

## پژوهش نابالغ / پژوهشگر کم‌کار

نیک آگاهید که کتابخانه ملی، نگین درخشان کتابخانه‌ها و کتابداری در هر کشوری است و اگر قرار باشد تحولی در پیشبرد کار کتابخانه‌ها رخ دهد کتابخانه ملی باید طلایه‌دار چنین حرکتی باشد؛ به‌ویژه اینکه در سال جاری، به‌دلیل ویژگی‌های خاص خود، اقدام به برنامه‌ریزی عمیق‌تر و تلاش بیشتر و به‌مراتب جدی‌تر از گذشته مورد انتظار است. موفق‌ترین کشورها و یا موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که به نیروی انسانی، مهارت‌ها، و توان علمی جامعه خود توجه ویژه داشته و انگیزه بهتر کارکردن، حفظ کیفیت استاندارد، و ایجاد فضا برای رشد خلاقیت‌های بعدی آنها را فراهم آورده‌اند. خلاقیت در نظام‌های اداری، مدیریتی، خدماتی، و پژوهشی هنگامی حاصل می‌شود که این نظام‌ها خود به بلوغ و تکامل لازم رسیده باشند.

کتابخانه ملی به‌منزله سازمانی فرهنگی خدماتی، پژوهشی و عمدتاً به‌منزله یک نظام ملی اطلاعات و اطلاع‌رسانی طی سال‌هاست که با انجام فعالیت‌های مختلف به تجارب و دانش بسیار ارزشمندی دست یافته که می‌تواند و باید از آنها برای انجام هرچه بهتر فرایندهای سازمانی استفاده کند. این دانش، شامل تجارب منابع انسانی تا خبرگی حل مسائل و رویارویی با مشکلات و مسائل در زمینه‌های عملیاتی و یا ابتکارات و نوآوری‌هایی است که برای رفع مسائل و مشکلات در موقعیت‌های مختلف حرفه‌ای از خود نشان داده است. به همین دلیل، تجارب و دانشی که تاکنون کسب کرده از سرمایه‌های اصلی این سازمان به‌شمار می‌رود که با اتکا به آن می‌تواند تصمیم‌گیری‌ها را با واقعیات پیوند دهد، و از تکرار اشتباهات گذشته و یا دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کند؛ که اگر چنین نباشد باید گفت که این سازمان نابالغ است یا دچار بلوغ دیررس شده است. بدیهی است نابالغی، خود ریشه در عوامل گوناگون دارد، که در زیر برخی از آنها که بر نابالغی پژوهش<sup>۱</sup> تأثیرگذار است مورد اشاره قرار می‌گیرد:

### ۱. بیماری پُست‌زدگی:

برخی افراد نوعی شیدایی و سرسپردگی عاطفی مطلق نسبت به تصاحب پست مدیریتی دارند، به‌گونه‌ای که فارغ از آن کاری انجام نمی‌دهند و حتی با داشتن آن نیز دچار

۱. اساسنامه کتابخانه ملی که جنبه قانونی دارد و مصوب مجلس است، کار پژوهشی را یکی از وظایف سه‌گانه این سازمان دانسته و کتابخانه ملی را مؤسسه‌ای آموزشی (علمی)، تحقیقاتی، و خدماتی تلقی کرده است.

۱. به طور نمونه، طرح وبسایت و سامانه خودکار پژوهش ( اتوماسیون پژوهشی) و پیش نیازهای آن در سال ۸۶ به شورای پژوهش ارائه و در سال ۸۷ مصوب شد. با تغییرات مدیریتی به ورطه فراموشی سپرده شد تا اینکه مجدد در سال ۹۳ مستندات آن با امید به بهره برداری در اختیار مدیران پژوهشی قرار گرفت؛ ولی در همین زمان مجدداً طرح دیگری در این راستا مصوب و با هیاهوی تمام به عنوان طرحی بدیع رونمایی شد. مصداق دیگر، طرح "نیازسنجی پژوهشی و چشم انداز پنجساله پژوهش در راستای برنامه ریزی استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی" است که به دلیل استقرار تیم برنامه ریزی استراتژیک در این سازمان و نیاز به همسویی پژوهش با آن، در سال ۹۲ انجام این طرح از سوی رئیس سازمان و معاون پژوهشی به نگارنده پیشنهاد گردید؛ در این طرح نیز با همکاری تیم ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک که از بیرون سازمان دعوت شده بود و هماهنگی مدیریت اداره برنامه ریزی اولویت بندی ها صورت گرفت و گزارش نهایی آن در پنج فصل شامل کلیات، تجزیه و تحلیل موانع و محدودیت ها (آسیب شناسی)، نیازسنجی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی، نتیجه گیری، الویت های چهارگانه، و پیش نویس برنامه جامع پژوهش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و ملزومات آن، تدوین و ارائه گردید؛ و اختتامیه انجام آن نیز صادر شد. یا برنامه های راهبردی دیگری که انجام آن بهطور مثال به یک فرد یا افرادی سپرده میشود اما چاپ و نشر آن سر از جای دیگر در می آورد.

۲. دکتر عباس حری در سال ۷۴ آن را لجاجت علمی نام نهاده است. بنگرید به: اطلاع رسانی، نظام ها و فرایندها، نشر کتابدار، ۱۳۷۸

### عوامل تشدیدکننده

- **آفت زمینه ای:** پست زدگی، گرچه می تواند در هر شرایطی وجود داشته باشد، اما اغلب در شرایط بی ثباتی مدیریتی عود می کند. تا جایی که هیچ مدیری کار مدیران قبلی را قبول نداشته و گاه سهواً به دلیل ناآگاهی و گاه عمداً مایلند همه چیز را از نو آغاز کنند. در این میان، افراد حسابگر نبض کار و روحیه رئیس را فوراً تشخیص داده و کارهای انجام شده پیشین را در لفافی نو عرضه می کنند و آب از آب تکان نمی خورد؛ هرچه دستوپا بزنی گویی صدایت را نمی شنوند؛ چون آن را حق خود می دانند و به تعبیر آنان، "حق" آن چیزی است که برخی همیشه دارند و بعضی هیچ ندارند و یا از آن نصیبی اندک می برند. "اگر هم کاری انجام شده باشد یا واقعه ای علمی به وقوع پیوسته باشد، به جای اینکه به نفس قضیه به عنوان حرکتی اثرگذار حرمت نهاده شود، تنها به این دلیل که خود سردمدار واقعه نبوده اند به لجاجت<sup>۲</sup> با آن برمی خیزند". مطلوب ترین رویدادها می تواند نامطلوب باشد چون در آن دخیل نبوده اند، و ضعیف ترین آنها می تواند مطلوب ترین باشد هرگاه در آن دخیل باشند. مشکلات زمینه ای سبب می شود که مدیران اغلب به تصمیم های نابجایی برسند که حتی اگر به ظاهر اجرا هم بشوند تأثیری در افزایش بهره وری نخواهد داشت.
- **اختلالات متابولیکی:** در یک نظام اطلاعاتی، متابولیسم مجموعه فعالیت ها و اقداماتی است که اجزا و عناصر سازمانی را برای جذب و هضم اطلاعات (به معنای وسیع خود) در جهت رسیدن به اهداف و چشم انداز عالی خود و تعامل با محیط به حرکت می اندازد. بدیهی است بلوغ و تکامل یافتگی چنین نظامی با سطح مهارت، تخصص، اطلاعات، و دانش نیروی انسانی فعال در آن حوزه ارتباط مستقیم دارد. هرچه این اطلاعات و مهارت ها بیشتر باشد - در صورت اعمال مدیریت بهینه - زیرسیستم های اطلاعاتی، و به تبع آن، کل نظام اطلاعاتی شتاب بیشتری به سمت توسعه می گیرد.

اما عدم تعادل و تطابق مدیریت با زیرسیستم‌های خود منجر به بحران‌های بسیاری خواهد شد که می‌تواند بر کل شرایط داخلی یک سیستم اثر بگذارد.

یکی از انواع این اختلال‌ها بی‌توجهی به نیروی انسانی شایسته است. نیروی انسانی ماهر و شایسته از سرمایه‌های اصلی هستند که بار توسعه سازمان را بردوش دارند. باید برای آنها حرمت قائل بود. نمی‌توان صرفاً با نگرش‌های تنگ‌نظرانه آنها را نادیده انگاشت. این سرمایه‌ها اگر از دست بروند نمی‌توان به راحتی در موقع نیاز آنها را مجدداً مهیا کرد. چه اینها در بستر زمان و پیمودن مراحل مختلف است که به این توانمندی و مهارت‌ها رسیده‌اند و مهیا کردن این مهارت‌ها به راحتی امکان‌پذیر نیست. مصداق کوچکی از آن، بی‌اعتنایی به اعضای هیأت علمی سازمان در مجامع علمی درون‌سازمانی و تصمیم‌گیری‌های تخصصی است.

بسیار روشن است که رشد روزافزون منابع اطلاعاتی و اوضاع اقتصادی و اجتماعی و منابع مالی و اعتباری محدود در بیشتر کشورها، به‌خصوص کشورهای در حال توسعه، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی را برای دستیابی به منابع و غنی‌سازی مجموعه و خدمات ناگزیر از طراحی راهکارهای مشارکت و همکاری کرده است. خوشبختانه در کتابخانه ملی مقدمات این کار دست کم در سطح نظری در قالب «طرح مکتب» و «طرح مهتاب» (مجمع کتابخانه‌های بزرگ کشور) و یا مواردی از این دست به انجام رسیده است. اما در هیچ‌یک از جلسات - فارغ از "مدیران" - از اعضای هیأت علمی داخل سازمان یا اندیشه‌ورزانی که در ارتباط با موضوع مورد بحث بوده‌اند دعوتی به‌عمل نیامد که در این جلسات حضور داشته باشند و یا هم‌نظری کنند. یعنی همکاری یا عدم همکاری فردی یا سازمانی افراد با سازمان یا یکدیگر نیز ناشی از تصمیم‌های شخصی است.

از اختلال‌های شایع دیگر می‌توان به جذب نیروی انسانی غیرمولد، فراهم کردن شرایط جذب هیأت علمی از رشته‌های مختلف تحصیلی بدون توجه به نیازهای واقعی سازمان و بدون توجه به چشم‌انداز و اهداف پیش رو اشاره داشت. حال آنکه با توجه به مطرح بودن بحث دیرینه ایجاد پژوهشگاه و پژوهشکده‌های آن در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران<sup>۱</sup> یکی از مسائل اساسی فراهم کردن جذب هیأت علمی مورد نیاز مطابق نیازهای آتی پژوهشگاه و پژوهشکده‌های مفروض آن است. یکی دیگر، ایجاد پیوند ارگانیک میان فعالیت‌های واحدهای مختلف کاری بخش پژوهش در راستای شرایط و ملزومات آیین‌نامه‌ای ایجاد پژوهشگاه یا پژوهشکده‌های آن است. پس عدم تعادل بین منابع و مصارف آن نمونه دیگری از اختلال است. به‌طور مثال، در ارتباط با توزیع ناموزن منابع مادی و انسانی دیده می‌شود که در یک دوره یکساله<sup>۲</sup>، جمعاً ۱۱ طرح پژوهشی در سطح ملی و درون‌سازمانی تصویب شده است (جدول ۱).

۱. تا جایی که نگارنده به یاد دارد از دهه هشتاد بحث تأسیس پژوهشگاه و پژوهشکده‌های آن مطرح بوده و شورایی برای آن ایجاد شد و نقطه نظرات مخالف و موافق آن بررسی و اقداماتی نیز انجام گرفت و اساسنامه آن تدوین شد. این ایده در دوره‌های مدیریتی بعدی نیز هر بار به شکلی نو از سرگرفته شد و بحث و جدل فراوانی را درمیان اهل فن برانگیخت. اما همچنان با گذشت دست‌کم یک دهه هنوز ساختار اداری و اجرایی آن و چشم‌اندازی که باید طی شود و ملزوماتی که باید فراهم گردد تا بتوان به‌طور واقعی به این مهم اندیشید هنوز فراهم نشده است. فقط هر بار جلسه‌ای و گپ و گفتی و طوفانی فکری تا مدیریت بعدی که مسئله از نو مطرح شود. نگارنده سطور، طی دو دوره یکی در سال ۸۷-۸۸ و دیگری در سال ۹۲ دو پژوهش مستقل بنا به درخواست معاون پژوهشی و ریاست وقت سازمان در باب ایجاد پژوهشکده کتابداری و اطلاع‌رسانی انجام داده و مواردی را پیش‌بینی و در اختیار مسئولان امر قرار داده است: (۱) نرگس نشاط. امکان‌سنجی ایجاد پژوهشکده کتابداری و اطلاع‌رسانی: وضعیت موجود - چشم‌انداز مطلوب، ۱۳۸۸؛ (۲) نرگس نشاط. طرح تفصیلی ایجاد پژوهشکده علم اطلاعات و دانش‌شناسی، ۱۳۹۲.

۲. آمارها مربوط به سالهای گذشته است و نه ۱۳۹۵ و به‌عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۱. فراوانی نیروی انسانی؛ طرح‌های پژوهشی مصوب و اعتبار تخصیصی

حدود اعتبار دریافت‌شده / ریال	تعداد طرح‌های پژوهشی مصوب و اجراشده	نیروی انسانی		گروه پژوهشی
		پروژه‌های (طرح پژوهشی)	دائم	
۳۶۰۰۰۰۰۰	۲	در مستندات طرح مندرج است	۶	گروه (۱)
۱۰۰۰۰۰۰۰	۵	۱	-	گروه (۲)
۹۰۰۰۰۰۰۰	۱	۴	۱	گروه (۳)
۴۰۰۰۰۰۰۰	۲			طرح‌های دانشجویی
۴۰۰۰۰۰۰۰	۱			طرح‌های مستقل
	۱۱	جمع		

از این ۱۱ عنوان مصوب فقط ۵ عنوان منجر به قرارداد پژوهشی شده است. دو طرح نیز در قالب طرح‌های دانشجویی مورد حمایت مالی قرار گرفته است. یک طرح در حد کمک‌هزینه تایپ و تکثیر، اعتبار مالی محدود دریافت کرده است. باید پرسید آیا بودجه پژوهشی اختصاص یافته اندک بوده است؟ آیا مدیریت پژوهش با کمبود بودجه مواجه بوده است؟ آیا مجریان طرح‌های مصوبی که به قرارداد مالی منتهی نشده است از صلاحیت‌های لازم علمی برخوردار نبوده‌اند؟ یا دلایل و موانع دیگری موجود بوده است؟ چند درصد طرح‌های مورد اشاره منجر به تولید علمی یا فنی شده است و اگر نشده است دلیل آن چیست؟ چند درصد انتشارات این سازمان اجازه یافته که زیر نظر گروه‌های پژوهشی هدایت، راهبری، یا نظارت شود یا فروست گروه پژوهشی به آن تعلق گیرد؟ و بسیار پرسش‌های دیگری از این دست. همچنین در همان دوره، کتابخانه ملی دارای ۱۹ عضو هیأت علمی بوده است؛ اما بار پژوهش‌های انجام‌شده توسط ۴ نفر از اعضای هیأت علمی برداشته شده است، یعنی حدود ۲۱٪ اعضای هیأت علمی در امر پژوهش مشارکت داشته‌اند. از سوی دیگر، از نظر دسترس‌پذیری و جریان اطلاعات حدود ۲ درصد یافته‌های پژوهشی دسترس‌پذیر شده است. مقایسه سرجمع هزینه‌ها و اعتبار مصوب آنها نشان می‌دهد که کمتر از ۲۰ درصد بودجه صرف ۷۳ درصد طرح پژوهشی شده است<sup>۱</sup>. بدیهی است بی‌توجهی به هریک از موارد فوق چگونه می‌تواند سبب تضعیف رشد و توسعه زیرسیستم‌های یک سازمان و نهایتاً سبب بروز اختلال در تکامل‌یافتگی پژوهش آن شود.

۱. جالب اینکه هر قدر هزینه بیشتری صرف طرحی درون سازمانی می‌گردد گویی قدر و منزلت علمی آن نیز بیشتر می‌شود.

• **مدیران سرکوبگر:** سازمان‌ها - در معنای وسیع کلمه - از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. بدین ترتیب، نقش و اهمیت مدیران آگاه و شایسته در اینجا است که رخ می‌نماید. در چنین شرایطی، شکاف‌های نگرشی و ارتباطی میان مدیران و پژوهشگران و اعضای هیأت علمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های مختلف، لجاجت‌های بی‌حاصل، خفه کردن ایده‌ها در یک دور بسته، بی‌حرمتی و نگاه ارباب رعیتی به مجموعه تحت پوشش جز دزدگی و رنجش خاطر، و بی‌انگیزگی ثمره دیگری نخواهد داشت. این گونه مدیران، مناسبات اداری را نیز ارباب رعیتی می‌خواهند؛ مدام دم از قوانین می‌زنند اما خود از آن سر باز می‌زنند و پرتوی بی قانونی را به سمت دیگران و بیرون از خود می‌افکنند. همواره تکروری یا خویش‌من محوری را مورد مذمت قرار می‌دهند اما غرضشان فقط دیگرانند و خود را مبرا از آن می‌دانند. مفهوم «مدیریت مشارکتی» در نزد این دسته افراد به معنی آن است که تمامی کارکنان در اجرای فرامین مدیر مشارکت جویند.

همان‌طور که پیش‌تر نیز در مصاحبه‌های مکتوب اشاره کرده بودم<sup>۱</sup>، کتابخانه ملی نمی‌تواند به راهکارهای عدالت و مقابله با نابرابری اجتماعی بی‌اندیشد، اما کارکنانش شاهد نابرابری در عرصه‌های مختلف کاری باشند. در حال حاضر، در تمام دنیا با توسعه دانش و گسترش آن، محیط‌های کاری به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل شده و فقط داشتن نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند در کنار تجهیزات مورد نیاز متضمن بقای آنها باشد. با منابع انسانی ناتوان و بی‌انگیزه نمی‌توان به حفظ و بقای یک سازمان اندیشید و استفاده "غیراثربخش" و "غیرمنصفانه" از این منبع راهبردی به شکست می‌انجامد. در چنین شرایطی وظیفه مسئولان و مدیران، حفظ و نگهداری و رشد و توسعه کارکنان است نه تضعیف آنها. باید فرهنگی را حاکم کرد که افراد انگیزه و توانایی لازم برای فعالیت را داشته باشند و با احساس تعلق به سازمان خود بتوانند موجبات اثربخشی آن را فراهم کنند.

## ۲. اختلال سیستمیک

نگاه سیستمیک به چیزی داشتن در اینجا به معنی نگاهی جامع و کل‌نگر است. سه رکن اصلی مراکز پژوهشی، یعنی مدیریت، پژوهشگر، و ابزار پژوهش سبب شده است تا این مراکز با استفاده از این سه رکن و از طریق فعالیت‌هایی چون تعیین موضوعات و

۱. بنگرید به: عبور کتابخانه ملی از گذرگاه فرهنگ و توسعه فرهنگی: مصاحبه‌ای با تنی چند از خبرگان کتابخانه ملی. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۳۹۵، ۲۷ (۱)، ۱۸۵-۲۰۰ (مصاحبه کننده: آرزو باباشمس).

الویت‌های پژوهشی، پذیرش و اجرای پژوهش‌های مورد نیاز خود و جامعه حرفه‌ای، تربیت پژوهشگرانی با مهارت‌های پژوهشی، سازماندهی و نظارت بر فعالیت‌های پژوهشی، طبقه‌بندی و قابل‌کاربرد ساختن نتایج پژوهش و نظایر آن، نقش برجسته‌ای در توسعه علمی کشورها ایفا کنند. بی‌تردید هدف از سازماندهی و اجرای طرح‌های پژوهشی، تغییر دادن وضعیت موجود و حصول به ایده‌آل‌ها و آرزوهای مطلوب است. اما هنگامی که این پژوهش‌ها کاربرد عملی در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی نداشته باشند این امر نیز به معنای اختلال سیستمیک و اتلاف منابع است. برخی موانع اثرگذار در این فرایند شامل موارد زیر است: ۱) بی‌توجهی به نیازهای اساسی سازمان: طبیعی است که اگر پژوهش‌های انجام‌شده درصدد گشودن مسائل مبتلابه سازمان و مسائل حرفه‌ای آن نباشد و در بیان و تعریف مسئله، بحران‌های اساسی را هدف‌گیری نکند می‌تواند به عقیم ماندن آن بیانجامد؛ ۲) موانع مرتبط با نحوه تعامل پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان: عمده‌ترین شیوه مورد استفاده برای ارتباط اعضای هیأت علمی با مجریان و برنامه‌ریزان، الگویی خطی است که در آن اعضای هیأت علمی (پژوهشگران) در یک دور بسته انفرادی با مدیران خود در ارتباط‌اند. چنانچه پژوهشی انجام گیرد، ایده اصلی و یافته‌های آن حتی در سطح سازمان جریان نمی‌یابد. گاه از سوی مسئولان، همکاری لازم برای گردآوری داده‌ها انجام نمی‌شود، گاه اجازه نشر یافته‌ها حتی در قالب پایان‌نامه داده نمی‌شود، و گاه تعمداً به نشر و اشاعه پژوهش و یافته‌های آن تمایلی ندارند؛ ۳) موانع مرتبط با مجری پژوهش و کاربست یافته‌های پژوهشی: بسیار دیده‌ایم که صلاحیت‌های مجریان پژوهشی بیشتر از محتوای اطلاعات می‌تواند بر کاربست یافته‌ها تأثیرگذار باشد. به همین دلیل، سپردن پژوهش‌ها به پژوهشگرانی که فاقد صلاحیت‌های ضروری هستند می‌تواند بر کاربست نتایج آن تأثیر منفی بگذارد. از سوی دیگر، مناسبات غیرعلمی و غیرکارشناسی در تأیید یا رد طرح‌های پژوهشی، نبود نظام و سازوکار صحیح ثبت، ارزیابی، و نظارت بر اجرای طرح‌های پژوهشی یا تداخل تصمیم‌گیری‌ها، بی‌توجهی به نظامنامه پژوهشی، و مقررات پژوهشی از معضلات دیگر است. گاه، بوروکراسی موجود برای تصویب یک طرح پژوهشی آنقدر آزاردهنده می‌شود که پژوهشگران را از انجام کار پژوهشی دل‌سرد می‌کند و در نتیجه آنها را به سوی فعالیت‌های حاشیه‌ای سوق می‌دهد؛ و گاه طرحی دیگر بدون توجه به برنامه‌های راهبردی یا سیاستگذاری شورای پژوهشی منتهی به عقد قرارداد با فرد دیگری می‌شود. بنابراین، جایگزینی روابط و مصلحت‌های فردی به جای ضابطه‌مندی‌ها و مصلحت‌های سازمانی و بی‌توجهی به حقوق معنوی افراد از دیگر چالش‌های پژوهش به‌شمار می‌رود.

نظام اداری، معضل دیگری است که هیچ تناسبی با یک نظام پژوهشی پویا و پژوهنده ندارد. نادیده انگاشتن قوانین و مقررات مربوط به اعضای هیأت علمی مراکز دانشگاهی و پژوهشی اغلب سبب شده است که اعضای هیأت علمی بیشتر هم و وقت خود را صرف امور اجرایی کنند تا پژوهشی یا اساساً رغبتی به این کار نداشته باشند. بدنه اداری

۱. بخشی از این مطالب و راهکارهای ارائه شده برگرفته از دو طرح پژوهشی ۱) الویت‌های پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی (۱۳۸۴) و نیازسنجی پژوهشی و چشم‌انداز پنجساله پژوهش در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی (۱۳۹۲) است که توسط نگارنده انجام و گزارش نهایی آن در اختیار مسئولان محترم قرار گرفت. ۲. این طرح مصوب سال ۱۳۸۷ است که توسط نگارنده تدوین و گزارش نهایی آن پس اعمال نقطه نظرات ریاست وقت سازمان و مشاوران عالی در قالب دستنامه در اختیار سازمان قرار داده شد؛ ویرایش و جاری‌سازی آن نیز جزو برنامه‌های استراتژیک سازمان شناخته شد و ابلاغ آن در سال ۹۱ به نگارنده صادر گردید.

هنوز بر معنای دو واژه میزان "خدمت" و میزان "حضور" اعضای هیات علمی به اجماع نرسیده است و مقررات آیین‌نامه‌ای ذریبط را نیز نادیده می‌گیرد و تفاسیر مختلفی از آن ارائه می‌دهد.

### برخی راهکارها

با توجه به مسائل و مشکلات مطرح‌شده برخی راهکارهایی که شاید بتواند مفید واقع شود به اختصار مورد اشاره قرار می‌گیرد:

- انتصاب مدیران ستادی که دارای بینش و منش برنامه‌ای و صاحب‌نظر در حوزه مورد نظر باشند. 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؛ برای جذب، حفظ، و ارتقاء سرمایه‌های دانشی خود باید دقت وافر و به خرج دهد و خود را از چنبرهٔ روزمرگی برهاند.
- انتصاب اعضای شورای پژوهش بر مبنای تجربه و تخصص، آگاهی، و نیازهای پژوهشی سازمان، فارغ از مناصب مدیریتی درون و برون‌سازمانی و روابط و مصلحت‌های فردی؛
- سپردن پژوهش به اندیشه‌ورزان و صاحب‌نظرانی که به حوزهٔ مورد نظر اشراف دارند و اولویت آنها انتفاع شخصی نباشد؛
- ایجاد نظام حافظه‌سازمانی به‌عنوان بستری مناسب برای گردآوری و تجمیع دانش اندوخته شده و توزیع مجدد و فعالانه آن میان کارکنان. این امر می‌تواند دسترسی به تجارب و اطلاعات کسب شده پیشین را فراهم کند، دوباره‌کاری را کاهش دهد و کارکنان دانشگر سازمان را یاری نماید تا بتوانند با پیش‌فرض‌ها و تجربیات بدست آمده، اطلاعات را به دانش تبدیل کنند. بدیهی است هرچه حاکمیت، آشکارسازی، و ذخیره و بازیابی دانش - اعم از دانش نهان یا آشکار و اعم از دانش تجربی و نظری - در یک سازمان بیشتر شود جدیت و دقت افزایش، و همکاری و هماهنگی‌ها بهبود می‌یابد؛ البته به شرط آنکه به این مهم باور داشته باشیم؛
- احترام به حقوق معنوی پژوهشگران و فعالیت‌های انجام‌شده و پرهیز از دوباره‌کاری؛
- استفاده از بدنه دانشی سازمان - اعضای هیأت علمی و اندیشه‌ورزان - به‌منزلهٔ فکرافزار کتابخانه برای حضور و همکاری در مجامع علمی درون و برون‌سازمانی؛ و ترغیب آنها به اجرا، هدایت، و همکاری و مشارکت در به دوش داشتن بار پژوهشی سازمان به فراخور نیاز، تخصص، و توانمندی‌هایشان.
- استقرار معیار اثربخشی به‌عنوان میزان و ملاک و ضریب برای اختصاص اعتبارات پژوهشی و همچنین معیاری برای ارزیابی عملکرد؛
- عملیاتی کردن نظام‌نامه پژوهشی که از سال ۱۳۸۷ تدوین و در سال‌های جاری در دستور کار برنامه‌های راهبردی سازمان قرار گرفته است؛

- حاکمیت روش علمی مبتنی بر اثربخشی در توزیع منابع پژوهشی (اعم از توزیع نیروی انسانی و اعتبارات پژوهشی، و غیره)؛ و حذف مناسبات غیرعلمی در توزیع و تخصیص هرگونه اعتبار پژوهشی لزوم برنامه‌ریزی دقیق‌تر و ارائه فرمول‌های واقع‌بینانه‌تر، و شفافیت در سیاستگذاری‌ها را می‌طلبد؛
- حذف مناسبات غیرعلمی و غیرکارشناسی در تأیید یا رد طرح‌های پژوهشی؛
- انتخاب مجری و تأیید صلاحیت وی براساس پیش‌داشته‌های علمی و تخصصی و اجرایی در پژوهش مورد نظر؛
- نهادینه شدن نظام تصمیم‌گیری صاحب‌نظران پژوهشی به‌جای نظام اداری در امور پژوهشی سازمان؛
- ارزیابی نتیجه پژوهش و نظارت بر انجام آن از سوی ناظر آگاه طی قرارداد مستقل؛
- احترام به فرهنگ پژوهش و آداب آن و التزام به قوانین و مقررات پژوهشی به‌منظور ارتقای ارزش و منزلت پژوهشگران راهکار دیگری است که به آن تأکید می‌شود. علاوه بر آن، برای کاهش برخی آسیب‌های مورد اشاره، ایجاد تسهیلات و امکاناتی برای استفاده از فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع علمی و کنگره‌ها و سمینارهای علمی داخلی و بین‌المللی، کاهش بار اجرایی موظف، توجه به سواد اطلاعاتی پژوهشگران برای جلب و جذب بیشتر آنان در امور پژوهش محور می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

### حاصل سخن

نخستین مرحله از هر برنامه‌ریزی پژوهشی، مرور و بازبینی وضعیت موجود بخش یا بخش‌های فرعی ذیربط است. بدیهی است هرگاه سیاستگذاری‌های علمی پژوهشی در هر سازمان - از چشم‌انداز توزیع نیروی انسانی گرفته تا عملکرد سازمان در سطوح مختلف فرهنگ سازمانی - با تکیه بر پیش‌داشته‌ها آغاز شود سریع‌تر و پرامیدتر می‌توان بر موانع غلبه و در بخش‌های مورد نیاز سرمایه‌گذاری کرد؛ اما برای غلبه بر موانع ابتدا باید آنها را شناخت.

افزایش بهره‌وری پژوهشی مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود پژوهشی و فرهنگ سازمانی آن است. شاید در سطح کلان این وظیفه دولت باشد که با برنامه‌ریزی زمینه ارتقای بهره‌وری را در بخش پژوهش فراهم سازد؛ اما در سطح خرد این وظیفه مدیران ارشد چنین مراکزی است که خود را از تنگ‌نظری و لجاجت واره‌اند و با ایجاد جو مشارکت در محیط، در دانشوران احساس غرور نسبت به کار ایجاد کرده و با تشویق، گرایش و تعلق خاطر آنان را به محیط پژوهشی بیشتر نمایند.

### نشاط