group, National Library and Archives of Iran, Tehran, Iran  
n-neshat@nlai.ir



**Publisher:** National Library and Archives of I.R. of Iran  
© The Author(s).

## سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد علمی: وضع موجود و راهکارهای

### بهبود در کتابخانه ملی ایران

نرگس نشاط<sup>۱</sup>

#### چکیده

**هدف:** سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد پژوهشی یکی از رویکردهای مدیریتی است که بر مبنای حرکت از طیف کاملاً شهودی و ناخودآگاه به سمت طیفی علمی و در نظر گرفتن تمامی ظرفیت‌های سازمانی استوار است. بدیهی است که بخش عمده‌ای از این شواهد علمی از طریق مؤسسات دانشگاهی و مراکز پژوهشی به دست می‌آید. بسیاری از کشورهای جهان، مؤسسات و انجمن‌های علمی بسیاری را تأسیس می‌کنند و طیف گسترده‌ای از محققان را برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی نتایج تحقیقات دانشگاهی به کار می‌گیرند تا بتوانند برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی خود را با جدیدترین یافته‌های علمی همسو سازند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر نیز بررسی این مسئله بود که چگونه می‌توان بین تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های سازمان اسناد و کتابخانه ملی با شواهد علمی و پژوهشی پیوند برقرار کرد، موانع احتمالی کدام است و چگونه می‌توان بر آن‌ها فائق آمد.

**روش:** پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که با روش پیمایشی تحلیلی انجام پذیرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که در قالب پرسشنامه با پرسش‌های باز و بسته طراحی شد. جامعه پژوهش و حجم نمونه از میان کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی به صورت هدفمند انتخاب شد، به طوری که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه کار و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا باشند. با این پیش‌فرض که هم به لحاظ تجربه، نیمه‌کاری خود را در سازمان طی کرده و بتوانند ارزیابی بهتری از شرایط موجود ارائه دهند و نیز حداقل یک کار پژوهشی به ثمر رسانده باشند از این نظر، ۱۹۸ نفر واجد شرایط فوق بودند. ۱۶۴ نفر حاضر به همکاری شدند و به پرسش‌ها پاسخ دادند. برای سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار پنج نفر متخصص کتابداری و نیز متخصصان حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد قرار گرفت. برای سنجش پایایی نیز تعداد ۳۵ پرسشنامه بین جامعه مورد بررسی توزیع و جمع‌آوری و سپس با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۵) پایایی پرسشنامه سنجیده شد. در تجزیه و تحلیل‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف  $(K-S)$ ،  $t$  تک متغیره و همچنین برای رتبه‌بندی موانع از آزمون فریدمن استفاده شد.

**یافته‌ها:** کارکنان بر این اعتقاد بودند که استفاده از داده‌ها و یافته‌های پژوهشی برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در بخش‌های تخصصی سازمان در حد بالا (۴/۲۵ در مقیاس ۵) لازم و ضروری است. آن‌ها برای حل مسائل کاری که تاکنون با آن مواجه بوده‌اند بسیار زیاد (۴ از ۵) به استفاده از دستاوردهای پژوهشی نیاز پیدا کرده‌اند و بر این اعتقادند که کاربست شواهد پژوهشی می‌تواند کارایی آنان را در انجام فعالیت‌های تخصصی به مقدار زیاد ارتقا بخشد؛ اما از سوی دیگر، کاربست شواهد پژوهشی را در تصمیم‌های کلان سازمانی کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** برنامه‌ریزان و مدیران علاقه‌مند به اجتناب از شکست‌های عمده در تصمیمات و برنامه‌های خود باید توجه بیشتری به کاربست شواهد علمی و پژوهشی داشته باشند تا بتوانند دانش و آگاهی خود را از پیامدها بهبود بخشند و عدم قطعیت و ریسک آن را در حوزه کاری خود کاهش دهند.

#### کلیدواژه‌ها

مدیریت پژوهش، سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، پژوهش مبتنی بر شواهد، کاربست یافته‌های پژوهشی، کتابداری مبتنی بر شواهد، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

استاد: نشاط، نرگس (۱۴۰۳). سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد علمی: وضع موجود و راهکارهای بهبود در

کتابخانه ملی ایران. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۵ (۱): ۷-۳۸.

Doi:10.30484/NASTINFO.2023.3453.2230

۱. استاد، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه مدیریت اطلاعات و سازماندهی دانش، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران، ایران  
n-neshat@nlai.ir

\* این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی موظف خاتمه یافته در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با عنوان «سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد علمی، راهکارهایی جهت بهره‌مندی از یافته‌های پژوهشی در جهت بهبود عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری» مصوب ۱۳۹۸/۰۷/۳۰ است.

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۰

## مقدمه

مفهوم سیاست‌گذاری از دیرباز تاکنون مقوله‌چالش‌برانگیزی برای بشر بوده و هست، به طوری که در متون علوم اجتماعی و سایر علوم می‌توان تعاریفی مختلف از واژه سیاست‌گذاری را مشاهده کرد. در تعریفی کلی، سیاست‌گذاری رابطه‌ی یک نهاد دولتی با محیط پیرامون تعریف شده است (Eyestone, 1971). در این تعریف، شناخت محدوده‌های این رابطه چندان مشخص نیست و می‌تواند همه‌چیز را در برگیرد. به همین دلیل، دانایی‌فرد (۱۳۸۸) اذعان داشته است که «بهتر است به اقتضای هر حوزه تخصصی این مقوله بازتعریف و بومی‌سازی شود تا بتواند به کارایی و اثربخشی بیانجامد».

کاربست شواهد در طراحی سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها درباره‌ی موضوع‌های گوناگون ایده‌ای نو نیست، اما امروزه اهمیت ویژه‌ای یافته است. در دو سه دهه‌ی اخیر سیاست‌گذاران به این نتیجه رسیدند که شواهد می‌توانند در طراحی سیاست‌های کارآمدتر تأثیرگذار باشند. این توجه موجب پیدایش پارادایم تازه‌ای در سیاست‌گذاری با نام «سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد» شد (نامداریان و رسولی، ۱۴۰۰). یکی از جنبه‌های مهم سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، استفاده از مطالعات علمی دقیق برای شناسایی برنامه‌ها و اقدامات سودمند در حوزه سیاست‌های عمومی است. با این وجود، برخی حوزه‌های دانش به‌اندازه کافی از مزایای پژوهش‌های کمی بهره نبرده‌اند و همین موضوع اختلاف‌نظرهایی را در مورد روش‌ها و ابزارهای شناسایی و جمع‌آوری شواهد معتبر در این حوزه‌ها به وجود آورده است. اطلاعات مناسب، مهارت‌های تحلیلی و حمایت سیاسی عناصر حیاتی در بهره‌برداری از این روش محسوب می‌گردند (Head, 2009).

گرچه استفاده از سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد ریشه در قرن چهاردهم میلادی دارد؛ اما

محبوبیت و مطرح شدن اخیر آن در دولت بلر در بریتانیا اتفاق افتاد (Banks, 2009)؛ و به دنبال آن، به تدریج در کشورهای دیگر نیز توسعه یافت که از جمله آن‌ها می‌توان به ایالات متحده آمریکا، استرالیا و کشورهای اسکاندیناوی اشاره کرد (Banks, 2009 ; Jewell & Bero, 2008; Nutley et al., 2010). همچنین، رگه‌های مشخصی از این رویکرد را می‌توان در علوم پزشکی دنبال کرد. پزشکان و صاحب‌نظران علم پزشکی برای نخستین بار از شواهد برای بهبود وضعیت سلامت بیماران خود بهره گرفتند و اصطلاح «پزشکی مبتنی بر شواهد» در دهه ۱۹۹۰ در ادبیات علم پزشکی ظهور کرد. از سوی دیگر، زارع گاوگانی (۱۳۹۶؛ به نقل از منصوریان، ۱۳۸۹) اذعان داشته است: گرچه سابقه «پزشکی مبتنی بر شواهد» به زمان انقلاب فرانسه و حتی قرن‌ها قبل از آن به پزشکی چین باستان نسبت داده می‌شود، اما این مفهوم و با این واژه برای نخستین بار در سال ۱۹۹۲ توسط یک پزشک کانادایی به نام گوردن هنری گایات و همکارانش در رشته اپیدمیولوژی و آمار زیستی در دانشگاه مک مستر کانادا مطرح شد. به‌کارگیری این مفهوم در حوزه کتابداری در سال ۱۹۹۵ در یک نامه به سردبیری مارگارت هینس با عنوان «کتابداران و خرید مبتنی بر شواهد» مورد اشاره واقع شد. بعداً انجمن کتابخانه ملی پزشکی آمریکا در یک برنامه درون‌سازمانی با عنوان «استفاده از شواهد علمی برای ارتقا عملکرد اطلاعاتی» آن را به کار برد. سپس در سال ۲۰۰۱ انجمن کتابخانه‌های تخصصی رویکرد مبتنی بر شواهد در کتابداری را به کار بردند.

الدرج<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰، چارچوبی نظری برای اجرای رویکرد کتابداری مبتنی بر شواهد پیشنهاد کرد که شامل پنج مرحله بود:

۱. تدوین پرسشی دقیق و روشن در یکی از زمینه‌های موضوعی کتابداری و اطلاع‌رسانی؛
۲. جستجو در منابع منتشر شده و منتشر نشده (منابع خاکستری) برای یافتن مناسب‌ترین شواهد پژوهشی که پاسخگوی پرسش تدوین شده باشد؛
۳. ارزیابی منتقدانه شواهد بازیابی شده و سنجش میزان روایی و اعتبار آن‌ها؛
۴. تلفیق این شواهد و تجربیات موجود، انتخاب راهکار جدید بر اساس پیش‌بینی میزان سودمندی و هزینه به کار بستن آن؛

۵. سنجش بهره‌وری ناشی از به کار بستن راهکار جدید.

رویکرد مبتنی بر شواهد به تدریج از رشته پزشکی به حوزه‌های دیگر علوم مثل مدیریت، روان‌شناسی، علوم تربیتی و کتابداری راه یافت و مبنای پژوهش‌هایی قرار گرفت. به همین سبب، می‌توان گفت این رویکرد اساساً به موضوع کاربری شواهد قوی پژوهشی در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مربوط می‌شود. ضرورت استفاده از شواهد پژوهشی در پژوهش‌های متعدد نیز تأکید شده است (Orem et al., 2012; Apollonio & Bero, 2017; Nabavi & Jamali, 2018).

بدیهی است که نخستین مرحله از هر برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مدیریتی نیازمند مرور و بازبینی وضعیت موجود بخش یا بخش‌های فرعی است. این مرور و بازبینی می‌تواند مشتمل بر ارزیابی دروندادها، فرایندها و بروندادها و یا بررسی محصولات یا خدمات، فرایندها و نحوه پردازش و مدیریت منابع و به دست آوردن شواهد علمی باشد. این شواهد می‌تواند از طرق مختلف علمی حاصل شده باشد و دامنه متنوعی شامل استفاده از دانش کارشناسان (خبرگان)، نتایج پژوهش‌های منتشر شده، مشاوره با ذینفعان، ارزیابی خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های انجام شده پیشین، پرونده‌های اداری، خاطرات و مشاهدات ویژه، مشاهدات قوم‌نگارانه تا پیامدهای مدل‌های اقتصادی و آماری را در برگیرد.

در دنیای پیچیده امروز، فرایند سیاست‌گذاری با رشد سریع علم و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی دستخوش تغییرات چشمگیری شده و از طیف خرد فردی، سلیقه‌ای و تجربه نشده به سمت خرد جمعی، برخوردار از تجارب دیگران و با تأکید بر پیش‌بینی و ارزیابی مزایا و معایب احتمالی در حال جابه‌جا شدن است. سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد پژوهشی یکی از رویکردها و اصولی است که برای حرکت از طیف صرفاً شهودی و ناخودآگاه به سمت طیف برخوردار از منطق علمی و با در نظر گرفتن تمام ظرفیت‌های سازمانی استوار است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۳). بدیهی است بخش عمده‌ای از این شواهد از طریق پژوهش و از دل نهادهای دانشگاهی و مراکز پژوهشی حاصل می‌شود. امروزه جوامع از دانشگاه‌ها انتظار پاسخ به نیازهایشان را دارند، این امر از طریق انتقال و تبادل دانش میان دانشگاه به‌عنوان تولیدکننده دانش و سازمان‌های ذینفع به‌عنوان دریافت‌کننده دانش امکان‌پذیر است. انتقال دانش به جریان انداختن اطلاعات (شامل ایده‌های خوب، یافته‌های پژوهشی و مهارت‌ها) از درون مؤسسات آموزشی به سمت مشاغل و جوامع محلی و منطقه‌ای است.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های فرهنگی-پژوهشی

و خدماتی برای گام برداشتن در جهت توسعه نیازمند بهره‌برداری از آخرین دستاوردهای پژوهشی در داخل و خارج از کشور بوده و هست.

هرروزه پژوهش‌های بسیاری در مورد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انجام می‌شود و به یافته‌هایی دست می‌یابند که به نظر می‌رسد در حد یک پژوهش باقی می‌ماند و مورد بهره‌برداری در این سازمان قرار نمی‌گیرد. یکی از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد که به‌طور مثال از سال ۱۳۶۸ تاکنون نزدیک به دویست پایان‌نامه در مقاطع ارشد و دکتری در کشور با موضوع سازمان اسناد و کتابخانه ملی دفاع شده است که بیشترین یافته‌ها و پیشنهادها بهبود را در زمینه‌ی امور حرفه‌ای، مواد و منابع، سازمان کتابخانه، خدمات فنی، ارتباطات علمی، سازمان‌دهی دانش و پیشینه‌های کتابشناختی، ذخیره و بازیابی اطلاعات، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، جامعه استفاده‌کننده و کاربران داشته است (بابایی، ۱۳۹۲)؛ اما به‌واقع، پرسش این است که چند درصد از این یافته‌ها و شواهد علمی در این سازمان در کمیته یا دفتری از سوی افراد ذیصلاح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در جهت منافع سازمانی از آن بهره‌برداری شده است. انتشاری نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۰) به نقل از ریهر و موریسون<sup>۱</sup>، اذعان می‌دارند که نتیجه پژوهش‌ها باید در تصمیم‌گیری و تدوین و بازنگری خط‌مشی سازمانی به مدیران و تصمیم‌گیران کمک نماید. چراکه یافته‌های پژوهش به شناخت نیازها، تشخیص مسائل، اولویت‌بندی امکانات و منابع و ارائه راه‌حل‌های جدید می‌انجامد. موضوع ارتباط بین دو جامعه پژوهشگران و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران چیز جدیدی نیست و از دیرباز گفته و شنیده‌ایم که دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تولید دانش بایستی با سازمان‌های مصرف‌کننده این دانش ارتباطی مناسب داشته باشند. این ارتباط یک فرایند دوسویه بوده و بدیهی است اثربخشی فعالیت‌های هر دو - دانشگاه و سازمان‌های بهره‌بردار - را ارتقا می‌بخشد.

نیک می‌دانیم که پژوهش نقش بارزی در حل مسائل در قلمروهای مختلف دارد؛ از این رو، در بسیاری از کشورهای جهان، مؤسسات و انجمن‌های بسیاری را دایر می‌کنند و طیف وسیعی از پژوهشگران را به کار می‌گیرند تا بتوانند برای بهبود وضع موجود پژوهش‌های سازمان‌یافته‌ای را دنبال کنند، یا شواهد پژوهشی به‌دست‌آمده از گروه‌های پژوهشی نهادهای

1. Reher & Morrison

علمی دیگر را تحلیل و ارزیابی می‌کنند تا بتوانند اولاً، از آخرین دستاوردهای علمی استفاده کنند و دوماً، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها را با شواهد علمی به‌دست‌آمده همسو سازند. گرچه یافته‌های بسیاری نیز وجود دارد که نشان می‌دهد بین اطلاعات حاصل از پژوهش و تصمیم‌گیری برای تدوین، اجرا و سیاست‌گذاری‌ها و عملکردها شکاف و فاصله زیادی وجود دارد. این امر برخلاف تصور رایج، مختص کشورهای جهان سوم نیست و حتی کشورهای توسعه‌یافته نیز با آن مواجه‌اند. به همین دلیل، بررسی موانع احتمالی عدم استفاده از داده‌ها و شواهد پژوهشی در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا به یک قلمرو ویژه پژوهش در این کشورها مبدل شده است؛ اما به نظر می‌رسد مسئله عدم ارتباط منطقی پژوهش و فرایند برنامه‌ریزی برای کشورهای جهان سوم (از جمله ایران) حیاتی‌تر باشد؛ زیرا در این جوامع محدودیت مربوط به منابع و اعتبارات پژوهشی از یک‌سو و جوان بودن پژوهش برنامه‌ریزی سازمانی از سوی دیگر، دو عامل جدی به شمار می‌روند. به همین دلیل است که بیش از یک دهه است که در دنیا مطالعات گسترده‌ای در جهت برقراری ارتباط بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان دانش انجام و الگوهای مختلفی نیز برای برقراری این تعامل ارائه شده است (Comission of the European Communities, 2007)؛ اما این مهم، در سازمان اسناد و کتابخانه ملی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هنگامی که پژوهش‌ها کاربرد عملی در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی نداشته باشند این امر به معنای ائتلاف منابع است. البته در کنار موفقیت‌های عظیم و پایداری که سازمان اسناد و کتابخانه ملی بدان دست یافته است، نارسایی‌هایی بعضاً ممکن است وجود داشته باشد که به نظر می‌رسد بخشی از آن شاید به نداشتن سیاست‌گذاری مناسب، یا اجرا و پایش ناکافی مربوط باشد. بدیهی است هرگاه سیاست‌گذاری‌های علمی در هر سازمان - از چشم‌انداز توزیع نیروی انسانی گرفته تا عملکرد سازمان در سطوح مختلف فرهنگ‌سازمانی - با تکیه بر داده‌های مستند و مبتنی بر شواهد علمی باشد سریع‌تر و پرامیدتر می‌توان بر موانع غلبه و در بخش‌های موردنیاز سرمایه‌گذاری کرد (نشاط، ۱۳۹۲). به همین منظور، پژوهش حاضر بر آن شد تا دریابد از چه طریق می‌توان سیاست‌گذاری‌های سازمانی را با شواهد علمی و پژوهشی پیوند داد و چنانچه مانع یا موانعی در این راه وجود دارد چگونه می‌توان بر آن غلبه کرد. بدین لحاظ، هدف اصلی وضعیت استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ارائه راهکارهایی برای بهبود و نهادینه‌سازی آن است.

### بنیان‌های نظری موضوع در حوزه ضرورت تلفیق نظر و عمل

ارسطو به نسبت نظر و عمل در دفتر ششم از کتاب اخلاق نیکوماخس به تعریف دو مفهوم کیاست و درایت می‌پردازد. این دو مفهوم هر دو از فضایل عقلی‌اند و با مفهوم عقل ارتباطی تنگاتنگ دارند. هایدگر سه صفت برای این فضایل قائل است: نخست، دید پیرامون نگر داشتن؛ دوم، مصمم بودن؛ و بالاخره وجدان یا شعور باطن داشتن. بنا بر نظر هایدگر پیوند میان این سه همان دانشی است که ما را در کارهای روزمره راهبر است (پازوکی، ۱۳۹۹).

از نظر گادامر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز فهم عمل، به مثابه امری تلقی می‌شود که موقوف به ارزیابی و تصمیم‌گیری است. او به ما نشان می‌دهد که معنای باتجربگی این نیست کسی که بارها و بارها یک کار ثابت را انجام داده به همین سبب بازهم بتواند آن کار را به خوبی انجام دهد. چون موقعیت‌هایی که فرد در آن‌ها ناگزیر است تصمیم بگیرد و عمل کند همیشه ثابت و تکراری نیست. موقعیت انضمامی عمل همواره جدید است، اما فرد با تجربه از عهده موقعیت جدید بهتر برمی‌آید، چون با تفکری که دارد می‌تواند از تجربه‌های قبلی در موقعیت جدید بهتر استفاده کند (نقل در تفضلی، ۱۳۹۶). عمل با نوعی تأمل و سنجش گره‌خورده، تأملی که با تفکر محض متفاوت و توأم با تدبیر و منوط به سنجش و ارزیابی همان موقعیت خاص است. کاربست یافته‌های پژوهشی به‌عنوان شواهد عینی و کاربست تجربیات دانشی افراد که بعضاً ممکن است بروز عینی نیافته باشد پیش‌فرض‌های ما را (به‌عنوان مدیر ارشد، کتابدار، برنامه‌ریز یا تصمیم‌گیرنده) در موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیریم و مسائلی که با آن مواجه می‌شویم را تصحیح می‌کند و نقطه کانونی «نسبت نظر و عمل» بر ما روشن می‌سازد.

در اقتصاد دانش‌محور، دانش منبع اصلی قدرت است و موفقیت هر سازمان بیش از آنکه به ارزش منابع فیزیکی و دارایی‌های ملموس و عینی آن وابسته باشد، منوط به سرمایه فکری است. در حقیقت، نشانه یک اقتصاد جدید، توانایی سازمان‌ها در درک ارزش‌های اقتصادی مجموعه دانشی است که درون خود فراهم آورده است. این سازمان‌ها طی سال‌ها با انجام فعالیت‌های مختلف به تجارب و دانشی دست می‌یابند که بسیار ارزشمند بوده و می‌تواند در آینده، آن‌ها را برای انجام هرچه بهتر فرایندهای سازمانی یاری نماید. این دانش که اصطلاحاً

1. Gadamer



«دانش سازمانی» نامیده می‌شود از تجربه‌های مختلف کاری، انجام طرح‌های پژوهشی یا پروژه‌های اجرایی گرفته تا رویه‌های کاری و روبه‌رو شدن با مسائل و موقعیت‌های حرفه‌ای و مانند آن حاصل شده‌است و بدیهی است از سرمایه‌های اصلی هر سازمان و نیازمند مدیریت است.

اما همواره بخش عمده‌ای از این دانش سازمانی به شکلی ساختار نیافته و غیررسمی درون منابع دانشی نامحسوس، در ذهن کارکنان است. گاه دیده شده که سازمان‌ها در زمینه مدیریت سرمایه‌های فیزیکی و مالی تجربیاتی دارند و دارای سازوکارهای رسمی و نیمه‌رسمی برای گرفتن، نگهداری و استفاده از سایر منابع هستند، اما در پیدا کردن ابزارها و شناسایی افراد و تجربیات برای در اختیار گرفتن و استفاده از سرمایه‌های فکری دچار مشکل هستند.

همواره شاهد بوده‌ایم که باوجود افزایش اهمیت دانش، فقط بخش اندکی از دانش موجود در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و به علت عدم دسترسی به اطلاعات، اشتباهات هزینه‌بری اتفاق می‌افتد و خطر از دست رفتن دانش، به‌ویژه هنگامی بیشتر می‌شود که افراد سازمان را ترک می‌کنند. دانش، شامل خبرگی حل مسئله در زمینه‌های عملیاتی، تجارب منابع انسانی، تجارب فرایندی، مباحث طراحی فنی و آموخته‌هاست.

سازمان‌هایی همچون سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران که قدمتی طولانی در فعالیت‌های فرهنگی و دانشی دارد و به‌عنوان نظام ملی اطلاعات و اطلاع‌رسانی در کشور پیشرو مراکز اطلاعاتی دیگر است نیز کمابیش با مسائلی مشابه سازمان‌های دیگر مواجه است. این کتابخانه بنا به رسالت و اهدافی که در اساسنامه برای آن تعریف شده‌است در زمره سازمان‌هایی قرار دارد که به‌شدت وابسته به دانش و اطلاعات است و دانش رکن حیاتی آن را تشکیل می‌دهد؛ اما گاه ناخواسته خلأهای دانشی از جمله عدم همخوانی دستورالعمل‌ها با فعالیت‌های واقعی، بی‌توجهی به تجربیات کسب‌شده پیشین، دوباره‌کاری‌ها، جریان نیافتن دانش در بدنه سازمان و برخی مسائل دیگر نیز دیده می‌شود. یک‌راه برای پر کردن این خلأ، توانمندسازی بدنه سازمان برای پیش هم قرار دادن منابع دانشی گوناگون است. این ترکیب و تلفیق دانش که از منابع گوناگون حاصل می‌شود می‌تواند دانشی چندبُعدی از تجربیات، دستورالعمل‌ها و دانش عینی را برای سازمان فراهم نماید. از این‌روست که توجه شواهد عینی و نظری خبرگان، در این نهاد فرهنگی به‌عنوان نظامی پویا برای ساماندهی و مدیریت انواع دانش حائز اهمیت می‌شود.

## پیشینه پژوهش

از میان پژوهش‌های اندکی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بحث استفاده از شواهد پژوهشی را محور بحث خود قرار داده‌اند، می‌توان به پژوهش‌های انجام‌شده در ایران و خارج از ایران اشاره کرد:

بازبین و همکاران (۱۳۹۲) ارتباط بین سواد اطلاعاتی و کتابداری مبتنی بر شواهد را از منظر کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که جامعه پژوهش در چهار مؤلفه اصلی کتابداری مبتنی بر شواهد (توانایی تدوین پرسش، یافتن شواهد، ارزیابی انتقادی و به‌کارگیری شواهد) در سطح متوسط و در مهارت ارزیابی نتایج پایین‌تر از متوسط قرار داشتند. آن‌ها دریافتند که بین همه مؤلفه‌های سواد اطلاعاتی با کتابداری مبتنی بر شواهد رابطه وجود دارد، به این معنا که هرچقدر سواد اطلاعاتی کتابداران بالاتر باشد می‌توانند از شواهد بیشتر و بهتری استفاده کنند و بیشتر بتوانند از رویکرد کتابداری مبتنی بر شواهد بهره‌مند شوند. نوذری و نوذر (۱۳۹۹) در طرحی پژوهشی و با هدف تحلیل محتوای پژوهش‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی (پایان‌نامه، مقاله یا طرح پژوهشی) دریافتند که تا سال ۱۳۹۹، ۴۰۹ پایان‌نامه، ۴۵۶ مقاله و ۱۱۶ طرح پژوهشی مصوب و بیش از ۱۰۰ طرح پژوهشی غیر مصوب درباره سازمان اسناد و کتابخانه ملی تدوین شده‌است. بیش از نیمی از پایان‌نامه‌های درباره سازمان در دانشگاه‌های دولتی تدوین شده؛ بیش از ۲۸ درصد این پایان‌نامه‌ها، با راهنمایی یا مشاوره اعضای هیئت‌علمی سازمان انجام گرفته‌است. مدیریت سازمانی، سازمان‌دهی اطلاعات، خدمات و اشاعه و مدیریت مجموعه به ترتیب موضوع‌های اصلی و بخش کتاب‌های خطی و نادر؛ پردازش و سازمان‌دهی؛ پژوهش و آموزش؛ و اطلاع‌رسانی بخش‌های اصلی و تخصصی مورد مطالعه بوده‌اند. سنجش میزان بهره‌برداری بخش‌های تخصصی سازمان اسناد و کتابخانه ملی از پایان‌نامه‌ها؛ مقایسه موضوعات حاصل از این پژوهش با مفاد برنامه استراتژیک و اولویت‌های پژوهشی سازمان از جمله پیشنهادی پژوهشگران بوده است.

بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و کتابداری مبتنی بر شواهد از دیدگاه مدیران و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی پژوهش دیگری است که توسط نامداری و همکاران (۱۴۰۲) انجام شد. این پیمایش توصیفی نشان داد که کتابخانه‌های دانشگاهی نسبت به اجرای برنامه‌ریزی راهبردی و به‌کارگیری کتابداری مبتنی بر شواهد عملکرد ضعیفی دارند، افزون بر این،

کتابداری مبتنی بر شواهد با داشتن رویکرد اطلاع‌جویی و گسترش مرزهای دانش و برخوردار بودن از چارچوبی دقیق و تنظیم‌شده در پنج مرحله طراحی پرسش، کسب شواهد، ارزیابی آنها، به‌کارگیری شواهد و ارزیابی اثربخشی طرح عملیاتی، ظرفیت‌بالایی در اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دارد و این پنج مرحله بسترهای مناسب و لازم را برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌ریزی فراهم می‌آورد. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نیز به‌منظور شناخت مسائل، تعیین اهداف، اتخاذ راهبرد و پیش‌بینی نتایج به رویکردهایی برای گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل انتقادی و سازمان‌دهی اطلاعات نیاز پیدا می‌کند. بنابراین، کتابداری مبتنی بر شواهد با سرمایه‌دانشی گردآوری‌شده می‌تواند کانون توجه برنامه‌ریزی راهبردی قرار گیرد.

از آنجاکه شیوه تدوین شواهد برای سیاست‌گذاری باید به‌گونه‌ای باشد که تصمیم‌گیران بتوانند در کوتاه‌ترین زمان کلیدی‌ترین مسائل موجود را برداشت کنند، براین مبنای نامداریان و رسولی (۱۴۰۰) به طراحی راهنما و دستورالعملی کاربردی در این زمینه پرداختند که بتواند در سیاست‌گذاری علم، فناوری و نوآوری مورد استفاده قرار گیرد.

در خارج از کشور، می‌توان به پژوهش ریچی و کاهیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد که تجربیات کتابداران مدرسه را با کتابداری و اطلاع‌رسانی مبتنی بر شواهد بررسی کردند و نشان دادند که کتابداری مبتنی بر شواهد برای کتابداران مدرسه ابزاری نظام‌مند در جهت ارزیابی و بازنگری برنامه کتابخانه فراهم آورده است و ارزش این‌گونه برنامه‌ریزی را در جوامع آموزشی پررنگ‌تر کرده است.

شناخت ذائقه مخاطبان در رسانه‌های اجتماعی، به‌ویژه نهادهای سیاست‌گذار، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، به همین دلیل استفاده از داده‌های کلان به‌منظور سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در این زمینه نیز مورد توجه قرار گرفت و پژوهش‌های متعددی نیز انجام شد. معمولاً چنین فهمی از نظرات عمومی تأثیر زیادی در رویه‌های سیاست‌گذاری دارد و به‌نوبه خود تغییراتی در رابطه با تصمیمات مهم به دنبال خواهد داشت. از جمله پژوهش‌هایی که به این موارد پرداختند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (Barnett et al., 2012; Murthy et al., 2015).

علاوه بر موارد فوق، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد برای برنامه‌ریزی در شبکه‌های

---

## 1. Richey & Cahill

اجتماعی نیز مورد توجه پژوهشگران قرار داشته است. دریس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، با این پیش فرض که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند مجرای میان سیاستمداران و شهروندان باشند به ارائه چارچوبی برای استخراج دانش از فیس‌بوک پرداختند. این چارچوب بر اساس ابزار تحلیل معنایی متن ارائه شده است که داده‌ها را از رسانه‌های اجتماعی جمع‌آوری و داده‌های ارزشمند را برای ارائه به سیاست‌گذاران انتخاب می‌کند. هدف اصلی از ارائه این چارچوب آن بوده که سیاست‌گذاران از مباحث میان شهروندان بر سر موضوعات مختلف اجتماعی و سیاسی و فرهنگی شکل آگاه شوند و بتوانند تصمیمات شفاف‌تری اتخاذ کنند.

استماتلوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی نشان دادند که ویژگی‌های ساختاری رسانه‌هایی همچون توئیتر می‌تواند اطلاعات ارزشمندی در مورد وابستگی سیاسی گروه‌های کاربران ارائه کند. به همین دلیل، از توسعه الگوریتم‌های تشخیص‌دهنده استفاده کردند تا بتوانند از روی سیگنال‌های ارائه شده از سوی کاربران، پیش‌بینی‌هایی را انجام دهند

از مجموع پژوهش‌های انجام شده چنین مشخص می‌شود که کاربری شواهد در طراحی سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه‌های مختلف کاربردی خاص یافته است؛ اما همه حوزه‌های مورد اشاره اذعان داشته‌اند که کاربری شواهد علمی و عینی به سیاست‌گذاران کمک می‌کند که تصمیمات دقیق‌تری اتخاذ کنند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی است که با روش پیمایشی تحلیلی انجام شده است. بدین منظور، ابزار اصلی گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته<sup>۳</sup> بود که در قالب پرسشنامه محقق ساخته با پرسش‌های باز و بسته طراحی شد. با توجه به مشاهده پرسشنامه‌ها و یا نیاز جامعه پاسخ‌دهنده هرکجا لازم بود پژوهشگر از مصاحبه حضوری نیز

1. Drissa et al.

2. Stamatelatos et al.

۳. مصاحبه‌ای که در آن، سؤالات مصاحبه از قبل مشخص است و از تمام پاسخ‌دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده می‌شود؛ اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که می‌خواهند پاسخ دهند (دلاور، ۱۳۸۳، ص ۱۵۷-۱۵۸؛ بی، ۱۳۸۴، ص ۶۰۰). پژوهشگر در هرکجا که نیاز بود برای شفافیت بیشتر با جامعه پژوهش ارتباط گرفت.

استفاده کرد تا بتوان دغدغه‌های سازمانی را روشن‌تر بیان کرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نرم‌افزار آماری spss/22 استفاده شد.

جامعه پژوهش و حجم نمونه از میان کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی به‌صورت هدفمند انتخاب شد. به‌طوری‌که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه کار و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا باشند. با این پیش‌فرض که هم به لحاظ تجربه، نیمه کاری خود را در سازمان طی کرده و بتوانند ارزیابی بهتری از شرایط موجود ارائه دهند و نیز حداقل یک کار پژوهشی به ثمر رسانده باشند از این نظر، ۱۹۸ نفر دارای شرایط فوق بودند. پژوهش با مشارکت و نظرسنجی از این افراد آغاز شد. از میان افراد واجد شرایط، ۱۶۴ نفر حاضر به همکاری شدند و به پرسش‌ها پاسخ دادند. برای سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار پنج نفر متخصص در حوزه کتابداری و مدیریت و سیاست‌گذاری قرار گرفت. برای سنجش پایایی نیز تعداد ۳۵ پرسشنامه بین جامعه موردبررسی توزیع و جمع‌آوری گردیده و سپس با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه موردسنجش قرار گرفت، چون مقدار آلفای به‌دست‌آمده ۰/۸۵ بوده و این مقدار بیشتر از ۰/۷۰ است، لذا پرسشنامه پایا بوده و می‌تواند برای پژوهش ابزار مناسبی باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز پس از آزمون نحوه توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (k-s) که نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها بوده، از آزمون t تک متغیره و برای رتبه‌بندی موانع از آزمون فریدمن استفاده شد.

## یافته‌ها

### ۱. تأثیر استفاده از شواهد پژوهشی بر اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی

جدول ۱- تأثیر استفاده از شواهد پژوهشی در کارایی

گویه	میانگین	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
مشکلاتی که در مسائل کاری با آن مواجه بوده‌اید تاکنون تا چه حد به استفاده از شواهد و یافته‌های پژوهشی نیازمند بوده است؟	۳/۹۵	۰/۹۵	۱۲/۷۶۷	۱۶۳	۰/۰۰۰
استفاده از داده‌ها و دستاوردهای پژوهشی تا چه حد می‌تواند کارایی شما و سایر همکارانتان را ارتقا بخشد؟	۳/۹۲	۰/۹۲	۱۲/۲۱۲	۱۶۳	۰/۰۰۰

سطح معناداری	درجه آزادی	t	اختلاف میانگین	میانگین	گویه
۰/۰۰۰	۱۶۳	۱۷/۶۰۶	۱/۲۵	۴/۲۵	استفاده از داده‌ها و یافته‌های پژوهشی در برنامه‌ریزی تخصصی بخشی که در آن کار می‌کنید تا چه حد ضروری است؟
۰/۰۰۰	۱۶۳	-۷/۸۴۴	-۰/۶۲	۲/۳۸	استفاده از یافته‌ها و دستاوردهای پژوهشی تا چه حد می‌تواند بر اثربخشی و کارایی تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی تأثیرگذار باشد؟
۰/۰۰۰	۱۶۳	۱۱/۴۲۰	۰/۶۲	۳/۶۲	تأثیر استفاده از شواهد پژوهشی در کارایی

چنانکه داده‌های مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد، با توجه به سطح معناداری (۰/۰۰۰) که از مقدار بحرانی آن یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نمره به‌دست‌آمده از نظرات پاسخ‌گویان نمایانگر تفاوت معنادار بین میانگین به‌دست‌آمده با میانگین نظری یعنی ۳ در طیف لیکرت است. مطابق خود اظهاری پاسخ‌گویان استفاده از شواهد پژوهشی تأثیر معناداری بر اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی دارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود استفاده از داده‌ها و یافته‌های پژوهشی در حد بالا (میانگین ۴/۲۵ از ۵) در برنامه‌ریزی‌های بخش‌های تخصصی لازم و ضروری است و کارکنان تاکنون برای حل مسائل کاری خود بسیار زیاد (میانگین نزدیک ۴ از ۵) به استفاده از دستاوردهای پژوهشی نیاز پیدا کرده‌اند و این یافته‌های پژوهشی به مقدار زیاد می‌تواند کارایی آنان را در انجام فعالیت‌های تخصصی ارتقا بخشد؛ اما از سوی دیگر، آنان تأثیر دستاوردهای پژوهشی را در تصمیم‌های کلان سازمانی کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. این نکته شاید به دلیل بی‌اعتقادی مدیران ارشد سازمانی به دستاوردهای پژوهشی یا مبتنی بر مستقل عمل کردن و سیاسی بودن تصمیمات باشد.

## ۲. میزان استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های تخصصی

جدول ۲- نظر جامعه پژوهش در مورد میزان استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

سطح معناداری	درجه آزادی	t	اختلاف میانگین	میانگین	گویه
۰/۰۰۰	۱۶۳	-۸/۸۳۷	-۰/۸۰	۲/۲۰	آیا برای حل مشکلات کاری بخش خود تاکنون از شما خواسته‌شده که نظراتتان را بر مبنای شواهد و

گویه	میانگین	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
مستندات پژوهشی ارائه دهید؟					
آیا برای استفاده از دستاوردهای پژوهشی (پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی، گزارش‌های علمی، یا...) در حل مسائل کاری تشویق یا ترغیب شده‌اید؟	۲/۱۸	-۰/۸۲	-۸۰/۹۱۶	۱۶۳	۰/۰۰۰
آیا برای حل مسائل کاری و تصمیم‌گیری‌های خاص تاکنون به یافته‌های پژوهشی مراجعه کرده‌اید؟	۲/۱۷	-۰/۸۳	-۱۱/۵۷۵	۱۶۳	۰/۰۰۰
آیا در حین کار به مسئله یا مشکلی برخورد داشته‌اید که احساس کنید برای تصمیم‌گیری نیاز به انجام پژوهش یا استفاده از داده‌های پژوهشی دارید؟	۳/۵۸	۰/۵۸	۶/۶۶۴	۱۶۳	۰/۰۰۰
میزان استفاده از یافته‌های پژوهشی در برنامه‌ریزی	۲/۵۳	-۰/۴۷	-۷/۴۹۲	۱۶۳	۰/۰۰۰

مطابق داده‌های جدول ۲، با توجه به سطح معناداری (۰/۰۰۰) که از مقدار بحرانی آن یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نمره به‌دست‌آمده از نظرات پاسخ‌گویان نمایانگر تفاوت معنادار بین میانگین به‌دست‌آمده با میانگین نظری یعنی ۳ در طیف لیکرت است. تفاوت معنادار حاکی از آن است که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در حد پایین‌تر از متوسط در تصمیم‌گیری‌های خود از یافته‌های پژوهشی استفاده کرده است.

کمترین میزان (میانگین ۲/۱۷ از ۵ در طیف لیکرت) به این گویه تعلق دارد که «کارکنان برای حل مسائل کاری خود به یافته‌ها و دستاوردهای پژوهشی مراجعه می‌کنند». چون تقریباً به همین میزان از سوی مافوق خود به استفاده از دستاوردهای پژوهشی تشویق یا ترغیب شده‌اند. همچنین کمتر از حد متوسط از آن‌ها خواسته شده که در مورد مسائل کاری نظرات خود را در بر مبنای شواهد پژوهشی مستند و راه‌حل ارائه دهند یا گزارش تهیه کنند.

۳. میزان تمایل متولیان (مدیران، خط‌مشی‌گذاران، برنامه‌ریزان و ...) به استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی

جدول ۳- نظر پاسخگویان در مورد میزان تمایل مدیران به استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها

گویه	میانگین	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
میزان اطلاع مدیران و برنامه‌ریزان را از آخرین دستاوردهای پژوهشی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲/۴۵	-۰/۵۵	-۶/۷۱۴	۱۶۳	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری‌های مدیران و مسئولان حوزه‌های تخصصی تا چه حد به پشتوانه پژوهش و استفاده از یافته‌های پژوهشی صورت گرفته؟	۲/۳۴	-۰/۶۶	-۸/۷۹۸	۱۶۳	۰/۰۰۰
تا چه حد از شما خواسته‌شده تا در حوزه تخصصی و ارتقا کیفی کار خود به یافته‌های پژوهش مراجعه و گزارشی مستند تهیه کنید؟	۲/۳۰	-۰/۷۰	-۸/۱۴۴	۱۶۳	۰/۰۰۰
میزان توانمندی مدیران و برنامه‌ریزان سازمان را برای استفاده از دستاوردهای پژوهش چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲/۲۷	-۰/۷۳	-۹/۳۳۶	۱۶۳	۰/۰۰۰
تمایل به استفاده از دستاوردها و شواهد پژوهشی	۲/۳۴	-۰/۶۶	-۱۰/۸۵۴	۱۶۳	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در جدول ۳ آمده، با توجه به سطح معناداری (۰/۰۰۰) که از مقدار بحرانی آن یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نمره به‌دست‌آمده از نظرات پاسخ‌گویان نمایانگر تفاوت معنادار بین میانگین به‌دست‌آمده با میانگین نظری یعنی ۳ در طیف لیکرت است؛ و می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس خود اظهاری پاسخ‌گویان، مدیران و متولیان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تمایل زیادی به استفاده از دستاوردهای پژوهشی نداشته‌اند و بر مبنای پژوهش تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نکرده‌اند.

همه گویه‌های مربوط به تمایل مدیران در استفاده از شواهد پژوهشی تقریباً پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی قرار دارد. کمترین میزان از نظر پاسخگویان به این مورد اشاره دارد که حل مسائل کاری و تصمیمات و برنامه‌های مدیران میانی و مافوق کمتر از حد متوسط پژوهش محور بوده است. کمتر از حد متوسط از کارکنان زیردست خود انتظار داشته‌اند که برای ارتقا حوزه کاری خود به شواهد پژوهشی مراجعه کنند یا گزارشی مستند ارائه دهند (میانگین کمتر از ۳ از ۵). همچنین به‌زعم جامعه پژوهش، مدیران حوزه‌های تخصصی کمتر از حد متوسط به



پشتوانه یافته‌های پژوهشی تصمیم‌گیری کرده‌اند (۲/۳). بر اساس خود اظهاری جامعه پژوهش، میزان اطلاع مدیران از آخرین دستاوردهای پژوهشی چه به لحاظ مدیریتی و چه به لحاظ تخصصی پایین‌تر از حد مطلوب ارزیابی شده‌است. سرانجام اینکه تمایل مدیران به استفاده از دستاوردها و شواهد پژوهشی کمتر از حد متوسط (۲/۳) ارزیابی شده‌است.

#### ۴. شناسایی موانع و مشکلات احتمالی

- آیا تاکنون برای حل مسائل تخصصی و استفاده از داده‌های پژوهشی با مانعی مواجه بوده‌اید؟

جدول ۴- میزان مواجهه جامعه پژوهش با موانع احتمالی برای استفاده از یافته‌های پژوهشی در تصمیم-

#### گیری‌ها

گویه	میانگین	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
آیا برای حل مسائل کاری خود و مطالعه یا استفاده از یافته‌های پژوهشی در آن زمینه خاص به مانع یا محدودیتی برخورد داشته‌اید؟	۳/۰۵	۰/۰۵	۰/۵۸۸	۱۶۳	۰/۵۵۷

مطابق جدول ۴، میانگین به دست آمده از این پرسش که آیا جامعه پژوهش برای استفاده از دستاوردهای پژوهشی موانعی را بر سر راه خود احساس کرده‌اند معنادار بوده است و میانگین ۳/۰۵ حاکی از بالا بودن میزان موانع است.

در صورت مثبت بودن پاسخ لازم بود که جامعه پژوهش به پرسش‌های بعدی نیز پاسخ دهد یا نمونه و شواهدی از موانع موجود را بیان نمایند.

- در صورت مثبت بودن پاسخ، به نظر شما موانع گفته شده تا چه حد می‌تواند تأثیرگذار باشد؟ پاسخ‌گویان اظهار داشته‌اند که همواره در حین کار یا حل مسائل تخصصی با دشواری‌هایی روبرو بوده‌اند که نیاز به پژوهش یا استفاده از داده‌های پژوهشی داشته است؛ اما اهمیت ندادن مدیران به پژوهش در تصمیم‌گیری‌های تخصصی (۴/۱۳) بی‌اطلاعی از پژوهش‌های انجام شده مربوط به سازمان (میانگین ۴/۰۶)، فقدان بستر تعاملی بین برنامه‌ریزان، مجریان و پژوهشگران (۳/۹۷)، بی‌توجهی مقام‌های بالادستی به ارزش پژوهش برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی (میانگین ۳/۹۴ از ۵) و کمیّت و کیفیت نیروی انسانی موجود در هر بخش (۳/۹۳) از اهم مواردی بوده که بیش از حد متوسط تأثیر داشته است.

- در طول خدمت با چه مسائلی مواجه بوده‌اید که از نظر شما شاید بتواند بر بی‌استفاده ماندن یافته‌های پژوهشی تأثیرگذار باشد؟

جدول ۵ - مواردی که از سوی جامعه پژوهش به صورت تشریحی بیان شده بود

مدیریت و منابع انسانی	بی‌توجهی به نیازها و اولویت‌های واقعی سازمان
	سلیقه‌ای عمل کردن
	عدم باور مدیران ارشد به استفاده از دستاوردهای پژوهشی برای حل مشکلات
	نداشتن ضمانت اجرایی برای به انجام پژوهش در راستای تحقق خواسته‌های ملی
	سیاسی کاری یا ملاحظات شغلی مدیران و بی‌اعتمادی به بدنه تخصصی برای حل مشکلات
	مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌های سازمان اجماعی برای تلاش مضاعف ندارند
	بی‌انگیزه بودن بدنه کارشناسی و اعضای هیئت‌علمی سازمان به جهت همان باور نداشتن مقامات تصمیم‌گیر
	استفاده نکردن از پتانسیل پژوهشگران بیرون سازمانی هم شاید بی‌تأثیر نباشد
	عدم شجاعت و جسارت و پذیرش تغییر با بهره‌برداری از نتایج پژوهش‌ها
	منافع شخصی افراد
	جنبه تشریفاتی پژوهش باعث می‌شود نتایج آن کاربردی نشود
	نداشتن درک صحیح مجریان و عوامل تصمیم‌گیرنده از موقعیت سازمان در سطوح ملی و بین‌المللی است
	سیاست زدگی در ساختار سازمانی خصوصاً در امر پژوهش
	استفاده نکردن از نیروهای کار بلد و متخصص در برنامه‌ریزی سازمانی
	مصرف اطلاعات ارزش تلقی نمی‌شود و نظر و سلیقه مدیران مبنای تصمیم‌گیری‌هاست
	انتصاب افراد در سازمان بر مبنای مصلحت و نه تخصص
	به‌کارگیری افراد بدون تخصص در جایگاهی که نیازمند تخصص و دانش کار مربوطه است
	گم‌شدن رسالت اصلی سازمان درباره پژوهش و فرد مداری بیش از توجه به نیازهای اساسی سازمان
	محدود شدن پژوهش به افرادی از یک اداره خاص یا هیئت‌علمی خاص
	ذینفع بودن مدیران سازمان در پژوهش‌هایی که به صورت مقطعی انجام می‌شود نه کارکنان
تجمع اعضای هیئت‌علمی در یک اداره کل. حال آنکه باید با توجه به تخصص اعضای هیئت‌علمی در ادارات مختلف استفاده شود	
عدم تفکر سازمانی و فردگرایی شدید در سازمان و سودجویی که از گذشته بوده و تا چند ماه پیش ادامه داشته است	
مرتبط نبودن بخش پژوهش و اعضای هیئت‌علمی با کارهای تخصصی سازمان مخصوصاً در حوزه اسناد	

	به کار گرفتن مدیران تکراری و کهنه اندیش
	افراد بدون پشتوانه علمی مناسب در مشاغلی قرار می‌گیرند که کاملاً تخصصی است.
	خودخواهی + جهل (به‌جای آگاهی و مسئولیت‌پذیری).
برنامه‌ریزی پژوهشی	موازی کاری: انجام چند پژوهش با یک موضوع در یک زمان واحد یا گاهی تکرار آن در چندین دوره بدون توجه به اثربخش بودن یا نبودن آن
	روزآمد نبودن پژوهش‌های انجام‌شده
	مشارکت همکاران بی‌تجربه و فاقد تخصص در پژوهش‌های تخصصی
	عدم همکاری و مشارکت در طرح پژوهشی همکاران با یکدیگر
	عدم مشارکت مستقیم پژوهش با کارشناسان و بدنه تخصصی سازمان
	عدم استفاده از کارشناسان زنده پژوهشی در انجام طرح موظف در پژوهشکده اسناد
	تفاوت نگرش پژوهش با دیدگاه و مشکلات کارشناسان و بدنه تخصصی سازمان
	عدم دقت در داوری طرح‌ها، سوگیری‌ها و منفعت‌طلبی‌ها و احیاناً مافیای حوزه داوری
	عدم اشراف کارگروه پژوهشی به مجموعه سازمان و نوع کار تخصصی کارکنان
	انجام پژوهش‌هایی که صرفاً موردپذیرش واقع شوند و کسب امتیاز داشته باشد
	کاربر محور نبودن طرح‌های پژوهشی و اینکه صرفاً به دلیل رفع تکلیف می‌شود در نتیجه نتایج آن‌ها در کارهای عملی و اجرایی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد
	اغلب پژوهش‌ها دردی از سازمان حل نمی‌کنند و راه جدیدی پیش روی آن قرار نمی‌دهند
	عدم تجربه میدانی و عملی پژوهشگر (فقط در حد نظری) و اکتفا به چند یا چندین نمونه موردی در مدت‌زمان کوتاهی و تصمیم‌گیری براساس همین یافته و تعمیم آن به کل مجموعه
	عدم به‌کارگیری کارمندان باتجربه هر بخش برای انجام یا مشارکت در پژوهش‌ها
	نبودن یا کم بودن پژوهش‌های گروهی در سازمان و نادیده گرفتن تأثیر مثبت و سازنده تحقیقات گروهی در بالا بردن بهره‌وری و ایجاد روحیه مثبت و احساس کارآمدی کارکنان
	زیرساخت‌ها
متأسفانه این مسئله همیشه وجود داشته که به دلیل عدم ثبت تجربیات، نفرات بعدی بایستی به‌صورت مداوم خودشان مسائل و مشکلات را تجربه کنند و این هم باعث اتلاف زمان، هزینه‌ها و هدر رفت پتانسیل نیروهای جوان خواهد بود	
فقدان سیاست‌گذاری علمی مشخص در سازمان	
نبود سازوکار و فرایند سازی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مبتنی بر پژوهش در سازمان	
نداشتن الزام رسمی یا بخش‌نامه‌های سازمانی در استفاده از یافته‌های پژوهشی	
نبود واحدی مستقل و منطقی برای ارزیابی عملکرد مدیران	
بسته بودن فضای پژوهش و تعریف خاص از پژوهش و پژوهشگر	
عدم اطلاع‌رسانی گروه‌های پژوهشی به کارشناسان و بدنه تخصصی	

عدم اطلاع‌رسانی، پنهان‌کاری، دوباره‌کاری، موازی‌کاری
فقدان قوانین الزام‌آور یا کم‌رنگ بودن آن‌ها در جهت بهره‌مندی از پژوهش‌های پیشین
نداشتن بانک اطلاعات پژوهش‌های انجام‌شده به‌غیراز مسائل کتابداری که در حوزه‌ای خاص استفاده می‌شود سایر پژوهش‌ها نیز به‌صورت مستند ثبت و ضبط نشده تا بتوان از حاصل تجربیات افراد استفاده کرد
نبود قوانین الزام‌آور برای مدیران به‌منظور استفاده از دستاوردهای پژوهشی در تصمیم‌گیری‌هایشان
نبود انگیزه در مدیران و کارکنان
نادیده‌انگاشتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی این مقوله‌ها آسیب‌های بسیار جدی به سازمان و اهداف آن خواهد زد
رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو مقوله مهم در دستگاه‌های مدیریتی است

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود سایر مسائلی که از سوی پاسخگویان مطرح شده‌بود با توجه به میزان سنخیت و نزدیک بودن آن‌ها به موضوعات کلی‌تر تقسیم شد. از این منظر، برخی موانع مورد اشاره آنان به حوزه کلی مدیریت و منابع انسانی مربوط می‌شود، برخی به مدیریت و برنامه‌ریزی پژوهش تعلق دارد؛ و برخی دیگر در حیطه زیرساختی مربوط می‌شود.

#### ۵. نتایج آزمون‌های آماری

- آزمون وضعیت استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمانی

جدول ۶- وضعیت استفاده از شواهد پژوهشی در سازمان

میانگین	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
۲/۶۱	۰/۳۹	-۸/۸۹۴	۱۶۳	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معناداری (۰/۰۰۰) جدول ۶ که از مقدار بحرانی آن یعنی ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نمره به‌دست‌آمده از نظرات پاسخ‌گویان نمایانگر تفاوت معنادار بین میانگین به‌دست‌آمده با میانگین نظری یعنی ۳ در طیف لیکرت است و این نتیجه حاصل می‌شود که در مجموع در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران کمتر از حد متوسط از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شده‌است.

- آزمون رتبه‌بندی موانع

نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی موانعی که سبب استفاده نکردن از شواهد پژوهشی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود در جدول ۷ نشان داده شده‌است:

جدول ۷- نتایج آزمون رتبه‌بندی موانع و مشکلات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد پژوهشی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	میانگین	گویه
۳	۹/۴۰	۳/۹۳	کمیت و کیفیت نیروی انسانی موجود در هر بخش
۶	۸/۸۴	۳/۸۰	کمبود بودجه و منابع مالی
۹	۷/۵۵	۳/۵۲	نداشتن زمان کافی برای تصمیم‌گیری
۱	۹/۹۲	۴/۱۳	اهمیت ندادن به پژوهش در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی از سوی مدیران تخصصی
۲	۹/۵۴	۴/۰۶	بی‌اطلاعی از پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با سازمان
۸	۸/۵۲	۳/۸۲	بی‌ارتباط بودن پژوهش‌های انجام‌شده با مسائل سازمانی
۵	۹/۰۰	۳/۹۴	بی‌توجهی سازمان به ارزش پژوهش برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر دانش
۱۱	۶/۹۰	۳/۳۲	نداشتن یک بخش یا واحد مستقل برای گردآوری دستاوردهای پژوهشی مرتبط با هر بخش
۷	۸/۵۴	۳/۸۲	عدم احساس نیاز به استفاده از یافته‌های پژوهشی
۱۲	۶/۸۷	۳/۳۰	در دسترس نبودن یافته‌های پژوهشی موردنیاز
۱۰	۷/۱۰	۳/۴۱	ناتوانی کارکنان در استخراج اطلاعات مناسب و متناسب با مسائل مبتلابه از آثار منتشرشده یا پژوهش‌های انجام‌شده
۱۴	۶/۰۳	۳/۰۸	مورد اعتماد نبودن اطلاعات موجود در منابع پژوهشی
۴	۹/۲۸	۳/۹۷	فقدان بستر تعاملی بین برنامه‌ریزان، مجریان و پژوهشگران
۱۳	۶/۵۵	۳/۲۵	زمان‌بر بودن جستجو و یافتن شواهد پژوهشی برای حل مسائل روزمره

رتبه‌بندی موانع با آزمون فریدمن نمایانگر آن بوده که از نظر پاسخ‌گویان «اهمیت ندادن مدیران به پژوهش برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی» مهم‌ترین مانع بوده است. پس‌از آن «بی‌اطلاعی از پژوهش‌های انجام‌شده مربوط به مسائل مبتلابه سازمانی» قرار گرفته است. «کمیت و کیفیت نیروی انسانی هر یک از بخش‌ها» برای دنبال کردن شواهد پژوهشی و نیز «فقدان بستر تعاملی بین تصمیم‌گیرندگان، برنامه‌ریزان و مجریان و پژوهشگران» نیز در مرتبه‌های بعدی قرار دارد. جالب اینکه «مورد اعتماد نبودن اطلاعات موجود در منابع پژوهشی» رتبه آخر را به خود اختصاص داده است.

۶. راهکارهای بهبود و نهادینه‌سازی استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی این پرسش کاملاً به صورت باز و تشریحی بود. پیشنهادهای مطرح‌شده با توجه به میزان نزدیکی پاسخ‌ها و مرتبط بودن با بدنه اجرایی سازمان، در ۳ گروه دسته‌بندی شد.

جدول ۸- راهکارها و پیشنهادهای جامعه پژوهش در زمینه نهادینه سازی استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم گیری های سازمانی

نوع	موضوع
مدیریت و برنامه ریزی پژوهش و منابع انسانی	شایسته سالاری و انتصاب ها بر مبنای تخصص و نه مصلحت
	بکار گیری نیروی متخصص و آگاه در جایگاه تخصصی ذی ربط
	گماردن مدیران بر مسند پست های مدیریتی بر اساس کارنامه علمی و پژوهشی قوی
	ریاست سازمان و معاونت های ذی ربط باید آن را نهادینه سازی کنند
	نقد اساسی موارد کم کاری و اهمال در استفاده نکردن مدیران بالادستی و میانی از دستاوردهای پژوهشی گذشته و جاری
	وضع قوانین و مقررات و نظارت و کنترل بر آن
	تدوین راهکارهای تشویقی
	تصمیم گیری های سازمانی پیوست پژوهشی داشته باشند و در شورای پژوهش (با ترکیب اعضاء ثابت + اعضای موقت ولی متخصص در حوزه ذی ربط) به بحث و بررسی گذاشته شود سپس به تصویب برسد
	تصویب رسته های کاری و سطوح اجرایی با داشتن پیوست پژوهشی در غیر این صورت مصوب نشود
	تهیه شیوه نامه تصمیم سازی سازمانی و قید کردن لزوم بهره مندی از پژوهش های پیشین
	نشان دادن آثار مثبت استفاده از دستاوردهای پژوهشی در امور سازمان و بها دادن به این فکر و مجریان آن
	شناسایی مشکلات واقعی در اداره های تخصصی سازمان
	نیازسنجی منظم و واگذاری پژوهش به پژوهشگرانی که توانایی انجام کار را داشته باشند.
	تصویب طرح نامه های پژوهشی مطابق با اولویت های پژوهش و نیازهای اساسی سازمان
	سازمان باید به بدنه کارشناسی خود اهتمام ورزد و آن را در جهت پیشبرد و ارتقاء امر پژوهش امین خود بداند و اینکه از نقطه نظرات عزیزان در جلسات استفاده نمایند.
	ترغیب کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری ها و مشارکت دادن مستقیم بدنه کارشناسان تخصصی (نه مدیران کل و معاونان) در پژوهش و حل مشکلات اداره های تخصصی
	تشکیل کمیته ای دائمی از کتابداران خیره و پژوهشگران توانمند و برجسته و مسئولان و برنامه ریزان برای بررسی و حل چالش های موجود در سازمان و مسائل و مشکلات
تشکیل جلسات ماهانه برای بررسی معضلات و مشکلات با حضور روسای گروه ها و بدنه تخصصی و اعضای هیئت علمی باتجربه و تخصص	
همکاری با بدنه تخصصی سازمان جهت رفع مشکلات و استفاده از همکاری بخش های ذی ربط	

نوع	موضوع
بستر سازی و ایجاد زیرساخت	طبقه‌بندی یافته‌های پژوهشی مرتبط با هر بخش و در اختیار ذینفعان سازمان قرار دادن
	بازنگری پژوهش‌های انجام‌شده و دسته‌بندی راهکارها و پیشنهادهای موجود در آنها
	باید اداره‌ای در سازمان باشد که مسئولیتش جمع‌آوری و ساماندهی دستاوردهای پژوهشی باشد که موردنیاز کارکنان است و باید در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها لحاظ شود.
	راه‌اندازی بخشی در اتوماسیون اداری برای به اشتراک‌گذاری یافته‌های پژوهش‌های مؤثر سازمانی و بخشی برای بایگانی پژوهش‌های کم‌اثر و یا بی‌اثر
	آگاهی‌رسانی جاری از یافته‌های پژوهشی و سهولت دسترسی به نتایج پژوهش‌ها
	تشکیل یک کارگروه برای اطلاع‌رسانی و آگاهی‌دادن از طرح‌ها و پژوهش‌های انجام‌گرفته در سازمان
	بررسی مستمر، بدون غرض و پیش‌داوری آثار و نظریات پژوهشگران
	سازوکاری ایجاد شود که مشاغل مرتبط به آن پژوهش‌ها در سازمان به‌صورت بهینه از آن استفاده کنند و کار در حد دریافت یک امتیاز خاتمه نیابد
	کاربردی سازی و ایجاد شرایط بهره‌گیری از دستاوردهای پژوهشی. پایان‌نامه ارشد این‌جانب در خصوص برون‌سپاری در کتابخانه ملی و نقاط قوت و ضعف برون‌سپاری‌های فهرست‌نویسی را نشان می‌داد اما استفاده‌ای از آن نشد.
	تأسیس و به‌کارگیری بخشی در حیطه مدیریتی و جذب افراد مستعد در همان مدیریت تا بتوانند مسائل و مشکلات اصلی را شناسایی کرده و به تحقیق کاربردی درباره آن بپردازند.
	ایجاد بستر الکترونیکی نیازهای پژوهشی در سازمان و ثبت و ضبط تمام پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان در یک بستر آزاد
	ایجاد بستر مناسب پژوهشی
تصویب الزامات قانونی استفاده مدیران از دستاوردهای پژوهشی در تدوین برنامه‌ها و تصمیمات سازمانی	
فرهنگ‌سازی و انگیزشی	اهمیت قائل شدن برای پژوهش و پژوهشگر واقعی
	برگزاری جلسات مشترک و بهره‌مندی از نظریات ارزشمند پژوهشگران به‌طور مستقیم
	فراهم کردن تسهیلات چاپ و انتشار تلاش‌های پژوهشگران و پژوهش‌های اسنادی
	تشویق کارکنان و مدیرانی که دستاوردهای پژوهشی را در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی لحاظ می‌کنند
	تأثیرات مثبت استفاده از دستاوردهای پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها در سرعت انجام کارها، صرفه‌جویی زمان و هزینه و انجام بهینه امور اطلاع‌رسانی شود
اعتباربخشیدن و اهمیت دادن به پژوهش در تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های کلان‌کشوری تا به‌تبع زیرمجموعه‌ها و دیگر بخش‌ها نیز به آن گرایش پیدا کرده و آن‌ها نیز در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری به پژوهش اعتبار ببخشند و از نتایج آن بهره‌مند شوند	

نوع	موضوع
	مدیران با ارجاع موضوع به کارشناسان و پژوهشگران و بررسی داده‌های پژوهشی، جمع‌بندی اطلاعات و سنجش مزایا و معایب روش‌های مختلف اجرای یک تصمیم، نسبت به تصمیمات جدید اقدام نمایند
	فرهنگ‌سازی سازمانی نقش پررنگی در این مهم دارد
	ارتقای فرهنگ پژوهش و پذیرش آن توسط مسئولان
	تقویت روحیه تعامل بین واحد پژوهش، معاونت پژوهش با سایر بخش‌ها و معاونت‌ها
	در درجه اول باور و نگرش کارشناسان باید تغییر کند که پژوهش را به منزله کمک و یاری رساندن به حل مشکلات و معضلات سازمان بدانند نه انجام یک تکلیف و انجام وظایف سازمانی برای دریافت ارتقای رتبه
	تغییر بینش مدیران تا اصلاح ساختار سازمانی (با رویکرد تبدیل آن از یک نهاد اداری به یک نهاد علمی پژوهشی و خدماتی) و اصلاح فرایندهای تصمیم‌گیری، شفافیت و تخصصی شدن مکانیسم‌های ارزیابی عملکرد و ارتقاء افراد و مدیران
	چاپ و انتشار دستاوردهای پژوهشی یا تدریس آن‌ها توسط محقق
	ترغیب و تشویق افراد از سوی مدیریت‌ها

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود راهکارها و پیشنهادهایی که از سوی پاسخگویان مطرح شده بعضاً به برنامه‌ریزی پژوهشی و توجه به منابع انسانی سازمان مربوط می‌شود. بخشی به ایجاد و تقویت زیرساخت‌ها می‌پردازد. بخش سوم انگیزشی است، یعنی توجه به فرهنگ سازمانی و ارتقا و اعتبار بخشیدن به پژوهش‌های سازمانی و ایجاد انگیزه و ترغیب و تشویق بدنه تخصصی و مدیران سازمان را به طرق مختلف طلب کرده است.

### نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت است. تصمیم، التزام مشخص به عمل است و فرایند تصمیم‌گیری، شماری از اعمال و عواملی پویاست که اغلب با یکدیگر تعامل غیرقابل پیش‌بینی دارند؛ با محرکی برای عمل (مسئله) آغاز می‌شود و با التزام مشخص به عمل (راه‌حل) پایان می‌یابد. قطعاً برای تصمیم‌گیری و حل مسائل مبتلابه سازمانی چهار گام اصلی باید برداشته شود:

- ۱) بررسی موقعیت (مسئله چیست؛ اهداف مشخص تصمیم‌گیری چیست؛ کدام علل یا عوامل در وضعیت مؤثر هستند)؛
- ۲) پروراندن گزینه‌های مختلف (گزینه‌های مختلف تا حد امکان شناسایی شود؛ از قضاوت خودداری شود)؛
- ۳) ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه (برآورد جزئیات مربوط به هر گزینه؛ انتخاب گزینه‌ای که به نظر می‌رسد بیشترین اهداف تصمیم‌گیری



را حاصل می‌کند؛ و ۴) اجرا و پیگیری (برنامه‌ریزی برای اجرای تصمیم؛ اجرای تصمیم؛ و بررسی نتیجه اجرا).

برای برداشتن هر یک از گام‌های بالا ناگزیر به استفاده و تحلیل شواهد علمی و پژوهشی و استفاده از تجربیات پیشین هستیم. پژوهش، دانش تولید می‌کند و کاربرد دانش در عمل به توسعه می‌انجامد. بدین ترتیب، دانایی سبب بهبود عمل می‌شود و به قول جان دیویی: «دانشی مفید است که در عمل به کار آید».

دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، نهادهای اصلی تحقیق و توسعه هستند و یکی از پیامدها و محصولات عملکرد این مراکز و یا افراد، همان برون‌دادهای پژوهشی است که بخشی از آن در قالب پایان‌نامه‌ها یا رساله‌های دانشگاهی و بخشی دیگر در قالب طرح‌های پژوهشی بروز عینی می‌یابد. در جوامع پیشرفته، دغدغه اصلی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان حصول اطمینان از اثربخش بودن تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌هاست و برای این منظور از اصطلاح «تأثیرمدار<sup>۱</sup>» استفاده می‌کنند. تأثیرمدار بودن به معنای آن است که بیشترین اهمیت به «میزان اثربخشی تصمیم‌ها» داده شود و تصمیم‌گیری‌ها با نگاه به چشم‌انداز پژوهشی و به‌کارگیری صحیح دانش مبتنی بر پژوهش‌های پیشین یا روند پژوهشی در حال اجرا با قوت بیشتری به ثمر بنشینند. به‌گونه‌ای که منجر به تولید محصولات مؤثرتر یا ارائه خدمات قوی‌تر شود. این پژوهش با هدف شناسایی میزان استفاده از شواهد پژوهشی در تصمیم‌ها و برنامه‌ها در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا، شناسایی موانع احتمالی و ارائه راهکارهای بهبود برای نهادینه‌سازی چنین رویکردی طراحی شد. نتایج نظرسنجی جامعه پژوهش نشان داد که:

- استفاده از داده‌ها و یافته‌های پژوهشی در حد بالا (میانگین ۴/۲۵ در مقیاس ۵) برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در بخش‌های تخصصی لازم و ضروری است. برای حل مسائل کاری که تاکنون با آن مواجه بوده‌اند بسیار زیاد (میانگین نزدیک ۴ از ۵) به استفاده از دستاوردهای پژوهشی نیاز پیدا کرده‌اند و می‌تواند کارایی آنان را در انجام فعالیت‌های تخصصی ارتقا بخشد؛ اما تأثیر دستاوردهای پژوهشی را در تصمیم‌های کلان سازمانی کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. این نکته شاید به دلیل بی‌اعتقادی مدیران ارشد سازمانی به اعتبار یافته‌های پژوهشی یا عدم دسترسی آنان و شاید سیاسی بودن تصمیمات بالادستی باشد.

- کاربست شواهد پژوهشی تأثیر معناداری بر اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی خواهد داشت و آن را به‌عنوان امری بدیهی پذیرفته‌اند؛ اما از سوی دیگر مشاهده شد که

## 1. Impact Orientation

سازمان اسناد و کتابخانه ملی کمتر از حد متوسط از شواهد پژوهشی در امور تصمیم‌گیری و اجرایی بهره گرفته و در این زمینه عملکرد ضعیفی داشته است. نتایج پژوهش بازمین و همکاران (۱۳۹۲) و نامداری و همکاران (۱۴۰۲) که در کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شده بود نیز حاکی از ضعیف یا متوسط بودن به‌کارگیری مؤلفه‌های کتابداری مبتنی بر شواهد بوده است؛ گرچه مقایسه کتابخانه دانشگاهی با کتابخانه ملی شاید قیاسی مع‌الفارق<sup>۱</sup> باشد.

- کارکنان اذعان داشته‌اند که برای حل مسائل کاری روزمره خود کمتر از حد متوسط به دستاوردهای پژوهشی مراجعه می‌کنند (۲/۱۷). چون تقریباً به همین میزان از سوی مافوق خود به استفاده از این شواهد تشویق یا ترغیب شده‌اند. کمتر از حد متوسط از آن‌ها خواسته شده که نظرات خود را در بر مبنای شواهد پژوهشی مستند کنند و راه‌حل ارائه دهند. در پژوهش بازمین و همکاران (۱۳۹۲) مشاهده شد که هرچقدر سواد اطلاعاتی کتابداران بالاتر باشد بهتر و بیشتر می‌توانند از شواهد استفاده کنند و بیشتر از رویکرد کتابداری مبتنی بر شواهد علمی بهره‌مند شوند؛ بنابراین، شاید یکی از دلایل نتایج فوق، پایین بودن سطح سواد اطلاعاتی کارکنان (اعم از کارکنان مدیران) در به‌کارگیری مؤلفه‌های کتابداری مبتنی بر شواهد (شناخت مسئله، جستجو و یافتن شواهد، تحلیل و ارزیابی و به‌کارگیری) باشد.

- جامعه پژوهش، میزان اطلاع مدیران از آخرین دستاوردهای پژوهشی در حوزه کاری پایین‌تر از حد مطلوب و تمایل آنان را به استفاده از شواهد پژوهشی کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. برخی پژوهشگران (Cook, 2001; Bennis, 2007) ضعف کارآمدی مدیریت را ویژگی مشترک اغلب سازمان‌ها و ابهام در حوزه وظایف مدیران و ابهام در معیارهای سنجش اثربخشی تخصصی را از جمله موانع پژوهش‌مدار کردن تصمیم‌گیری‌ها دانسته‌اند.

- نتایج همچنین حاکی از بالا بودن موانع در جهت بهره‌گیری از شواهد علمی بود. نتایج رتبه‌بندی نیز نشان داد که از سوی کارکنان، «اهمیت ندادن مدیران تخصصی به پژوهش»، «بی‌اطلاعی از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با مسائل مبتلا به سازمانی»؛ و «کمیت و کیفیت نیروی انسانی هریک از بخش‌ها» به ترتیب از مهم‌ترین موانع در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد علمی بوده است.

علاوه بر موارد بالا، موانعی را که کارکنان در طول دوره خدمت خود مشاهده و با ذکر نمونه آن را بیان کرده و در جهت غلبه بر آن‌ها پیشنهادهایی ارائه داده بودند با توجه به میزان

## 1. False analogy

نزدیکی و هم‌سنخ بودن موضوعات با بدنه اجرایی سازمان در سه گروه مسائل مدیریتی و منابع انسانی، برنامه‌ریزی پژوهشی و مسائل مربوط زیرساخت‌ها دسته‌بندی می‌گنجید که این موارد در جدول ۵ و ۸ منعکس شد. در مجموع، با توجه به معناداری تفاوت در میانگین‌های به‌دست‌آمده این نتیجه حاصل شد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های تخصصی خود کمتر از حد متوسط از شواهد پژوهشی استفاده کرده است. بدیهی است، هر تصمیمی ممکن است به شکل‌های مختلف با ناکامی مواجه شود؛ اما برای اینکه موفقیتی حاصل شود، باید در سه بُعد اصلی موفق باشد: سیاست‌گذاری، فرایند اجرایی و استفاده از شواهد علمی. معدود مطالعات مورد اشاره در این پژوهش از میان خیل عظیم پژوهش‌های انجام‌شده دیگر بیان‌کننده این مطلب است که نخستین مرحله برای ورود به بحث تصمیم‌گیری‌های تخصصی در یک سازمان، مرور و بازبینی وضع موجود موضوعات اصلی و فرعی ذی‌ربطی است که قرار است در گوشه گوشه کتابخانه ملی عرصه عمل به خود ببوشاند. این مرور و بازبینی می‌تواند مطالعه و ارزیابی یافته‌های علمی در زمینه درون‌دادها، فرایندها و بروندادها تا بررسی محصولات/ خدمات، فرایندها و نحوه پردازش و مدیریت آن‌ها باشد. تا در پرتو آن محدودیت‌ها شناسایی و درعین حال ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها آشکار گردد. بسیاری از تحلیلگران اجتماعی برای غلبه بر ناکامی برنامه‌هایشان بر بهبود ابزارها تأکید می‌کنند. ولی به همین اندازه لازم است به فرایندها به پشتوانه شواهد عملی و نظری هردو باهم توجه داشت. کتابداری مبتنی بر شواهد یعنی تلاش برای بهبود خدمات و عملکرد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از طریق پیوند میان دو عرصه نظر و عمل. به این ترتیب، هر تصمیمی که با رویکرد مبتنی بر شواهد علمی گرفته شود پشتوانه‌ای پژوهشی دارد و می‌تواند الگویی برای تصمیم‌های مشابه در شرایط مشابه باشد. بدیهی است برنامه‌ریزان و مدیران علاقه‌مند به اجتناب از شکست‌های عمده در تصمیمات و برنامه‌های خود باید توجه بیشتری به پژوهش و پیاده‌سازی سیاست‌ها داشته باشند تا بتوانند دانش و آگاهی خود را از نتایج برنامه‌های پیش رو بهبود بخشند و عدم قطعیت و ریسک آن را در حوزه مورد نظر کاهش دهند.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در سطح خرد (کوتاه‌مدت) راهکارهای اجرایی زیر پیشنهاد می‌شود:

- شایسته‌سالاری

- تمرکز بر رویه‌های استاندارد: تمرکز بر سیاست‌ها، شرح شغل‌ها و رویه‌های عملیاتی استاندارد و ساختارهای گزارش دهی مبتنی بر شواهد پژوهشی
- همکاری و مشارکت: تأکید بر ارتباطات و همکاری بین گروه‌های کاری جهت مشارکت در تصمیم‌های راهبردی در زمینه‌های مختلف و همچنین استفاده از تجربیات هم‌آن‌هایی که بروز عینی یافته و حاصل پروژه‌ها و اقدامات انجام شده است و هم تجارب افراد شایسته و صاحب تخصص به‌عنوان یک منبع قانونی قدرت در هر نوع تصمیم‌گیری سازمانی. فارغ از مناصب مدیریتی. به این ترتیب هم زمینه‌های لازم برای اشتراک دانش و استفاده از دانش سازمانی فراهم می‌شود و هم نظام شایسته محوری و پژوهش محوری با فرایندهای مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی پیوند می‌خورد.
- تمرکز بر سامانه‌های ضبط و بایگانی و پایگاه داده‌های پژوهشی به‌عنوان مراجعی که در انتشار دانش حرفه‌ای و ذخیره و بازیابی تجربیات نقش مؤثری را ایفا نمایند.
- نظارت و کنترل: تهیه دستورالعمل‌ها و برنامه‌های نظارتی برای کارکنان و مدیران که پیشنهادها، تصمیم‌ها و برنامه‌های خود را بر اساس شواهد پژوهشی و تجربی (نظر و عمل) مستند کنند و ارائه دهند.
- تدوین بخشنامه‌ها و سیاست‌های مشوقانه برای مدیران و کارکنان در استفاده از پشتیبان پژوهش‌های قوی در تدوین برنامه‌ها و گزارش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها.
- بهره‌برداری بهینه از دانش ذخیره‌شده در سازمان از طریق تبدیل حافظه ضمنی کارکنان به حافظه آشکار. راهکارهایی که برای این منظور می‌توان در میانمدت قابل‌اعتنا باشد در بخش دوم پیشنهادها آمده است.
- همچنین در سطح کلان سازمانی (میانمدت و بلندمدت) راهکارهای اجرایی و عملیاتی زیر پیشنهاد می‌شود:
  ۱. ایجاد دفتر کتابداری مبتنی بر شواهد: با توجه به اینکه کتابداری مبتنی بر شواهد بر فرایند برنامه‌ریزی تأثیر مستقیم دارد، به مدیران سازمان و تصمیم‌گیران توصیه می‌شود تا ضمن تقویت این رویکرد، شرایط لازم برای به‌کارگیری شواهد پژوهشی را در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مهیا سازند. یکی از ملزومات عملی این کار ایجاد دفتر یا کارگروه ویژه در اداره برنامه‌ریزی و توسعه، یا در معاونت پژوهش و منابع دیجیتال به نام «دفتر کتابداری مبتنی بر شواهد» خواهد بود.
  ۲. ایجاد پایگاه تخصصی و روزآمد با توجه به نیازهای طبقه‌بندی‌شده بخش‌های تخصصی سازمان: با توجه به نقش کتابداری مبتنی بر شواهد در تولید اطلاعات، این رویکرد

به تدریج می‌تواند برای کتابخانه‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند، به این صورت که با تقویت و آموزش رویکرد فوق در بین کتابداران و مدیران در استفاده از داده‌های پژوهشی می‌توان پایگاه‌های تخصصی و منحصربه‌فردی ایجاد کرد. پایگاهی که با داشتن اطلاعات معتبر از دقت بالایی نیز برخوردار باشد. هم‌اینک داده‌های اولیه این کار فراهم است و همان‌طور که در بخش پیشینه پژوهش اشاره شد در سال ۱۳۹۹ پژوهشی در سازمان انجام شده است که تعداد ۴۰۹ پایان‌نامه، ۴۵۶ مقاله و ۱۱۶ طرح پژوهشی مصوب و بیش از ۱۰۰ طرح پژوهشی غیر مصوب را شناسایی کرده که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم درباره سازمان اسناد و کتابخانه ملی است. این خود می‌تواند مبنایی برای آغاز کار باشد و با طراحی بانک اطلاعاتی قابل جستجو و تجزیه و ارزیابی‌های لازم مقدمات ذخیره‌سازی این مقدار فراهم شود و در ادامه آن شناسایی و افزایش سایر پژوهش‌ها از سال ۱۳۹۹ به بعد انجام گیرد سپس به‌صورت جاری روزآمد شود. نکته قابل‌اعتنا قابل جستجو بودن این پایگاه اطلاعاتی است که نگارنده این سطور با توجه به تجربه تدوین چندین پایگاه مطالعاتی آمادگی ارائه مشاوره برای طراحی آن را داراست. هم می‌توان از توانمندی سایر پژوهشگران که علاقه‌مند به موضوع بوده‌اند بهره گرفت.

۳. ایجاد نظامی هوشمند که بتواند با ورود درخواست از سوی ذینفعان، اطلاعات و شواهد علمی مناسب به‌صورت خودکار شناسایی و با درخواست ارائه‌شده پیوند داده شود و در زمان مناسب در اختیار برنامه‌ریزان قرار گیرد.

علاوه بر موارد فوق، پیشنهادهای زیر برای انجام پژوهش‌های آتی می‌تواند مدنظر قرار گیرد:

- امکان‌سنجی ایجاد سیستم توصیه‌گر شواهد پژوهشی جهت پیشنهاد شخصی‌سازی شده برای بخش‌های مختلف سازمان؛

- طراحی سیستم توصیه‌گر شواهد پژوهشی مبتنی بر اطلاعات زمینه‌ای؛  
امکان‌سنجی ایجاد سامانه حافظه سازمانی و مستندسازی تجربیات در سازمان اسناد و

کتابخانه ملی.

## قدردانی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مصوب سازمان اسناد و کتابخانه ملی است که با نظارت سرکار خانم دکتر عصمت مؤمنی انجام شده است. بر خود لازم می‌دانم از زحمات ایشان قدردانی نمایم. همچنین سپاس از اعضای محترم شورای پژوهش در حمایت و تصویب طرح‌های کاربردی.

## منابع

- ابراهیمی، عباس، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل و فروزنده، لطف‌الله (۱۳۹۳). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در نظام سلامت. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۷(۲۴): ۵-۲۴.
- انتشاری نجف‌آبادی، فهیمه، چشمه سهرابی، مظفر و افشار زنجانی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی کاربرد پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های شهر اصفهان. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱(۱): ۶۷-۸۸.
- بابایی، نرگس (۱۳۹۲). *تحلیل و بررسی پایان‌نامه‌های تدوین‌شده با موضوع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران.
- بازین، مریم، چشمه سهرابی، مظفر و مرادی، محمود (۱۳۹۲). بررسی ارتباط بین سواد اطلاعاتی و کتابداری مبتنی بر شواهد: مورد پژوهی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۳(۲): ۱۳۳-۱۵۲.
- پازوکی، بهمن (۱۳۹۹). نسبت میان نظر و عمل در ارسطو بنا بر تفسیر هیدگر. *جاویدان خرد*، ۳۷(۱۷): ۵۹-۸۴.
- تفضلی، زهره (۱۳۹۶). بازاندیشی نسبت نظر و عمل در کار معمار، با تکیه بر خوانش گادامر از آرا ارسطو درباره حکمت عملی. *مطالعات معماری ایران*، ۱۲(۶): ۱۳۳-۱۵۷.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۸). تحلیلی بر موانع تولید دانش در حوزه علوم انسانی: رهنمودهایی برای ارتقای کیفیت ظرفیت سیاست ملی علم ایران. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۲(۱): ۱-۱۶.
- زارع گاوگانی، وحیده (۱۳۹۶). آموزش و پژوهش در کتابداری و عملکرد اطلاعاتی مبتنی بر شواهد: مرور نقلی. *تصویر سلامت*، ۸(۳): ۲۰۲-۱۹۳.
- منصوریان، یزدان (۱۳۸۹، ۱۷ آبان). کتابداری و اطلاع‌رسانی مبتنی بر شواهد. *پایگاه خبری کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران (لیزنا)*. سخن هفته، شماره ۱. <https://www.lisna.ir/Note/3471>
- نامداری، مهناز، مرادی، محمود و رحیمی، صالح (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و کتابداری مبتنی بر شواهد از دیدگاه مدیران و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۰(۳۶): ۱۵۷-۱۸۷.
- نامداریان، لیلا، رسولی، بهروز (۱۴۰۰). راهنمای تدوین شواهد برای کاربردی در سیاست‌گذاری علم، فناوری و نوآوری: مطالعه‌ای با روش دلفی. *سیاست‌گذاری عمومی*، ۷(۲): ۳۱-۵۳.
- نشاط، نرگس (۱۳۹۲). *نیازسنجی پژوهشی و چشم‌انداز پنج‌ساله پژوهش در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی*. طرح پژوهشی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران.
- نوذری، سودابه و نوذر، سمانه (۱۳۹۹). *پژوهش‌هایی درباره سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با تأکید بر گرایش‌های موضوعی و تعیین ارتباط آن‌ها با بخش‌های سازمان*. طرح پژوهشی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران.

## References

- Apollonio, D. E. & Bero, L. A. (2017) Interpretation and use of evidence in state policymaking: a qualitative analysis. *BMJ Open*, 7(2): 1-10.
- Banks, G. A. O. (2009). *Challenges of evidence-based policy-making*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- Bazbin, M.; Cheshme sohrabi, M.; Moradi, M. (2013). A study of the relationship between information literacy and evidence based librarianship: A case study of librarians of academic library of Kermanshah. *Library and Information Science Research*, 3(2): 132-152.
- Bennis, W. (2007). The Challenge of Leadership in the Modern World: Introduction to Special Issues. *American Psychologist* (62): 2-5.
- Comission of The European Communities (2007). Communication from the Commission to the Council. The European Arliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *Evidence & Policy*, 6(2):131-144
- Cook, M. J. (2001). The attributes of effective clinical leaders. *Nursing Standard*, 15 (35): 33 – 36.
- Danaeefard, H. (2009). An Analysis of Barriers to Knowledge Generation in Field of the Humanities: Some Recommendations for Promoting the Capacity of Iranian Science Policy. *Journal of Science & Technology policy*, 2(1): 1-16. [In Persian]
- Driss, O. B., Mellouli, S. & Trabelsi, Z. (2019). From citizens to government policy-makers: Social media data analysis. *Government Information Quarterly*, 36(3): 560–570. DOI:10.1016/j.giq.2019.05.002
- Ebrahimi, A.; Danaeefard, H.; Azar, A.; Foroozandeh, L.(2014). Developing an Evidence-Based Policy Model for Iranian Public Health System (qualitative research). *Public Management Research*, 7(24): 5-24. [In Persian]
- Eldredge, J. D. (2000). Evidence- based librarianship: An overview. *Bulletin of the Medical Library Association*, 88(4): 289-302.
- Enteshari Najafabadi, F.; Cheshme Sohrabi, M.; Afshar Zanjani, E. (2011). Examining the application of master's and doctoral theses in library and information sciences in the libraries of Isfahan. *Library and Information Research Journal*, 1(1): 67-88. [In Persian]
- Eyestone, R. (1971). *The threads of public policy: A study in policy leadership*. Ardent Media.
- Head, B. (2010). Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges. *Policy and Society*, 29(2): 77–94. DOI:10.1016/j.polsoc.2010.03.001
- Jewell, C. J. & Bero, L. A. (2008). Developing good taste in evidence: Facilitators of and hindrances to evidence-informed health policymaking in State Government. *The Milbank Quarterly*, 86(2): 177- 208. Doi:10.1111/j.1468-0009.2008. 00519.x.
- Mansourian, Y. (1389, Nov. 17). Evidence-based librarianship. *Lisna*, No. 1,

- available at: <https://www.lisna.ir/Note/3471>. [In Persian]
- Nabavi, M. & Jamali, H. R. (2018). Determining information needs of science and technology policy makers in Iran. *Information Development*, 34(4): 382-396.
- Namdari, M.; Moradi, M.; Rahimi, S. (2023). Investigating the Relationship between Strategic Planning and Evidence Based Librarianship from the Viewpoint of Managers and Librarians in Kermanshah University Libraries. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(36): 157-187. [In Persian]
- Namdarian, L.; Rasouli, B.(2021). The guideline for preparing evidence for science, technology and innovation policy-making: A Delphi study. *Iranian Journal of Public Policy*, 7(2): 31-53. [In Persian]
- Neshat, Narges (2013). *Research needs assessment and the five-year perspective of research in the National Library and Archiv of Iran strategic plan*, Research Project, National Library and Archive of Iran, Tehran. [In Persian]
- Nozari, S.; Nozar, S.(2020). *Research projects about National Library and Archives of Iran*, Research Project, National Library and Archive of Iran, Tehran. [In Persian]
- Nutley, S., Morton, S., Jung, T. & Boaz, A. (2010). Evidence and policy in six European Countries: Diverse Approaches and Common Challenges. *Evidence & Policy A Journal of Research Debate and Practice*, 6(2): 131-144.
- Orem, J. N., Mafigiri, D. K., Marchal, B., Ssengooba, F., Macq, J. & Criel, B. (2012). Research, evidence and policymaking: the perspectives of policy actors on improving uptake of evidence in health policy development and implementation in Uganda. *BMC Public Health*, 12(1): 109
- Pazooki, B. (2020). Relation between theoria and praxis in Aristotle according to Heidegger. *JavidanKherad: The Semiannual Journal of Sapiential Wisdom and Philosophy*, 17(1): 59-84. [In Persian]
- Richey, J. & Cahill, M. (2014). School Librarians, Experiences with Evidence- Based Library and Information Practice. *SLR: School Library Research* (17): 1-25.
- Stamatelatos, G., Gyftopoulos, S., Drosatos, G. & Efraimidis, P.S. (2020). Revealing the political affinity of online entities through their Twitter followers. *Information Processing and Management*, 57(2): 102-172. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2019.102172>
- Tafazzoli, Z. (2017). Rethinking the Relation of Theory and Practice in the Architectural Professional Gadamerian Reading of Aristotelian â Phronesisâ. *JIAS*, 6(12): 133-157. [In Persian]
- Zarea GavGANI, V. (2017). The Research and Education of Evidence Based Library and Information Practice; A Narrative Review. *Depiction of Health*, 8(3): 193-202. [In Persian]