

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## ◇ یادداشت سردبیر

یکی از همکاران ظریف ما می‌گفت: روزی با یکی از پزشکان گفتگویی دوستانه داشتیم. در حین صحبت ناگهان سراسیمه به ساعت خود نگاه کرد و گفت "بیخشید، بنده باید جایی باشم. قرار است طرحی برای ایجاد یک مرکز اطلاع‌رسانی بدهم".

گرچه متعجب شدم، اما من هم بلافاصله به ساعت نگاه کردم و گفتم "چه خوب شد یادآوری کردی. من هم باید به مطب بروم". دوست پزشکم لبخندی کنایه‌آمیز زد و گفت "مطب؟! مگر تو طبابت می‌کنی؟" در جوابش به آرامی گفتم "وقتی پزشکان چنان کنند، اطلاع‌رسانان نیز باید چنین کنند!"

ما ظاهراً خانه می‌سازیم تا در ایوانش بنشینیم و به خانه‌های دیگر چشم بدوزیم. گویی رویه آن است که در جایی استقرار یابیم و به کاری دیگر پردازیم. رسم آن است که مسئولان آموزش به بررسی مسائل محیط زیست پردازند، دست اندرکاران محیط زیست مدرسه غیرانتفاعی باز کنند، مراکز صنعتی به انتشارات فرهنگی مشغول شوند و مسئولان فرهنگی به صادرات و واردات پردازند، و خلاصه هر نهاد و ارگان و سازمانی درست‌همانی را در دستور کار خود قرار دهد که وظیفه و مسئولیتش نیست.

حتی در درون یک سازمان نیز، علی‌رغم تعریف مشخص وظایف هر بخش، "تصرف عدوانی" رویه‌ای عادی است. معاونت طرح و برنامه به فعالیت فنی می‌پردازد، معاونت فنی کار پژوهشی می‌کند، معاونت پژوهشی دوره آموزشی راه می‌اندازد، معاونت آموزشی به امور مالی می‌پردازد و از این قبیل. البته باکی نیست اگر وظایف محوله سازمانی به درستی انجام شود و به پایان برسد و آن قدر وقت بماند که کارکنان و مسئولان به عنوان کاری بیش از وظیفه خود گامهایی مفید بردارند. اما اشکال کار اینجاست که آنچه به عنوان وظایف اصلی محول شده است راکد و انجام نشده می‌ماند و کاری صورت می‌گیرد که باید نهاد، بخش، یا واحد دیگری طبق

وظایفی که برایش تعیین گردیده است انجام دهد. جالب آن است که هرگاه سؤال شود که "چرا آنچه را وظیفه سازمان یا واحد دیگری است شما انجام می‌دهید؟" پاسخ می‌دهند که آن سازمان یا واحد ناتوان است. حال، با توجه به اینکه عین این اتفاق برای سازمان یا واحد مورد ادعا نیز روی می‌دهد، می‌توان به این نتیجه رسید که هر سازمان یا واحدی برای آنچه به آن محول شده ناتوان است و در مورد آنچه وظیفه‌اش نیست توانایی دارد.

منطق مدیریت سازمانی حکم می‌کند که براساس این نتیجه‌گیری، نوعی جابه‌حایی کلان در سازمانها و واحدها صورت گیرد و وظایف جدید براساس گرایشها و عملکردهای واقعی آنها - نه طبق شرح وظایف مدون سازمانی - تعریف و ابلاغ شود. صغری و کبرای قضیه چنین حکم می‌کند که جز این هیچ انتظاری از سیاستگذاران و تصمیم‌گیران نرود. اما آیا فی‌الواقع با چنین جابه‌جایی وظایف، همه چیز در جای خود قرار خواهد گرفت؟

اگر بپذیریم که آنچه صورت می‌گیرد نوعی "رویه" است نه حاصل سوء تعریف وظایف، این جابه‌جایی و بازنگری وظایف نیز درمان درد نیست. چون اصل بر این است که نورا فکن ما بر واحدی دیگر بنابد. اما اگر نورا فکن طرف مقابل نیز چنین عمل کند، فویاد اعتراض ما بر می‌خیزد. گویی "مال من مال من است و مال دیگران بیت‌المال". راستی چه باید کرد؟ طریق درمان این بیماری چیست؟

مواردی را دست‌کم در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌توان در حد پیشنهاد مطرح ساخت:

۱. آنچه را وظیفه سازمان یا واحدی خاص نیست هرگز مورد تأیید قرار ندهیم و از تأمین امکانات و تصویب اعتبارات مربوط به "امور غیر موظف" سازمانی یا بخشی جداً خودداری کنیم.

۲. درباره امور موظف به صورت ادواری گزارش عملکرد طلب کنیم تا معلوم شود انجام امور موظف تا چه پایه تحقق یافته است.

۳. از آنجایی که دخالت در انجام وظایف متعلق به سازمان یا واحدی خاص معمولاً با این توجیه صورت می‌گیرد که آن سازمان یا واحد ذریبط فاقد توانایی لازم برای انجام وظایف خویش است؛ امکانات، نیروی انسانی، و اعتبار لازم در اختیار آن قرار گیرد تا با چنین توجیهی خلط وظایف پیش نیاید.

۴. اگر تقسیم وظایف سازمانی یا بخشی نارساست، در تعریف وظایف تجدید نظر و آن را مدون و ابلاغ کنیم و بخواهیم که تعیین حدود و ثغور وظایف را حرمت بگذارند.

۵. پیوسته از این روند وارونه پرهیز کنیم که سازمانها یا واحدها اشتغالاتی را برای خود و به دلیل روابطی خاص و تأمین مالی ویژه پدید آورند، آن‌گاه شرح وظایف سازمانی آنها را بر

اساس عملکردشان تدوین کنیم. چنین نگرش وارونه‌ای می‌تواند در آینده نیز پیوسته دستخوش عملکردهای سلیقه‌ای مدیران و مسئولان باشد.

ما پیوسته برآنیم که دریابیم چرا امور به درستی نمی‌گردد، چرا پیوسته با ندانم‌کاری مواجهیم، و چرا سنگ روی سنگ بند نیست. هرگاه درصددیم که در این زمینه‌ها علت‌جویی کنیم، شاید بد نباشد از میان مجموعه عوامل محتمل، به عامل "ورود غیرمجاز" به حریم وظایف دیگران نیز بیندیشیم. چنین "ورودی" مقرر مناسبی است تا پاسخگوی وظایف خود نباشیم و اذهان را متوجه آنی کنیم که وظیفه ما نیست؛ و طبعاً در باب آنچه غیرموظف است کسی بازخواستی نیز نتواند کرد.

عباس حُرّی