

## راهنم‌دها و برنامه عملیاتی نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه پژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)

رحمت‌الله فتاحی | مه‌ری پ‌ریخ | محمود سالاری | محمد زره‌ساز  
رضا رج‌بعلی بگلو | فاطمه پازوکی

### چکیده

**هدف:** شناسایی و ارائه راهنم‌دهای پژوهشی مناسب در نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با تأکید بر سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز آستان قدس رضوی.

**روش/ رویکرد پژوهش:** پژوهش از نوع کاربردی و ترکیبی از روش‌های پیمایشی، دلفی، و اسنادی است. جامعه پژوهش ۳۴ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی بودند. برای گردآوری اطلاعات و نظرسنجی از افراد جامعه پژوهش از پرسشنامه پژوهشگر ساخته (برای کارشناسان پژوهشی)، اسناد اداره پژوهش، و مصاحبه ساختاریافته (برای اعضای هیأت مدیره و مدیران) استفاده شد.

**یافته‌ها:** ۸ راهنم‌ده در کیفیت بخشی و بهره‌وری نظام مدیریت پژوهشی اثرگذار است: (۱) ایجاد سامانه یا درگاه امور پژوهشی، (۲) کمک به ساختارمند کردن پژوهش، (۳) تقویت و کاربردپذیر ساختن نظام، (۴) افزایش دسترسی به نتایج پژوهش، (۵) فراهم کردن شرایط برای آموزش، خودآموزی، و خودراهنبری کارشناسان سازمان، (۶) شناسایی مشکلات و مسائل امور پژوهشی سازمان، (۷) پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهش، و (۸) مدیریت امور مالی پژوهش.

**نتیجه‌گیری:** به موازات توسعه پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، نظامی کارآمد باید به‌کارگرفته شود تا امور پژوهشی به‌درستی و با کارآمدی بهتر مدیریت شود. کارآمدی این نظام بستگی فراوانی به‌وجود راهنم‌دهای اثربخش دارد. التزام به راهنم‌دها در این نظام برای کتابخانه‌ها فرصت‌آفرین و اعتمادساز خواهد بود که در نهایت، سبب ارتقای جایگاه پژوهشی خواهد شد.

#### کلیدواژه‌ها

پژوهش، نظام مدیریت پژوهشی، برنامه راهنم‌دهی پژوهش، سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

# راهبردها و برنامه عملیاتی نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه پژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)

رحمت‌الله فتاحی<sup>۱</sup> | مهری پریخ<sup>۲</sup>  
محمود سالاری<sup>۲</sup> | محمد زره‌ساز<sup>۳</sup>  
رضا رجبعلی‌بگلو<sup>۴</sup> | فاطمه پازوکی<sup>۶</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۵

## مقدمه

رشد و توسعه متوازن و هدفمند سازمان‌ها و مؤسسه‌های علمی با رشد پژوهشی آنها پیوندی بسیار عمیق و ریشه‌ای دارد، به طوری که بدون این رشد پژوهشی، انتظار تنزل جایگاه و از دست دادن اعتبار علمی آنها طبیعی به نظر می‌رسد. از این رو، سازمان‌ها و مؤسسه‌های علمی و دانش‌محور برای حفظ شتاب علمی و پژوهشی خود به راهکارهایی نیاز دارند تا علاوه بر حفظ و نگهداری اطلاعات و دانش تولیدشده به مدیریت و راهبری این اطلاعات و دانش، و رشد همه‌جانبه و متوازن آن در سازمان‌ها نیز منجر شود. این کار با رویکردهای مدیریت دانش سازمانی و به‌کارگیری نظام‌هایی مانند نظام مدیریت پژوهش<sup>۱</sup> امکان‌پذیر خواهد بود. سازمان‌ها نیز با همین هدف، نظام‌های مدیریت پژوهش را در دو بُعد کلان یا ملی و خرد یا سازمان‌محور مورد توجه قرار داده‌اند. بُعد کلان یا ملی به سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌هایی اشاره دارد که مسئولان و برنامه‌ریزان کلان علمی در یک کشور به دنبال دستیابی به آنها هستند. اما بُعد خرد یا سازمانی آن به همه اموری می‌پردازد که در محدوده عملکرد پژوهشی سازمان مورد توجه تصمیم‌گیران قرار می‌گیرد و از این رو می‌توان در مورد شیوه‌ها و رویکردهای ارتقای آن برنامه‌ریزی و اقدام کرد.

توجه به پیاده‌سازی و اجرای این گونه نظام‌های پژوهشی برای بسیاری از دانشگاه‌ها به امری طبیعی و بدیهی تبدیل شده و نمونه‌های بسیاری نیز در ایران وجود دارند که از این گونه نظام‌ها استفاده می‌کنند.<sup>۸</sup> این قبیل نظام‌ها برای طراحی، برنامه‌ریزی، نظارت، ارزشیابی، و

۱. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)  
fattahi@ferdowsi.um.ac.ir

۲. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد  
mparirokh@gmail.com

۳. عضو هیأت علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه امام رضا (ع)  
salari1000@gmail.com

۴. عضو هیأت علمی دانشگاه خوارزمی  
mzerehsaz@gmail.com

۵. استادیار پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)  
reza.beglou@gmail.com

۶. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه الزهراء؛ کارشناس اداره استاندارد نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور  
fpazooki@iranpl.ir

7. Research Management System (RMS)

۸. برای نمونه می‌توان برخی دانشگاه‌ها مانند دانشگاه تهران، شهید چمران اهواز، خوارزمی، و علوم پزشکی شهید بهشتی را نام برد.

توانمندسازی و به‌طور کلی مدیریت امور پژوهشی در هر سازمان (مثل دانشگاه یا مؤسسه پژوهشی) به‌کار گرفته می‌شود و با هدف بهبود عملکرد علمی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. البته، باید توجه داشت که پیشینه استفاده از این نظام‌ها در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، مراکز آرشیو و اسناد، و کتابخانه‌های بزرگ نشان می‌دهد که از این نظام‌ها کمتر در فرایند امور پژوهش استفاده شده است. با وجود اینکه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی باید به‌عنوان بخش مهمی از نظام مدیریت امور پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی در نظر گرفته شوند، با این حال هنوز مشخص نیست نقش این نظام در این سازمان‌ها چگونه باید باشد و چه راهبردها، مؤلفه‌ها، و برنامه‌های عملیاتی می‌تواند در جهت بهبود عملکرد پژوهشی این مؤسسه‌ها به‌کار گرفته شود.

از سوی دیگر، پژوهش‌های فراوانی در کتابخانه‌های ملی و بزرگ مثل سازمان کتابخانه، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در حال انجام است که ضرورت تدوین برنامه راهبردی پژوهش در این‌گونه کتابخانه‌ها را تبیین می‌کند.<sup>۱</sup> همچنین، لازم به‌نظر می‌رسد مؤلفه‌ها و ویژگی‌های عمده و مهم نظام مدیریت پژوهشی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی برنامه راهبردی پژوهش در سازمان‌ها مورد توجه قرار بگیرد.

در این پژوهش تلاش شده است تا با نگاهی مختصر به جایگاه پژوهش و برنامه راهبردی پژوهش در سازمان کتابخانه، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، نقش نظام مدیریت پژوهشی در تدوین برنامه راهبردی مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش کنونی با بررسی و تحلیل وضعیت پژوهش در این سازمان، برنامه راهبردی پژوهش را در بُعد ایجاد نظام مدیریت پژوهش بررسی می‌کند. در این راستا، ابتدا با اشاره به نقش نظام مدیریت پژوهش در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی، به ضرورت و نقش برنامه‌های عملیاتی مهم برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی در سازمان مذکور پرداخته می‌شود.

## نقش و اهمیت نظام مدیریت پژوهش در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها

پژوهش جزء جدایی‌ناپذیر برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های پیشروست؛ سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و کسب موفقیت در رقابت سازنده با سازمان‌های مشابه و همچنین به‌منظور جلب رضایت مشتریان، سود، و حضور مؤثر در عرصه بازار به امر پژوهش بسیار نیازمند هستند (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۳). با این حال، ماهیت پویا، پیچیده، و چندبُعدی پژوهش باعث شده است تا سازمان‌ها نتوانند به‌درستی آن را مدیریت کنند و از مزایای مطلوب و نهایی آن در بهبود عملکرد سازمانی بهره ببرند. به‌همین دلیل، برخی (همچون راوی، تریاندیس، و ویک، ۲۰۱۰) به‌صورت تلویحی، از مدیریت امور پژوهش به

۱. تا به‌حال دو مقاله پژوهشی از برنامه راهبردی پژوهش در سازمان کتابخانه، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی استخراج شده است که نشانی آنها به قرار زیر است:

- فتاحی، رحمت‌الله و دیگران. برنامه راهبردی برای توسعه پژوهش در کتابخانه‌ها، مراکز اسناد و موزه‌ها (موردپژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی) (زودآیند). فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی.
- فتاحی، رحمت‌الله و دیگران (۱۳۹۳). واکاوی ابعاد برنامه راهبردی برای توسعه پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۰ (۲)، ۵۳-۶۰.

2. Ravi, Triandis & Weick

امری غیر قابل مدیریت یاد می‌کنند. از این رو، لازم است در کنار برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند فرایندها و امور پژوهشی، شرایط و امکانات لازم را نیز در جهت مدیریت امور پژوهش فراهم سازند. کرافت و کونینگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۱، ص ۴) مفهوم مدیریت پژوهش را بر سه کارکرد استوار می‌دانند: ۱) جمع‌آوری توصیفی اطلاعات همراه با فعالیت‌های پژوهش و توسعه در سازمان‌ها؛ ۲) هدایت اهداف و تحلیل نظام‌مند اطلاعات به‌عنوان پایه‌ای برای گزارش‌دهی برنامه‌های اجراشده؛ و ۳) فراهم‌آوری گزارش‌هایی ارزیابانه درباره طرح‌های پژوهش و توسعه سازمان برای استفاده در فرایند تصمیم‌گیری.

بستر و زیرساخت اجرای مدیریت امور پژوهشی به نظامی نیازمند است که به‌شکلی کارآمد به مدیریت امور پژوهشی بپردازد. نقش این‌گونه نظام‌ها در بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها به‌درستی درک شده است. برای نمونه، ژانگ، لیو، و سانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) تنها راه صرفه‌جویی، تعامل، محاسبه، و تولید اطلاعات پژوهش‌ها و همچنین استانداردسازی و علمی کردن<sup>۳</sup> آنها را در هر دانشگاهی ایجاد نظام مدیریت پژوهشی عنوان کرده‌اند. از دیدگاه آنها ایجاد شبکه اطلاعاتی برای اقلام پژوهش‌ها و پیشرفت‌های علمی به‌عنوان نقطه‌ای مهم و پیش‌برنده در تقویت دانشگاه‌ها بیان شده است.

کرافت و کونینگ (۱۹۷۱) برخی از دلایل ایجاد نظام مدیریت را چنین بیان می‌کنند:

۱. آگاه کردن دیگران درباره طرح (پژوهش)‌هایی که در سازمان در حال اجراست؛
۲. فراهم‌آوری اطلاعات درباره طرح‌هایی که کارکنان سازمان در دست اجرا دارند؛
۳. برآورده کردن پرس‌وجوهای افراد خارج از سازمان درباره فعالیت‌های پژوهش و توسعه سازمان؛

۴. برآورده کردن نیازمندی‌های گزارش‌دهی اطلاعاتی به سازمان‌هایی که از نظر مالی طرح‌ها را هدایت می‌کنند؛

۵. فراهم‌آوری روش‌هایی برای آموزش اعضای جدید درباره سازمان؛ و

۶. فراهم‌آوری بازخوردهای ارزیابانه برای اعضای سازمان.

آنها همچنین نظام مدیریت پژوهشی را شامل اجزای مجزایی می‌دانند که هر کدام جنبه‌های برجسته‌ای از فعالیت سازمان را تشریح می‌کند. این اجزای می‌تواند شامل پژوهش‌های در حال اجرا، پژوهش‌های پایان‌یافته، محصولات و مواد، اعضای سازمان، مشاوران، گزارش پیشرفت سازمانی، پیشنهادها آماده‌شده، گزارش‌های ارزیابی و ... باشد.

البته، نظام مدیریت پژوهش را نباید با مفاهیمی همچون سامانه مدیریت امور پژوهش و سامانه پشتیبانی پژوهشی<sup>۴</sup> همسان در نظر گرفت. در واقع، این‌گونه سامانه‌ها را می‌توان جلوه بیرونی نظام مدیریت پژوهشی دانست که زمینه لازم را برای تعامل افراد با فعالیت‌ها و امور

1. Croft & Koenig
2. Zhang, Liu, & Song
3. Scientification
4. Research Support System (RSS)

پژوهشی سازمان فراهم می‌کند. در واقع، هدف از راه‌اندازی چنین سامانه‌هایی، فراهم‌سازی بسترو ابزار لازم برای کنترل کمی و کیفی فعالیت‌های گوناگون در فرایند پژوهش در سازمان است. برخی از سازمان‌ها و مؤسسه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و برخی کتابخانه‌های بزرگ از سامانه مدیریت اطلاعات پژوهشی (نرم‌افزار و سامانه یکپارچه) برای زیر پوشش قرار دادن کلیه فرایندها و امور مرتبط با فعالیت‌های پژوهشی استفاده می‌کنند. این استفاده به‌طور معمول با سه رویکرد صورت می‌گیرد: (۱) مدیریت فرایند پژوهش (دستورالعمل‌ها، راهنماها، آیین‌نامه‌ها، امور اجرایی، امور مالی و ... که باید در طول مراحل پیشنهاد و اجرای پژوهش مورد توجه قرار گیرد)؛ (۲) ایجاد مخازن پژوهشی سازمانی برای ذخیره و بازیابی داده‌ها و اطلاعات طرح‌های پژوهشی؛ و (۳) ترکیبی از این دو رویکرد.

بر این اساس، نظام مدیریت پژوهش متفاوت از سامانه یا پایگاه امور پژوهشی است؛ این سامانه وب‌سایت یا درگاهی برای کنترل فرایند پژوهش و ذخیره و دسترس‌پذیر ساختن بروندادهای پژوهشی است. نظام مدیریت پژوهش برپایه تفکری نظام‌مند در مورد کل سیاست‌های پژوهش در سازمان شکل می‌گیرد که شامل سیاست‌گذاری در مورد تشکیلات، ساختار، فرایندها، وظایف، انسجام و پیوستگی سیاست‌ها و هدف‌ها و وظایف، کنترل و ارزیابی در همه فرایندهای مدیریت پژوهشی است. البته، پیش از ایجاد چنین نظامی، تدوین نظام‌نامه امور پژوهشی، دستنامه انجام پژوهش، اولویت‌های پژوهشی، و سایر نیازمندی‌های اساسی برای انجام پژوهش ضروری به‌نظر می‌رسد.

برای رسیدن به این هدف‌ها و نظارت بر امور پژوهشی می‌توان از سامانه امور پژوهش استفاده کرد که امکان مدیریت و دسترسی به سیاست‌ها، قوانین، مقررات، شرح وظایف، فرم‌ها و نتایج جلسه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، تشکیل پرونده پژوهشی، مشاهده فرایندها، و پیگیری مراحل تصویب طرح و تأیید گزارش آن را فراهم می‌کند. نظام مدیریت دانش در سازمان می‌تواند در خدمت تبادل تجربه و دانش مدیران و کارکنان در پیشبرد هدف‌های نظام مدیریت پژوهش باشد و زیرساخت لازم را برای آن فراهم کند. بر این اساس، برخی از مزایای سامانه امور پژوهش را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- عدم نیاز به نظام سنتی مبتنی بر کاغذ در مدیریت امور پژوهشی؛
- ایجاد یکپارچگی و میان‌کنش‌پذیری در همه بخش‌ها و اجزای سامانه؛
- دسترسی الکترونیکی و وبی به اجزای سامانه و اطلاعات توسط پژوهشگران و کارکنان مجاز؛
- روزآمد کردن پیوسته اطلاعات از سوی پژوهشگران و مدیران؛
- ایجاد سرعت و سهولت در انجام فرایندهای مختلف و کاهش بار کارهای اداری

مرتبط با مراحل پژوهش؛

- مشخص کردن مسیر گردش کار، ردگیری فرایندها، و پاسخ‌دهی فوری؛
- تهیه گزارش‌های آماری گوناگون؛
- امکان همفکری و همکاری میان ذی‌نفعان، و اشتراک اطلاعات و دانش؛ و
- دسترسی به آرشیو یا مخزن اطلاعات پژوهشی سازمانی برای پژوهشگران داخلی و در صورت امکان خارجی.

بنابراین، سامانه امور پژوهش نه تنها بستری برای پیشبرد اصولی و روشمند پژوهش و تقویت توان پژوهشی است، بلکه بستری دانشی است که امکان خودآموزی، اشتراک دیدگاه‌ها، و دسترسی یکپارچه به ابزارها، دستورالعمل‌ها، و نتایج پژوهش را فراهم می‌کند. با این حال، این سامانه در درون نظام مدیریت پژوهشی تعبیه خواهد شد و به‌عنوان جزئی از این نظام مورد استفاده قرار خواهد گرفت. نظام مدیریت پژوهش موجب ساختارمند شدن و علمی بودن امور پژوهش می‌شود و به افزایش آگاهی، بینش، و انگیزه در کارشناسان برای مشارکت در امور پژوهشی و توسعه کمی و کیفی پژوهش‌ها کمک می‌کند.

پژوهش‌های گوناگونی در زمینه نظام‌های مدیریت پژوهش انجام شده، ولی کمتر به برنامه راهبردی پژوهش و کتابخانه‌ها مرتبط بوده است. بیشتر این پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها انجام شده‌اند. کوتروپولوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با اشاره به نظام‌های اجتماعی مدیریت پژوهشی در درگاه‌های کتابخانه‌ای مبتنی بر وب 2.0 از این فناوری برای مدیریت امور پژوهشی و فعالیت‌های دانشگاهی استفاده کرده است. فتاحی و همکاران (۱۳۹۳) وضعیت موجود پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی را از چهار بُعد نگرشی، سیاست‌گذاری، مدیریتی، و نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ارشد بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد که در مجموع، رضایت نسبی از برنامه‌های توسعه پژوهش در این سازمان وجود دارد. آنها مهم‌ترین مشکلات موجود در راه پژوهش در این سازمان را کمبود بودجه پژوهشی و تعرفه‌های پایین پژوهشی، وجود چالش در معرفی دستاوردهای پژوهشی، و ناکارآمدی ساختار اداری پژوهش دانسته‌اند و لزوم فراهم‌آوری تسهیلات برای انجام پژوهش، تشویق پژوهشگران به انتخاب و اجرای طرح‌های پژوهشی، و نیاز به نظام مدیریت پژوهش را پیشنهاد داده‌اند.

برخی از پژوهش‌ها فقط به بررسی ویژگی‌های راه‌اندازی سامانه مدیریت (پشتیبانی) پژوهشی توجه کرده‌اند که بیشتر جنبه فنی دارد. برای نمونه، تانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) با راه‌اندازی نظام پشتیبانی پژوهشی، یک نظام پیش‌نمون<sup>۳</sup> برای دانشگاه پست و ارتباطات

1. Koutropoulos

2. Tang

3. Prototype

چونگ کینگ<sup>۱</sup> معرفی کرده‌اند. آنها این گونه نظام‌ها را در راستای نظام‌های پشتیبانی از تصمیم<sup>۲</sup> توجیه کرده‌اند که برای بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ژانگ، لیو، و سانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) با مطرح کردن این گونه نظام‌ها در فراهم‌آوری پایه‌ای علمی در تصمیم‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها به برخی از نیازمندی‌های فناورانه ایجاد این گونه نظام‌ها مثل نظام رتبه‌بندی پژوهش‌های علمی در دانشگاه علوم و مهندسی ووهان<sup>۴</sup> اشاره کرده‌اند. بی-پنگ و ژی-کیانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) و وانگ و وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) با تشریح نیازمندی‌های فنی به‌کارگیری نظام مدیریت پژوهش علمی، به نقش آن در پیشرفت نظام پژوهشی دانشگاه پرداخته‌اند.

به‌کارگیری نظام‌های مدیریت پژوهش در بهبود عملکرد پژوهشی و مدیریتی دانشگاه‌ها نیز مورد توجه بوده است. برای نمونه، بیرکنز<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۹) با بررسی تأثیر مدیریت پژوهش بر تولید علم<sup>۸</sup> در دانشگاه‌های استرالیا به تأثیر ۷ کارکرد این نوع مدیریت بر برونداد عملکردی<sup>۹</sup> دانشگاه‌ها در استرالیا پرداخته‌اند. با اشاره به تأثیر مثبت مدیریت پژوهش بر برونداد پژوهشی<sup>۱۰</sup> ۳۶ دانشگاه عمومی طی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۳، بر لزوم ارتقای نظام مدیریت پژوهش برای افزایش رشد پژوهش در دانشگاه‌ها تأکید کرده‌اند. اسمیت و گرونست<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱) با اشاره به اهمیت برنامه‌های پژوهشی در مراکز علوم پزشکی به تشریح نظام‌های مدیریت کیفیت تحت نظارت کلینیک مایو<sup>۱۱</sup> پرداخته و مراحل کلیدی عملکرد مورد نیاز برای تبدیل به نظام مدیریت پژوهشی و ارتقای کیفیت پژوهش‌ها را بررسی کرده‌اند. آنها با اشاره به برخی از فنون مدیریت کیفیت در کلینیک‌های پزشکی، ایجاد این گونه نظام‌های مدیریت پژوهشی را در راستای مدیریت کیفیت این سازمان‌ها دانسته و نقشه راه تعالی این کلینیک را ترسیم کرده‌اند.

آنچه از مرور پیشینه پژوهشی می‌توان دریافت این است که پژوهش‌های معدودی در زمینه برنامه راهبردی پژوهش برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی انجام شده است که جای خالی توجه به نظام مدیریت پژوهشی در این برنامه‌ها را نشان می‌دهد. همچنین، بیشتر نظام‌های مدیریت پژوهشی دانشگاه‌ها به سبب اهمیت و نقش پژوهش در توسعه دانشگاه‌ها راه‌اندازی شده است. در مجموع، مرور پژوهش‌ها نشان داد بررسی ویژگی‌های نظام مدیریت پژوهش در برنامه راهبردی پژوهش به‌عنوان خلاء پژوهشی در این زمینه قابل توجه است.

1. Chongqing University of Posts and
2. Decision Support Systems (DSS)
3. Zhang, Liu & Song Telecommunication (CUPT)
4. Wuhan
5. Bi-peng & Zhi-qiang
6. Wang & Wang
7. Beerkens
8. Productivity
9. performance outcomes
10. Smith & Gronseth
11. Mayo Clinic

## روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کاربردی است که در آن از ترکیبی از روش‌های پیمایشی، دلفی، و اسنادی استفاده شد. جامعه پژوهش ۳۴ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی بودند. برای گردآوری اطلاعات و نظرسنجی از افراد جامعه پژوهش، از پرسشنامه پژوهشگر ساخته (برای کارشناسان پژوهشی)، اسناد اداره پژوهش و مصاحبه ساختاریافته (برای اعضای هیأت مدیره و مدیران) استفاده شد. روایی و پایایی این ابزار نیز مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.

برای مطالعه اسناد موجود در زمینه فعالیت‌های پژوهشی در سازمان، به‌ویژه از اسناد و صورت‌جلسه‌های شورای پژوهش و هیأت مدیره سازمان در جهت استخراج نقاط ضعف و قوت (درونی) و همچنین از خط‌مشی‌ها و سیاست‌های پژوهشی سایر کتابخانه‌ها، موزه‌ها، و مراکز علمی و پژوهشی از جمله برائسون (۱۳۸۱)؛ پریخ و دیگران (۱۳۸۵)؛ پریخ و ارسطوپور (۱۳۸۸)؛ مؤسسه ملی پژوهش پرستاری<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، آژانس ایالتی حفاظت محیطی کالیفرنیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)؛ مک‌گی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)؛ مک‌نیکول<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)؛ دانشگاه ایالتی نیویورک (۲۰۰۸)؛ کاستاگیولاس و کورکیدی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)؛ کاستاگیولاس، بانو و لاسکاری<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)؛ اسمیت<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)؛ و بنیاد پژوهشی چای کنیا<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) برای شناسایی نوع‌شناسی تهدیدها و فرصت‌های پژوهشی (بیرونی)؛ و برای تدوین برنامه راهبردی از مدل ترکیبی برائسون و استونر- فریمن استفاده شد. این دو مدل با توجه به ویژگی‌های مورد توجه در اداره پژوهش و پس از مطالعه اسنادی انتخاب شدند. از آنجا که این دو مدل هدف‌مدار<sup>۹</sup> و با توجه به شرایط موجود در این سازمان مناسب‌تر از بقیه تشخیص داده شدند، مدلی برپایه این دو طراحی شد و مبنای پژوهش قرار گرفت. در نهایت و در تکمیل روش پیمایشی، از روش دلفی برای استخراج سوات<sup>۱۰</sup> استفاده شد.

افزون بر مطالعه اسنادی و پیمایشی، مصاحبه ساختاریافته‌ای به‌صورت گروهی با برخی از مدیران باسابقه و صاحب‌نظر (۹ نفر) و اعضای هیأت مدیره سازمان (۵ نفر) صورت گرفت تا اطلاعات و دیدگاه‌های اعضای هریک از این دو گروه درباره برنامه راهبردی و در مقایسه با یکدیگر کسب گردد.

1. National Institute of Nursing Research
2. State of California Environmental Protection Agency
3. McGee
4. McNicol
5. Kostagiolas & Korkidi
6. Kostagiolas, Banou, & Laskari
7. Smith
8. Tea Research Foundation of Kenya
9. Goal based model
10. SWOT



## یافته‌ها<sup>۱</sup>

نتایج به دست آمده از پرسشنامه، مصاحبه، و مطالعه اسنادی در جدول تحلیل سوات بررسی شد که نتایج زیر حاصل بخشی از این بررسی‌هاست. یکی از راهبردهای به دست آمده ایجاد نظام مدیریت پژوهش در سازمان کتابخانه، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی است که خود شامل راهبردها و برنامه‌های عملیاتی زیر است:

راهبرد اول: ایجاد سامانه یا درگاه امور پژوهشی؛

راهبرد دوم: کمک به ساختارمند کردن پژوهش؛

راهبرد سوم: تقویت و کاربردی‌پذیر ساختن نظام؛

راهبرد چهارم: افزایش دسترسی به نتایج پژوهش؛

راهبرد پنجم: فراهم کردن شرایط برای آموزش، خودآموزی، و خودراهبری کارشناسان

سازمان؛

راهبرد ششم: شناسایی مشکلات و مسائل امور پژوهشی سازمان؛

راهبرد هفتم: پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهش؛ و

راهبرد هشتم: مدیریت امور مالی پژوهش.

۱. گزارش نهایی و کامل این طرح به سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی ارائه شده و قرار است در قالب یک کتاب منتشر شود. همچنین، تاکنون دو مقاله زیر از یافته‌های عمده پژوهش استخراج شده و زیر چاپ است:

• فتاحی، رحمت‌الله و دیگران. برنامه راهبردی برای توسعه پژوهش در کتابخانه‌ها، مراکز اسناد و موزه‌ها (موردپژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی) (زودآیند). فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی.

• فتاحی، رحمت‌الله و دیگران (۱۳۹۳). واکاوی ابعاد برنامه راهبردی برای توسعه پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۰ (۲)، ۵۷۳-۶۰۲.

### ۱. راهبرد اول: ایجاد سامانه یا درگاه امور پژوهشی

نخستین راهبرد برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی، ایجاد سامانه مدیریت پژوهشی یا درگاه امور پژوهشی است. با توجه به کارکردهای چنین سامانه‌ای می‌توان به روشنی بیان کرد که این سازمان برای مدیریت پژوهش به سامانه‌ای یکپارچه نیازمند است که دارای چند سامانه فرعی متصل به هم باشد و بتواند از یک زیربنا یا ساختار واحد برای مدیریت و اشتراک داده به منظور انجام کارکردهای گوناگون برای زیرمجموعه‌های اداره پژوهش استفاده کند. آنچه در مقدمات برنامه‌های عملیاتی این سامانه آمده، تهیه پیشنهاد پژوهشی و فراهم‌آوری بودجه پژوهشی مناسب برای طراحی سامانه به عنوان اولین برنامه‌های ایجاد این نظام است. مطالعه اسناد موجود در این سازمان نیز نشان داد که تا اندازه‌ای نیروی انسانی مناسبی برای طراحی این سامانه در سازمان وجود دارد که نیازمند استفاده از مشاوران خارجی است یا در نهایت، به برون‌سپاری آن اقدام شود. همچنین، ارزیابی دوره‌ای عملکرد این سامانه و حمایت از پژوهش در این راستا به عنوان سایر برنامه‌های عملیاتی در جهت تقویت این سامانه پیشنهاد شده است.

جدول ۱. برنامه عملیاتی ایجاد سامانه یا درگاه امور پژوهشی برای ایجاد نظام مدیریت پژوهش

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه پیشنهاد پژوهشی برای طراحی سامانه مدیریت پژوهش (RMS)؛</li> <li>• تأمین بودجه مناسب برای طراحی سامانه یا درگاه؛</li> <li>• طراحی سامانه امور پژوهشی با اتکا به نیروی‌های داخلی سازمان و با استفاده از مشاوران متخصص خارجی یا برون‌سپاری آن؛ و</li> <li>• ارزیابی دوره‌ای عملکرد این سامانه و انجام پژوهش درباره این سامانه به منظور رفع نقص‌های احتمالی.</li> </ul>	ایجاد سامانه یا درگاه امور پژوهشی

نمونه بعضی از این گونه نظام‌ها را می‌توان در سامانه مدیریت پژوهش دانشگاه‌ها مشاهده کرد. بر این اساس، هریک از سه گروه پژوهشگران، کارشناسان مدیریت پژوهش، و مدیران ارشد سازمان در فرایند پژوهش می‌توانند به قابلیت‌های زیر دسترسی داشته باشند:

### الف. پژوهشگران

- مشاهده اطلاعات مورد نیاز در ارتباط با اولویت‌های پژوهشی، آیین‌نامه‌ها، میزان بودجه، قالب‌های مربوطه، گزارش پژوهش‌های پیشین، وضعیت پژوهش‌های در دست انجام، اجرا شده و ...؛
- عضویت، دسترسی، تکمیل، و اصلاح پروفایل شخصی با توجه به علائق، حوزه‌های تخصصی، طرح‌های در دست انجام، داوری و ... در سامانه؛
- تکمیل پیشنهاد (پروپوزال) پژوهشی در سامانه؛
- پیگیری مسیر داوری و نتیجه داوری و پیشنهادهای اصلاحی داوران در سامانه؛
- تکمیل گزارش‌های پیشرفت طرح‌های پژوهشی و ارائه گزارش‌های نهایی طرح در سامانه؛
- ارائه درخواست برای دریافت حق‌الزحمه طرح‌های پژوهشی از طریق سامانه؛
- تکمیل اطلاعات مربوط به مقاله‌های برگرفته از طرح‌های پژوهشی در سامانه؛ و
- دریافت کارنامه طرح پژوهشی و تشویق مادی و معنوی انتشار مقاله از طریق سامانه.

### ب. کارشناسان مدیریت پژوهش

- تعریف و تعیین سطوح دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات موجود در سامانه؛
- بارگذاری، اصلاح، و طراحی اطلاعات مورد نیاز پژوهشگران در زمینه آیین‌نامه‌ها،

- فرایندها، و معیارهای داوری طرح‌ها در سامانه؛
  - آگاهی‌رسانی، پیگیری، و قرار دادن صورت‌جلسه‌ها و دستورجلسه‌های شورای پژوهشی در سامانه؛
  - مدیریت پیشنهادها، داوری‌ها، و گزارش‌های طرح‌ها برای پژوهشگران، داوران، و مدیران از طریق سامانه؛
  - پیگیری فرایندهای داوری در فواصل زمانی مشخص و ارسال پاسخ‌های داوران برای اعضای شورای پژوهشی به‌منظور تصمیم‌گیری در تصویب طرح‌های پژوهشی در سامانه؛
  - مدیریت فرایند پرداخت حق‌الزحمه داوران و مجریان طرح‌ها در سامانه؛
  - بررسی عملکرد پژوهشگران، داوران، استادان راهنما، ناظران، و مشاوران در سامانه؛
  - مدیریت اطلاعات پژوهشی و مدیریت دانش پژوهشگران در سامانه؛
  - انتشار اطلاعات پژوهشی طرح‌ها برپایه خط‌مشی سازمان در داخل یا خارج از سازمان؛
- و
- مشارکت در مناسبت‌ها و رخدادهای سازمانی، استانی، و ملی جهت تدوین ارائه گزارش.

### ج. مدیران ارشد سازمان

- مشاهده و ردگیری فرایند مدیریت طرح‌ها از طریق سامانه؛
  - دریافت گزارش‌های دوره‌ای یا موارد خاص از طریق سامانه؛
  - نظارت در زمینه دیرکردها در فرایند تصویب و اجرای طرح‌ها از طریق سامانه؛
  - مدیریت مالی و فرایند هزینه‌کرد طرح‌ها از طریق سامانه؛
  - مشاهده نتایج طرح‌ها به‌شکل چکیده، گزارش کامل، و مقاله برگرفته از طرح از طریق سامانه؛
  - مشاهده عملکرد پژوهشگران، داوران، استادان راهنما، ناظران، و مشاوران در سامانه؛
  - بررسی برون‌دادهای پژوهشی سازمان (نتایج طرح‌ها) در مقایسه با امکانات بودجه‌ای سازمان؛
  - امکان تدوین و بازنگری در سیاست‌ها و اولویت‌های پژوهشی سازمان برپایه اطلاعات این سامانه.
- همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، این سامانه بخشی از نظام مدیریت پژوهشی است که فرایند امور پژوهشی در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد، بنابراین به سایر راهنماهای ایجاد نظام

مدیریت پژوهش نیازمند خواهد بود.

### راهبرد دوم: کمک به ساختارمند کردن پژوهش

دومین راهبرد برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی، ساختارمند کردن پژوهش است که زمینه‌های منطقی اجرای مدیریت امور پژوهش را برعهده دارد.

جدول ۲. راهبرد ساختارمند کردن پژوهش برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بازنگری در شیوه بررسی فرایند تصویب طرح‌ها در شورای پژوهش (نحوه بررسی طرح‌های مقدماتی و نهایی و ارزیابی آنها)؛</li> <li>● بازنگری در قوانین، دستورالعمل‌ها، فرم‌ها، فرایندهای پیشنهاد، گزارش‌های پژوهش و ...؛</li> <li>● تشکیل کمیته‌ای برای تدوین، طراحی، اجرا، روزآمدسازی، و پشتیبانی از RMS دربرگیرنده افرادی از جمله اعضای شورای پژوهشی و برخی کارکنان علاقه‌مند و صاحب‌نظر در قلمرو پژوهش؛</li> <li>● بازنگری در ترکیب آیین‌نامه شورای پژوهش به‌منظور همراستا کردن آن با نیازهای برنامه راهبردی؛</li> <li>● الزام استفاده از پایگاه‌های ثبت پیشنهاد، گزارش‌های پیشرفت کار، و گزارش نهایی پژوهش در RMS.</li> </ul>	ساختارمند کردن پژوهش

بررسی اسناد سازمانی نشان داد با وجود اینکه آیین‌نامه‌هایی برای تصویب، داوری، اجرا، و نظارت بر امور پژوهشی در این سازمان وجود دارد، برای توسعه پژوهش، شرایط تسهیل‌کننده و شفاف‌کننده در سازمان ضروری است. این ضرورت را چنین مواردی نشان داد: موافقت بیش از ۹۰ درصدی کارشناسان با "لزم تعریف روشن مأموریت و اهداف پژوهشی سازمان"، موافقت ۹۷ درصدی کارشناسان با "تعریف آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های روشن در حمایت از روند پژوهش" و دیدگاه برخی مدیران مبنی بر "ضرورت روزآمدسازی سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های پژوهشی"، "ضرورت تدوین شیوه‌نامه برای طرح‌های پژوهشی"، "ضرورت مشخص کردن گرایش‌ها و زمینه‌های پژوهشی"، و "ضرورت انتشار کتابی برای معرفی اولویت‌های پژوهشی". این شرایط را می‌توان به بازنگری در آیین‌نامه‌ها، قوانین داخلی، و رویه‌ها یا تدوین آیین‌نامه‌های جدید و تصویب آنها تعمیم داد. این امر نقش مهمی در پیاده‌سازی برنامه راهبردی توسعه پژوهش دارد؛ زیرا موجب برطرف شدن ابهامات و

اشکالات موجود در امور پژوهشی خواهد شد. البته این موارد، زمینه‌ساز اجرای نظام مدیریت پژوهشی است و در همین راستا لازم است به سایر راهبردهای پژوهشی نیز توجه شود.

### جدول ۳. راهبرد تقویت و کاربردپذیر ساختن نظام مدیریت پژوهشی

راهبرد	برنامه عملیاتی
تقویت و کاربردپذیر ساختن نظام مدیریت پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌گیری از مشاوران مجرب در طراحی انواع دستورالعمل‌ها، رهنمودها، و فرم‌ها برای تشکیل پرونده پژوهشی و چگونگی پیشبرد پژوهش؛</li> <li>• برگزاری همایش، جلسه‌های منظم همفکری و بحث در مورد ارزش و اهمیت پژوهش و زمینه‌های مورد نیاز برای پژوهش، طراحی، و اجرای نظام پیشنهادها (افزایش کیفی)؛</li> <li>• دسترس‌پذیر ساختن پیشنهاد و گزارش نهایی ثبت شده در RMSها و دسترس‌پذیر کردن آنها از طریق اینترنت سازمان و در صورت نیاز در اینترنت؛</li> <li>• آگاهی‌رسانی درباره ارزش RMS در پیشبرد کیفی و کمی پژوهش‌ها و الزام استفاده از آن در مدیریت امور پژوهشی؛</li> <li>• معرفی و تبلیغ در مورد اطلاعات موجود در RMS (شامل پیشنهادها، گزارش نهایی، کلیه دستورالعمل‌ها، رهنمودها، و فرم‌ها برای پیشبرد پژوهش).</li> </ul>

### راهبرد سوم: تقویت و کاربردپذیر ساختن نظام

اگر این باور وجود داشته باشد که یک نظام مدیریت پژوهشی می‌تواند فقط با تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و به‌طور کلی، ساختارمند کردن پژوهش به سرانجام برسد، نمی‌توان انتظار داشت فرایند پژوهش در سازمان با رشد و تعالی همراه باشد. بنابراین، برای رشد پویا و مستمر و تقویت و کاربردپذیر ساختن نظام، استفاده از مشاوران مجرب، بهبود مستمر در امور مربوط به نظام مدیریت پژوهشی، فراهم‌ساختن پیش‌زمینه‌های مربوط به آگاهی‌رسانی درباره نظام مدیریت پژوهشی، و کاربری آن در امور پژوهش از جمله امور تقویت‌کننده ضروری به‌شمار می‌روند. با این حال، باید توجه داشت این فرایند نیازمند انجام اقدام‌های عملی مرتبط با راهبرد افزایش دسترس‌پذیری به نتایج طرح‌های پژوهشی است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

### راهبرد چهارم: افزایش دسترسی به نتایج پژوهش

راهبرد "افزایش دسترسی‌پذیری به نتایج پژوهش‌های انجام‌شده" از طریق نظام‌های بازیابی مطلوب که مبتنی بر استانداردهای فراداده‌ای است، باعث خواهد شد تا سیر پیشرفت و تعالی پژوهش‌ها در سازمان به‌صورت پیوسته انجام شود و امکان دستیابی به همه گزارش‌های پژوهش و رصد پژوهش‌ها برای همه افراد (چه داخل و چه خارج از سازمان) فراهم شود.

این امکان باعث شفافیت امور پژوهشی و توسعه دانش سازمانی خواهد شد. البته، این راهبرد در شرایطی محقق خواهد شد که راهبرد سرمایه‌گذاری برای نیروی پژوهشی سازمان در نظر گرفته شود.

**جدول ۴:** راهبرد افزایش دسترس‌پذیری به نتایج طرح‌های پژوهشی در نظام مدیریت پژوهشی

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>تهیه نظام بازیابی مطلوب برای جستجوی گزارش‌های پژوهش در RMS؛</li> <li>استفاده از استانداردهای فراداده‌ای در RMS با هدف جستجوپذیر کردن عناصر منابع پژوهشی از طریق RMS و شبکه جهانی وب؛</li> <li>معرفی RMS به انواع موتورهای جستجو و پایگاه‌های دسترسی آزاد؛ و</li> <li>انتشار گزارش‌ها و خلاصه یافته‌های پژوهشی در اینترنت و خبرنامه‌های داخلی سازمان.</li> </ul>	افزایش دسترسی به نتایج

**راهبرد پنجم:** فراهم کردن شرایط برای آموزش، خودآموزی، و خودراهبری کارشناسان سازمان

نیروی انسانی، هسته اصلی توسعه پژوهش است. باید برنامه‌های آموزشی متناسب با نیاز بخش‌های مختلف سازمان در راستای توانمندسازی مدیران و کارشناسان به صورت جدی و هدفمند مورد توجه قرار گیرد و دنبال شود. پیش‌زمینه پیاده‌سازی و اجرای موفق نظام مدیریت پژوهشی، آموزش مستمر و هدفمند کارکنان است. به همین دلیل، این راهبرد برای بهبود و تقویت نظام مدیریت پژوهشی پیشنهاد شده است.

**جدول ۵:** راهبرد فراهم‌آوری شرایط برای آموزش، خودآموزی، و خودراهبری کارشناسان در نظام

مدیریت پژوهشی

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان (مانند آموزش مجازی و دوره‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت)</li> <li>طراحی امکانات برای آموزش (شامل ذخیره تجربه‌های آموزشی کارکنان، تهیه منابع آموزشی و دسترس‌پذیری آنها از طریق RMS، تهیه پایگاه‌هایی از منابع آموزشی و تجربه‌های آموزشی سایر کتابخانه‌های داخلی و خارجی، برقراری پیوند با برنامه‌های آموزشی سایر کتابخانه‌ها و سازمان‌ها در داخل و خارج از کشور)؛</li> <li>طراحی و برنامه‌ریزی برای انواع کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی (مانند سواد اطلاعاتی و فنون پژوهش)؛</li> <li>فراهم کردن انواع امکانات و منابع برای افزایش دانش تخصصی و پژوهشی برای پیشبرد پژوهش (مانند مقاله‌ها، کتاب‌ها، دستورالعمل‌ها، پرسشنامه‌ها، آزمون‌ها، و نرم‌افزارهای آماری ویژه پژوهش) و قرار دادن اطلاعات آنها یا پیوند به آنها در RMS.</li> </ul>	فراهم‌آوری شرایط برای خودآموزی و خودراهبری کارشناسان

### راهبرد ششم: شناسایی مشکلات و مسائل امور پژوهشی سازمان

پژوهش امری پرچالش، دشوار، و غیرخطی است و طبیعی است در هر یک از مراحل این فرایند با مسائل و مشکلاتی روبرو شد که نیازمند بررسی و رفع آنهاست. بر این اساس، لازم است راهبردی ابتدا برای شناسایی و سپس رفع این موانع فراهم شود. ایجاد اتاق فکر پژوهش، ثبت مسائل و مشکلات در سامانه مدیریت پژوهشی، و تدوین طرح‌های پژوهشی برپایه این مسائل باید در اولویت کار قرار گیرد. البته باید توجه داشت نظام‌ها رانمی‌توان مجزا از یکدیگر و بدون ارتباط دانست؛ ضروری است که ارتباط نظام مدیریت پژوهش با سایر نظام‌ها از جمله نظام پیشنهادها و نظام مدیریت دانش برقرار شود تا هر دو نظام ارتقا یابند. با این باور که نظام‌ها از یکدیگر تأثیرپذیرند، راهبرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در ایجاد نظام مدیریت پژوهش نیز باید در نظام مدیریت پژوهشی مورد توجه قرار گیرد.

#### جدول ۶. راهبرد شناسایی مشکلات و مسائل امور پژوهشی برای ایجاد نظام مدیریت پژوهشی

راهبرد	برنامه عملیاتی
شناسایی مشکلات و مسائل امور پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"><li>• ایجاد اتاق فکر پژوهش؛</li><li>• درخواست از مدیران ادارات، بخش‌ها و گروه‌های تخصصی پژوهش برای ثبت مسائل و مشکلات در سامانه مدیریت پژوهشی و بحث در مورد آنها در شورای پژوهش و هیأت مدیره؛</li><li>• برگزاری نشست‌هایی با پژوهشگران و کتابداران برای آشنایی با مسائل و مشکلات و بحث در مورد آنها؛</li><li>• تدوین اولویت‌های پژوهشی برپایه مسائل و مشکلات مطرح در سازمان؛</li><li>• تدوین طرح‌های پژوهشی برپایه مسائل و مشکلات شناسایی شده.</li></ul>

### راهبرد هفتم: پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهشی

برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ذهنی و عینی، برنامه‌هایی عملیاتی لازم است. این برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی ارتباط بین نظام مدیریت پژوهش و سایر نظام‌ها را از جمله نظام مدیریت دانش برقرار می‌کنند. با اینکه یکپارچه‌سازی و ادغام عملکرد این گونه نظام‌ها امر بسیار مهمی تلقی می‌شود، اما چون راهبردهای پیشنهادی برای برنامه راهبردی پژوهش با مرکزیت نظام مدیریت پژوهشی ارائه شده است، در صورت لزوم این سازمان برای نظام مدیریت دانش به برنامه راهبردی متمایز و مجزایی نیازمند خواهد بود.

## جدول ۷. راهبرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهشی

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شناسایی زمینه‌های ثبت دانش عینی و مدون (شامل دستورالعمل‌ها، رهنمودها، فرم‌ها، فرایندها، منابع آموزشی، به‌روش‌ها، تجربه‌ها...);</li> <li>طراحی بسترهای ثبت دانش عینی و مدون کارکنان برای سازماندهی و دسترس‌پذیری آنها (شامل طراحی پایگاه‌های ویژه ثبت گزارش‌ها و دیدگاه‌ها، ثبت رهنمودها، فرم‌ها، فرایندها، و منابع آموزشی) در RMS (مخزن سازمانی);</li> <li>طراحی بسترهای توزیع و دسترسی به دانش ذهنی و عینی (شامل طراحی وبلاگ، بازطراحی یا توسعه اینترانت کتابخانه، تشکیل گروه بحث الکترونیکی پژوهشگران، تشکیل اتاق بحث و گفتگو برای همفکری و اشتراک دانش، و پایگاه سؤال‌های متداول);</li> <li>تبلیغ و اطلاع‌رسانی در مورد بسترها و امکانات فراهم‌شده برای دسترسی به اطلاعات پژوهش‌ها، فرم‌ها، فرایندها و ... (شامل استفاده از وبلاگ، RSS، موبایل، و گروه بحث الکترونیکی);</li> <li>تشویق افراد به تهیه گزارش‌ها، ثبت تجربه‌ها و فراهم کردن امکان انتشار نتایج پژوهش در نشریات کاغذی و الکترونیکی سازمان یا سایر مطبوعات تخصصی.</li> </ul>	پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهشی

## راهبرد هشتم: مدیریت امور مالی پژوهش

راهبرد پایانی برای پیاده‌سازی و اجرای موفق نظام مدیریت پژوهش را می‌توان به راهبردی جدی و حساس اختصاص داد که بر کل اجرای فرایند نظام مدیریت پژوهش تأثیر بسیار زیادی دارد. بر این اساس، شفاف‌سازی و ارتباط صحیح بین سامانه امور پژوهشی و امور مالی سازمان در جهت نظارت و کنترل مناسب پژوهش‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. در پاسخ به‌گویی "ضرورت تعیین تعرفه‌ها و مشوق‌های مالی مناسب‌تر" به‌طور تقریبی، همه کارشناسان بر وجود تعرفه‌ها و مشوق‌های مالی مناسب برای جذب پژوهشگران داخلی و خارجی تأکید ویژه‌ای داشته‌اند. در واقع، آنها معتقدند که وجود تعرفه‌های مناسب، ضرورتی آشکار برای توسعه پژوهش است. البته، این امر در راستای ارتقای مدیریت امور مالی و بهبود عملکرد در نظام مدیریت پژوهشی پیشنهاد می‌شود.

## جدول ۸. راهبرد مدیریت امور مالی پژوهش برای ایجاد نظام مدیریت پژوهش

برنامه عملیاتی	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم کردن سطوح دسترسی مجاز به پایگاه مالی امور پژوهش به‌منظور استفاده از فرم‌های مالی و قراردادهای و آگاهی از مراحل و چگونگی پرداخت;</li> <li>برقراری ارتباط بین سامانه امور پژوهشی و امور مالی سازمان در جهت نظارت مطلوب بر اجرای پژوهش‌ها.</li> </ul>	مدیریت امور مالی پژوهش



## بحث و نتیجه گیری

با توجه به آنچه پیشتر گفته شد، راه اندازی و پیاده سازی نظام های مدیریت پژوهشی می تواند دستاوردها و منافع قابل توجهی برای سازمان ها به ارمغان آورد. به واسطه نظام مدیریت پژوهش، سیاست های پژوهش در سازمان (سیاست گذاری در مورد تشکیلات، ساختار، فرایندها، وظایف، انسجام و پیوستگی سیاست ها و هدف ها و وظایف، کنترل، و ارزیابی در همه فرایندهای مدیریت پژوهشی) به صورت نظام مند شکل می گیرد. وجود چنین نظامی بهره وری از توانمندی های نیروی انسانی و قابلیت های سازمانی را دوچندان می کند و مدیریت و راهبری اصولی نظام پژوهشی و فرصت تبادل اطلاعات داخلی و خارجی را ممکن می سازد.

آنچه مسلم است به موازات توسعه پژوهش در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، نظامی کارآمد باید به کار گرفته شود تا امور پژوهشی به درستی و به شکل کارآمد مدیریت شود. اما کارآمدی این نظام بستگی فراوانی به وجود راهبردهای اثربخش دارد. التزام به راهبردها در این نظام برای کتابخانه ها فرصت آفرین و اعتمادساز خواهد بود و در نهایت، باعث ارتقای جایگاه پژوهشی خواهد شد. این نظام برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی فرصت آفرین خواهد بود؛ زیرا:

- دسترسی به اطلاعات سامانه پژوهشی را برای همگان فراهم و مدیریت می کند؛
- امور پژوهش را ساختارمند، کاربردپذیر، و اثربخش می کند؛
- شرایط و بستر مناسبی را برای آموزش، خودآموزی، و خودراهبری کارشناسان مهیا

می سازد؛

- مشکلات و مسائل امور پژوهشی سازمان را شناسایی و راهبری می کند؛ و
  - امکان پیاده سازی مدیریت دانش در نظام مدیریت پژوهش را میسر می سازد.
- به علاوه، این نظام اعتمادساز خواهد بود؛ زیرا:
- امکان مدیریت امور اداری و مالی پژوهشی به خوبی فراهم می شود؛
  - امکان واریسی، ارزیابی، و اخذ گزارش های مدیریتی از روند امور پژوهشی برای مدیران وجود دارد؛ و
  - افراد به دلیل وجود سندهای مالی شفاف در نظام، از حوزه پژوهش بهتر حمایت می کنند.

به کارگیری این راهبردها در نظام مدیریت پژوهش در سه حوزه تأثیر مستقیم دارد: (۱) حوزه استفاده کنندگان امور پژوهشی اعم از کارکنان داخلی کتابخانه ها و سایر کتابداران و کارشناسان به این ترتیب که فرصت دسترسی به اولویت های پژوهشی و اطلاع از چگونگی

مشارکت در طرح‌های پژوهشی و تعامل با حوزه پژوهش را فراهم می‌کند؛ ۲) حوزه مدیران پژوهشی و مدیران عالی که امکان مدیریت امور پژوهشی را برای این گروه فراهم می‌کند؛ و ۳) حوزه کارشناسان پژوهشی که بیشترین استفاده از نظام را برای پیشبرد اصولی و نظام‌مند امور پژوهشی دارند.

در پایان، درباره اهمیت و جایگاه نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که این راهبرد محوری، به‌عنوان ضرورتی برای تضمین توسعه، استمرار، و بالندگی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در بُعد پژوهش در نظر گرفته می‌شود. پیامدها و نتایج راه‌اندازی و گسترش چنین نظامی، نهادینه کردن پژوهش و عجزین شدن آن با کارکردهای این مراکز اطلاعاتی است. همچنین می‌توان در راستای نهادینه کردن پژوهش در سازمان‌ها، پیشنهادهایی مبنی بر ایجاد نظام مدیریت پژوهش و سامانه یا نرم‌افزار امور پژوهشی ارائه داد. سرانجام آنکه مسئله توسعه پژوهش در سازمان‌ها و از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اسناد قلمرو گسترده‌ای دارد که همواره نیازمند پژوهش است.

### مآخذ

- برایسون، جان (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی (ویرایش دوم). ترجمه عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پریخ، مه‌ری و شعله ارسطوپور (۱۳۸۸). پژوهشی در راستای شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر مطرح در طراحی برنامه راهبردی برای گروه آموزشی کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه فردوسی مشهد: یک برنامه‌ی راهبردی پیشنهادی.
- پریخ، مه‌ری و دیگران (۱۳۸۵). برنامه‌ی راهبردی برای توسعه خدمات کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی: پژوهشی پیرامون بررسی وضعیت حاضر و ارائه الگویی برای تحقق وضعیت مطلوب ارائه خدمات. تهران: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات، ۱۳۸۴-۱۳۸۵.
- فتاحی، رحمت‌الله و دیگران (۱۳۹۳). واکاوی ابعاد برنامه راهبردی برای توسعه پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۰(۲)، ۵۷۳-۶۰۲.
- Berkens, M. (2009). The effect of research management practices on academic productivity Evidence from Australia. *31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, 23 to 26 August*.
- Bi-peng, Y.; & Li Zhi-qiang (2012). Application of dynamic interface technology in scientific research management system. *International conference on applied physics and industrial engineering. Physics Procedia 24, 2039-2042*.

- Croft, D. B; & Koenig, A.J. (1971). *Application of research management techniques*. New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico
- Kostagiolas, P. A.; Maria Korkidi, (2008). Strategic planning for municipal libraries in Greece. *New Library World*, 109(11/12), 546 - 558
- Kostagiolas, P. A.; Christina Banou, Evangelia-Maria Laskari, (2009). Strategic planning and management for the public libraries: The case of Greek central public libraries. *Library Management*, 30 (4/5), 253 - 265
- Koutropoulos, Apostolos (2014). Library portal 2.0: The social research management system. *Current Issues in Emerging eLearning*. 1 (1), 64-79.
- McGee, R. (2006). Information technology (IT) strategic planning for libraries. *Library Management*, 27 (6/7), 470 - 485.
- McNicol, S. (2005). The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World*, 106 (11/12), 496 - 509
- National Institute of Nursing Research: *Five-year strategic plan for reducing health disparities* (2002) Retrived March 12, 2014, from <http://health-equity.pitt.edu/86/1/NINR-Rev.pdf>
- Ravi, K. J; Triandis, H. C.; & Wagner Weick, C. (2010). Managing research, development and innovation : managing the unmanageable.
- Smith, PR. V. (2010). Texas Tech University Strategic plan for research. Retrieved March 12, 2014, from <http://www.ttu.edu/stratplan/docs/StratPlanResearch0410.pdf>
- Smith, S. C.; & Gronseth, Darren L. (2011). Transforming research management systems at Mayo Clinic. *Research Management Review*, 18 (2).
- State of California Environmental Protection Agency. AIR RESOURCES BOARD. (2003). Strategic Plan for Research, 2001 to 2010. Retrieved March 12, 2014, from <http://www.arb.ca.gov/research/apr/plan/ltplan/spla0403.pdf>
- State University of New York. Upstate Medical University. (2008). Strategic plan for strengthening research. Retrived March 12, 2014, from [www.upstate.edu/researchadmin/document/stratplan.pdf](http://www.upstate.edu/researchadmin/document/stratplan.pdf)
- Tea Research Foundation of Kenya (2011). Retrieved March 12, 2014, from [http://www.tearesearch.or.ke/index.php?option=com\\_](http://www.tearesearch.or.ke/index.php?option=com_)

rokdownloads&view=file&Itemid=53&task=download&id=1

- Tang, H. (2003). CUPTRSS: a web-based research support system. *Proceedings of the workshop on applications, products and services of web based support systems (WSS03)*.
- Wang, K.; & Dinghui Wang. (2012). Design of scientific research and management system in university. *Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks 2012 (GCN 2012): Volume 5*. Lecture Notes in Electrical Engineering Volume 227, 2013, pp 43-49.
- Zhang, Jun Jie, Yi Liu & Jian Song (2009). The Scientific Research Management System of Colleges. *Second International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling*. DOI 10.1109/KAM.2009.298

#### استناد به این مقاله:

فتاحی، رحمت‌الله، و دیگران (۱۳۹۵). راهبردها و برنامه عملیاتی نظام مدیریت پژوهشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: (موردپژوهی: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۷ (۱)، ۶۲-۴۳.