

## چکیده

اسناد و منابع آرشیوی، جزئی از شناسنامه هر کشور محسوب می شوند. آرشیو ها، به دلیل این که محمل نگهداری و حفاظت از اسناد و منابع آرشیوی هستند، بسیار با اهمیت می باشند و مدیریت مالی، به عنوان یکی از مهم ترین جنبه های سازمانی، نقش مهمی در این راستا بر عهده دارد.

این مقاله، به منظور آشنائی با مدیریت مالی در آرشیو، ارائه گردیده است. در این مقاله، درباره ماهیت و فرایند مدیریت مالی در آرشیو ها، بودجه و موارد مرتبط با آن، از جمله ضرورت توجه به مدیریت مالی در آرشیو، بحث خواهد شد. همچنین، یافته های مبتنی بر مطالعه درباره سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و کتابخانه و آرشیو کانادا، به منظور شناخت منابع و اطلاعات مالی این دو آرشیو، گزارش خواهد شد. در این مطالعه، با استفاده از مصاحبه، مشاهده و بررسی منابع موجود، داده های مورد نیاز گردآوری شده است. یافته ها، نشان می دهد که کتابخانه و آرشیو کانادا، بیش ترین هزینه و نیرو را، در قسمت برنامه ها و فعالیت های مورد نیاز برای مدیریت تاریخچه مستند مورد علاقه کانادائی ها صرف کرده است؛ در حالی که آرشیو ملی ایران، بیش ترین مایه را برای استفاده از کالاها و خدمات، هزینه کرده است.

### کلیدواژه ها

آرشیو/ مدیریت مالی در آرشیو/ سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران/ کتابخانه و آرشیو کانادا.

## مطالعات آرشیوی

فصلنامه گنجینه اسناد: سال بیستم، دفتر اول، بهار ۱۳۸۹، ۱۶۶-۱۴۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۴/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱/۱۵

# مدیریت مالی در سازمان‌های آرشیوی با تأکید بر آرشیوهای ملی ایران و کانادا

سعیده تقی زاده<sup>۱</sup>

## مقدمه

مراکز آرشیوی، معمولاً از طریق منابع دولتی تأمین اعتبار می‌شوند و در راستای اهداف علمی و پژوهشی و دیگر هدف‌های جامعه خدمت می‌کنند. امروزه اهمیت منابع آرشیوی، آرشیو و تأثیر آن‌ها در جامعه، بر هیچکس پوشیده نیست. مراکز آرشیوی، به عنوان مکان‌هایی که منابع آرشیوی را در آن جا نگه می‌دارند و امکان دسترسی به این منابع را فراهم می‌آورند، نیازمند توجه بویژه در مسائل مالی می‌باشند. بدون توجه به مسائل مالی مطرح در آرشیو‌ها، این مراکز مدت زمان زیادی دوام نخواهند آورد.

مدیریت مالی در آرشیو، از جمله مباحثی است که زیاد به آن پرداخته نشده و در نتیجه، منبعی برای راهنمایی افراد و سازمان‌های آرشیوی در این زمینه وجود ندارد. این مقاله، با ارائه اطلاعات مختصر در زمینه مدیریت مالی در آرشیو، گام مؤثری در این باره برداشته است. مدیریت مالی در آرشیو، با توجه به شرایط مراکز آرشیوی (سازمان خدمت‌کننده، مصرف‌کننده و ...)، ماهیت خاصی به خود گرفته است. آگاهی از ماهیت خاص مدیریت مالی در آرشیو، راهگشای بسیاری از مسائل مالی مطرح در مراکز آرشیوی خواهد بود.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری  
و اطلاع‌رسانی دانشگاه الزهرا (س).



در ادامه، با تاریخچه مدیریت مالی و دیگر موارد مرتبط با این مبحث، آشنا خواهیم شد.

### تاریخچه مدیریت مالی

در سال ۱۹۰۰، مدیریت مالی رشته‌ای علمی شد. تا سال ۱۹۰۰، مدیریت مالی جزئی از اقتصاد کاربردی بود و طی دو دهه ۱۸۹۰ و ۱۹۰۰، چندین شرکت بزرگ در هم ادغام شدند. ۷۸ شرکتی که به دنبال این ادغام‌ها به وجود آمدند، نیمی از کل تولیدات صنایع مربوط را در دست گرفتند. این ادغام‌ها، نیازمند سرمایه‌های هنگفتی بود. در نتیجه، مدیریت ساختار سرمایه، یکی از وظایف مهم مدیران شد و مدیریت مالی، رشته خاصی از مدیریت بازرگانی محسوب گشت.

در دهه ۱۹۲۰، شرکت‌های تولیدی، مقادیر فراوانی کالا تولید کردند و سودهای کلانی بردند. این امر، باعث شد تا مسائل برنامه‌ریزی و نظارت بویژه از نظر قدرت نقدینگی، بتدریج در مبحث مدیریت مالی مورد توجه قرار گیرد. با پیدایش صنایع جدید و گام‌سپاری صنایع قدیم در راه دستیابی به دگرگونی‌ها و سازش با تغییرات پدید آمده از فناوری نوین، مبحث مدیریت مالی نیز، پایه و شالوده خود را بر تجزیه و تحلیل علمی استوار کرد. این رشته علمی، با استفاده از علوم رایانه، تحقیق عملیاتی و اقتصاد سنجی، همچنان راه تکامل می‌پیماید.

### مدیریت مالی

واضح است که هر فعالیتی، نیازمند سرمایه می‌باشد و مدیریت مالی، چارچوب روابط بین سرمایه و سازمان را، مشخص می‌کند. پس مدیریت مالی، عبارت است از مدیریت بر منابع و مصارف سرمایه؛ به گونه‌ای که ثروت سازمان به حداکثر برسد. سرمایه نیز، تمام منابع مالی می‌باشد که مورد مصرف سازمان قرار می‌گیرد. حساب‌های دریافتی، موجودی کالا و دارائی‌ها، از مصارف سرمایه هستند. (نو، ۱۳۷۳)

آرشیوها چه کوچک باشند چه بزرگ، دارای منابع و نیروی انسانی می‌باشند. آرشیوها، همچنین نیازمند حسابرسی و توجه به منابعی هستند که به کار می‌برند. آرشیوها، به منظور مجموعه‌سازی و فراهم‌آوری منابعی که برای ادامه فعالیت‌هایشان در آینده لازم می‌باشد، نیازمند برنامه هستند. افزون بر حسابرسی، در حال حاضر برنامه‌ریزی و توجه به انجام امور، برای مدیریت مالی، عاملی ضروری در امر توسعه، رشد و یا حتی گریز از غلتیدن در معضل تنگدستی می‌باشد.

در پایان، مدیریت در آرشیو، نیازمند اطلاعات مالی دقیق در زمینه کارائی و نمایش



اسناد است، تا بهترین بهره را از منابع محدود ببریم و گرایش به فعالیت‌هایی را آشکار کنیم که ممکن است نیازمند توجه باشند.

### درک محیط مالی

همانند جنبه های دیگر مدیریت، مدیریت مالی هم نیازمند درک و نگاه دقیق در زمینه محیط عملیاتی سازمان می باشد. چگونه آرشیو پول به دست می آورد و چگونه پول را به جریان می اندازد و از آن بهره برداری می کند؟ منبع پول آن‌ها چیست؟ و چه فرایندی برای به دست آوردنش طی می کنند؟ طرف دیگر دفترکل (معین)، مخارج و هزینه‌هاست. چگونه سازمان‌ها منابعی را که به آن‌ها تعلق می گیرد، هزینه می کنند؟ چه قدرتی باید اجازه مأموریت را صادر کند، قبل از این که سازمان منابع (بودجه) را برای تجهیزات، کارکنان، تسهیلات یا دیگر هزینه‌ها، تخصیص دهد؟ چه چیزهایی سبب می شود تا ما از حسابان (پول، سرمایه،...) سودمندانه استفاده کنیم؟

پاسخ این پرسش‌ها، عملکرد نظارتی مالی مدیریت را نشان می دهد. مالیه و سرمایه‌گذاری در برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی، اهمیتی برابر با اهمیت مالیه در مدیریت دارد. آیا تقاضا برای کارمند و تسهیلات آرشیوی در سال آینده افزایش خواهد یافت؟ پنج سال دیگر چطور؟ اگر این چنین است، آیا آرشیوها، باید در موقعیتی قرار بگیرند که کارمندان آینده، تسهیلات و دیگر مخارجشان را افزایش دهند؟ یا آن‌ها ناگزیرند که از این راه صرف نظر کنند و به علت کمبود فضا، به راه قبلی و مجموعه خودشان بازگردند یا مجموعه خود را، به دلیل کمبود کارمند، به طور ضعیف به کار برند؟

طرح‌ها و برنامه‌های مالی، در ارائه نقشه از هزینه‌های واقعی - که در طول زمان تغییر می کنند- و همچنین، برای آگاه کردن مدیریت آرشیو و اختصاص دهندگان منابع و شاید برای دیگر گروه‌های مؤسس آرشیو نیز- که می کوشند از عهده تغییرات برآیند- مهم می باشد. مدیریت مالی، همانند دیگر عملکردهای مدیریتی، دارای چرخه مداوم از فعالیت‌هاست و شامل برنامه‌ها و عملکردهایی می باشد که با تغییر چرخه، خودشان را وفق می دهند.

### برنامه ریزی مالی

مدیران، باید طرح‌های مالی خود را با برنامه‌هایی که برای فراهم‌آوری، بهره‌گیری از کارمندان، تسهیلات و منابع در نظر گرفته شده، یکپارچه کنند. وقتی دستگاهی هدفی تعیین می کند که یک دوره زمانی طولانی و یا برنامه‌های راهبردی سازمانی را پوشش می

دهد، باید به سؤال‌های مالی مهمی پاسخ دهد: چه مقدار پول نیاز است تا طرح اجرا شود؟ این رقم را حتا به صورت تقریبی مشخص کنید. زیرا برای برنامه‌ریزی بسیار مهم است. در این مرحله، برنامه‌ها و طرح‌هایی که واقع‌گرا نیست، بهتر است متوقف کنیم، پیش از آن‌که دیگر نتوانیم آن‌ها را متوقف سازیم.

زمانی که دارائی‌های پیش‌بینی‌ناپذیر (غیرمنتظره) به دست می‌آید، سازمان‌ها باید دست‌کم دورنمایی کلی از هدف‌های خود داشته باشند. "سیاهه آرزو"، در اختصاص دادن منابع به صورت مناسب، مفید خواهد بود. برای این منظور، مدیریت آرشیو باید فعالانه درباره آینده بیندیشد. فراهم‌آوردن چنین سیاهه‌هایی، هزینه بسیار ناچیزی دارد. برنامه‌ها و هزینه‌های مربوط به آن‌ها، باید با سود و بازده برنامه‌ها بخواند و برای سازمان مشخص باشد. در این هنگام، مدیران ممکن است خوشایند‌های خود را پیدا کنند. این، بدان منظور است که بتوانند دو، سه طرح سودآور ایجاد کنند.

نقش‌ها و تخصیص‌ها، باید به صورت واقعیت‌گرا باشند. همه طرح‌های سودآور، حتا آن‌هایی که خیلی طولانی هستند، باید واقعیت‌گرا باشند تا رخدادهای مورد انتظار، بازتاب پیداکنند. برای نمونه، سازمان‌هایی که عملکردشان بر اساس پول‌های اهدائی است، با به انجام رساندن طرح‌هایی که بر اساس حساسی‌های موجود، واقع‌گراست، از طریق بودجه‌های مورد نیاز - که با پیش‌بینی و تخمین خوشبینانه در نظر گرفته می‌شوند - به دنبال کسب سود و امتیاز هستند. اما گاهی، خواسته‌هایی که برخی نیکوکاران و واقفان ناشناس دارند، واقع‌گرا به نظر نمی‌رسد.

منابع مالی، باید اولویت‌بندی شوند. سازمان‌ها، باید مشخص کنند اول کدام فعالیت‌ها نیازمند درآمدهای پولی است و بعد به ترتیب، دیگر فعالیت‌ها را مشخص سازند. در اغلب حالات، فعالیت‌های جاری یعنی چیزهایی که قادر به پوشش تلاش‌های جاری است، در ابتدا قرار می‌گیرند. طرح‌های جدید، باید برای ماندگاری و پیشرفت رقابت کنند. این تاکید - اگرچه ممکن است تجربه‌نومیدکننده‌ای باشد - اما به طور کلی برای آرشیو مناسب است و اساساً سازمان‌ها را حفظ می‌کند. همچنین مدیران، تمایل به پذیرش مسئولیت و تصویب برنامه‌های مالی ندارند که این خود، نشان دهنده عملکرد آن‌ها می‌باشد و یا آن‌ها را در موقعیت خطرپذیری نگه می‌دارد.

### بودجه بندی

بودجه بندی برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و همچنین، برای نظارت بر بودجه مفید است. بودجه‌بندی به عنوان نتیجه فرایند برنامه‌ریزی و به عنوان ابزاری که مدیران به کمک آن،



هزینه منابع را نظارت می کنند، کاربرد دارد. بودجه بندی اثربخش، قسمتی از فرایند چند ساله است که برنامه های مالی، در طی ۴ تا ۵ سال سود و هزینه هایشان برآورد و اصلاح می شود تا بتوان آن ها را جایگزین برنامه های دیگر کرد. اگرچه تغییر در برنامه ها و طرح ها ممکن است، نیازمند انحراف از بودجه بندی باشد، ولی مراد مدیران باید محدود کردن این انحراف ها تا حد ممکن باشد.

آرشیوها، باید سال مالی داشته باشند. سال مالی، ممکن است از هر زمانی شروع بشود و ممکن است تغییر کند (کورتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). به طور مثال، سال مالی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، معمولاً از اوایل فروردین تا ۲۸ اسفند می باشد و عموماً به سازمان های دولتی تا دهم اردیبهشت اجازه می دهند تا حساب های هزینه ای<sup>۲</sup>، و تا آخر تیر حساب تملکی<sup>۳</sup> خود را ببندند، یعنی پول های مصرف نشده را به دولت برگردانند (تقی زاده، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، سال مالی بر اساس تقویم از یکم ژانویه/ ۱۱م دی تا ۳۱م دسامبر/ ۱۰م دی است. چرخه های چند ساله سازمان ها و برنامه ریزی، بودجه بندی، و عملکرد آن ها برای سال مالی ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴، باید ۳ بودجه را به صورت آماده در همه زمان ها در نظر بگیرد، که هر کدام از این بودجه ها، در مراحل گوناگون مورد استفاده قرار خواهند گرفت. (بنگرید به جدول ۱)

سال	۱ ژانویه	۱ ژوئیه	۳۱ دسامبر
۲۰۰۲ (امسال)	بودجه ای که پرداخت شده	بازنگری در میان سال	حسابرسی در پایان سال
۳۰۰۲ (سال آماده سازی و تهیه بودجه)	بودجه از پیش آماده	بازنگری	تأیید
۴۰۰۲ (سال برنامه ریزی)	آمادگی برای برنامه ریزی	بررسی امکان و تخمین هزینه	بازنگری و دفاع

### جدول ۱

چرخه چند ساله برنامه ریزی، بودجه بندی و عملیات

بنابراین در طول سال مالی ۲۰۰۲، یعنی زمانی که در زمینه پول ها برنامه ریزی شده و بودجه بندی برای سال های نزدیک تر در دست پرداخت است، بودجه برای سال مالی ۲۰۰۳ باید آماده استفاده باشد. همچنین باید برای سال مالی ۲۰۰۴، برنامه ریزی شود. تفاوت در مراحل و شرایطی که ممکن است. در سال های بعد به وجود آید، نشان دهنده این حقیقت است که برنامه ریزی های سال ۲۰۰۲ می بایست به طور موشکافانه تری محدود می شد تا درآمدهای مهم حاصل از سرمایه بهبود می یافت.

اگر چه مراحل دقیقی گام ها از مؤسسه ای به مؤسسه دیگر، ممکن است متفاوت باشد،

Kurtz .1

m\_shahramnia@yahoo.com

۲. شامل حقوق و مزایا، هزینه های جاری، سایر هزینه های کارکنان و دیگر هزینه های اجتناب ناپذیر می باشد. (تقی زاده، ۱۳۸۹)

۳. هزینه هایی که ماندگاری آن ها از یک سال بیشتر می باشد مثل کتاب ها، اسناد و ... (تقی زاده، همان)



فرایندها را - که در آماده‌سازی، ارائه، و طرح‌های دفاعیه وجود دارد- مقام‌های بالا باید بهبود بخشند و به طور دوره‌ای، تقابل و همخوانی میان برنامه و بودجه و قابلیت پیاده شدن، به صورت جهانی وجود داشته باشد. گفتنی است که بودجه برای منابع نیم سال کامل نیز تعیین می‌شود (منابعی که به طور کلی همیشه مورد نیاز است).

(بنگريد به جدول ۲)

بودجه‌بندی ۲۰۰۳	بودجه تخمینی ۲۰۰۲	بودجه‌بندی ۲۰۰۲	بودجه واقعی ۲۰۰۱	بودجه‌بندی ۲۰۰۱	درآمد
۱۸,۵۰۰ \$	۱۸,۰۰۰ \$	۱۸,۵۰۰ \$	۱۷,۰۰۰ \$	۱۷,۵۰۰ \$	مطالبات
۵۰۰	۲۰۰	۵۰۰	۱۰۰	۶۰۰	اهدائی‌ها
۴۵۰۰	۱۶۰۰	۱۵۰۰	۱۴۰۰	۱۳۰۰	بخشش‌ها
۲۳,۰۰۰	۱۹,۱۰۰	۱۹,۱۰۰	۱۸,۵۰۰	۱۹,۴۰۰	جمع کل
					هزینه‌ها و مخارج:
					حقوق:
۹۰۰۰	۸۷۰۰	۸۷۰۰	۸۵۰۰	۸۵۰۰	مدیر
۴۱۰۰	۳۹۰۰	۳۹۰۰	۳۷۰۰	۳۷۰۰	معاون
۲۵۰۰	۲۴۰۰	۲۴۰۰	۲۲۰۰	۲۰۰۰	مزایای کارمندان
۵۵۰	۶۷۵	۵۰۰	۴۳۰	۴۰۰	هزینه‌های سرپرستی
					تدارکات:
۷۵۰	۴۰۰	۶۰۰	۵۳۵	۵۰۰	اداری
۷۰۰	۶۰۰	۶۵۰	۶۱۵	۶۰۰	نگهداری و حفاظت
۱۱۰۰	۱۶۵۰	۱۵۰۰	۱۵۰	۱۵۰	تجهیزات
۶۰۰	۵۰۰	۴۵۰	۴۰۰	۳۵۰	چاپ
۵۲۵	۴۷۵	۴۰۰	۳۲۵	۳۰۰	پست
۴۲۵	۴۰۰	۳۵۰	۳۶۰	۳۰۰	تلفن
۲۰۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۸۰	۲۰۰	حق اشتراک
۳۰۰	۱۷۵	۲۵۰	۲۰۰	۱۸۰	اعضا
					متخصصان:
۴۰۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	حسابدار
۰	۰	۰	۲۰۰	۲۰۰	حقوقی
۱۲۰۰	۱۵۰	۳۰۰	۱۱۴۰	۱۲۰۰	مسافرت / هم‌اندیشی
۲۱,۵۰۰	۱۹,۶۷۵	۱۹,۷۵۰	۱۸,۶۵۵	۱۸,۹۳۰	جمع کل

## جدول ۲

بودجه خطی آیتمی سال مالی ۲۰۰۳ جامعه نمونه  
(از ۱ ژانویه تا ۳۱ دسامبر، تهیه شده در اوت ۲۰۰۲)



چه چیزهایی می توان از بودجه بندی جامعه نمونه یاد گرفت؟ برای موردی مثل هزینه تلفن هم، باید منابع در نظر گرفت. در سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۳، جامعه برای هزینه تجهیزات مهم (شاید برای رایانه های شخصی) بودجه در نظر گرفت... . بیش تر این ها فقط اطلاعات حسابداری است؛ چه مسائلی درباره برنامه ریزی وجود دارد؟ برای بیش تر قسمت ها، به نظر می رسد که سازمان های محافظه کار، بودجه بندی را بر اساس الگوهای به دست آمده از سال قبل، همچنین برآورد تورم و تخمین های مربوط به سال آینده، انجام می دهند. به هر حال، توصیه هایی برای رویکرد فعال تر وجود دارد. جدول، پیشنهاد می کند که خرید تجهیزات، باید اولویت بندی و برنامه ریزی شده باشد.

علاوه بر این، کاملاً آشکار است که جامعه، مشتاق رشد می باشد، با این آرزو که فقط رشد کوچکی در سود و بازده سالیانه از طریق فعالیت اعضا ایجاد شود. جامعه، برای افزایش فراوان درآمد از طریق هدایا و میراث به جامانده، برنامه ریزی می کند و باید برنامه ای با اهداف آرشیوی داشته باشد. با نبود چنین برنامه هایی، ورود سرمایه و پول، احتمالاً چیزی بیش تر از فکری واهی نخواهد بود. نکته مورد توجه دیگر، این مسئله می باشد که بعد از سال ۲۰۰۱ هزینه قانونی (منقول و غیر منقول یعنی بودجه پیش بینی شده) وجود ندارد. آیا جوامع دارای وکیل محلی هستند تا خدمات قانونی مورد نیاز را داوطلبانه انجام دهند؟ یا بودن هزینه های قانونی سال ۲۰۰۱ غیر معمول است بنابراین ارزش این را ندارد که به الگوی بودجه سال موفق بدل شود!

### انواع بودجه بندی (بودجه)

بودجه جامعه نمونه - که به عنوان مثال در بالا بیان شد - نمونه ای از اغلب عرف های مربوط به اشکال بودجه بندی (بودجه خطی آیتمی) می باشد. در این جدول، فهرست گسترده ای از هزینه ها، بدون ارتباط دادن هزینه ها به برنامه ها و اهدافی که هزینه کرد به خاطر آن بوده و بدون ارتباط روشن با اهداف پیش بینی شده سازمانی، قلم به قلم شرح داده می شود. بودجه خطی آیتمی، اطلاعاتی درباره هزینه ها فراهم می کند (به عنوان مثال، کدامیک افزایش سریع تر داشته، حقوق ها یا هزینه نگهداری تسهیلات؟) و آماده کردن آن نیز ساده است. اما این بودجه، در برقراری ارتباط میان هزینه ها و اهداف، یا هزینه ها و دستاوردها ناتوان است. همچنین، توانائی محدود کردن هزینه ها را ندارد، بویژه برای سازمان هایی که گرایش به تغییرات زیاد در عملیات یا محیط عملیاتی خود دارند. اما اگر به طور مثال، بعد از سال ها هزینه سازمان برای تجهیزات خیلی کم افزایش



پیدا کند، بودجه خطی آیتمی موفق، می تواند این الگو را نشان دهد. در واقع، کمک می کند تا تصمیم گیری برای خودکار کردن فعالیت های سازمان به طور قابل توجهی بازتاب پیدا کند و اگر بودجه تخصیص یافته چشمگیر نباشد، هزینه مربوط به تجهیزات را افزایش دهیم. از طرف دیگر، روش آیتمی خطی این توانایی را ندارد که از اطلاعات آرشیوی به منظور نشان دادن افزایش غیر معمول در هزینه ها استفاده نماید. با برجسته کردن هزینه های افزایش یافته، بدون در نظر گرفتن منطق و نظم خاص برای آن ها، بودجه بندی خطی آیتمی ممکن است به جای آن که اقبال طرح را در جهت تأیید شدن افزایش دهد، آن را به خطر بیندازد. (بنگرید به جدول ۲). (کورتز، ۲۰۰۴)

نوع دیگری از بودجه بندی، بودجه عملیاتی است. در سال ۱۳۸۴، دولت اعلام کرد که سازمان ها باید بر اساس بودجه بندی عملیاتی - که نشان می دهد، دستگاه ها چه فعالیت هایی را به صورت ریز و عملیاتی انجام می دهند - بودجه عملیاتی خود را ارائه دهند. در این صورت، مشخص می شود که هر واحد چقدر هزینه برای دولت می تراشد. به طور مثال، در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، فهرست نویسی اسناد یا هر کتاب، چه مقدار هزینه برای دولت دارد.

پس سازمان اسناد و کتابخانه ملی، به طور مثال در ۶، ۵ برنامه (آرشیوی، کتابخانه ای، پژوهشی، ترکیبی و...)، به ریال برای هر برنامه مبلغی ارائه می دهد. این مبلغ را دولت به صورت متمرکز در حساب مشترک سازمان اسناد و کتابخانه ملی واریز می کند. بر اساس برنامه های مختلف سازمان، این بودجه بتدریج از حساب سازمان خارج می شود (بنگرید به جدول ۳). (تقی زاده، ۱۳۸۹)

برنامه	بودجه بندی ۲۰۰۲	بودجه بندی ۲۰۰۳
مدیریت جامع (عمومی)		
حقوق و مزایا	۳۱۰۰\$	۳۲۰۰\$
تدارکات	۳۰۰	۳۷۵
تجهیزات	۳۰۰	۲۲۰
چاپ	۱۰۰	۱۵۰
پست	۲۰۰	۲۵۰
تلفن	۳۵۰	۴۲۵
حق اشتراک	۰	۰
اعضا	۲۵۰	۳۰۰
متخصصان	۳۵۰	۴۰۰
جمع کل	۴۹۵۰ (۲۵٪)	۵۳۵۰ (۲۴.۸٪)

## جدول ۳

بودجه عملیاتی سال مالی ۲۰۰۳ جامعه نمونه  
(۱م ژانویه تا ۳۱م دسامبر)



فراهم آوری و ارزشیابی		
۳۳۳۰	۳۱۰۰	حقوق و مزایا
۱۲۵	۱۰۰	تدارکات
۲۲۰	۳۰۰	تجهیزات
۵۰	۵۰	چاپ
۰	۰	پست
۰	۰	تلفن
۷۵	۵۰	حق اشتراک
۰	۰	اعضا
۰	۰	متخصصان
(۲۱.۸) ۴۷۰۰	(۱۸.۲) ۳۶۰۰	جمع کل
نگهداری مجموعه		
۴,۰۳۷,۵۰	۲۸۷۵	حقوق و مزایا
۱۲۵	۱۰۰	تدارکات
۲۷۵	۳۷۵	تجهیزات
۵۰	۵۰	چاپ
۰	۰	پست
۰	۰	تلفن
۷۵	۵۰	حق اشتراک
۰	۰	اعضا
۰	۰	متخصصان
(۲۱.۲) ۴,۵۶۲,۵۰	(۲۲.۵) ۴۴۵۰	جمع کل
ذخیره سازی و نگهداری		
۲,۴۲۲,۵۰	۲۳۲۵	حقوق و مزایا
۷۰۰	۶۵۰	تدارکات
۱۶۵	۲۲۵	تجهیزات
۵۰	۵۰	چاپ
۰	۰	پست
۰	۰	تلفن
۵۰	۵۰	حق اشتراک
۰	۰	اعضا
۰	۰	متخصصان
(۱۵.۸) ۳,۳۹۷,۵۰	(۱۶.۹) ۳۳۰۰	جمع کل

ارائه خدمات به کاربران		
۲,۴۲۲,۵۰	۲۳۲۵	حقوق و مزایا
۱۰۰	۷۵	تدارکات
۱۷۰	۲۰۰	تجهیزات
۵۰	۵۰	چاپ
۰	۰	پست
۰	۰	تلفن
۰	۰	حق اشتراک
۰	۰	اعضا
۰	۰	متخصصان
(۱۲.۸٪) ۲,۷۴۲,۵۰	(۱۳.۶٪) ۲۶۵۰	جمع کل
توسعه و امداد رسانی		
۸۰۷,۵۰	۲۷۷۵	حقوق و مزایا
۲۵	۲۵	تدارکات
۵۰	۱۰۰	تجهیزات
۲۵۰	۱۵۰	چاپ
۲۷۵	۲۰۰	پست
۰	۰	تلفن
۰	۰	حق اشتراک
۰	۰	اعضا
۰	۰	متخصصان
(۶.۵٪) ۱,۴۰۷,۵۰	(۶.۴٪) ۱۲۵۰	جمع کل

اگرچه پاره‌ای از سازمان‌ها، ممکن است منحصرأً بودجه خطی آیتمی یا بودجه عملیاتی را انتخاب کنند، اما این‌ها را می‌توان ابزارهای مکمل به شمار آورد که هر کدام دیدگاه ویژه‌ای خودشان را درباره فعالیت‌های سازمان فراهم می‌آورد.

چه مواردی از این جدول درخور یادآوری است؟ در مؤسسه‌های کوچک، جایی که کارمندان در بیش از یک پست کار می‌کنند، نیاز است که تلاش بیش‌تری برای محاسبه زمانی که در هر پست صرف شده، صورت بگیرد و همچنین، نیازمند تلاش مضاعف برای محاسبه حقوق و مزایا می‌باشد. در این مثال، همه هزینه‌های تلفن و اعضا، به طور متمرکز محاسبه می‌شود (تا موقعی که حق اشتراک‌ها، تجهیزات و ... در عملکردهای خاص به کار گرفته می‌شود). آیا اختصاص دقیق‌تر، تلاش را ارزشمند می‌کند؟ بله،

اگر اطلاعات به دست آمده، نگاه و دید بهتری (با حتما نگاه و دید متفاوتی) در زمینه فعالیت های سازمان بدهد، یا اگر آن اطلاعات برای سازمان، جذب منابع انسانی را آسان کند. از طرفی خیر؛ برای مثال، ۲۵ درصد از پول های محدود موجود در جامعه تاریخی برای مدیریت جامع (عمومی) به کار گرفته می شود. آیا این خیلی زیاد است؟ دادن پاسخ قاطع در این جا سخت است. اما فرض کنیم که یکی از هدف های سازمان، فراهم کردن خدمات بهتر و بیش تر برای محققان باشد. در این صورت یک راه برای آرشیو، فراهم آوردن پول بیش تر برای کارمند بیش تر است. راه دیگر، این است که برای بالا بردن بازده، مدیر بیش تر وظایف اداری (اجرایی) را به دست معاونان با حقوق کم تر به گردش در آورد. این کار، باعث می شود که وقت مدیر برای خدمت دهی به کاربر و دیگر وظایف حرفه ای (تخصصی) آزاد تر شود. علاوه بر این، برای رسیدن به اهداف مدیریت، باید بهترین استفاده از استعدادهای جامعه بشود. بنابراین، بودجه عملیاتی، ممکن است طریقه بازتاب عملیات یا تکذیب هدف تعیین شده را نشان دهد.

همچنین، یک راه آسان دیگر برای مدیریت تا بتواند به فشارهای مربوط به قطع هزینه های مدیریت پاسخ بدهد، این است که هزینه هائی به تلفن و دیگر خدمات، برای برنامه های عملیاتی جامعه اختصاص بدهد.

### اولویت بندی برنامه ها

برنامه بودجه، ممکن است اولویت های سازمان را بازتاب دهد. البته، اولین اولویت برای جامعه، این است که ادامه حیات بدهد و برنامه های جاری خود را به انجام رساند. همراه کردن برنامه ها و کارهای جاری به عنوان اولویت مخفی و اشاره شده، با طرح های جدید، ممکن است مشکلات درآوری برای آرشیو ایجاد کند. به طور کلی، وجود آنها در محیطی که هزینه ها بسیار ثابت است، موجب می شود که نتوانیم براحتی پول لازم را برای طرح های جدید تعیین و در نتیجه، موقعیتی با سود و بازده بالا و قابل رشد، ایجاد کنیم.

برای فراهم کردن هزینه کامل برخی از طرح ها مانند خودکار کردن، نه تنها نیازمند هزینه های جاری در طی دوره برنامه بودجه جاری است، بلکه صندوق باید با "اصل بودجه کامل" موافقت داشته باشد. این اصل، تلاش می کند تا مدیران اختصاص دهنده منابع، طرح هائی که بظاهر کم هزینه اند، تصویب کنند و تجهیزات و نیروی انسانی و دیگر منابع را - که واقعاً برای کارهای خرید مورد نیاز است - جویا شوند. مثال رویکرد "نبود

بودجه کامل"، سازمان‌هایی هستند که برای خرید رایانه‌ها و الکترونیکی کردن فعالیت‌ها، بودجه‌ای دریافت می‌کنند و فقط کمی بعد مشخص می‌شود که برای انجام موثرترین کار بهتر بود شبکه‌ای محلی یا شبکه‌ای با ناحیه وسیع‌تر ایجاد می‌کردند. در مورد طرح‌های خودکار کردن مؤسسه‌ها، از قبل هزینه‌های لازم را برای خریدهای آینده پایانه‌های رایانه‌ای یا دیگر نرم افزارها، آموزش، یا هزینه‌های نگهداری، پیش بینی می‌کنند.

ضرورتاً اولویت‌بندی برنامه‌ها، ابزاری نیست که سازمان‌ها هزینه خودشان را بر اساس آن صرف کنند؛ در این جا شاهد یک ظاهر متناقض هستیم. اگرچه برای طرح خودکار کردن در بودجه هزینه زیادی منظور می‌شود، سازمان‌ها در اغلب موارد اجازه پرداخت پول را برای خرید لوازم و تجهیزات نمی‌دهند. اما اگر جامعه نمونه مبلغ ۱,۵۰۰ \$ به طرح خودکار کردن اختصاص بدهد، این پول چگونه باید هزینه شود؟ این امکان وجود ندارد که این مبلغ با تاثیرگذاری بیش در خودکار کردن کارآمد باشد. زیرا بودجه‌ای که به نظر می‌رسد در این جا همه موارد را پوشش می‌دهد، ۱,۸۰۰ \$ می‌باشد. آیا می‌شود، اقلام و چیزهای ارزان تری را خرید؟ بله ممکن است، اما آیا آن‌ها نیازهای سازمان را برآورده می‌کنند، و آیا منطبق بر خریدهای بعدی هستند؟ ممکن است همخوانی خارجی (وسایل جانبی) مانند مودم با چاپگر از قلم بیفتد؟ پس این امکان وجود دارد. اما مدیریت باید نگاه دقیقی درباره تجهیزات خریداری شده داشته باشد.

یک عامل دیگر - که ممکن است باعث اختلال و نقص در اولویت‌های زمانی ما شود- این است که تشخیص و حس مدیر، بر این باشد که احتمالاً همه فعالیت‌ها باید با اختصاص منابع حمایت شود. به طور مثال، مدیران ممکن است منابع بآوردده را برای لوازم یا قفسه‌بندی به کار برند. زیرا احتمالاً چنین اقلامی جذابیت فراوانی برای مدیران ارشد ندارد. منابع بآوردده، ممکن است برای نگهداری و محافظت مجموعه، ظاهر آرشيو یا آسایش محققان مهم باشد، اما ممکن نیست که رئیس را به هیجان در بیاورد.

## نظارت و حسابرسی

نظارت مالی بر حسابداری و حسابرسی هزینه‌ها و همچنین بر مخارج منابع و عملکرد نظارت اثرگذار است (کورتز، ۲۰۰۴). دو روش به منظور حسابرسی و نظارت وجود دارد. در برخی قسمت‌های مربوط به سازمان‌ها، به طور مثال در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، می‌توان تا حدودی معیار و میزان مشخصی برای سنجش عملکرد کارکنان ارائه کرد و آن را ملاک بازدهی افراد قرار داد؛ مثلاً تعداد نسخه‌های خطی صحافی شده، تعداد اسناد



فهرست نویسی شده و ... در این حالت، اگر هنجار انجام کار در ماه به طور مثال یکصد مورد فهرست نویسی باشد، وقتی فرد ۱۰۱ فهرست نوشت، آن یک فهرست افزوده، اضافه کار او شمرده می شود.

اما در پاره‌ای دیگر از قسمت‌ها، هنجار مشخصی وجود ندارد و ساعت کاری ملاک اندازه‌گیری عملکرد افراد قرار می‌گیرد. در این گونه مواقع، حضور فرد و کاری که برای سازمان انجام داده است (بر اساس گزارش کار و ...)، ملاک قرار می‌گیرد، مثل کاری که منشی در سازمان انجام می‌دهد یا کاری که کارکنان در قسمت مالی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به انجام می‌رسانند (تقی زاده، ۱۳۸۹). در این صورت، هزینه منابع معمولاً در دوره (نیم سال) مالی گزارش می‌شود و بودجه لازم، برای به کارگیری کارکنان، باید در پرداخت حقوق، تجزیه-تحلیل تسهیلات و تطبیق‌ها آورده شود.

بیش تر راهکارهایی که در عملکرد نظارت استفاده می‌شود، تأکید بر گزارش‌دهی حد ممکن در دوره نیم سال به صورت کمی دارد. این برتری، برای نتایج کمی به صورت نظری قابل فهم است، اما در عمل برای آرشیو مشکل است. در محیط آرشیو، به دست آوردن پاره‌ای از مخارج در مراحل مختلف اسناد و مرتب کردن آن‌ها بر اساس دوره‌های مربوط، کار آسانی است. اما چطور ارزش‌های عددی (کمی) تبدیل به کیفی می‌شود؟ مشکل در این جا حل نمی‌شود. این نکته باید گفته شود که توجه بیش از حد به کمیت، ممکن است حتماً تأثیر مضر و منفی بر کیفیت عملکرد آرشیو داشته باشد.

در اغلب مؤسسات، حسابداری یک مرحله ساده مرتبط با نگهداری اسناد و هزینه‌ها (رسید، بیجک و ...) می‌باشد و به طور دوره‌ای داده‌ها را گردآوری می‌کند. این کار را به نحوی انجام می‌دهند که به مدیران مأمور رسیدگی (حسابداری) یا اولیای رده‌بالای امور، امکان می‌دهد تا بودجه را بر طبق سیاست و نظم اجرائی پرداخت (هزینه‌کرد) ببینند و برنامه و اهداف تصویب شده را، در طرح‌ها و فرایندهای بودجه‌ای پیگیری کنند. مدیران آرشیو نیز، باید بر برخی نظارت‌های هزینه‌ای پایه اعمال نفوذ کنند. این کار، شامل شناسایی اداره‌هایی است که در سازمان دارای قدرت توزیع بودجه هستند. مدیران آرشیو، باید بدانند که مسئولیت نهایی را برای تعیین بودجه تحت نظر خود، بر عهده دارند.

سازمان‌ها باید تلاش کنند تا هزینه‌های خود را در دوره سال مالی، به صورت فصلی یا شش ماهه تخمین بزنند. صرف نظر از فاصله زمانی میان دوره‌ها، مدیران باید عملکرد دوره‌ها را در انتهای هر دوره بازنگری کنند. آیا جلسات (تلاقی) مخارج و هزینه‌ها، باعث فراتر رفتن از اهداف شده یا موجب دور شدن از آن‌ها؟ آیا بین برنامه‌ریزی و توجیه پذیر بودن مغایرتی وجود دارد؟ پاسخ به چنین سؤال‌هایی، بخش‌های مهمی از اطلاعات مدیریتی است.

## مدیریت مالی فعال (کارا)

همان طور که این بحث اشاره می کند، مدیریت مالی خیلی فراتر از آماده سازی و تهیه ساده بودجه و پیگیری آن به طور جدی از طریق دوره های عملیاتی است. محیط، و مدیران، باید آمادگی تطبیق با تغییرها را داشته باشند. در مثال جامعه نمونه، افزایش هزینه ها همراه با کاهش کم سود، نیازمند انجام بررسی درباره قسمت هایی از مدیریت می باشد. اگر چه مقدار کمی از این دست مسائل را می توان با مواردی مثل حقوق بر طرف کرد، اما شناخت اولیه از مشکل، ممکن است باعث لغو شدن طرح ها شود، تا شاید بتوان با شرکت در هم اندیشی های مرتبط، هزینه را در مورد هایی چون فراهم کردن یا ارسال و حمل از طریق پست کاهش داد و به نتایج ارزشمندی دست یافت.

چه قدرتی به مدیران اجازه تغییر بودجه یا برنامه ریزی مجدد را برای بودجه می دهد؟ سیاست و قانون برنامه ریزی مجدد از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. بنابراین بهترین توصیه، یادگیری سیاست هر مؤسسه می باشد. در بیش تر موارد، مدیران باید قدرت مستقل برای برنامه ریزی مجدد را دارا باشند. چنین تأیید هایی برای سرمایه های کلان تر مورد نیاز است. متأسفانه، دیگر سازمان ها که - دارای نظارت متمرکزتری می باشند - محدودتر هستند یا حتی اختیار برنامه ریزی مجدد را به صورت مستقل ندارند.

برنامه ریزی و مدیریت مالی، ممکن است عرصه کلی و محدود داشته باشد. در این مبحث، بسیاری از امور گوناگون به منظور بالا بردن موفقیت سازمان، بقای بودجه شده و ...، می گنجد. علاوه بر این، مدیران باید انتظار پاره ای از مسائل را - که هنگام مواجه شدن با سؤال های قانونی و اخلاقی پیش می آید - داشته باشند. این دستنامه، فقط اظهار می کند که مدیران، نیاز دارند مسائل قانونی (نظم سازمان مادر و همچنین قانون مدنی) را بدانند و درباره مسائل اخلاقی فعالیت هایشان هوشیار باشند. (کورتز، ۲۰۰۴)

مدیریت مالی فعال و کارا، مدیریتی است که علوم جدید را در جهت پیشبرد اهداف به کار می گیرد. در نتیجه این نوع مدیریت، ابزار مهمی برای مؤسسه های آرشیوی می باشد که آرزو دارند باقی بمانند. این نوع مدیریت، اجازه و امکان پیشرفت را بتنهائی به آنها می دهد. درک و یادگیری این ابزار، کلیدی برای بهبود کارها، برنامه ریزی جهت نیازهای آینده، و تحت تأثیر قرار دادن اختصاص دهندگان منابع (با مؤثر بودن برنامه های آرشیو) خواهد بود. به کارگیری مدیریت مالی خوب، به طور مؤثر و با پشتکار، حتا می تواند اختصاص دهندگان منابع را تحت تأثیر قرار دهد تا نگاه متفاوتی درباره آرشیودارانی که استخدام می کنند، داشته باشند. در حقیقت، اعتبار و شهرت مدیریت مالی به دقت و سلامت، ممکن است اختصاص دهندگان منابع را، برای حمایت از برنامه های آرشیو، به

منظور به دست آوردن بودجهٔ بیش تر یا حمایت بودجه‌ای در طول دوره‌های مالی آینده، تحت تأثیر قرار دهد. (کورتز، ۲۰۰۴)

حال در ادامه، اطلاعاتی مختصر در مورد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و کتابخانه و آرشیو کانادا، به منظور آشنائی با دو نهاد آرشیوی ارائه می گردد.

### سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

سازمان اسناد ملی ایران، در سال ۱۳۴۹ تأسیس شده است. در سال ۱۳۸۱ آن سازمان با کتابخانه ملی ادغام و سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایجاد شد. سازمان اسناد و کتابخانه ملی، سازمانی مستقل است. بنابراین، مستقیماً با معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری مرتبط می باشد و بودجهٔ خود را دریافت می کند. این سازمان، اسناد قوهٔ مجریه را نگهداری می کند. این امر در مورد سایر قوه‌ها و دیگر دستگاه‌های غیر دولتی نیز، در صورت تمایل به نگهداری اسناد خود در این سازمان، امکان‌پذیر است. حال در زیر، اطلاعاتی به صورت مختصر دربارهٔ سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، ارائه می گردد.

جمع کل	پیش بینی سال های بعد	سال های برنامه چهارم							تعداد طرح	عنوان دستگاه			
		عملکرد عملکرد											
		جمع	ابلاغ ۸۸		پرداختی ۱۳۸۷	عملکرد ۱۳۸۶	عملکرد ۱۳۸۵	عملکرد ۱۳۸۴			سال های برنامه سوم	سال های قبل از برنامه سوم	
۲۰۴۸۱۹	۰	۱۴۴۳۱۲	کل	سایر	عمومی	۳۰۶۵۰	۳۴۲۶۰	۲۴۵۳۷	۳۴۹۶۱	۶۰۵۰۷	۰	۱	سازمان
۲۰۴۸۱۹	۰	۱۴۴۳۱۲	۲۹۸۰۴	۰	۲۹۸۰۴	۳۰۶۵۰	۳۴۲۶۰	۲۴۵۳۷	۳۴۹۶۱	۶۰۵۰۷	۰	۱	جمع

#### جدول ۴

طرح تملک دارائی‌های سرمایه‌ای مصوب ۸۸  
(مبلغ به میلیون ریال)





مزینه			منابع		
۹۰۰۰	۹۰۰۰	ابلاغی ۸۸	اختصاصی	۹۰۰۰	۹۰۰۰
۰	۰	دریافتی ۸۷			
۰	۰	عملکردی ۸۶			
۲۲۳,۳۷۵	۲۲۳,۳۷۵	ابلاغی ۸۸	عمومی	۲۲۳,۳۷۵	۲۲۳,۳۷۵
۱۷۳,۰۸۰	۱۷۳,۰۸۰	دریافتی ۸۷			
۱۵۲,۱۲۹	۱۵۲,۱۲۹	عملکردی ۸۶			
۹۰۰۰	۹۰۰۰	ابلاغی ۸۸	اختصاصی	۹۰۰۰	۹۰۰۰
۰	۰	دریافتی ۸۷			
۰	۰	قطعی ۸۶			
-	-	ابلاغی ۸۸	عمومی	-	-
۲۴۴۲	۲۴۴۲	دریافتی ۸۷			
۲۱۰۲	۲۱۰۲	قطعی ۸۶			
جمع	سازمان	دستگاه			

## جدول ۵

فعالیت‌های هزینه‌ای جاری) مصوب ۸۸  
(مبلغ به میلیون ریال)

یادآوری: در سال ۱۳۸۸ کل بودجه تعلق گرفته به سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، ۲۲۳,۳۷۵ میلیون ریال می باشد.

پیش بینی وضعیت در پایان سال ۸۸				وضعیت در ابتدای سال ۸۸				وضعیت در ابتدای سال ۸۷				درجه تحصیلات
جمع	سایر	پیمانی	رسمی	جمع	سایر	پیمانی	رسمی	جمع	سایر	پیمانی	رسمی	
۵	۱	۰	۴	۶	۱	۰	۵	۵	۰	۰	۵	دکتر
۱۰۹	۹	۳۲	۶۸	۱۰۲	۸	۲۲	۷۲	۱۰۵	۱۰	۲۱	۷۴	کارشناسی ارشد
۴۷۱	۱۵۹	۹۰	۲۲۲	۴۵۸	۱۵۴	۷۸	۲۳۶	۴۶۱	۱۵۹	۶۹	۲۳۳	کارشناسی
۵۰	۱۷	۲	۳۱	۵۱	۱۷	۲	۳۲	۵۳	۱۷	۲	۳۴	کاردانی
۲۰۱	۱۳۶	۵	۶۰	۲۰۲	۱۳۴	۵	۶۳	۲۰۷	۱۳۶	۵	۶۶	دیپلم
۸۰	۵۸	۰	۲۲	۸۱	۵۸	۰	۲۳	۸۶	۵۸	۰	۲۸	کم‌تر از دیپلم
۹۱۶	۳۸۰	۱۲۹	۴۰۷	۹۰۰	۳۷۲	۱۰۷	۴۲۱	۹۱۷	۳۸۰	۹۷	۴۴۰	جمع کل

## جدول ۶

نیروی انسانی



## جدول ۷

درآمدهای واگذاری دارائی‌های سرمایه‌ای و مالی  
(میلیون ریال)

مصوب ۸۸	دریافتی ۸۷	قطعی ۸۶	
۰	۲۴۴۲	۲۱۰۲	درآمدهای اختصاصی
۹۰۰۰	۲۴۴۲	۲۱۰۲	

مدیریت مالی در سازمان های آرشیوی با تأکید بر ...

یادآوری: طبقه‌بندی هزینه‌ها (فصول هزینه‌ای). بیش‌ترین هزینه در سال ۱۳۸۸، صرف استفاده از کالاها و خدمات ۱۳۹,۳۹۱ و بعد از آن جبران خدمات کارکنان ۵۲,۰۹۴ و بعد رفاہ اجتماعی ۳۶,۸۴۰

یادآوری: منابع تأمین اعتبار عمومی در سال ۱۳۸۸، به ترتیب عبارت‌اند از افزایش موجودی انبار و اقلام گرانها ۹۴,۴۱۱، ماشین‌آلات و تجهیزات ۸۶,۳۲۷ و دیگر دارائی‌های تولید نشده ۱۳,۹۲۴ یادآوری: در قسمت برنامه‌ها در سال ۱۳۸۸، بیش‌ترین هزینه صرف برنامه جمع‌آوری، پالایش و نگهداری اسناد و مدارک و کتاب‌ها شد که مبلغ آن ۵۱,۷۶۲ می‌باشد. بعد از آن، به ترتیب برای برنامه آموزش و ترویج خدمات فرهنگی کتابداری و اسنادی، مبلغ ۴۵,۷۷۶ و برای برنامه انتشار کتاب‌ها و اسناد تاریخی و ملی، مبلغ ۴۵,۲۳۲ هزینه شده است. (تقی زاده، ۱۳۸۹)

## کتابخانه و آرشیو کانادا

کتابخانه و آرشیو کانادا، بخشی از دولت کانادا است که در ۲۴ مه، ۲۰۰۴ در نتیجه ادغام کتابخانه ملی و آرشیو ملی کانادا ایجاد شده است. کتابخانه و آرشیو کانادا، دولت کانادا از طریق بودجه خاص مجلس تأمین اعتبار می‌کند (کتابخانه و آرشیو کانادا: بیانیه مالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸-۲۰۰۹). دولت کانادا، موظف به ایجاد آرشیو در هر شهری است که قابلیت داشتن آرشیو را دارد. کتابخانه و آرشیو کانادا، اسناد و دیگر منابع خود را با دیگر سازمان‌های آرشیوی کشور به اشتراک می‌گذارد. برای آشنائی بیش‌تر با کتابخانه و آرشیو کانادا، اطلاعاتی به صورت نمودار، جدول،... ارائه می‌گردد. (جیمز مور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸-۲۰۰۹)

## جدول ۸

برنامه‌ها و فعالیت‌ها ۱-۱۰. مدیریت درخواست‌های دولت برای اسناد کانادائی دارای ارزش دائمی

Library and Archives Canada.1  
(LAC).  
Library and Archives Canada: 2  
Financial Statements  
James Moore. 3

-۲۰۱۰ ۲۰۱۱		۲۰۱۰-۲۰۰۹		۲۰۰۹-۲۰۰۸ منابع انسانی				-۲۰۰۹ ۲۰۱۰	-۲۰۱۰ ۲۰۱۱
				۲۰۰۹-۲۰۰۸ مالی (\$ هزار)					
برنامه ریزی شده		پرداخت‌های برنامه ریزی شده		اعتبار کل	پرداخت واقعی	برنامه ریزی شده	اختلاف	برنامه ریزی شده	
\$1۳,۶۲۶,۰	\$1۳,۳۰۲,۰	\$11,۹۵۴,۰	\$1۳,۶۵۴,۲	\$1۳,۹۳۸,۸	۱۷۳	۱۷۸	۵	۱۷۳	۱۷۳



-۲۰۱۰ ۲۰۱۱	۲۰۱۰-۲۰۰۹	۲۰۰۹-۲۰۰۸ مالی (س هزار)			۲۰۰۹-۲۰۰۸ منابع انسانی			-۲۰۰۹ ۲۰۱۰	-۲۰۱۰ ۲۰۱۱
		پرداخت های برنامه ریزی شده	اعتبار کل	پرداخت واقعی	برنامه ریزی شده	واقعی	اختلاف		
\$۵۹,۹۱۷,۰	\$۶۸,۶۰۰,۰	\$۹۵,۵۵۴,۰	\$۸۳,۷۷۳,۲	\$۶۸,۷۷۶,۸	۶۲۸	۶۳۷	۹	۶۲۸	۶۲۸

### جدول ۹

برنامه‌ها و فعالیت‌ها ۲-۱. مدیریت تاریخچه مستند مورد علاقه (مربوط به) کانادایی‌ها

-۲۰۱۰ ۲۰۱۱	۲۰۱۰-۲۰۰۹	۲۰۰۹-۲۰۰۸ مالی (س هزار)			۲۰۰۹-۲۰۰۸ منابع انسانی			-۲۰۰۹ ۲۰۱۰	-۲۰۱۰ ۲۰۱۱
		پرداخت های برنامه ریزی شده	اعتبار کل	پرداخت واقعی	برنامه ریزی شده	واقعی	اختلاف		
\$۳۱,۰۰۸,۰	\$۳۲,۸۶۷,۰	\$۶۸,۱۶۳,۰	\$۷۵,۲۳۰,۴	\$۴۳,۸۷۶,۰	۳۴۲	۳۳۷	-۵	۳۴۲	۳۴۲

### جدول ۱۰

برنامه‌ها و فعالیت‌ها ۳-۱. دسترس پذیر کردن تاریخچه مستند و مکتوب برای ما

در قسمت ۴-۱ (خدمات داخلی) مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌ها، اطلاعات مالی بتهائی و به صورت مجزا برای خدمات داخلی وجود ندارد و این قسمت، با همه برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم یکپارچه می‌باشد.

(جیمز مور، ۲۰۰۸-۲۰۰۹؛ جسی ورنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸-۲۰۰۹)

۲۰۰۸	۲۰۰۹	% تغییر	در پایان سال (مارس ۲۰۰۹، ۳۱)
			دارائی‌ها
۳۶,۰۵۰	۳۹,۵۰۳	%۹,۶	دارائی کل
۳۶,۰۵۰	۳۹,۵۰۳	%۹,۶	جمع کل
			بدهکاری
۳۹,۸۵۶	۴۳,۳۵۲	%۸,۸	کل بدهکاری
			قاعده (تساوی حقوق)
(۳,۸۰۶)	(۳,۸۴۹)	%۱,۱	قاعده کل
۳۶,۰۵۰	۳۹,۵۰۳	%۹,۶	جمع کل

### جدول ۱۱

صورت‌حساب خلاصه از وضعیت مالی (س هزار) (جیمز مور، ۲۰۰۸-۲۰۰۹)

1. Josée Verner



در پایان سال (مارس ۳۱، ۲۰۰۹)	% تغییر	۲۰۰۹	۲۰۰۸
هزینه‌ها			
کل هزینه‌ها	%۴,۲	۱۷۲,۳۶۹	۱۶۵,۴۰۲
سود و بازده			
سود و بازده کل	%۳,۶	۵۵۸	۵۷۹
ارزش خالص عملیات و کارکردها	%۴,۲	۱۷۱,۸۱۱	۱۶۴,۸۱۱

## جدول ۱۲

صورت‌حساب خلاصه از وضعیت مالی (۵ هزار)  
(جیمز مور، همان)

### مقایسهٔ اجمالی (کتابخانه و آرشیو کانادا و سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)

همان‌طور که مشاهده می‌کنید، کتابخانه و آرشیو کانادا، بیش‌ترین صرف هزینه و نیرو را در قسمت برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای مدیریت تاریخچهٔ مستند مورد علاقهٔ (مربوط به) کاندائیی‌ها و بعد از آن به ترتیب، برای دسترس پذیر کردن تاریخچهٔ مستند و مکتوب برای ما، و مدیریت درخواست‌های دولت برای اسناد کاندائی دارای ارزش دائمی دارد. در قسمت مربوط به سرمایه‌گذاری، به ترتیب برای توسعهٔ نمایشگاه تصاویر کانادا، جایگزین کردن سامانه‌های کهنه و فراهم آوردن ظرفیت به منظور مدیریت انتشارات به صورت الکترونیکی و اسناد رقمی دولت کانادا، و در نهایت حمایت از حقوق کاری-تألیفات‌های جوابگوئی فدرالی (ائتلافی) را پیاده‌سازی کنند- بیش‌ترین سرمایه‌گذاری شده است.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در قسمت طبقه‌بندی هزینه‌ها، بیش‌ترین صرف هزینه را در استفاده از کالاها و خدمات و بعد از آن، به ترتیب در جبران خدمات کارکنان و سپس رفاه اجتماعی دارد. در قسمت برنامه‌ها، بیش‌ترین هزینه صرف برنامهٔ جمع‌آوری، پالایش و نگهداری اسناد و مدارک و کتاب‌ها شده است و بعد از آن به ترتیب، برای برنامهٔ آموزش و ترویج خدمات فرهنگی کتابداری و اسنادی و برای برنامهٔ انتشار کتاب‌ها و اسناد تاریخی و ملی، هزینه تعلق گرفته است.

از نظر نیروی انسانی، کل نیروی انسانی مشغول به کار در کتابخانه و آرشیو کانادا در سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۰ و ۲۰۱۰-۲۰۱۱، ۱۱۴۳ می باشد. در ابتدای سال ۱۳۸۸، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران دارای ۹۰۰ نیروی مشغول به کار بوده است و پیش‌بینی این وضعیت در پایان سال ۱۳۸۸، ۹۱۶ نفر بیان شده است.



## نتیجه

حال که اهمیت مدیریت مالی در آرشیو برای ادامه حیات این سازمان مهم آشکار گردید، لازم است مسئولان و دیگر افراد دست‌اندرکار، اقدامات مؤثری در این زمینه به عمل آورند. این کار، جز از طریق همکاری همه‌جانبه در میان تمامی افراد درگیر در این موضوع، امکان پذیر نیست. مدیریت مالی فعال و کارا در آرشیو، چشم اندازی است که با تلاش و توجه بسیار تحقق خواهد یافت. این نوع مدیریت، در ارتقای جایگاه آرشیو بویژه در کشور ما ایران، نقش مهمی ایفا می‌کند.

## کتابنامه

- تقی زاده، سعیده. (۱۳۸۹). گزارش از مدیریت مالی در "سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران"
۱. نوو، ریموند پی. (۱۳۷۳). *مدیریت مالی*. (ج ۱). علی جهانخوانی، علی پارسائیان (مترجمان). تهران: سمت.
2. Kurtz, Michael J. (2004). *Financial management*. Managing Archival & Manuscript Repositories (pp. 185-200) Chicago: SAA.
3. James Moore, Honourable. "Departmental Performance Report" Library and Archives Canada" 2008-2009. may 2010, From: [www.collectionscanada.gc.ca](http://www.collectionscanada.gc.ca).
4. Josée Verner, Honourable. "Report on Plans and Priorities" Library and Archives Canada" 2008-2009.
5. Library and Archives Canada, About Us. Library and Archives Canada: Financial Statements for 2008-2009: Notes to the Financial Statements (Unaudited) For the Year Ended March 31. Retrieve in 1



