



## گزارشی از همایش تخصصی پژوهش

سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

محمد نظرزاده<sup>۱</sup>



به مناسبت هفته پژوهش، همایش تخصصی پژوهش در سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی با حضور قائم مقام تولیت عظمای آستان قدس رضوی، بنیان گذار دایره المعارف تشیع و جمعی از فرهیختگان حوزه و دانشگاه برگزار شد. در این مراسم، علاوه بر سخنرانی شخصیت های علمی و فرهنگی، از پژوهشگران نمونه ادارات و محققان برتر تالارهای محققان سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی تقدیر به عمل آمد. در زیر مشروح سخنرانی های جناب آقای زاهدی (ریاست محترم سازمان)، جناب آقای دکتر محقق (بنیان گذار دایره المعارف تشیع و رئیس انجمن آثار و مفاخر فرهنگی کشور) و جناب آقای دکتر فتاحی (ریاست محترم انجمن کتابداری و اطلاع رسانی ایران و مشاور علمی سازمان) تقدیم می گردد:

<sup>۱</sup> کارشناس مسئول بخش تاریخ شفاهی سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی



\* مشروح سخنرانی جناب آقای محمدهادی زاهدی (ریاست محترم سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)



بسم الله الرحمن الرحيم. الحمد لله رب العالمين. خیرمقدم عرض می‌کنم خدمت سروران ارجمند و همکاران عزیز به خاطر حضورشان در این جمع نورانی و مخصوصاً تشکر می‌کنم و خیرمقدم عرض می‌کنم خدمت جناب آقای



دکتر محقق که قدم رنجه فرمودند و مجلس ما را با نور وجود خودشان منور کردند. هفته پژوهش را هم خدمت همه شما حضار محترم تبریک عرض می‌کنم.

چند نکته را بنده به صورت خیلی خلاصه عرض می‌کنم و امیدوار هستم که خیلی وقت شما را نگیرم. حیات و زندگی به قول منطقیون مقوله‌ای مشکک است. دارای مراتب و درجاتی است. حیات و زندگی ما از مصرف کالری شروع می‌شود تا حیات طیبه. مثل نور که درجات متفاوتی از تابش و لوکس را دارد. این مقوله، مقوله مشخصی است تقریباً و یا لاقلاً فعلاً نمی‌خواهیم در این موضوع متوقف بشویم. حیات بستگی به علم دارد، به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی زندگی و میزان زنده بودن انسانها. در واقع می‌شود میزان زندگی هر فرد را به میزان دانش او سنجید. حضرت علی(ع) در این باره می‌فرمایند که "العلم حیات"، علم زندگی است. مولای زندگان جهان حضرت علی(ع) که در واقع نور زندگی را در پیرامون خودش و در قرن‌های پس از خودش افشاندند است؛ تعریف خود را از علم بدین گونه ارائه می‌دهد که علم زندگی است و "العالم حی" و "ان کان میتا و الجاهل میت" و "ان کان حیا". ایشان همچنین در آن جمله معروف رازگویی در دل صحرا با کمیل فرمود: "العلماء باقون مابقی الدهر أعیانهم مفقوده و أمثالهم فی القلوب موجوده" که این را همه ما و همه شما شنیده ایم و بدان معناست که علما زنده‌اند تا روزگار باقی است. بدن‌های ایشان مفقود می‌شود اما آثار و امثال ایشان موجود است.

از این مقوله که در قالب نکته اول خدمت شما عرض کردم می‌خواهم بگذرم و نکته دومی را خدمتتان عرض کنم که اگر بپذیریم که زندگی انسان و میزان زنده بودن هر فردی بستگی به میزان دانش او دارد؛ دانش در نکته دوم به پژوهش، جستار و جستن نیازمند است. در واقع ابزار دستیابی به علم و دستیابی به دانش، پژوهش است؛ مخصوصاً در روزگار ما که در حوزه دین و دنیا و برای دستیابی به حقیقت و برای رسیدن به ژرفای واقعیت، چاره‌ای جز پژوهش نیست. نکته سوم: سازمان‌ها و حتی حکومت‌ها و کشورها چون یک موجود زنده هستند. سازمان‌ها و مؤسسات یک اندام‌واره دارای حیات هستند. کودکی، نوجوانی، تولد و مرگ، بیماری و سلامت بر سازمان‌ها عارض می‌شود و کشورها، حکومت‌ها، سازمان‌ها، مجموعه‌ها و افرادی زنده‌ترند که عالم‌ترند و یا روزآمدتر در حوزه علم هستند و سازمانهای دانش‌محور پویا و زنده‌تر، نمادهای زندگی در آنها روشن‌تر است.

این سه نکته ما را به این نتیجه می‌رساند که پژوهش با این فرایضی که عرض کردم یک کالا و یا یک رویکرد لوکس، تجملاتی و تشریفاتی نیست. در واقع قدم زدن یا تکاپو برای یافتن و جستن زندگی است. زندگی و حیات منوط به علم و علم منوط پژوهش و جستار است. بنابراین برای دستیابی به زندگی، برای بودن به ویژه در روزگار ما، پژوهش یک ضرورت انکارناپذیر است. البته باید پژوهش‌ها، پژوهش‌های معطوف به نیاز باشد. مدت‌ها کشور ما با این مشکل مواجه بود که دانشگاه پژوهش می‌کرد جامعه هم زندگی می‌کرد. صنعت کار خودش را می‌کرد، دانشگاه هم کار خودش را. این معطوف به نیاز بودن ضرورت بسیار مهمی است.



مطلب دیگری که باز خلاصه خدمت شما عرض می‌کنم تولد یک کتابخانه در واقع تولد مرکزی برای زایش زندگی است. هر جا کتابخانه‌ای شکل می‌گیرد، نطفه‌ای برای تولد یک زندگی نو و ایجاد مرحله‌ای نو در مراحل زندگی شکل می‌گیرد و از این جهت تاریخ پژوهش در کتابخانه مبارکه آستان قدس رضوی هم‌زاد خود کتابخانه است، یعنی حدود هزار سال در این مرکز زندگی متولد شده است و زندگی زایش پیدا کرده است. خوشبختانه در سال‌های پس از انقلاب اسلامی رویکرد به پژوهش، رویکرد جدی‌تر، عمیق‌تر و فراگیرتری بوده است. امروزه در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی علاوه بر ادارات پژوهش، تالارهای ویژه محققان وجود دارد و جریان پژوهش همان طوری که عرض کردم در درون سازمان و در میان خود همکاران و در بین مراجعه‌کنندگان جریان دارد. خوشبختانه تالار محققان کتابخانه مرکزی اکنون ۴۵۰۰ عضو دارد که این اعضاء شامل کارشناسان ارشد و صاحبان تألیف و پژوهش هستند. تالار محققان مطبوعات سازمان نیز محل مراجعه پژوهشگران نخبه‌ای است که مرتب از آنجا استفاده می‌کنند.

همان طوری که عرض کردم تاریخ پژوهش کتابخانه به تاریخ تولد کتابخانه باز می‌گردد، اما براساس آنچه که تاریخ کتابخانه نشان می‌دهد، در سال ۱۳۰۵ نخستین فهرست کتابخانه چاپ شده است. در پیش از انقلاب نه عنوان کتاب در کتابخانه به چاپ رسیده است. اولین نشریه با عنوان نامه آستان قدس و اولین کتاب در سال ۱۳۴۷ با عنوان "راهنمای گنجینه قرآن" منتشر شده است. بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی، روند پژوهش در سازمان سرعت بیشتری گرفته و اولین کتاب با عنوان "اصول و مقدمات کتابداری" در سال ۱۳۶۱ منتشر گردید. در این دوره و تا سال ۱۳۷۹، سی و یک عنوان کتاب و فهرست نسخ خطی در کتابخانه به چاپ رسید. از سال ۱۳۷۹ که شورای پژوهش شکل گرفت، مرحله جدیدی در رابطه با پژوهش سازمان پدیدار گشت و خوشبختانه در این سال‌ها سرعت قابل توجهی در امر توسعه پژوهش به وجود آمد و پژوهش در سازمان فراگیرتر شد. از جمله فعالیت‌های این دوره می‌توان به تشکیل گروه‌های تخصصی پژوهش در هشت اداره سازمان، تاسیس انجمن علمی پژوهشگران و رشد تصاعدی میزان سخنرانی‌های علمی و انتشار مقالات اشاره نمود. خوشبختانه تعداد پژوهشگران سازمان و کسانی که کار پژوهشی در سازمان انجام می‌دهند از پانزده پژوهشگر در سال ۱۳۷۴ به نود نفر در سال ۱۳۸۸ رسیده که این آمار یک جهش و یک رشد قابل ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد.

با بررسی این آمارها و شاخص‌های عملکردی پژوهش در سازمان، این حقیقت فراروی سازمان و دیگران قرار می‌گیرد که روند پژوهش الحمدالله روند قابل توجه و قابل تأملی بوده است. تنها در سال گذشته موفق شدیم هفت عنوان کتاب منتشر نمائیم. طرح‌های پژوهشی متعددی در شورای پژوهش سازمان مطرح شده که تا کنون بیش از چهل طرح پژوهشی و کتاب در سازمان تهیه شده است. در پایان، به امید روزهای بهتر برای پژوهش که راه دستیابی به مراتب بالاتر و درجات عالی‌تر در زندگی ست همه شما را به خدا می‌سپارم.



\* مشروح سخنرانی دکتر مهدی محقق (بنیان گذار دایره المعارف تشیع و رئیس انجمن آثار و مفاخر فرهنگی کشور)



بسم الله الرحمن الرحيم. بسیار خوشحال هستم که در این مجلس شریف و باشکوه حاضر شدم. آنچه که امروز می‌خواهم خدمت شما عرض کنم راجع به کتاب است. کتاب یکی از کلمات کلیدی قرآن کریم است. "هو الذی بعث فی الامیین رسولاً منهم یتلوا علیهم آیاته و یرکبهم و یرسلهم الیکتاب و الحکمه". بعد از مرحله تزکیه، تعلیم کتاب و



حکمت است. باز در جای دیگری از قرآن کریم آمده است: "و انزلنا معهم الكتاب و المیزان" که در آنجا حکمت در کنار کتاب آمد و در اینجا میزان یعنی ترازو در کنار کتاب آمده است که مفسرین همه گفته اند مقصود از میزان همان حکمت نظری و عملی است. کلمه کتاب بنابراین بار معنوی فراوانی دارد؛ به طوری که عرفا در آثار خودشان نوشتند که انسان خودش یک کتاب است، جهان یک کتاب است. یعنی علاوه بر قرآن کریم که کتاب تدوین است، در برابرش کتابی است که آن را کتاب تکوین می خوانند. کتاب تکوینی آفاقی و کتاب تکوینی انفسی. کتاب تکوینی انفسی همین انسان است و کتاب تکوینی آفاقی همین آدم است که "سنریهم آیاتنا فی الافاق و فی انفسهم"

به نزد آنکه جانش در تجلی ست همه عالم کتاب حق تعالی است

بنابراین آن کسانی که با کتاب سر و کار دارند و آن کسانی که با کتاب محشور هستند باید بدانند که در ارتباط با چه مفهومی هستند. در تمام ادبیات ما، توصیف و تألیف کتاب به صورت‌های مختلف آمده است. متنبی شاعر عرب در بیت شعری، خواننده کتاب و مجالست با کتاب را در برابر آن کسی قرار می دهد که سوار بر اسب می شود و به جهاد می رود. در مصراع اول این بیت می گوید بهترین جا در دنیا زین اسبی است که سربازی مدافع از وطن و دین بر آن سوار می شود و بعد در مصراع دوم کتاب را بهترین جلیس و بهترین هم‌نشین می داند. همچنین در ادبیات فارسی از کتاب تعبیر به گوینده خاموش می کنند.

گوینده خاموش به جز نامه نباشد بشنو سخن خوب ز گوینده خاموش

و واقعا "کتاب گوینده خاموش است. یعنی انسان وقتی که در برابر کتاب قرار می گیرد درست مانند این است که در برابر مؤلفان و نویسندگان آن کتاب ها قرار می گیرد. مسأله کتاب و کتابت از صدر اسلام به تشویق پیغمبر اکرم (ص) بوده است و این تشویق برای این بوده که تکیه بر حافظه نشود، چون حافظه دستخوش فراموشی و تغییر و تبدیل می شود. پیغمبر (ص) فرمودند: "قیدوا العلم بالکتابه" یعنی: علم را به بند و زنجیر کتابت بکشید. همین حدیث شریف پیغمبر بعدها منشأ آثار بسیاری شد. از جمله خطیب بغدادی کتابی نوشته به نام "تقیید العلم" که کلمه تقیید العلم را از فرمایش پیغمبر اکرم (ص) گرفته است. این کتاب درباره کیفیت تدوین حدیث و سماع و استماع مشایخ و املاء و استملاء حدیث است. حتی ضرب‌المثل عربی که می گوید "العلم صید و الکتابت قید" از همین دریافت شده است. به هر حال، کتاب جای خود را در تمدن اسلامی باز کرد. خصوصاً که فرهنگ اسلامی مبتنی بر این بود که علم را از هر جایی که ممکن است حتی از دورترین نقطه اگرچه در چین باید گرفت.

بجو علم را گر چه در چین بود که گفتار پیغمبرت این بود

پیامبر (ص) می فرماید: "من مات فی طلب العلم مات شهیداً" یعنی کسی که به دنبال علم سفر کند و بمیرد، مانند یک شهید است. ارزش علم که در اسلام به آن تأکید شد موجب گسترش علم و کتابت علم شد. حضرت علی بن ابی طالب (ع) فرمودند: "قیمه کل امرأ علمه" یعنی قیمت و ارزش هر کس به قدر علم او است.



با این احادیثی که از پیغمبر اکرم (ص) و حضرت علی (ع) و ائمه اطهار (ع) در شرافت و بزرگی علم نقل شد، یک جهش و جنبش علمی در فرهنگ اسلامی به وجود آمد که مردم از آن تنگنای محیط خودشان بیرون بیایند و هم سفر کنند و هم علم را اخذ کنند. در دوره‌ای علوم یونانی، سریانی، سانسکریت، هندی و پهلوی به زبان عربی ترجمه شد و در دسترس مسلمانان قرار گرفت. یعنی آن محدوده‌ها در هم شکسته شد. همان تاکید بر علم و سفر باعث گردید ادبیات سفرنامه نویسی و جغرافیایی نویسی در جهان اسلام به وجود آید. کتاب‌های جغرافی مانند احسن التقاسیم فی معرفه الاقالیم تألیف ابو عبدالله محمد بن احمد مقدسی، الاعلاق النفیسه تألیف ابن رسته، المسالک و الممالک ابن خردادبه، المسالک و الممالک استخری، معجم البلدان یاقوت حموی، سفرنامه ابودلف، سفرنامه ابن فضلان و سفرنامه ابن بطوطه در نتیجه همین تشویق جستن علم بود که پدیدار گشتند... ابوریحان بیرونی که خودش عالم درجه یک در جهان اسلام بود سفر می‌کند و می‌رود به هند و در برابر استادانی که آن جا بودند زانو می‌زند. ایشان در کتاب "تحقیق ماللهند" می‌نویسد چون به اصطلاحات آنها وارد نبودم مثل بچه با ادب رفتم در برابر علمای آنها زانو زدم. این اسلام است که تحریک می‌کند که تو ولو اینکه عالم درجه یک مملکت خودت هستی، برای آنچه که نمی‌دانی برو زانو بزن و برو زبان آنها را یاد بگیر. پیغمبر اکرم (ص) تأکید فرمودند بر زید بن ثابت که برود زبان عبری و زبان سریانی را یاد بگیرد، برای اینکه اگر خواسته باشی اثر بگذاری بر مسیحیت یا چیزی را بشنوی، یا اثر بگذاری در مذهب یهود یا چیزی از آن‌ها بشنوی باید زبان آنها را بلد باشی. این موجب شد که انبوه کتاب‌ها در عالم پدیدار شد. مسلمانان علوم را از هر جایی می‌گرفتند. شما اگر کتابی مثل کتاب "انساب سمعانی" را نگاه کنید متوجه می‌شوید که دانشمندان متعلق به جاهای مختلف هستند. زادگاه‌شان یک جایی بوده محل درس خواندن‌شان جای دیگری بوده است. محل موعظه‌شان یک جا و محل تدریس‌شان جای دیگری بوده است و مسلمانان برای کسب علم از شرق به غرب می‌رفتند و بالعکس. به قول ناصر خسرو:

به سِند انداخت گاهم گه به مغرب چون او هرگز ندیدستم فلاخن

روزگار مانند یک فلاخن، من را از این طرف دنیا به آن طرف دنیا افکند. این روش علماء بود.

تغربت حتی لم اجد ذکر مشرقی تشرقت حتی قد نسیت المغاربا

"آن قدر به سمت مغرب رفتم که نشانی از مشرق نمی‌دیدم و این قدر به سمت مشرق رفتم که مغرب‌ها را فراموش نمودم". بی‌جهت نیست که انبوه کتاب‌ها در کتابخانه‌های ما سرازیر شد و بعد برای اینکه این علوم و کتاب‌ها به بند کشیده بشود و مشجره برایشان نوشته بشود؛ دانشمندان سعی کردند که کتاب‌های تقسیم‌بندی علوم بنویسند... علوم را به علوم شرعی و علوم نقلی تقسیم کردند. ملاصدرا علوم را به علم احوال و علم اقوال و علم افکار تقسیم می‌کند. هر کدام، از ابونصر فارابی گرفته که کتاب احصاء العلوم را نوشت تا خوارزمی که مفاتیح العلوم را نوشت و در دوران متأخر نفایس فنون آملی و طاش کبری زاده، اینها همه تقسیم‌بندی علوم را در آثار خودشان نوشتند. اگر ما بشماریم شاید



متجاوز از سیصد علم در اسلام به وجود آمد، که این سیصد علم براساس کتابهایی است که در کتابخانه‌ها می باشد. علم‌هایی که شاید به گوش ما نخورده باشد. مثلاً "علم عزائم" که شاید به گوش دانشجویان نخورده باشد. علمی که به وسیله آن مار را افسون می کردند. "علم البرکامات": علمی که به وسیله آن ساعات زمانی را اندازه‌گیری می کردند. در دو محفظه، شن یا آب می ریختند. سوراخی داشت که شن یا آب در محفظه دوم می ریخت. این وسیله، زمان و وقت را قبل از اینکه ساعت اختراع بشود نشان می داد. اینکه گفتیم سیصد علم، یعنی علمی که شاید به گوش ما هم نخورده باشد و در مورد این ها همه کتاب داریم. فهرست‌نویسی یک امر جدید و اروپایی نیست که ما فکر کنیم از فرنگی ها یاد گرفتیم بلکه از آغاز اسلام فهرست وجود داشته است. فارابی فلسفه افلاطون و ارسطو را تقسیم‌بندی کرد. چون فلسفه به مطلق علم گفته می‌شد. فلسفه از کلمه "فیلاسوفیا" یونانی گرفته شده "فیلا" یعنی دوست‌دارنده و "سوفیا" یعنی دانش و حکمت. البته کسانی که بعداً با فلسفه مخالف بودند گفتند: "و فلسفه المرء فل سفه" یعنی اولش "فل" و آخرش "سفه" است. "فل" در زبان عربی به معنای کندی است. شمشیر وقتی کند می‌شود می‌گویند دچار فلول شده است. "سفه" هم یعنی سفاهت و احمقی. کلمه فلسفه بعداً به همه علوم اطلاق می‌شد و تقسیم به فلسفه نظری و عملی می‌شد. در ذیل فلسفه عملی، اخلاق و تدبیر منزل و سیاست مدن را می‌آوردند و در ذیل فلسفه نظری، ریاضیات، طبیعیات و الهیات را می‌آوردند و می‌گفتند که الهیات نه ماده ذهنی دارد و نه ماده خارجی. ریاضیات ماده خارجی ندارد، ولی ماده ذهنی دارد، طبیعیات هم ماده ذهنی دارد و هم ماده خارجی. خصوصاً مفهوم دانشگاه و دانشگاه‌سازی در اروپا وقتی به وجود آمد که آن ها با کتاب "احصاء العلوم فارابی" آشنا شدند. به علت اینکه دیدند علوم به یکدیگر مربوط هستند. این نیست که یک کسی برای خودش مرکزی را دایر کند و بگوید من علم حساب را اینجا کار می‌کنم. یکی دیگر بگوید من آنجا علم نجوم و یکی بگوید علم فقه. علوم همه به هم مربوط هستند. پس ما یک جایی را بسازیم که همه علوم آنجا باشد و به کمک هم بیایند. یک فقیه باید ریاضیات بداند به جهت بحث فرائض، باید نجوم بداند به علت معرفت القبله. یک پزشک باید موسیقی بداند برای معرفت النبض. طبیب باید هندسه بداند چون کیفیت معالجه زخم‌های مربع با زخم‌های مدور فرق می‌کرد. طبیب باید نجوم بداند به علت اینکه در اوایل ماه و اواسط ماه، بحران‌های بیماری فرق می‌کند. عرب‌ها دانشگاه را جامعه و فرنگی‌ها یونورسیتی می‌گویند یعنی جامعیت علوم و این مفهوم از اسلام گرفته شد. اسلام امتیازش این بود که علم را منحصر به مدرسه، جامعه و دانشگاه نکرد و گفت هر کجا که معلم و شاگرد خوبی بود خودش مدرسه و دانشگاه است. دانشگاه به این معنا نیست که هر جا میز، نیمکت و تخته سیاه بود دانشگاه بشود. از این جهت بود که دانشمندان مسلمان برای اینکه از درس یک استاد استفاده کنند به دورترین نقاط جهان سفر می کردند. در اروپا و در جهان اسلام هر کدام یک زبان واحد علمی داشتند. زبان علمی در اروپا لاتین بود. استاد به زبان لاتین درس می‌داد. بنابراین نروژی یا ایتالیایی می‌آمدند با زبان لاتین از علوم استفاده می کردند. در اسلام زبان علمی عربی بود. فخرالدین رازی مباحث المشرقیه خودش را به عربی درس





می‌داد، حالا شاگرد از آسیای میانه می‌آمد، از شمال آفریقا می‌آمد. گسترش علمی با همکاری‌های علمی بود که در میان دانشمندان برقرار می‌شد. با انتقال علوم یونانی، هندی و سانسکریت، مسأله کتاب و کتاب‌نویسی به سرعت گسترش پیدا کرد. برای نمونه، کتاب کلیله و دمنه از زبان سانسکریت به پهلوی ترجمه و از زبان پهلوی به عربی و از عربی به زبان فارسی ترجمه شد و به صورت شعر و نثر در آمد. مسلمان‌ها آثار پزشکی یونان را فراگرفتند. بنده فهرستی را ترجمه کرده ام که قدیم‌ترین فهرست جهان اسلام است. فهرست آثار جالینوس حاوی متجاوز از ۱۲۰ کتاب که از زبان یونانی، سریانی به زبان عربی ترجمه شده و این کتاب چند خاصیت دارد، یکی اینکه این کتاب تکنیک ترجمه را نشان می‌دهد. مسلمان‌ها نمی‌دانستند چگونه ترجمه کنند، آیا تحت لفظ ترجمه کنند؟ خیلی مواقع تشبیهات، استعارات و کنایاتی است که اگر ما تحت اللفظی ترجمه کنیم در زبان مقصد اصلاً معنا نمی‌دهد. مثلاً فرض کنید به من چپ‌چپ نگاه کرد، این را به هر زبان دیگری ترجمه کنید اون معنی که ما از آن می‌فهمیم آنها نمی‌فهمند. بسیاری از ضرب‌المثل‌ها هست که اگر ما خواسته باشیم ترجمه کنیم و معادل آن‌ها را بیابیم مشکل ایجاد می‌شود. مثلاً فرض بفرمایید که ما در فارسی می‌گوییم پا توی کفش من کرد، چنانچه این را به زبان خارجی تحت اللفظی ترجمه کنیم فهمیده نمی‌شود و فکر می‌کنند می‌گوییم کفشم را دزدید. یا در زبان انگلیسی است دماغت را توی کار مردم نکن، این به زبان دیگر معنا نمی‌دهد. مترجمین اولیه قرآن می‌ترسیدند که نقل به مفهوم و معنا کنند. مثلاً قال الذین کفروا را ترجمه می‌کردند: گفت کسانی که کافر شدند. این جمله در فارسی غلط است. ولی ابتدا می‌گفتند خیانت در امانت نمی‌توان کرد چون سخن خدا است. قال یعنی گفت، الذین هم کسانی که، کفروا یعنی کافر شدند. بعدها متوجه شدند که رعایت امانت این است که ما برگردانیم به زبانی که آن را مردم بفهمند. جمله غلط فارسی را که مردم نمی‌فهمند. این تکنیک ترجمه در این کتابی که ذکر شد آمده است. کیفیت مقابله، الآن شما در کتابداری می‌گویید فلان کتاب تصحیح انتقادی شد، خیال می‌کنید ما از اروپا یاد گرفتیم. در ۱۲۰۰ سال پیش در مملکت ما تصحیح انتقادی وجود داشته است در حالی که ما خیال می‌کنیم از اروپایی‌ها فراگرفتیم. دانشمندان مسلمان برای کارهای علمی اساس و پایه‌های استواری قرار دادند. راجع به همین فهرست‌نویسی، قدیم‌ترین فهرست، فهرست حنین بن اسحاق است. از آن بگذریم فهرست ابن ندیم که ببینید چقدر علوم در آن جا معرفی شده است. مرحوم تجدد فهرست ابن ندیم را ترجمه به فارسی کردند. ترجمه به انگلیسی هم دارد.

فهرست کتاب‌هایی ابوریحان بیرونی را دانشگاه تهران چاپ کرده است که هم کتاب‌های خودش را طبقه‌بندی و فهرست کرده و هم کتاب‌های محمد بن زکریای رازی را تا بعدها فهرست‌های بزرگی مانند "کشف الظنون عن اسامی الکتب و الفنون" یا کتاب مرحوم حاج شیخ آقا بزرگ تهرانی "الذریعه الی التصانیف الشیعه" یا فهرست‌های موضوعی یا فهرست‌های یک شخص معین پدیدار گشت. در ایران مرحوم دکتر یحیی مهدوی "فهرست آثار ابن سینا" را چاپ کردند. در کشورهای عربی هم مرحوم قنواتی فهرست آثار ابن سینا را منتشر کردند. این روش از قدیم بوده که



آثار یک دانشمند را ذکر می‌کردند... در همین کنگره شیخ طوسی که در چهل سال پیش در مشهد برگزار شد و از بهترین کنگره‌هایی بود که در ایران گرفته شد، آثار شیخ طوسی معرفی شد. این کار می‌بایست برای تمام دانشمندان انجام بشود. کتاب به صورت‌های مختلف در جهان اسلام عرضه می‌شد. ما خیال می‌کنیم دایره المعارف را از فرنگی‌ها گرفتیم که عرب‌ها به آن می‌گویند: "موسوعه". ما کتاب "شفاء" ابن سینا را داریم که خودش دایره المعارف است. وقتی که این کتاب فیریک، متافیزیک، طبیعت، ماوراء الطبیعه، علم النبات، علم الحیوان، موسیقی، هیأت، نجوم، حساب و هندسه دارد پس دایره المعارف است. یا همین کتاب "بحار الانوار" مرحوم مجلسی که تمام علوم دینی و شیعه در این کتاب است دایره المعارف است. نوع کتابی هم که امروزه فرنگی‌ها "مونوگراف" می‌گویند یا تک‌نامه. قدمای ما می‌گفتند رساله مفرده، یعنی در یک موضوع خاص مثلاً ارث یا موضوع جهاد می‌نوشتند. اینها را رساله مفرده می‌گفتند. انواع و اقسام کتابهای تحقیقی و انتقادی وجود داشت ولی تقلیدی نبود، همه دانشمندان ما یکی از امتیازات‌شان این بوده که تقلید را مذمت می‌کردند. محمد بن زکریای رازی کتابی دارد به نام "الشکوک علی جالینوس". من این کتاب را تصحیح و چاپ کردم. ایشان در اول کتاب می‌گوید: حقی که جالینوس بر گردن من دارد از حق یک ارباب بر برده خودش زیادتر است ولی در طب و فلسفه، تسلیم کورکورانه به رؤسا جایز نیست و به پانزده شانزده کتاب طبی و فلسفی جالینوس انتقاد می‌کند و این رد کسانی است که می‌گویند مسلمان‌ها علمایشان کپی علمای یونان است؛ رازی کپی جالینوس و ابن سینا هم کپی ارسطو است. در حالی که چنین چیزی نیست. الان این شروخی که دانشمندان مسلمان بر کتاب شفاء نوشتند وجود دارد که یکی از آن‌ها که از ملا مهدی نراقی است را من چاپ کردم. آثار ارسطو هم هست. شما بیایید مقایسه کنید کجای شرح الهیات ملا مهدی نراقی کپی ارسطو است؟! دانشمندان اسلامی از اینها استفاده می‌کردند. این روش آنها بود. آدم به بزرگی نمی‌رسد مگر اینکه خشت خودش را روی خشت گذشتگان بگذارد. پیشرفت علوم در بین مسلمانان براساس استدلال و دلیل بوده نه براساس تقلید کورکورانه و راز ترقی و پیشرفت علوم هم در اسلام به همین کیفیت بوده است. والسلام علیکم ورحمه الله و برکاته



\* مشروح سخنرانی جناب آقای دکتر رحمت الله فتاحی با عنوان توسعه پژوهش در سازمان یا  
نگاهی به عملکرد پژوهش



به نام خدای حق تعالی. خوشحالم که در جمع شما حضور دارم و چنین فرصت‌هایی را غنیمت می‌شمارم... من با توجه به اینکه هفته پژوهش است فرم صحبت‌م را در قالب یک کار پژوهشی ارائه می‌کنم با توجه به برخی واقعیت‌ها که در سازمان وجود دارد و تمایلاتی که وجود داشت، احساس کردم بایستی برنامه‌ای را برای توسعه پژوهش در سازمان تدوین کنیم و این برنامه هم براساس یافته‌های پژوهشی باشد. عنوانی را انتخاب کردیم و با همکاران صحبت



نمودیم. پیشنهادهای پژوهشی به سازمان دادیم و درخواست کردیم که دو داور قوی در این زمینه کار ما را به نقد بکشند تا از ابتدا ما بر اساس آنچه که اصولی‌تر است حرکت کنیم.

به عنوان مقدمه عرض کنم که جهان امروز یک جهان رقابتی است. در طول زمان هر چه به سمت جلو پیش می‌رویم متوجه می‌شویم که رقابت بسیار گسترده‌تر و فشرده‌تر و در عین حال علمی‌تر می‌شود. بنابراین ما باید در این فضا زندگی کنیم و بایستی در این عرصه رقابتی نقش ایفا کنیم. تصور نباشد که رقابت فقط مختص سازمانهای اقتصادی است، سازمان‌های فرهنگی هم در جهان امروز در واقع دارند براساس اصل رقابت، به توسعه خودشان می‌پردازند. سازمان‌ها برای اینکه در این رقابت شرکت کنند باید پویا باشند. به این منظور اکثر سازمان‌های بزرگ برای تدوین برنامه راهبردی با یک رویکرد علمی اقدام کردند. چرا؟ به خاطر اینکه همه تصمیم‌گیری‌ها بایستی براساس برنامه راهبردی انجام بشود. بسیار مشاهده شده حتی سازمان‌های بزرگ و مؤثر در زندگی یک جامعه و یک کشور به دلیل اینکه برنامه راهبردی نداشتند و در طول زمان تصمیم‌گیری‌های آن‌ها معقولانه نبوده و بسیار تغییر کرده دچار خطا شدند. بد نیست یک نگاهی به ساختار سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی داشته باشیم. همان طور که اطلاع دارید سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی یکی از سازمان‌های بسیار مطرح و پرسابقه این کشور است که گاهی اوقات ادعا می‌شود در منطقه هم جایگاه بالایی دارد. و باز می‌دانید که این سازمان یکی از مطرح‌ترین سازمانها در زمینه اسناد، آرشیو مطبوعات و اشیاء موزه‌ای است. از این لحاظ مجموع اداراتی که در این سازمان حضور دارند در ایران بی‌نظیر است. همان طور که اشاره شد در طول دو دهه اخیر تحولات بسیار مثبتی در این سازمان انجام شده است. با توجه به اینکه تحولات در همه عرصه‌های زندگی ادارات و نهادهای رخ داده، این سازمان هم تجدید ساختار خودش را انجام داده است و شما شاهد آن هستید آنچه که امروز وجود دارد کاملاً با ده یا بیست سال پیش متفاوت است. در همین مدت نیروهای متخصص خوبی را خود سازمان تربیت کرده است. شاید این سازمان یکی از نخستین سازمان‌ها در ایران بود که اقدام به برگزاری دوره‌های کتابداری سپس کارشناسی و بعد از آن کارشناسی ارشد کرد. همه اینها واقعاً حرکت‌های سنجیده و مثبتی بود. نیروهای خیلی خوبی هم جذب سازمان شدند که همین الآن مشغول به کار هستند. از این نظر شاید این سازمان یکی از سازمان‌های برجسته در ایران باشد. ما در کتابخانه ملی ایران و حتی برخی مراکز ملی اطلاع‌رسانی دیگر متأسفانه شاهد چنین کاری نبودیم. آن افرادی هم که جذب این سازمان شدند به نظر من که در هر صورت تجربه‌ای دارم و افراد را می‌شناسم، از افراد نخبه حوزه کتابداری، اسناد و موزه‌داری هستند. بنابراین از این نظر یک ویژگی و ظرفیت ظرفیت خوبی را سازمان برای خودش به وجود آورده است. همین طور برای اینکه این پتانسیل از حالت بالقوه به بالفعل در بیاید، از مشاورین علمی مختلف در عرصه‌های مختلف استفاده شد که این هم نکته مثبت و نسبتاً استثنایی است. من در سایر سازمان‌های مشابه ندیدم که چنین حرکت و رویکردی وجود داشته باشد که گستره بزرگی از مشاورین علمی در خدمت



سازمان باشند. به موازات همه اینها به کارگیری تجهیزات و امکانات فن آوری نوین هم یکی از رویکردها بوده که در این سازمان مورد توجه قرار گرفته و واقعاً سازمان در این زمینه جلودار بوده است.

خاطرم هست شاید، ده یا دوازده سال پیش در کل ایران یک مقداری احتیاط وجود داشت در مورد به کارگیری اینترنت، اما در این سازمان خوشبختانه با شهامت و با آگاهی کامل از اینترنت استفاده می شد. در نهایت همه این حرکت هایی که صورت گرفت باعث به وجود آمدن فضای مناسب پژوهشی شد که اکنون شاهد آن هستیم.

همان طور که می دانید در سازمان مجموعاً در حوزه کتابخانه‌ها در سطح ایران ۳۹ کتابخانه وابسته وجود دارد که تعدادی در سطح مشهود است. در مجموع ۴۹۲ نفر نیروی انسانی رسمی یا پیمانی در سازمان خدمت می کنند که عدد بسیار بزرگی است. به لحاظ سطح مدرکی که این افراد دارند وجود ۳۲ کارشناس ارشد، ۱۹۳ کارشناس و ۵۲ کاردان و بقیه مدارک واقعاً قابل توجه است. چنین ترکیبی را در سازمان مشابه دیگری من مشاهده نکرده ام. با توجه به این حقایق و این ظرفیتی که وجود دارد انتظار می رود که برای زنده بودن به پژوهش بهای بیشتری داده بشود. آماري که از طرح‌های پژوهشی که سازمان حتی کتاب هایی که حاصل کار پژوهشی بوده ارائه شد قابل توجه است. مقایسه این سازمان با برخی سازمان‌های ملی اطلاع رسانی و کتابخانه‌های بزرگ کشور، این سازمان را در رتبه نخست قرار می دهد. این سازمان به لحاظ پژوهشی یک ساختاری را تعریف کرده است. در حوزه ریاست کارشناس پژوهش مسئول برنامه‌ریزی و هماهنگی فعالیتهای پژوهشی است هرچند که به نظر می رسد با توجه به ظرفیت‌های زیاد و غنایی که منابع مختلف در اینجا دارند وجود فقط یک کارشناس نمی تواند ما را به حالت مطلوب توسعه پژوهش برساند. در هر صورت کارشناس پژوهش زیر مجموعه حوزه ریاست است و تمام فشار کار متوجه ایشان است. در طول دوازده سالی که من در خدمت سازمان بودم و به حوزه پژوهش بیشتر توجه داشتم این دغدغه ذهنی در من شکل گرفت و زیربنای مسأله پژوهش را به وجود آورد که من در دو قسمت این مسأله را خدمت شما عرض می کنم. یکی زیربنای شکل گیری پژوهش و دیگری خود مسأله پژوهش. راجع به زیربنای شکل گیری پژوهش با توجه به وجود بخش‌ها و ادارات مختلف و همین طور نیروی انسانی که در مورد ظرفیتش اشاره شد، دو نکته مهم وجود دارد: یکی مسائل و مشکلات متنوعی که به صورت بالفعل وجود دارد و یا می تواند بطور بالقوه در درون سازمان به وجود بیاید که برطرف کردن آن ها نیاز به انجام پژوهش دارد. به عبارتی تصمیم‌گیری های مدیران و کارشناسان ارشد نمی تواند فقط مبتنی بر دانش فردی یا جمع کوچکی باشد، باید حتماً مبتنی بر یافته‌های پژوهشی باشد. دومین مورد این است که نیروی انسانی موجود توان بالقوه و بالفعل را برای توسعه فعالیت پژوهشی دارند که بایستی در قالب یک برنامه راهبردی منسجم این ظرفیت از بالقوه به بالفعل در بیاید. پس این گروه کارشناسان متعدد و متخصص که وجود دارند توان پژوهش دارند همین طور که الآن می توانیم کارشان را ببینیم، اما همه فعالیت‌ها و توان باید در چهارچوب برنامه راهبردی تعریف بشود. به عبارت دیگر انتظار می رود فعالیتهای پژوهشی سازمان براساس برنامه مدون راهبردی از



گستره، عمق، کارآمدی و پیوستگی وانسجام بیشتری برخوردار باشد. هر کدام از این صفت‌هایی که من اینجا قید کردم معنای خاصی دارد. به عبارت دیگر ما می‌توانیم آنها را تعریف عملیاتی کنیم و در پژوهش به آن‌ها توجه کنیم.

با توجه به در اختیار داشتن امکانات قابل توجه، سازمان می‌تواند تا سالهای دراز براساس منابع قوی که دارد طرح‌های پژوهشی مختلف را تعریف و اجرا کند. حتی فراتر از خود سازمان بخشی از نیازهای ملی و فراملی در حوزه‌های مرتبط، یعنی موزه‌داری، اسناد و کتابداری را انجام بدهد. به خصوص در زمینه‌هایی که مجموعه‌های منحصر به فردی مثل نسخه‌های خطی، قرآن‌ها، کتاب‌های چاپ سنگی و اسناد در اختیار دارد. همه اینها در صورتی می‌تواند موفق باشد که در فعالیتهای پژوهشی در چهارچوب برنامه راهبردی مناسب با شرایط سازمان انجام بشود. مسأله‌ای که می‌توانیم برای پژوهش تعریف کنیم این است که ما براساس سؤالات پژوهش را تدوین کردیم. با توجه به منابع بسیار غنی و ارزشمند در بخش‌های مختلف سازمان و توانایی بالقوه کارکنان در زمینه پژوهش، وضعیت پژوهش و دستاوردهای آن با آنچه شایسته و بایسته این سازمان است و همین‌طور شاید با انتظارات مدیران فاصله داشته باشد. در جلسات مختلف واقعاً همیشه این دغدغه مطرح می‌شود و این تمایل ابراز می‌شود که این سازمان می‌تواند کارهای بزرگ‌تر و بیشتری را انجام بدهد. با توجه به واقعیت‌های موجود مشخص نیست مشکلات اصلی و عوامل عمده که مانع توسعه پژوهش در سازمان هستند کدامند. به عبارت دیگر بایستی به دنبال این باشیم که چه عواملی می‌تواند مشوق فعالیت‌های پژوهشی و به وجود آوردن یکپارچگی و انسجام پژوهشی در طول زمان باشد. فقط مربوط به یک سال خاص نباشد، براین اساس می‌توانیم هدف و ضرورت پژوهشی خودمان را اینجا تعریف کنیم. در درجه اول شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پژوهشی که از عناصر برنامه راهبردی است. بررسی تحلیل وضعیت موجود سازمان که در حال حاضر سازمان در چه شرایطی زندگی می‌کند. تدوین نقشه راه توسعه پژوهش که به عبارتی همان الگوی برنامه راهبردی است. افزایش ظرفیت پژوهشی برای به حداکثر رساندن بهره‌گیری از منابع و امکانات که هدفی است که این پژوهش دنبال می‌کند. حالا به برنامه راهبردی می‌رسیم. بد نیست یک تعریف مستند از برنامه راهبردی داشته باشیم. برنامه راهبردی یک فرایند است که براساس آن افراد دارای هدف‌ها و منافع مشترک به خصوص در یک سازمان دست به تحلیل و بررسی عوامل کلیدی لازم برای به وجود آوردن فرصت‌ها و به دست آوردن امکانات لازم برای تحقق آن اهداف می‌زنند. پس بایستی جمعی در یک سازمان تمایل داشته باشند که چنین کاری را انجام بدهند. عواملی که وجود دارد تحلیل کنند و بر اساس آن برنامه‌نهایی را تدوین نمایند. براساس آن یکی از افراد بسیار معروف و یکی از مدل‌های مطرح برنامه راهبردی را ارائه داده یک تعریف مشخص‌تری دارد: برنامه راهبردی یک روش نظام‌مند برای پیش‌بینی و تطبیق سازمان با تغییرات قابل انتظار است. همان‌طور که می‌دانید بالاخره تغییر و تحول بسیار متنوعی در جهان، کشور و جامعه ما دارد اتفاق می‌افتد. شناسایی این تغییر و تحول و همگام شدن با آن‌ها به منزله اینکه از این تغییر و تحولات نه‌راسیم، بلکه از این‌ها به عنوان فرصت استفاده کنیم، بسیار ضروری است.



در واقع در برنامه‌ریزی راهبردی، گونه مشخصی از برنامه‌ریزی است که به صورت نظام‌مند و بهتری روش حرکت سازمان برای رسیدن به اهداف مورد نظر را مشخص می‌کند. حالا هدف سازمان چیست؟ در رابطه با سازمانی این چنینی در واقع این است که در بخش‌های موزه داری، اسناد، آرشیو مطبوعات و کتابخانه‌ها بتواند خدمات خوبی را به جامعه و کشور ارائه بدهد.

برنامه‌ریزی راهبردی معمولاً چه مراحل دارد؟ ده مرحله را می‌توانیم نام ببریم. مدل‌های مختلفی که ارائه شده متفاوت هستند. مراحل مختلفی را صاحب‌نظران پیشنهاد کردند که این ده مرحله شاید عینیت بیشتری داشته باشد.

مرحله اول: شرح چشم‌انداز و مأموریت و هدف‌های سازمان است. کسانی که برنامه‌ریزی راهبردی را تدوین می‌کنند بایستی آگاهی کاملی از هدف‌ها، رسالت‌ها و وظایفی که سازمان به عهده دارد داشته باشند و اینها را تدوین کنند. مرحله دوم: تحلیل محیطی سازمان و یا تحلیل درون سازمان، آنچه در سازمان در حال رخ دادن است به لحاظ ساختاری و محتوایی و به لحاظ فرایندی بایستی مورد تحلیل قرار بگیرد. اینکه چه ساختاری در سازمان وجود دارد و چه محتوایی در این سازمان شکل گرفته است. (اگر در اینجا به فرایند اشاره نکنیم در واقع شبیه یک ظرفی است که در آن مایعی وجود دارد و همین طور ایستا است، اما یک فرایندی دارد طی می‌شود پس آن فرایند از عواملی است که در داخل سازمان باید مورد توجه قرار بگیرد).

مرحله سوم: تحلیل محیط بیرونی، شامل شرایط و وضعیت امور مرتبط با زمینه‌های پژوهشی در جامعه. این سازمان در ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با بخش‌های گوناگون بزرگتر جامعه خودش است. یک شهر، یک کشور، یک منطقه و حتی یک جهان، باید این شرایطی که وجود دارد و تعاملی که این سازمان می‌تواند برقرار کند با محیط بیرون خودش مورد تحلیل قرار گیرد. چه دیدگاه‌هایی جامعه بیرونی نسبت به سازمان دارند؟ و سازمان چه دیدگاه‌هایی نسبت به جامعه بیرون دارد؟

مرحله چهارم: شناسایی تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و توانمندی‌های خود سازمان است که این هم براساس مصاحبه، پرسش‌نامه و مطالعه پیشینه فعالیت‌های سازمان و گزارش‌هایی که وجود دارد می‌تواند به دست آید.

مرحله پنجم: تحلیل اطلاعات به دست آمده از مطالعه بیرونی و درونی است. به هر صورت فعالیتی که در مرحله دوم و سوم شد، باید جمع‌بندی و یک استنتاجی به دست داده شود.

مرحله ششم: بازنگری در چشم‌انداز، رسالت و هدف‌های سازمان است. براساس آنچه تحلیل شد، باید بینیم آنچه که قبلاً سازمان به عنوان رسالت و هدف خودش تدوین کرده نیاز به بازنگری دارد؟ نیاز به توسعه در بخش‌ها و برعکس نیاز به محدود کردن برخی از اهداف و رسالت‌هایش دارد یا خیر؟



مرحله هفتم: شامل مشخص کردن موضوعات راهبردی و مورد علاقه سازمان است. از میان مجموعه هدف‌ها، رسالت‌ها و فعالیت‌هایی که سازمان دارد کدام یکی از اولویت‌های حیاتی برای سازمان برخوردار است که زندگی سازمان براساس آن دارد شکل می‌گیرد؟ این مورد، باید در این مرحله شناسایی بشود.

مرحله هشتم: طراحی راهبرد مربوطه است. براساس همه دانشی که به دست آمد باید برنامه راهبردی تدوین بشود. برای برنامه راهبردی باید یک برنامه عملیاتی برای پیاده شدن، به عبارتی برنامه اجرایی تدوین بشود. ما می‌توانیم برنامه راهبردی تدوین کنیم، اما اگر در مورد پیاده سازی، شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی و ظرفیت‌هایی که برای پیاده سازی باید وجود داشته باشد را انجام ندهیم، در واقع برنامه کاربردی هیچ مفید فایده نمی‌تواند باشد. در نهایت یک ارزیابی داشته باشیم از آنچه که داریم پیاده‌سازی می‌کنیم. هر برنامه‌ریزی در نهایت بایستی توأم با یک ارزیابی باشد. مدل‌های مختلفی برای تدوین برنامه راهبردی وجود دارد. افراد مختلف با گرایش‌های گوناگون مدل‌هایی را ارائه دادند که براساس مطالعات اولیه‌ای که انجام شده برای این طرح پژوهشی، مدل برایسون مناسب‌ترین مدل تشخیص داده شده که در ایران از این مدل بسیار استفاده شده است. حالا برای اینکه یک مقداری عینیت بیشتری بدهیم به آنچه که قرار است انجام بشود و حتی ممکن است بسیاری از شما درگیر آن باشید و به این سوالات پاسخ بدهید، بد نیست به سوالات پژوهشی اشاره مختصری کنیم و اینکه چه توجیهی برای تدوین این سؤال‌ها داریم. نخستین سؤال به این می‌پردازد که مدیران و کارشناسان ارشد سازمان چه دیدگاهی پیرامون وضعیت کنونی، امکانات و فعالیت‌های پژوهشی سازمان دارند؟ مدیران سازمان الآن دیدگاه‌شان نسبت به فعالیت‌های پژوهشی سازمان چه می‌باشد؟ اگر راضی هستند، تا چه میزان رضایت دارند؟ در چه ابعاد و زمینه‌هایی بیشتر راضی هستند؟ اگر از فعالیت‌های سازمان راضی نیستند، چرا؟ نظرشان چیست؟ چرا این سؤال اهمیت دارد و چرا طرح شد؟ چون مدیران هستند که در نهایت باید برنامه راهبردی را پیاده کنند. مدیران هستند که باید ضرورت پیاده‌سازی اجزاء برنامه را توجیه کنند. باید دیدگاه آن‌ها در درجه نخست این پژوهش لحاظ بشود. دومین سؤال این است که مدیران و کارشناسان ارشد سازمان چه انتظاراتی از فعالیت‌های پژوهشی یا به عبارتی وضعیت مطلوب پژوهش در سازمان دارند؟ نظرسنجی از طریق پرسشنامه یا مصاحبه انجام خواهد شد که شما ترجیح می‌دهید که حرکات پژوهشی سازمان به چه سمت و سویی سوق داده بشود؟ اولویت‌ها با چه زمینه‌هایی باشد و چگونه این کار انجام بشود؟ به دلیل اینکه مدیران نقش اصلی را دارند این نظرسنجی را از آن‌ها می‌کنیم، یعنی نظر بدهند که ما به چه سمتی باید برنامه را سوق بدهیم. سومین سؤال و توجیه‌اش به این شرح است: براساس اطلاعات موجود چه امکاناتی از نظر بودجه، نیروی انسانی، زمان موردنیاز، حمایت مسئولین و امثالهم برای پیشبرد پژوهش در سازمان وجود دارد؟ به دلیل اینکه مدیران آگاهی بیشتری از وضعیت درونی سازمان و امکانات بالقوه و بالفعل آن دارند آن‌ها می‌توانند نظر بهتری بدهند که واقعاً اگر قرار است برنامه راهبردی تدوین بشود، مدیران چگونه می‌توانند به پیاده‌سازی این برنامه از طریق قرار دادن امکانات کمک





کنند؟ سؤال چهارم: مدیران و کارشناسان ارشد سازمان چه دیدگاهی پیرامون ضرورت تدوین و اجرای برنامه راهبردی پژوهش در سازمان دارند؟ واقعاً آیا اعتقادی به برنامه پژوهشی در دیدگاه‌های مدیران وجود دارد یا خیر؟ در ایران، این یکی از چالش‌های اساسی است. بسیاری از مدیران به دلیل دیدگاه سنتی و به دلیل اینکه دانش افزایی در حوزه برنامه‌ریزی نکرده‌اند، شاید با مفهوم و ضرورت برنامه راهبردی زیاد آشنا نباشند. اگر که در فرایند مصاحبه به آن‌ها توجیه کافی و منطقی ارائه شود و ضرورت برنامه راهبردی و اهمیت آن عنوان شود، مدیران به دلیل نقش اساسی که در پیاده‌سازی طرح دارند می‌توانند فوق‌العاده در توسعه و پیشبرد طرح مؤثر باشند. سؤال پنجم: مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌هایی که برای تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی توسعه پژوهش در سازمان تأثیرگذارند، کدام‌ها هستند؟ در برنامه راهبردی، شناسایی مؤلفه‌ها و عواملی که تأثیرگذار هستند فوق‌العاده مهم است. ممکن است مدیران نظر خودشان را درباره وضع موجود، وضع مطلوب و ضرورت برنامه راهبردی ارائه کنند، اما اگر کارکنان و کسانی که می‌خواهند عملاً برنامه‌ها را پیاده کنند آگاهی نداشته باشند، برنامه‌ای اجرا نخواهد شد و یا اگر اجرا بشود مسلماً به هدف موردنظر نخواهد رسید. ششمین سؤال: مدل، ساختار، اجزاء و ویژگی‌های برنامه راهبردی متناسب با نیازهای سازمان کدام‌ها است؟ بایستی بر اساس مطالعات و بر اساس نمونه‌های مشابهی که وجود دارد از میان آن چند مدل یک مدل مناسب‌تری شناسایی بشود. تا اینجا که ما مطالعه کردیم به مدل برایسون نزدیک شدیم. هفتمین سؤال: برای عملیاتی کردن و پیاده‌سازی برنامه راهبردی توسعه پژوهش در سازمان به چه امکانات و شرایطی نیاز است؟ علاوه بر اینکه در مراحل قبلی از مدیران ارشد سازمان سؤال شد که چه امکاناتی وجود دارد و موردنیاز است باید پژوهشگران به این برسند که دیدگاه سایر کارکنان و حتی کسانی که از این سازمان استفاده می‌کنند، مثل پژوهشگران تالار محققان راجع به این برنامه و ملزوماتی که برای پیاده‌سازی‌اش موردنیاز است چیست؟. هشتمین سؤال: مهمترین چالش‌های برنامه راهبردی توسعه سازمان در مرحله پیاده‌سازی کدام است؟ همیشه در پیاده‌سازی هر برنامه‌ای مشکلات و دشواری‌هایی وجود دارد. تا زمانی که برنامه تدوین می‌شود، شاید به عمق مشکلات اجرایی پی نبریم، اما زمانی که تصمیم گرفتیم این را پیاده کنیم کم‌کم متوجه مشکلات پیاده‌سازی برنامه می‌شویم. سؤال نهم: توان داخلی سازمان برای توسعه پژوهش در قالب برنامه راهبردی چگونه است؟ علت طرح این سؤال این است که این سازمان با این تعداد پژوهشگر نمی‌تواند به برنامه مطلوب و آرمانی پاسخ بدهد. براساس آنچه در مطالب اولیه ارائه دادم، پتانسیل این سازمان به لحاظ منابع بسیار قوی که وجود دارد و در بسیاری از زمینه‌ها منحصر به فرد است، فوق‌العاده بیشتر از یک سطح سازمان است. کار فراسازمانی و ملی طلب می‌کند. پس این پژوهشگران که وجود دارند نمی‌توانند برنامه راهبردی را برای توسعه پژوهش پیاده کنند. حالا می‌خواهیم بدانیم توان تا چه حد است؟ مثلاً اگر به مقیاس درصد بخواهیم مورد سنجش قرار بدهیم واقعاً چند درصد از آن ایده آل‌ها را کارکنان اینجا می‌توانند پیاده کنند؟... پس باید در این طرح به این سؤال پاسخ بدهیم تا چه میزان سازمان به پژوهشگران داخلی خودش وابسته است؟ الان بحث گرایش



سازمان‌ها به امکانات بیرون از خودشان فوق العاده زیاد شده است. در کشورهای پیشرفته کمتر سازمانی است که در زمینه امکانات مستقل باشد. پس بایستی حتماً ببینیم چه پتانسیلی در خارج از سازمان وجود دارد که می‌تواند به توسعه پژوهش کمک کند. تا به حال تجربیاتی در این زمینه کسب شده و پژوهشگران خارج از سازمان، حالا چه در مشهد و یا خارج از مشهد همکاری کردند. در برخی موارد نتیجه کار مثبت و خوب بوده در بعضی موارد با مشکلاتی مواجه بودیم. پس بایستی این هم شناسایی بشود که چه پتانسیل در سازمان وجود دارد و چگونه می‌شود از این پتانسیل استفاده کرد. به عبارتی دیگر، بخشی از فعالیت‌های پژوهشی سازمان را باید برون‌سپاری کرد. در مورد روش پژوهش هم من یک اشارات مختصری خدمت شما بکنم. جامعه پژوهشی این سازمان شامل اعضای شورای پژوهش، مدیران ارشد تا سطح معاون اداره، رؤسای بخش‌ها و رؤسای کتابخانه وابسته و کارشناسان پژوهشگر می‌باشند. روش پژوهش هم روشی ترکیبی است از روش کمی و کیفی براساس پرسش‌نامه، مصاحبه، مطالعه و پیشینه کار که انجام خواهد شد. ابزارهایی برای گردآوری داده‌ها طراحی خواهد شد و در نهایت این داده‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود. حالا به عنوان مثال بد نیست به برخی از راهبردهایی که تا این مرحله به ذهن ما رسیده که می‌توانیم در برنامه راهبردی به آن اشاره کنیم، اشاره کنم. اگر این راهبردها را دسته‌بندی کنیم در درجه نخست در زمینه ساختار، بایستی ببینیم چه راهبرد یا چه توصیه‌ای را می‌توانیم ارائه دهیم. نخستین توصیه: ایجاد معاونت پژوهش و انتشارات با هدف توسعه و تقویت ساختار مدیریتی و اجرایی فعالیت‌های پژوهشی. سازمان‌های بزرگ معاونت پژوهشی دارند. در بسیاری از سازمان‌ها یک بخش بزرگتری مسئولیت این کار را دارد. به دلیل اینکه افراد مختلفی باید درگیر باشند برای برنامه‌ریزی، شناسایی نیازها و پیاده کردن فعالیت‌های پژوهشی و دنبال کردن و نظارت. این یک راهبردی است که این طرح دنبالش است. دومین توصیه: تصویب بودجه متناسب با توسعه فعالیت‌های پژوهشی با این هدف که از اجرای خوب طرح‌های پژوهشی را مطمئن شویم. بایستی برآورد کنیم که اگر فعالیت پژوهشی قرار است براساس نیاز و تمایل سازمان توسعه پیدا کند، چه بودجه‌ای نیاز داریم و این بودجه چگونه در اختیار سازمان پژوهش قرار بگیرد. مسلماً در حوزه ساختار توصیه‌های بیشتری ارائه خواهد شد که من فعلاً دو نمونه را ارائه کردم.

توصیه‌هایی که در زمینه نیروی انسانی می‌توانیم داشته باشیم عبارتند از: برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های روش‌های تحقیق در سطوح مورد نیاز سازمان با هدف ارتقاء توانمندی پژوهشگران و دستیاران پژوهش که تا به حال در این زمینه حرکت شده و تجربه خوبی در این خصوص اندوخته شده است. اگر قرار است این حرکت را توسعه و ادامه بدهیم، باید یک سری اطلاعاتی در این زمینه داشته باشیم که به چه کارگاه‌هایی احتیاج داریم؟ چقدر و در چه سطوحی احتیاج داریم؟ و دستیاران پژوهش ما به چه دانشی در مراحل کمک به پژوهشگران نیاز دارند؟ دومین توصیه: اعزام پژوهشگران و کارشناسان سازمان به کارگاه‌های مشابه در سایر سازمان‌ها با هدف افزایش دانش و مهارت‌های پژوهشی و روزآمدسازی دانش. بعضی از سازمان‌های پویا به طور مرتب کارگاه‌هایی را برگزار می‌کنند. برخی از



کارگاه‌ها در موضوع‌های پژوهشی است. پژوهش‌های کمی و کیفی و انواع روش‌های پژوهشی وجود دارد که کارشناسان باید با این‌ها آشنا بشوند. حتماً باید برای توسعه پژوهش، سازمان عنایت بیشتری بکند. بودجه بیشتری صرف کند تا پژوهشگران از این فرصت‌ها استفاده کنند. سایر پیشنهادات را هم که ما نمی‌توانیم داشته باشیم چون به یافته‌هایی فعلاً دست پیدا نکردیم. در نهایت براساس این پیشنهادات، چشم‌اندازی که وجود دارد، چون معمولاً هر برنامه راهبردی یک چشم‌انداز برای خودش تصویر می‌کند این است که: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس با توجه به امکانات و ظرفیت‌های بالقوه خود می‌تواند یکی از دو سازمان مطرح در فعالیت‌های پژوهشی در حوزه‌های کتابداری، اطلاع‌رسانی، موزه‌داری و اسناد در ایران باشد که الآن هم هست. اما وقتی مقایسه می‌کنیم با آنچه مطلوب است باید یک اقدام جدی‌تر صورت پذیرد. تدوین و پیاده‌سازی برنامه راهبردی حوزه پژوهش بسترساز تحقیق چنین چشم‌اندازی می‌شود. پس اگر این چشم‌انداز را داریم باید از طریق برنامه راهبردی به آن برسیم. مجدداً در نهایت تعریفی خیلی کوتاه و مختصر از برنامه راهبردی می‌کنم. برنامه راهبردی بسترساز تصمیم‌گیری‌های معقولانه‌تر، هدفمندتر، منسجم‌تر و سودمندتر در فعالیت‌های پژوهشی است. بسیار سپاسگزارم.

در پایان این مراسم، از کارمندان پژوهشگر نمونه سازمان و همچنین پژوهشگران نمونه تالارهای محققان با اهدای لوح تقدیر و جوایزی تقدیر به عمل آمد.