

زیرساخت‌های مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران

• طاهره بزرگ بیگلر



• حسن‌زاده، محمد. بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مهرماه ۱۳۸۵.

در مورد پژوهشگر

دکتر محمد حسن‌زاده، فارغ‌التحصیل دوره دکترای رشته علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی از دانشگاه فردوسی مشهد است. وی تحصیلات خود را از دوره کاردانی علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه بوعلی سینا همدان آغاز و بدون وقفه مقاطع بعدی را در دانشگاه‌های تبریز و تربیت مدرس ادامه داده است. از ایشان تاکنون بیش از ۴۰ عنوان مقاله و ۵ عنوان کتاب تألیف و ترجمه و چندین طرح تحقیقاتی منتشر شده است. برپایی ده‌ها سخنرانی و کارگاه آموزشی و نقد کتاب و تألیف پایان‌نامه از دیگر فعالیت‌های ایشان است. دکتر حسن‌زاده هم‌اکنون عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد.

«مدیریت دانش» اگرچه مفهومی قدیمی است، اما در مفهوم نوین خود، در پایان دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. با نزدیک شدن به نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن اهمیت دانش و تأثیر آن بر حفظ

قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی اهمیت ویژه‌ای یافت. دانش را زمانی می‌توان به عنوان رکن توسعه قلمداد کرد که به صورت اصولی مدیریت شود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل گردد. بنابراین مدیریت دانش به‌عنوان یک ضرورت برای دولتمردان و دست‌اندرکاران مدیریت و برنامه‌ریزی، برای ایجاد توسعه در سطح ملی و بین‌المللی مطرح می‌باشد. یکی از ملزومات مدیریت دانش، فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم برای انجام آن است. زیرا تا زمانی که زیرساخت‌های لازم فراهم نیامده باشد، مدیریت دانش و تلقی آن به عنوان محور توسعه و اقتصاد ملی تحقق نخواهد یافت. پایان‌نامه مذکور در تلاش است تا زیرساخت‌های مدیریت دانش در مجموعه دولت را بررسی کند. با توجه به وضعیت فعلی توسعه در ایران، ضرورت انجام چنین تحقیقی به خوبی احساس می‌شود و اقدام محقق در این زمینه ستودنی است.

چکیده پایان‌نامه

پژوهش حاضر با هدف بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران انجام پذیرفته است. جامعه آماری این تحقیق را ۲۱ وزارتخانه و نیز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تشکیل می‌دهد که برای انجام آن ۲۹۴ پرسشنامه تکمیل و گردآوری شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تحلیل واریانس، t ، مجذور

کا و همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد:

- بین وزارتخانه‌های مختلف و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- میانگین کل نمره وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و همچنین هر کدام از آنها پایین‌تر از نمره سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱ می‌باشد.
- بین اولویت مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش، رابطه‌ای وجود ندارد.
- بین برنامه دولت الکترونیک و میزان بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش، رابطه‌ای وجود ندارد.
- بین اولویت مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و دانش‌مداری مدیریت در جامعه پژوهش، رابطه‌ای وجود ندارد.
- بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان‌ها رابطه وجود دارد.
- بین سطح تحصیلات کارکنان و سطح مدیریت دانش در جامعه پژوهش رابطه وجود دارد.

نتایج همچنین نشان می‌دهد که بطور کلی وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مناسب نمی‌باشد.

در پایان پژوهش، ضمن ارائه پیشنهادها کاربردی و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده، مدلی نیز برای مدیریت دانش سازمانی پیشنهاد شده است.

درباره پایان‌نامه

پایان‌نامه برای دریافت درجه دکتری تدوین شده و از ۵ فصل و چندین پیوست تشکیل شده است:

- فصل اول: معرفی پژوهش
- فصل دوم: مبانی نظری و مرور پیشینه‌های پژوهش
- فصل سوم: روش‌شناسی
- فصل چهارم: یافته‌های پژوهش
- فصل پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها و پیشنهادها
- معرفی فصول

در فصل اول با عنوان «معرفی پژوهش» پژوهشگر تلاش کرده است طرح کلی تحقیق را معرفی کند و مقدمات لازم را فراهم آورد. در این راستا مباحثی مانند سیر تحول مدیریت دانش، مراحل مدیریت دانش، بیان مسئله، اهداف پژوهش و تعریف عملیاتی اجزای پژوهش مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در ادامه، گستردگی تعاریف ارائه شده برای مدیریت دانش معرفی و نقاط قوت و ضعف آنها بررسی شده است. از این جمله می‌توان به تعاریف ارنست پرز، مالهوترا، نایجل کینگ، دیوید استمیز و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اشاره کرد. نویسنده با جمع‌بندی تعاریف مذکور، مدیریت دانش را به این صورت ارائه داده است:

«مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی

برای تبدیل دانش (نهان به عیان و برعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان.»

اما مؤلف از به‌کارگیری تعریف خود به عنوان مبنای عمل خودداری کرده و تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی را اساس کار خود قرار داده است. برطبق این تعریف: «مدیریت دانش، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی در خلق، کسب، توزیع دانسته‌ها و ارتقای به اشتراک‌گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن اشاره دارد.»

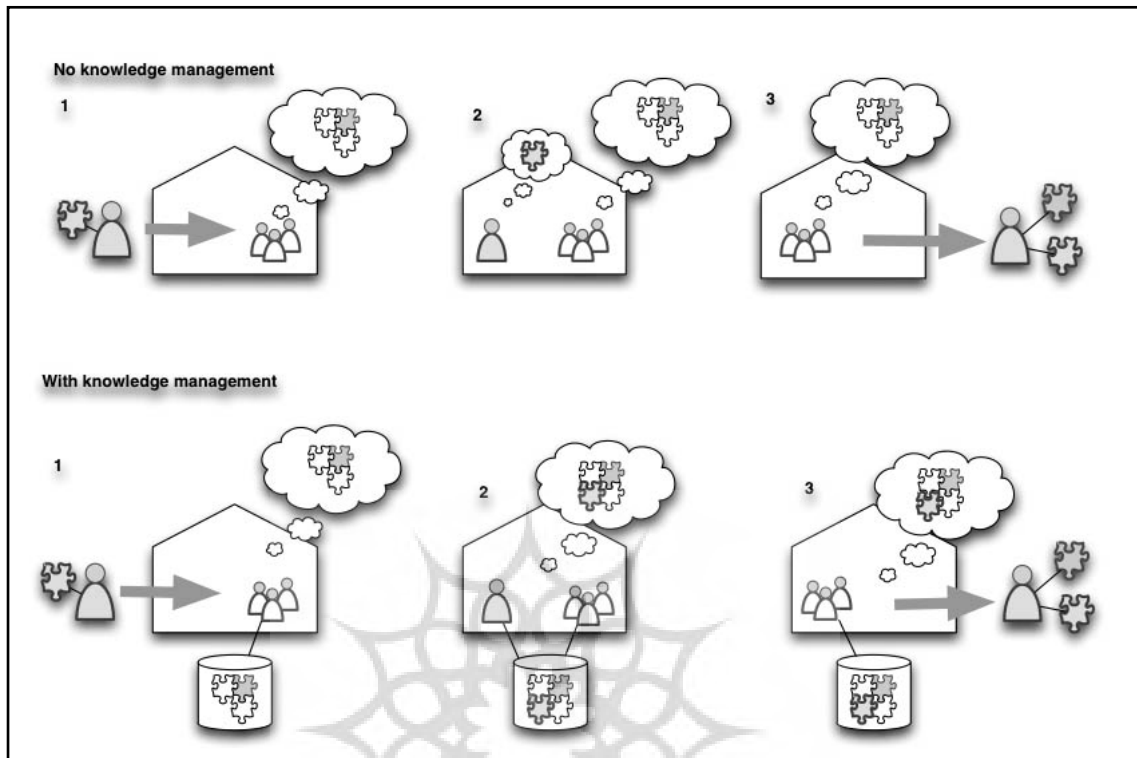
در ادامه، سیر تحول مدیریت دانش ارائه شده است. با توجه به آنچه که جمع‌بندی شده، به نظر می‌رسد مدیریت دانش از دهه ۱۹۷۰ مطرح شده و اکنون در هزاره سوم به مسئله اساسی شرکت‌ها و سازمان‌ها تبدیل شده است. نقل قولی از گونلاگسدوتیر آورده شده که به خوبی اهمیت دانش و مدیریت آن را بیان کرده است: «واقعیت این است که ما در حالی که تشنه دانش [تخصصی] هستیم، در اطلاعات [عمومی] غوطه‌وریم». مراحل مدیریت دانش بویژه مراحل نه‌گانه اعمال مدیریت دانش^۲ پایان بخش مقدمه فصل اول می‌باشد.

نویسنده در قسمت بیان مسئله نیز با تأکید بر دانش و اقتصاد دانشی در هزاره سوم و استناد به گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، بانک جهانی و برنامه چهارم توسعه کشور تلاش کرده است اهمیت توجه به مدیریت دانش را تبیین کرده و فراهم‌آوری زیرساخت‌های مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران را به عنوان مسئله اساسی تحقیق بیان کند. «بنابراین، پرسشی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخ آن می‌باشد این است که: وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تا چه اندازه عوامل زیرساختی لازم برای مدیریت دانش را فراهم کرده‌اند. به عبارت دقیق‌تر، مدیریت دانش و اطلاعات را تا چه اندازه در راهبردها و رهنمودهای خود جای داده‌اند و تا چه اندازه حرکت به سوی سازمان دانش‌مدار را آغاز نموده‌اند. برای دستیابی به دولت الکترونیک (که مدیریت دانش در قالب آن بهتر انجام خواهد شد و امروزه در رأس برنامه‌های ملی کشورها از جمله ایران قرار گرفته است) تا چه اندازه زمینه‌های استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را فراهم آورده‌اند. برنامه مالی آنها برای تأمین هزینه‌های تهیه و استقرار فناوری اطلاعات و مدیریت دانش چیست و آیا در طول سالیان بر میزان بودجه تخصیص یافته برای این کار افزوده شده است یا خیر، و عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده مدیریت دانش در سازمان‌ها چیست؟»

محقق مدعی شده که شفاف‌سازی وضعیت و ارائه راهکارهایی برای مدیریت دانش در دولت، از دو زاویه بسیار مهم و ضروری است:

- الف. شناسایی وضعیت زیرساختی مدیریت دانش در دولت به ارتقاء و بهبود عملکرد در مدیریت دانش می‌انجامد.
- ب. زمینه‌ای برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی فراهم می‌شود.

اهداف پژوهش، قسمت بعدی فصل اول می‌باشد که به این صورت آورده شده است:



برنامه‌ریزی کشور و همچنین هر کدام از آنها پایین‌تر از نمرهٔ جامعهٔ پژوهش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی می‌باشد.

(۳) بین اولویت مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و میزان بودجهٔ اختصاص یافته به فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

(۴) بین برنامهٔ دولت الکترونیک و میزان بودجهٔ اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

(۵) بین اولویت مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و دانش مدیران در جامعهٔ پژوهش، رابطه وجود دارد.

(۶) بین فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی و سطح مدیریت دانش سازمان، همبستگی وجود دارد.

(۷) بین سطح تحصیلات کارکنان و سطح مدیریت دانش در آن سازمان رابطه وجود دارد.

تعریف عملیاتی اجزای پژوهش، پایان بخش فصل اول پژوهش می‌باشد.

در فصل دوم با عنوان «چارچوب نظری و ادبیات پژوهش» محقق تلاش کرده است ابتدا بنیان‌های نظری لازم برای مدیریت دانش و زیرساخت‌های لازم را فراهم آورد. در این راستا دست‌کم سه نظریه (شرکت، تعادلات سه جزئی و خلق و تبدیل دانش سازمانی) را به عنوان شاهد مورد بررسی قرار داده است که از ضرورت توجه به مدیریت دانش سازمانی پشتیبانی می‌کنند. در بررسی هر یک از نظریه‌ها ابتدا مفهوم هستهٔ نظریه ارائه شده، سپس به شیوهٔ ارتباط و گواهی آن نظریه بر اهمیت دارایی‌های دانشی و مدیریت آن پرداخته شده است.

(۱) بررسی وضعیت وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش که شامل موارد ذیل می‌باشند:

الف. سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان

ب. آرایش سازمانی

ج. توسعه، بالندگی و تحرک کارکنان

د. فرهنگ سازمانی

ه. به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک

و. بودجهٔ مدیریت دانش و فناوری اطلاعات

(۲) شناسایی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارندهٔ مدیریت دانش در سازمان‌ها

(۳) مقایسهٔ عوامل زیرساختی مدیریت دانش در جامعهٔ مورد مطالعه

(۴) مقایسهٔ نمرهٔ مدیریت دانش در جامعهٔ مورد مطالعه با سطح استاندارد جامعهٔ پژوهش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی.

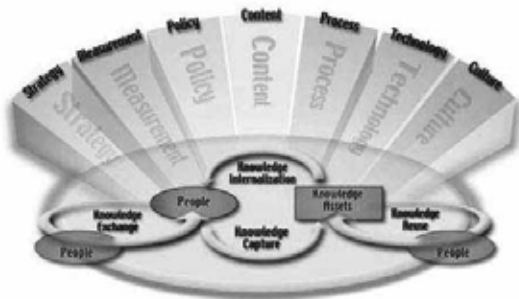
(۵) ارائهٔ راهکارهایی برای ارتقاء، به‌اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش سازمان‌های مورد مطالعه

(۶) ارائهٔ الگویی پیشنهادی برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

فرضیه‌هایی که محقق به دنبال آزمون آنها بوده، عبارتند از:

(۱) بین وزارتخانه‌های مختلف و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

(۲) میانگین نمرهٔ اکتسابی وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و



مدیرکل افزایش یافته است که به ادعان محقق، ۷۰ درصد جامعه آماری را شامل می‌شود. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه اصلاح شده سازمان همکاری و توسعه اقتصادی استفاده شده و تلاش شده تا از روایی محتوا و پایایی آن به روش های مناسب اطمینان حاصل شود.

با توجه به آنچه که محقق اشاره کرده، داده‌ها در دو قالب «فرابخشی» و «بخشی» گردآوری شده است. داده‌های فرابخشی ناظر بر داده‌هایی است که به کل سازمان تعلق دارد و از طریق یک مرجع پاسخگو می‌توان وجود یا عدم آن در کل سازمان را تشخیص داد. داده‌های بخشی، ناظر بر داده‌هایی است که ممکن است در یک سازمان از یک دفتر یا اداره، به دفتر یا اداره دیگر متفاوت باشد. برای بررسی اطلاعات، از نرم‌افزار SPSS و فرمول‌های آماری مانند تحلیل واریانس، مجذور کا، آزمون تی، و همبستگی پیرسون استفاده شده است.

فصل چهارم پژوهش با عنوان «تجزیه و تحلیل یافته‌ها» علاوه بر مقدمه کوتاه، از دو قسمت اصلی (ارائه توصیفی اطلاعات و پاسخگویی به پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش) تشکیل شده است. ابتدا ترکیب جمعیتی سازمان‌ها بر اساس میزان تحصیلات ارائه شده و در ادامه پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌ها به صورت جداگانه آورده شده و به این صورت جمع بندی شده است:

در مورد راهبردها و سیاست‌های کلی، تنها ۳۵ درصد از سازمان‌ها اظهار داشته‌اند که ممکن است در درازمدت به تدوین راهبرد مدیریت اطلاعات و دانش بپردازند. از آنجایی که وجود راهبرد و سیاست کلان، نخستین گام اساسی در اجرایی کردن هر برنامه می‌باشد، نبود راهبرد کلان مکتوب در سازمان‌ها وضعیت بسیار شکننده‌ای را برای درایی‌های فکری سازمان‌ها فراهم می‌آورد. در درازمدت که همچنان بر نقش اطلاعات و دانش در معادلات سازمانی و بین‌سازمانی افزوده می‌شود، پیامدهای جبران‌ناپذیری گریبانگیر مدیریت کلان کشوری خواهد بود. با توجه به جهت‌گیری‌های کلان در برنامه چهارم توسعه و چشم‌انداز بیست ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی‌محوری این وضعیت مطلوب نمی‌باشد.

در مورد برنامه مالی وزارتخانه‌ها و سازمان یاد شده، برای پشتیبانی از مدیریت دانش سازمانی، بیشتر سازمان‌ها بودجه بسیار ناچیزی را برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش اختصاص

«بر اساس نظریه شرکت، سازمان‌ها دانش را برای تولید کالا و خدمات به کار می‌گیرند، دانش مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان تلقی می‌شود، دانش به وسیله افراد خلق شده و تنها نزد آنها وجود دارد نه سازمان‌ها. وجود مجموعه‌های سازمانی الزامی است. زیرا بازار قادر نیست دانش متخصصان را در همه زمینه‌ها هماهنگ کند و این هماهنگی تنها در حوزه وظایف مدیریت سازمان‌هاست. بنابراین، مجموعه‌های سازمانی - بویژه سازمان‌های دولتی - بایستی سازوکار مناسبی برای ساماندهی و مدیریت دانش خود تدوین کنند»

«بر اساس نظریه تعادل سه‌جزئی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: کاهش حجم و افزایش کارایی دولت‌ها در آینده، مستلزم گرایش به دانش‌مداری است.»

قسمت مربوط به مبانی نظری که از حجم چشمگیری هم برخوردار است، با استنتاج از مبانی نظری به اتمام می‌رسد. در ادامه فصل، پیشینه علمی و مرور نوشتارها مورد توجه قرار گرفته است. محقق وضعیت پیشینه تحقیق خود را در متون فارسی و غیر فارسی چنین توصیف کرده است:

«جست‌وجوهایی که به صورت اولیه در متون فارسی و انگلیسی صورت پذیرفت، حاکی از این است که در زمینه مدیریت دانش در ایران در زمینه خاص موضوع این پژوهش، پژوهشی صورت نگرفته ولی در حوزه نظام اطلاعاتی مدیریت پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است. این پژوهش‌ها عمدتاً به صورت پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته علوم اداری و مدیریت انجام شده است. اما در متون انگلیسی، در حوزه مدیریت دانش سه گروه از نوشته‌ها وجود دارد که می‌توان آنها را این گونه از همدیگر متمایز نمود:

الف) نوشته‌هایی که به صورت نظری سعی دارند تا مفاهیم مدیریت دانش را تعریف کنند. بیشتر آنها در قسمت مبانی نظری این پژوهش، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

ب) نوشته‌هایی که به صورت مروری، برنامه‌های مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش‌ها برنامه‌های مدیریت دانش توصیف شده است؛ بیشتر برنامه‌ها منحصر به یک شرکت یا سازمان خاص است و نتایج پژوهش خاصی را گزارش نمی‌کنند. بنابراین، این گونه نوشته‌ها در پژوهش حاضر مورد توجه قرار نگرفته‌اند.

ج) نوشته‌هایی که گزارش نتایج حاصل از فعالیت‌ها و پژوهش‌های مربوط به مدیریت دانش را ارائه می‌نمایند. این دسته از نوشته‌ها در مقایسه با بقیه نسبتاً کمتر می‌باشند. در پژوهش حاضر تا جایی که ممکن بوده به صورت گسترده به این گونه پژوهش‌ها پرداخته شده است.»

در فصل سوم پژوهش، با عنوان «روش پژوهش»، محقق، روش کار، جامعه مورد مطالعه و ابزار گردآوری اطلاعات را به همراه توضیح روایی و پایایی ابزار ارائه کرده است. جامعه پژوهش را که به روش پیمایشی مورد مطالعه قرار گرفته، بیست و یک وزارتخانه و نیز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تشکیل می‌دهد. تحقیق، در سطح مدیران کل سازمان‌های مورد مطالعه انجام شده است. از بین ۴۲۰ مدیرکل، ۲۰۱ مورد به عنوان نمونه انتخاب شده، اما برای مقایسه‌پذیر کردن یافته‌ها در بین سازمان‌ها، حجم نمونه به ۲۹۴

سوی دولت الکترونیک و به اشتراک‌گذاری دانش بیرونی دیده می‌شود و سازمان‌ها هنوز مرحله اول حرکت به سوی دولت الکترونیک را نیز به صورت جدی آغاز نکرده‌اند.

فصل پنجم که فصل پایانی پژوهش می‌باشد، نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی را دربر می‌گیرد. در این فصل محقق، نتیجه‌گیری کلی از تحقیق را انجام داده و براساس متونی که در پیشینه مورد اشاره قرار گرفته بود بررسی‌هایی را ارائه داده است. در ادامه مدلی برای مدیریت دانش سازمانی پیشنهاد شده و علاوه بر آن پیشنهادهایی برای اجرا و همچنین پژوهش‌های آتی ارائه شده است. محقق با هدف پاسخگویی به ابهامات ممکن در مورد ارتباط این تحقیق با رشته تخصصی وی «علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی» قسمتی را با عنوان مشارکت پژوهش حاضر در دانش رشته علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی آورده و توضیح‌های لازم را ارائه داده است.

ویژگی‌های پایان‌نامه

پایان‌نامه حاضر از چندین جهت دارای ویژگی‌های است که آن را در زمره پایان‌نامه‌های برجسته قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

۱. برای نخستین‌بار این پایان‌نامه به صورت جدی حوزه مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده است. نوشته‌هایی که تاکنون در حوزه مدیریت دانش وارد شده است، اغلب ترجمه بوده یا به صورت نظری به تعریف و توصیف مفاهیم مدیریت دانش پرداخته‌اند و پایان‌نامه حاضر می‌تواند سرچشمه تحقیقات عمیق و دامنه‌دار در حوزه مدیریت دانش باشد.

۲. پایان‌نامه حاضر، مدیریت دانش را در مجموعه دولت مورد توجه قرار داده است که مدعی حرکت به سوی اقتصاد دانش‌مدار و توسعه دانایی‌محور می‌باشد. شناسایی ضعف‌های موجود در مجموعه دولت می‌تواند حرکت دیگر بخش‌ها به سوی مدیریت دانش سازمانی را تسریع نماید.

۳. پایان‌نامه به لحاظ ساختار داخلی و محتوایی از وضعیت مناسبی برخوردار است و محقق با تسلط کامل به بیان، پردازش و تبیین موضوع پرداخته و نتایج به‌دست آمده را تحلیل کرده است.

۴. به نظر می‌رسد که از نوشتارهای موجود در حوزه موضوع تحقیق استفاده مناسبی به عمل آمده است. این وضعیت در مرور پیشینه‌ها و تحلیل نتایج تحقیق به صورت بارزی به چشم می‌خورد.

پی‌نوشت‌ها:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
2. Nasiri, T. (1996). Knowledge leverage: the ultimate advantage [On-line]. Available: www.evint.com
3. Managing Information System (MIS)

می‌دهند. اما اینکه همه سازمان‌ها پیش‌بینی کرده بودند که ممکن است این بودجه تا ۹ درصد افزایش پیدا کند، یک نقطه مثبت به حساب می‌آید. اما در حالت کنونی وضعیت رضایت‌بخش نیست. دلیل اصلی این امر نیز به نبود سیاست مشخص در این زمینه برمی‌گردد. بنابراین سازمان‌ها باید نخست به تدوین راهبرد و سپس تأمین مالی برنامه‌های مدیریت دانش بپردازند و این هزینه‌ها را به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری قلمداد کنند که در درازمدت برگشت‌پذیر خواهد بود.

در مورد آرایش سازمانی جامعه برای مدیریت دانش، طبق اطلاعات جمع‌بندی شده مبنی بر نبود واحد خاصی برای هماهنگی مدیریت اطلاعات و دانش سازمانی و همچنین کارشناس و شبکه دانش در بیشتر سازمان‌ها به نظر می‌رسد که وضعیت روشنی بر آرایش سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه در راستای مدیریت دانش حکمفرما نیست. درحال حاضر در بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها تمرکززدایی و رفع بروکراسی انجام نمی‌شود و افزون بر آن در ۶۴٫۳ درصد جامعه مورد پژوهش، شبکه داخلی راه اندازی شده است. این درحالی است که وجود شبکه داخلی مهم‌ترین زیرساخت فنی برای تبادل و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش می‌باشد. چنانچه سازمان‌ها بخواهند در آینده در مقایسه با بخش خصوصی خدمات مناسبی برای شهروندان ارائه نمایند، این کار مستلزم مدیریت دانش سازمانی است که آرایش سازمانی خاص خود را می‌طلبد. بنابراین باید در این راستا به صورت برنامه‌ریزی شده حرکت کنند. در غیر این صورت نارضایتی شهروندان از ناتوانی نسبی در ارائه پاسخ مناسب در مقایسه با پیشرفت‌های بخش خصوصی، زمینه را برای تضعیف هر چه بیشتر و افزایش بی‌اعتمادی در جامعه فراهم خواهد آورد.

در مورد وضعیت آموزش و تحرک کارکنان، تحرک درون سازمانی کارکنان به صورت محدود و بر اساس ضرورت شغلی و نه با اهداف جذب و به اشتراک‌گذاری دانش صورت می‌پذیرد و تحرک برون سازمانی جز در سازمان‌های بسیار محدود در دیگر سازمان‌ها وجود ندارد. آموزش در آغاز استخدام در همه سازمان‌ها وجود دارد و دوره‌های بازآموزی و تشویق کارکنان برای شرکت در کلاس‌های آموزشی خیلی نظام‌مند نیست. دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات و ارتباطات نسبت به دیگر دوره‌ها در وضعیت بهتری قرار دارد، ولی کافی نیست. متوسط روزهای آموزشی به ازای هر کارمند به هیچ عنوان مناسب نمی‌باشد.

در مورد فناوری اطلاعات و ارتباطات، میزان دسترسی به اینترنت در ۵۰ درصد سازمان‌ها تقریباً مناسب می‌باشد، ولی لازم است که میزان دسترسی افزایش یابد. البته هنوز از وضعیت سرعت و اتصال اینترنت در این سازمان‌ها اطلاع درستی در دست نیست، ولی آنچه که به صورت کلی در کشور مشهود است رضایت‌بخش نمی‌باشد. وضعیت داشتن پست الکترونیکی از سوی کارمندان در سازمان‌ها مناسب نیست؛ زیرا پست الکترونیکی هزینه‌ای را برای سازمان تحمیل نمی‌کند، بلکه در مقابل چنانچه فرهنگ‌سازی درست صورت گیرد مزیت‌های بسیاری برای سازمان به بار می‌آورد و ارتباطات بین کارمندان با یکدیگر، با مدیران و با شهروندان را افزایش می‌دهد. با توجه به اطلاعات جمع‌بندی شده، ضعف جدی در زمینه حرکت به