

سند در آرشیو ملی ایران چیست و به چه کار می‌آید؟

(ملاحظات دربارۀ راهبرد نوین آرشیو ملی ایران)

خسرو طالبزاده

چکیده:

معاونت اسناد وابسته به سازمان اسناد و کتابخانه ملی که نام دیگر آن «آرشیو ملی ایران» است و شاید بتوان گفت نام دقیق‌تر و گویاتر و پرمعنی‌تری هم هست، اکنون، عمر پنجاه سالۀ خود را سپری کرده است. پنجاه سال پیشینۀ گرانقدر و سرشار از تجربه و دانش ضمنی، نیازمند بازنگری و بازشناسی جایگاه و وضعیت تاریخی و کنونی این نهاد ملی بلکه فراملی است. مسئله‌شناسی و تدوین راهبردی نوین و اثربخش و کارآمد، بیش از هر چیز مستلزم وجود تغییر و دگرگونی در نگرشی مدیریت راهبردی آرشیو ملی است. نقطۀ عزیمت این تحول، تحلیل تاریخی و تکوینی است تا با نگرشی خلاف‌آمد روندهای عادت و ارزش تلقی شده و بوروکراتیک و اداری در معنی بنیادی سند به‌مثابۀ دارایی موجود این نهاد بازنگری شود و راهبردهای نوین و آینده‌نگرانه و مبتنی بر تحلیل دقیق و جامع شانیت و منزلت آرشیو ملی طراحی و برنامه‌ریزی شود. در این بازنگری پرسش‌های مهم عبارتند از: محتوای سند در مخازن آرشیو ملی (تحلیل دارایی‌ها و منابع) چیست؟ برای کیست (تحلیل مخاطبان و ذی‌نفعان)؟ برای (تحلیل اهداف) چیست؟ در این مقاله یادداشت‌گونه، مجال تحلیل تمامی این پرسش‌ها نیست و کوشش می‌شود تا قدری بر زوایا و گوشه‌های این پرسش‌ها نوری تابیده شود و قدری مسائل موجود از فضای تاریخی به فضای روشنای حال و آینده انتقال یابد. روش تحلیلی این مقاله‌گونه تأکید بر رویکرد نگاشت‌نهادی مخصوصاً تحلیل ذی‌نفعان است تا این نهاد ملی را از وضعیت درون‌گرا و فروبسته به‌مثابۀ نهادی اداری در کنار سایر نهادها به نهادی ملی و بلکه فراملی و در منظومه آن‌ها ارتقاء بخشد. رویکردهای متعارف کارآمدی و اثربخشی نمی‌تواند به تمامی ظرفیت‌ها و استعدادها بالقوه این نهاد را نشان دهد و آن را شکوفا سازد. از منظر این دو رویکرد، به‌خصوص تحلیل ذی‌نفعان، نگرش به‌جای تأکید بر مدیریت درون‌گرای آرشیو ملی بر نگرشی منظومه‌ای و شبکه‌ای بیشتر التفات شده است.

کلیدواژه‌ها

سند، آرشیو ملی ایران، توسعه، دارایی‌ها و منابع آرشیو، مخاطبان و ذی‌نفعان، اهداف.

آرشیو ملی، سال ششم، شماره اول و دوم، بهار و تابستان ۱۳۹۹، شماره پیاپی ۲۱ و ۲۲؛

صص: ۸-۱۹



سند در آرشیو ملی ایران چیست و به چه کار می‌آید؟ (ملاحظات دربارۀ راهبرد نوین آرشیو ملی ایران)

خسرو طالب‌زاده^۱

طرح مسئله:

سازمان اسناد ملی ایران در اردیبهشت ماه سال ۱۳۴۹ تاسیس شد و قانون‌گذار با فهمی عمیق و آینده‌نگرانه اهداف این نهاد را چنین برشمرد:

به‌منظور جمع‌آوری و حفظ اسناد ملی ایران در سازمان واحد و فراهم‌آوردن شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم به این اسناد و همچنین صرفه‌جویی در هزینه‌های اداری و استخدامی از طریق تمرکز پرونده‌های راکد وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت و امحاء اوراق زائد سازمانی به‌نام سازمان اسناد ملی ایران وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور تأسیس می‌گردد (قانون تأسیس سازمان اسناد). جمع‌آوری و حفظ، فراهم‌آوردن شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم و کاهش هزینه‌ها سه رکن و اصل فلسفۀ وجودی از تأسیس این نهاد بوده است.

در مورد یک رکن از این سه رکن، یعنی جمع‌آوری و حفظ اسناد، در پنجاه سال گذشته اقدامات مناسب البته ناکافی صورت گرفته است و با همکاری و مشارکت حدود ۸۰ نهاد دولتی و حاکمیتی بیش از ۴/۲۰۰/۰۰۰ پرونده در چهار طبقه مخزن، به مساحت تقریبی ۱۴۰۰۰ مترمربع نگهداری می‌شوند. هنوز حدود ۲۵ نهاد با آرشیو ملی ایران همکاری ندارند یا همکاری محدود و گاه‌گاهی دارند که خود ضعف عملکرد این فرایند است. در مورد یک رکن دیگر، یعنی کاهش هزینه نیز هنوز به‌معنی جامع و کامل آن صورت نگرفته است. به‌عنوان نمونه، در سال ۱۳۹۹، رقمی حدود ۳۰ میلیون برگ سند از نهادهای دولتی و حاکمیتی به سازمان منتقل شده است که

۱. معاون اسناد ملی؛ سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران.



این رقم چیزی در حدود ۲٪ اسنادی (یک میلیارد و ۳۰۰ میلیون برگ) است که ارزشیابی شده و بقیه آن یعنی حدود ۹۸٪ آن امحاء شده است. اسناد امحایی سبب شده است تا فضایی در حدود ۵۰ هزار مترمربع از فضاهای انباری در نهادهای دولتی و حاکمیتی آزاد شود. با حسابی ساده و سرانگشتی و با احتساب بهای میانگین هر مترمربع انباری در کل کشور، به طور تقریبی، در حدود ۲ میلیون تومان ارزشی معادل ۱۰ میلیارد تومان هزینه هر ساله برای نگهداری اسناد را که در کشور صرفه جویی می شود، بنابراین هدف دوم از تأسیس آرشیو ملی ایران به طور کامل و شایسته محقق نشده است.

رکن سوم از اهداف آرشیو ملی، یعنی دسترسی عموم به اسناد، به شکلی ضعیف و نامناسب عملیاتی شده و برنامه ریزی دقیق و جامعی در این زمینه صورت نگرفته است. تحلیل نقطه عزیمت و تبارشناسی اقدام ناکافی برای فراهم آوردن امکانات برای دسترسی عمومی از جایی آغاز شد که معنی سند، به سند تاریخی و میراثی منحصر و محدود و تعریف مضیقی از آن به کار بسته شد. از ۴/۲۰۰/۰۰۰ سند موجود در مخازن آرشیو ملی ایران رقم اندکی در حدود ۴۵/۰۰۰ فقره مانند بیوتات و... سند میراثی و تاریخی یعنی درصدی خیلی کمتر از ۱٪ از کل اسناد را شامل می شود. اما به دلیل جذابیت های ارزشمند این اسناد به خصوص از نگاه سندپژوهان و مورخان کلاسیک نگر، (که تاریخ را به صد سال به پیش از زمان حال تعریف می کنند و نه تعریف جدید که تاریخ را تاریخ معاصر و حتی هر تفسیری از تاریخ را تاریخ حال برمی شمرد) همان کمتر از ۱٪ صورت غالب و منبع مهم بهره برداری از سند بوده و بیشتر پژوهش ها و تحقیقات سندمحور در درون سازمان یا محققان بیرونی بر آن ها تأکید شده و گرایش بارز را شکل بندی می کرده است. صرف نظر از ارزشمند بودن این گونه مطالعات از منظر تاریخی و نقش مهم آن در فهم و درک مسائل و روندهای تکرارشونده رخدادها و عبرت گرفتن از گذشته به عنوان «گذشته چراغ راه آینده»، اما این گونه اسناد تمامی منابع و دارایی اسناد آرشیو ملی را شامل نمی شود و غفلت از بخش عظیم و برتر اسناد به معنی نادیده انگاشتن تمامی سرمایه فرهنگی و ملی و محتوایی این نهاد است.

در واقع انحراف از جایی آغاز شد که برخلاف نظر تلویحی و ضمنی قانون گذار و وابسته کردن آن به سازمان امور اداری و استخدامی و شانیت و جایگاه آرشیو ملی نه صرفاً به عنوان بایگانی و دبیرخانه کل نظام مدیریتی و تصمیم سازی و برنامه ریزی کشور، حافظه تاریخی و ملی آرشیو ملی ایران دو پار شد و میان حافظه فرهنگی و تاریخی ملی ایران با حافظه اداری ملی تفکیک و گسستی رخ داد. شاید این گسست از همان جلسه نخست شورای سیاست گذاری در سال ۱۳۵۰ خیلی کم رنگ پدیدار شد اما هنوز این تفکیک شکل بارز و گویایی به خود نگرفته بود. اما روند مدیریت اداری آن توسط مورخان و سندپژوهان که خبرگان فهم و درک سند و فهرست نویسی و



طبقه‌بندی و آرشیو بودند به تدریج شکل گرفت و با الحاق سازمان اسناد به کتابخانه ملی بارزتر و مشهودتر شد و گرایش به تلقی سند به مثابه سند تاریخی و میراثی، بر گرایش به تلقی سند به مثابه سند اداری، تفوق و چیرگی پیدا کرد.

این گرایش کانون معنایی و هسته مرکزی مفهومی برنامه‌ریزی و مدیریت و به طور طبیعی، تقویت گرایش به مطالعات تاریخی و سندپژوهی محض شد. در این رویکرد و گرایش مخاطب اصلی و ذی‌نفع نهایی و غالب، سندپژوهان و مورخان، به خصوص، مورخان کلاسیک تلقی می‌شدند. سازمان اسناد و کتابخانه ملی با تحقیقات و مطالعات مبتنی بر همین گرایش هم این دیدگاه را تحکیم بخشید.

البته این تفکیک به هر دلیلی، درست یا نادرست، که صورت گرفته باشد، در جهان و عصر رقمی و جهان مسطح و شبکه‌ای شده مراکز و نهادها تا سطح روابط فرد با فرد، خود دیگر مسئله‌ای تاریخی و «نامسئله» است و تأکید بر جدایی آن از کتابخانه ملی آن واجد نفع و فایده چندان نیست. زیرا در جهان شبکه‌ای شده و پلاتفرمی، و در هم تنیدگی مراکز اطلاعاتی و اسنادی و کتابخانه‌ای و خدمت‌محور مالکیت و مکان سند دیگر اهمیتی ندارد، مهم سیاست‌گذاری آینده‌نگرانه و شبکه‌ای با حضور تمامی مراکز اسناد در این جهان شبکه‌ای و فهم و درک آن و برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد اساسی و اقدام در این چارچوب است.

از سویی دیگر، در نگاهی انتقادی و تحلیل انحراف سازمان از مسیر و راه اصلی خود، باید خاطر نشان کرد که مسئولیت و وظیفه اساسی و بنیادی سازمان اسناد مطالعات و تحقیقات تاریخی موضوعی رخداده‌ها، مفاهیم، یا رجال تاریخی نیست. این رویکرد محصول‌نگر و پروژه‌محور با انحراف از مطالعات و پژوهش‌ها درباره پروسه ارائه خدمات مطالعاتی و تحقیقات تاریخی و تمهید یاریگری به روند تحقیقات، نه تحقیق خاص است. سازمان و نهاد ملی اسنادی باید خادم و حامی محققان و پژوهشگران و روند مطالعات و تحقیقات محققان و پژوهشگران همه رشته‌ها و گرایش‌های متنوع و گسترده آن‌ها باشد، نه رقیب و جایگزین آن‌ها. مسئولیت سازمان اسناد این نیست که پادشاهان و درباریان صفوی، قاجاری و پهلوی کی بودند و چه کار کردند و سرشت رخداده‌ها و پدیده‌های تاریخی چه بودند و درصد کشف حقیقت‌های تاریخی و به قول سهراب سپهری: «شناسایی راز گل سرخ» برآیند، بلکه کار ما حتماً همین این است که یاریگر «سهراب»‌های مطالعات تاریخی و سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و مهمتر از این مدیران کشور برای شناسایی مسائل و موضوعات عینی و انضمامی و مساله‌محور آن‌ها باشیم. کار سازمان اسناد، سامان‌دادن به نظام خدمت‌رسانی و به تعبیر قانون‌گذار، «فراهم‌آوردن شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم به اسناد» است و بس و مطالعاتی که این خدمت‌رسانی را در قلمرو طبقه‌بندی و آرشیو و بایگانی و فهرست‌نویسی و ارایه خدمات یاری و کمک می‌کند.



تحلیل از منظر رویکرد ذی نفعان

مسئله ملی بودن آرشیو ملی

از زاویه رویکرد تحلیل ذی نفعان، سازمان اسناد نهادهای در مجموعه و منظومه کنشگران و بازیگران حقیقی و حقوقی است نه مستقل و آزاد و جریزه‌ای درون یا بیرون از آن‌ها. ملی بودن سازمان اسناد به معنی خدمت در سطح ملی است نه برتر و والا بودن از دیگران. تفسیری دیگر از ملی بودن، مترداف دانستن سازمان اسناد و آرشیو ملی ایران به عنوان جایگاه برتر از نظر قانونی و حقوقی و اداری است. نتیجه و ثمره این تفسیر مضیق این بوده است که دیگر نهادها و سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها باید از فرامین و دستورات سازمان پیروی و تبعیت کنند و هر مقررات و آیین‌نامه و ... را که سازمان تنظیم و وضع می‌کند، دیگران باید فقط بپذیرند و اجرا کنند. ملی بودن به معنی جزئی و بخشی ندیدن و نبودن خود نهاد است و خود را در جایگاه دیگران دیدن و کوشیدن برای حل مسئله دیگری به عنوان مسئله ملی سازمان است. از منظر رویکرد ذی نفعان کمک کردن به روند و فرایند گردآوری و تنظیم سند و شناخت مسائل درونی آن‌ها و کمک به حل مسائل آن‌ها معنی ملی بودن سازمان اسناد است. به همین دلیل زبان گفتاری و منش کرداری سازمان اسناد با مدیران نهادها و وزارتخانه‌ها تاکنون زبان حقوقی و دستوری بوده، نه زبان کارشناسی و کردار مشارکتی و تعاملی و همکاری متقابل و جلب رضایت و خرسندی و نفع سازمانی دیگری. از این رو، روابط سازمان اسناد با دیگر نهادها روابطی یک‌سویه بوده و به آن‌ها به چشم منبع سند و درآمد می‌نگریسته، نه نهاد همکار و همتراز با خود.

رویکرد مطالعاتی بخشی‌نگر

از منظر مطالعاتی و پژوهشی، ملی بودن تحقیق ملی و در تراز ملی و فاخر نیست بلکه، از این منظر، کارویژه و مأموریت اصلی آرشیو ملی ایران، این است که به هر به تحقیق و پژوهشی که به زبان فارسی صورت می‌گیرد، خواه در تهران، خواه در زابل و ... خواه در جهان، به فرایند تحقیق آن، از مرحله ایده پردازی تا گردآوری داده‌ها و پردازش اطلاعات و ... تا مرحله نهایی نگارش تحقیق کمک و خدمت کند. تمامی موضوعات تحقیقی از نظر آرشیو ملی برابر است و ترجیحی و اولویتی نسبت به هم ندارد و تمامی رشته‌ها و موضوعات در آینه آرشیو ملی تک‌رنگ‌اند و فرقی میان ایران‌شناسی، دین‌شناسی، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، اجتماع، مدیریت و ... وجود ندارد و هر محقق از در یا درگاه سازمان اسناد وارد شود، ارجمند است و همکار، نه رقیب و یا با درجه‌ای از مراتب رشته‌ای. آرشیو ملی ایران خود جزئی از خانواده محققان و پژوهشگران و خادم آن‌ها می‌داند، نه، به قول میشل کروزیه در کتاب ارزشمند و محققانه؛ دولت فروتن و دولت مدرن، (۱۳۹۰) همه‌کاره، همه‌جا حاضر و همه‌دان و همه‌کاره.



گسترش نامتوازن سازمان اداری آرشیو ملی ایران

رویکرد و گرایش غالب و بارز در اولویت‌دادن به جمع‌آوری و حفظ سند و کم اهمیت تلقی کردن رکن سوم یعنی خدمت‌رسانی اسناد و در دسترس عموم قرار دادن آن موجب شده است در زنجیره ادارات سازمانی گسترش و رشد سازمانی به نفع زنجیره و حلقه نخست یعنی ارزشیابی و گردآوری سند تفسیر و اعمال شود. رشد بورکراسی در این بخش سبب شده تا این اداره هم در گردآوری و ارزشیابی، هم در حدی تنظیم و توصیف و آماده‌سازی و هم در تملک مخازن از رشد مناسبی برخوردار شود. اما در حلقه و زنجیره نهایی و پیشخوان آرشیو ملی ایران یعنی اداره کل خدمات اسناد آرشیوی، عقب‌ماندگی سازمانی و از نظر کمی و کیفی، رشدی نابرابر با دیگر ادارات داشته باشد. زیرا از منظر نگرش تاریخی، جمع‌آوری در اولویت بوده است نه خدمت‌رسانی به مخاطبان و ذی‌نفعان. در این فرایند، مقدمات کار تا حد اقدامات موازی و اقدامات کم فایده مانند برگ شماری اسناد در مرحله پیش از ارائه خدمات و تنظیم و توصیف تا مرحله برگ و پرونده صورت می‌گرفته است بدون اینکه مشخص و روشن باشد این اسناد را برای کی و چه کسی و کدام ذی‌نفع در سطح برگ و پرونده تنظیم و توصیف می‌کنند. این روش که از نظر بسیاری از کارشناسان و کارمندان به امری بی‌فایده و نوعی بیگاری و کار کاذب تلقی می‌شده، محصول رویکرد سازمانی فروبسته و بدون مخاطب و بدون هدف بوده است.

راهبرد نوین مبتنی بر تحلیل ذی‌نفعان

تحول مفهومی

نقطه آغازین طراحی راهبردی در آرشیو ملی این است که سازمان کدام نیاز و تقاضای بالقوه یا بالفعل یا بیان شده یا بیان نشده را باید تأمین کند؟ این نیاز و تقاضا از کدام مسئله اساسی و بنیادی جامعه سرچشمه می‌گیرد؟ بدیهی است نیاز تمامی اقشار و گروه‌های محققان و پژوهشگران، به نحو پیشینی قابل‌شناسایی نیست و نباید هم در دام این تصور نادرست گرفتار شد که ما می‌دانیم نیازهای محققان و پژوهشگران چیست یا آن‌ها را باید به روش و نحوی به مسائل و اولویتهایی که سازمان در اکنون و اینجا تشخیص می‌دهد، هدایت و راهبری کند. زیرا هر مسئله و نیازی مسئله و نیاز عینی و انضمامی کسی یا نهادی است که امری تفسیری و تاویلی است نه امری عینی و معین و سازمان نمی‌تواند به‌عنوان نهاد ملی، برای همه تعیین تکلیف موضوعی کند.

بنابراین سازمان اسناد به‌عنوان نهاد ملی به هر موضوعی و پژوهشی چهره‌ای گشوده دارد و خود را باید خادم و حامی تمامی محققان به‌عنوان مظهر و تجلی ملی بداند. اما تحلیل تاریخی و تکوینی که تا حدی مسائل آن در سازمان اسناد توضیح داده شد، بیانگر غفلت از ماهیت و محتوای دارایی‌ها و منابع اسنادی سازمان است. این محتوا همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، بیش



از ۹۹٪ آن اسناد اداری و به عبارتی حافظه ملی اداری کشور است. مخاطبان بالقوه آن اولاً نظام اداری کشور شامل مدیران عالی و میانی و کارشناسان و ثانیاً محققان و پژوهشگران رشته‌های مدیریت، برنامه‌ریزی و راهبردهای و اقدامات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و رسانه‌ها و ... هستند.

مبانی نظری راهبرد نوین

از منظر کلی و نظری مسئله اصلی نیاز بالقوه و بالفعل این مخاطبان گسترده و متنوع چیست؟ از نگاهی نظری و مسئله‌شناسانه در نظام اداری کشور، فقدان چرخش تجربه و بازشناسی ارزش و اهمیت دانش ضمنی مدیران اجرایی در سطوح گوناگون و ادوار تاریخی مهمترین معضل و کلان مسئله مدیریتی کشور است. به دلایل و علل مختلفی مدیران کشوری به‌رغم برخورداری از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های فردی و تخصصی، بر مبنای دایره بسته دانشی و اطلاعاتی و حافظه تجربی محدود و فردی مدیریتی خود سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی و اقدام و کمتر به تجربه و دانش پیشینیان خود به‌عنوان منبعی ارزشمند و فایده‌مند رجوع می‌کنند.

این مسئله با توجه به اهمیت و ضرورت یافتن موضوع مدیریت مبتنی بر نظام دانایی و مدیریت دانایی‌محور و دانش‌بینانه متأخر نیز حائز اهمیت دو چندان شده است. در عصر جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات، پس از سپری شدن دوره کشاورزی با اصالت دادن به کار و زمین و دوره صنعتی با اصالت دادن به کار و زمین و سرمایه مالی، در دوره اخیر، دوره اهمیت و اصالت یافتن دانش و سرمایه فکری سازمانی و فردی تغییر کرده است.

اما جامعه مدیریت کشور هنوز فاصله تاریخی و ساختاری و فرهنگی گسترده‌ای با جامعه مدیریت دانایی‌محور دارد که در اینجا به سه مورد بنیادی و اساسی ریشه‌یابی و تبارشناسی بومی و جهانی این وضعیت تاریخی مدیریت کشور اشاره می‌شود:

۱. نظریه جامعه کوتاه‌مدت

محمدعلی کاتوزیان در برخی مقالات و در کتابی با همین عنوان ایران، جامعه کوتاه‌مدت (۱۳۹۱)، موضوعی مهم را پیش می‌کشد که در ربط با مسئله مدیریت و نظام اداری کشور تا حدی روشنگر است. در این نظریه، ایران برخلاف کشورهای جهان خصوصاً اروپا جامعه کوتاه‌مدت است. دلایل آن به سرنگونی‌ها، هجوم‌ها، انقراض دودمان و سلسله‌های پادشاهی و حکومت‌ها، کودتاها و ... و سنت رایج پدرکشی، فرزندکشی و برادرکشی و ... بازمی‌گردد و همین فقدان پیوستار تاریخی و تداوم طبیعی سلسله‌ها و انتقال آرام و طبیعی قدرت، نظام اداری و دیوانی نیز تداوم و تسلسلی نداشته و بلکه هر حکومتی پیروز، دیوان و نظام اداری حکومت پیشین را با بدبینی و سوءظن



برچیده و خود دیوان و نظام اداری جدیدی وضع و مستقر می کرده است. اگر نکته‌ای وجود داشته باشد که تمام نظریه‌های عمده توسعه اقتصادی بر سر آن توافق داشته باشند، آن نکته این است که انقلاب صنعتی نتیجه انباشت درازمدت سرمایه تجاری و بعد سرمایه صنعتی بوده است (کاتوزیان، ۱۳۹۱، ص ۳۰).

در ایران از گذشته تا امروز زمینه و ساخت شکل‌گیری و تداوم این انباشت سرمایه‌های مالی و صنعتی و فکری و تجربی شکل نگرفته است. جامعه مدیریت کشور به تبع جامعه کوتاه‌مدت ایرانی، جامعه کوتاه‌مدت با نسل‌های مدیریتی ناپیوسته و گسسته بوده است و به همین دلیل هر مدیری تجربه زیسته مدیریت اداری مدیران قبلی خود را به ظاهر حذف و نادیده می‌گیرد اما در خطاها و اشتباه‌های مدیریتی، تجربه مدیران پیشین را بازتولید و تکرار می‌کند. هر مدیری با مسئله‌شناسی خاص و فردی خود و برنامه‌های نوین و راه کارهای ابتکاری خود طرحی نو درمی‌افکند و نتیجه آن به انباشت مسائل کشور منجر شده است، نه انباشت تجربه و سرمایه‌های فکری و مدیریتی. مرکز تحقیقات ریاست جمهوری در سال ۹۶ با نظرخواهی از خبرگان و کارشناسان و مدیران و با رویکرد آینده‌پژوهی بیش از هزار مسئله را در کشور در آن زمان شناسایی کرد که به عنوان اقدامی راهبردی، صد مسئله را از میان آن‌ها به عنوان مسائل اولویت‌دار برای رسیدگی به دولت یازدهم پیشنهاد داد (ایسنا؛ ۱۵ فروردین ۱۳۹۶). این انباشت مسائل کلان و خرد دستاورد فقدان تسلسل و تداوم در نظام اداری کشور است.

۲. ویرانی تجربه

جورجو آگامبن در کتاب نکته‌سنج و ژرف‌نگر خود با عنوان کودکی و تاریخ (۱۳۹۷) موضوع اساسی و رادیکال ویرانی تجربه و از بین رفتن امکان تجربه‌ورزی برای بشر امروز را مطرح می‌کند. از جمله دلایل وی، انبوه و بمباران اطلاعات و رخدادهای خرد و ریزی است که هر شهروندی گرفته است و شهروند به طور روزمره در زیست شهری و در زیستن در فضای سایبری خود آن را تجربه می‌کند.

این انبوهی و گستردگی اطلاعات و رخدادها که بخشی از اوقات فراغت وی است، امکان تجربه عمیق و اندیشیده‌شده را از وی سلب می‌کند. مردم تجربه اصیل به روش پیشینیان را ندارند، آن‌ها فقط زندگی را از سرمی‌گذرانند و از لحظه‌ای به لحظه‌ای دیگر ره می‌سپارند و گرفتار تجربه‌های آنی و لحظه‌ای و خام و پراکنده‌اند و زندگی را سر مرحله تکرار و ابتذال و فاجعه پیش می‌رانند (آگامبن، ۱۳۹۷، ص ۱۵).

این ویرانی تجربه، برای مدیران به عنوان شهروند نیز پدیده‌ای جاری و ساری است. مدیران زیست مدیریتی خود را در انبوه اطلاعات و رخدادها و دستورات و برنامه‌های ناپیوسته و کوتاه‌مدت



ازسرمی‌گذارند، بدون آنکه مجال و فرصتی یابند تا به تجربهٔ اصیل و اندیشیده شدهٔ خود و دیگران بیاندشند و تأمل کنند.

۳. حاشیه‌شدگی دانش ضمنی

داگلاس سی نورث، اقتصاددان نهادگرا و برندهٔ جایزهٔ نوبل در کتاب *نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی* (۱۳۷۷)، یکی از مشخصات مفید و مزیت نسبی سازمان‌ها را انباشت دانش ضمنی و غیررسمی (tacit) و تجربی آن‌ها در مقابل دانش محض و رسمی و آشکار (explicit) نهاد رسمی می‌داند. توزیع دانش نیز اخیراً در آثار زیادی موردبحث قرار گرفته است، آثاری که طبق معمول بیشتر به بحث در مورد سرمایه انسانی، که خود تابعی است از توسعهٔ آموزش مدرسی و فراگیری در حین انجام (کار) پرداخته‌اند. در این تحلیل گسترش تحصیلات، متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، زیرا به‌هرحال تا حد زیادی از ویژگی‌های نهادی جامعه تبعیت می‌کند.

این نکته بسیار حائزاهمیت است که سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های مادی و سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی به‌سمت تکمیل یکدیگر گرایش پیدا می‌کنند و با توجه به نواقص بازار سرمایه انسانی، تضمینی وجود ندارد که رشد سرمایه انسانی با رشد ساختار سرمایه مادی همگام باشد. رابطهٔ بین دانش محض و دانش کاربردی، همان‌طور که روزنبرگ (۱۹۷۶) اشاره کرده است، رابطه‌ای ساده نیست. دانش محض پیش‌شرط دانش کاربردی است. مع‌الوصف، توسعهٔ دانش‌های کاربردی مسائلی را مطرح و عنوان کرده است که نیازمند کندوکاو است. بنابراین دانش کاربردی نیز سرچشمهٔ اصلی رشد دانش محض بوده است (نورث، ۱۳۷۷، ص ۱۲۵).

مکان و فضای تولید دانش ضمنی و تجربی کارگاه‌ها و ادارات است. این دانش تجلی تجربه‌زیسته کار و مدیریت کشور است. اگر دانش رسمی سویه و محصول جهانی و لازمانی و لامکانی دارد، دانش ضمنی از درون زمان و مکان خاص برخاسته است. اگر دانش رسمی و علمی به چپستی و چرایی موضوعات و سوژه‌ها می‌پردازد، دانش ضمنی چگونگی روش اقدام و اجرایی آن‌ها است. دانش ضمنی روش حل مسئله جزئی و خرد است و دانش رسمی روش حل مسائل کلان با تکیه بر تجربهٔ جهانی و فراملی است.

یکی از ریشه‌های عقب‌ماندگی فهم و درک مدیریتی کشور همین فقدان انتقال تجربه‌زیسته است که پیشینیان و پیشه‌وران آن را به روش استاد/شاگردی یا به تعبیر زیبای «دم‌به‌دم» (به‌جای سینه‌به‌سینه) به نسل‌های بعد خود منتقل می‌کردند. متأسفانه مدرنیزاسیون اداری و علمی کشور این دانش و تجربه را نادیده انگاشته و مدیریت کشور به آن بی‌نیازی احساس می‌کند.

براساس رهیافت مبانی نظری و تأمل در واقعیت ساخت مدیریتی کشور، انتظار و توقع اینکه مسائل بنیادی جامعه کوتاه‌مدت مدیریت کشور، فقدان امکان انتقال تجربهٔ مدیران و



ناپوستاری تجربه مدیریت و فقدان تجربه‌ورزی اصیل و اندیشیده شده برای مدیران با توصیه و تصویب قانون چاره‌سازی شود، امری محال و نشدنی است. عصر اطلاعات و ارتباطات و گسترش ابزارهای داده‌کاوی و پردازش اطلاعات این امکان سهل‌الوصول و ممکن را فراهم آورده است تا سند اداری به‌عنوان تجلی و تجسم حافظه مدیریت کشور، تجربیات زیسته مدیریتی را به دیگران منتقل کند و برای رفع کمبودهای و کاستی‌های تاریخی و ساختاری مدیریتی از سند بهره‌برداری شود. شکل‌گیری شبکه اسنادی مدیریت کشور و انتقال داده‌های ساخت‌یافته یا نیمه‌ساخت‌یافته اسناد بهترین روشی است که می‌تواند تحول در دانش مدیریتی کشور و مبتنی‌بر مدیریت دانایی محور را رقم بزند.

محورهای راهبرد نوین

براساس مسئله‌شناسی تاریخی و تکوینی آرشیو ملی و تک‌ساختی‌شدن خدمات آن به خدمات تاریخی و میراثی و مبانی نظری اشاره‌شده می‌توان موارد و محورهای زیر را به‌عنوان اصول طراحی راهبردی سازمان اسناد برشمرد:

۱. طرح شام (شبکه اسناد مدیریت)؛ تعامل با نهادها و وزارتخانه‌های دولتی و حاکمیتی به‌عنوان نهاد ذی‌نفع

در این چارچوب با مذاکرات و گفت‌وگوی با مدیران نهادها و سازمان‌های دولتی و عمومی و فرادولتی و ارائه اطلاعات از کم و کیف اسناد آن‌ها در مخازن آرشیو ملی ایران سعی شده تا گسست تاریخی و سازمانی میان این نهاد اسنادی با آن‌ها رفع شود و آرشیو ملی را به‌عنوان دبیرخانه و بایگانی نهاد خود تلقی و از آن بهره‌برداری کنند. در این روش، تمامی اسناد راکد و حتی نیمه‌جاری و جاری آن‌ها فهرست‌نویسی و تنظیم و توصیف و پویش شده و در قالب نرم‌افزاری با قابلیت جست‌وجو به آن‌ها بازگردانده می‌شود. این رویکرد که مبتنی بر رویکرد ملی بودن آرشیو ملی و حل مسائل و مشکلات اجرایی این نهاد است، بر جلب رضایت و خرسندی دو طرف بنا شده است. یکی از مهمترین دستاوردهای این روش، دستیابی به اسناد کیفی است.

۲. بازنگری در معنی خدمت‌رسانی؛ ارتقاء خدمت از سطح برگ و پرونده به سطح ردیف و مجموعه رویکرد اولویت‌دادن به خدمت‌رسانی به‌جای رویکرد جمع‌آوری، نیازمند بازنگری در مفهوم و معنی خدمت است. تاکنون بر مبنای سازمانی فروپسند و خوداتکائی، تنظیم و توصیف سند بر مبنای تشخیص و نیازسنجی کارشناسی درونی و در سطح پرونده یا برگ صورت می‌گرفته است. در این رویکرد که فاصله زمانی بیش از بیست سال را برای فهرست‌نویسی تمامی ۴/۲۰۰/۰۰۰ پرونده

را رقم زده و پیش‌بینی می‌کند و به‌نوعی به‌دلیل متوقف‌نشدن ورودی اسناد تعلیق به محال است، با ارتقای خدمت‌رسانی از سطح برگ و پرونده به سری و ساب‌سری و ردیف، عملاً این شکاف زمانی برای همیشه رفع شد و امروز تمامی اسناد (۴/۲۰۰/۰۰۰) پرونده) در چارچوب قانون و مقررات مصوب شورای عالی اسناد قابلیت ارایه به مخاطب خاص خود را دارند.

تنظیم و توصیف و فهرست‌نویسی اسناد در سطح پرونده و برگ تابع دو نیاز عینی است: نیاز اشخاص حقوقی (نهادهای دولتی، عمومی، فرادولتی و ...) و نیز نیاز محققان و پژوهشگران.

۳. طراحی جامعه شبکه‌ای و پلتفرمی سند به‌جای مرکز جمع‌آوری سند

نگرش و رویکرد ملی ذی‌نفعان اقتضا می‌کند آرشیو ملی خود را در بستر شبکه مراکز و نهادهای تولید کننده و مصرف‌کننده سند بازتعریف و بازشناسی کند. تملک سند مخصوصاً اسناد کیفی با تکیه بر جایگاه حقوقی و قانونی آرشیو ملی نتیجه مطلوب و بازخورد مناسب و چشم‌گیری نداشته و ندارد. مرکزیت‌زدایی و طراحی شبکه‌ای مدیریت اسناد می‌تواند حداقل در سطح فراداده‌ها، بانک اطلاعات آرشیوی ملی را تا حد خانواده و فردی گسترش داده و با جلب رضایت و منافع آن‌ها در جزیی از شبکه بودن، تمامی دارندگان و مالکان سند را به نهاد همکار و شبکه مدیریت آرشیو ملی مبدل کند. از این منظر در آرشیو ملی مالکیت سند و دیتا و داده به مالکیت متادیتا و فراداده توسعه یافته است و مکانیت سند از چهار طبقه مخازن آن به تمامی خانه‌ها و ادارات و دفاتر و ... در سراسر جهان گسترش پیدا می‌کند.

۴. اصلاح فرایندها

به‌طورطبیعی اصلاح در رویکردها و اهداف به اصلاح و بهبود سازمانی و فرایندهای اداری منوط و مشروط می‌شود. در این اصلاح با تمرکز مخازن و حذف فرایند پیش‌آرشیوی و اقداماتی غیراصولی مانند برگ‌شمار در مرحله ورودی اسناد به مخازن و انتقال آن به مرحله خدمت‌رسانی تغییراتی در نظام اداری معاونت اسناد اعمال شد.

۵. اطلاع‌رسانی برای تحولات جدید در آرشیو ملی ایران

به‌منظور اصلاح در فهم و درک جامعه مخاطبان بالقوه باید اصلاحی در تصویر و تصور از آرشیو ملی ایران صورت می‌گرفت تا این جامعه به درکی دیگری از این نهاد دست یابند. اقدامات اطلاع‌رسانی گوناگونی برنامه‌ریزی شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به انتشار سندنامه اشاره کرد. هدف از این سندنامه‌ها که تاکنون (۱۴۰۰/۳/۱۵) هشت شماره از آن منتشر شده و در رسانه‌های مکتوب و شبکه‌های اجتماعی با اقبال مناسبی مواجه شده، آشناسازی جامعه گسترده



مخاطبان با ظرفیت‌ها و امکانات محتوایی اسناد برای موضوعات و رخدادهای جاری و معاصر است. از دیگر اقدامات، برگزاری جلسات کارشناسی با موضوع کلی نقش سند در توسعه است که تاکنون دو نوبت آن با همکاری اندیشگاه برگزار شده است.

منابع:

- نورث، داگلاس سی (۱۳۷۷). *نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی*، ترجمه محمدرضا معینی، تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- کانوزیان، محمدعلی همایون، (۱۳۹۱). *ایران، جامعه کوتاه‌مدت و سه مقاله دیگر*، ترجمه عبدالله کوثری، تهران: نشر نی.
- آگامبن، جورجو (۱۳۹۰). *کودکی و تاریخ؛ درباره ویرانی تجربه*، ترجمه پویا ایمانی، تهران: نشر مرکز.

