

## چکیده

در چند دهه اخیر تغییرات اجتماعی و تغییرات مربوط به فناوری، کار مدیران و به طرز مشابهی نحوه توسعه، کارکرد و روابط درونی و بیرونی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است و به دنبال این تغییرات، واقعیت‌های جدیدی در سازمان‌ها و نظریات سازمانی جدید مطرح ساخته و یا بر اهمیت برخی از مفاهیم قدیمی افزوده است؛ که افزایش آگاهی درباره این واقعیت‌ها و مفاهیم و به‌کارگیری آن‌ها در سازمان، تأثیر بسزائی در پیشبرد امور خواهد داشت. در این نگارش، در حالت کلی از این واقعیت‌های جدید با نام "اساس موفقیت سازمانی" یاد می‌شود و سعی بر این است که به چند نمونه از این مفاهیم اشاره شود و تأثیر و جایگاه آن در سازمان‌ها به طور کل، و در سازمان آرشیو به طور خاص، مورد بررسی قرار گیرد.

### کلیدواژه‌ها

آرشیو، موفقیت سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، خط مشی، جایگاه سازمانی، سازمان‌های پشتیبان.

## مطالعات آرشیوی

فصلنامه گنجینه اسناد: شماره ۷۸، (تابستان ۱۳۸۹)، ۱۳۴-۱۲۲  
تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۸/۱۱ ■ تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۵/۲۴



## موفقیت سازمانی در آرشیوها

محبوبه مرادیان<sup>۱</sup>

### مقدمه

در چند دهه اخیر با توجه به تغییرات اجتماعی و تغییرات مربوط به فناوری، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی، رقابت می‌کنند. این تغییرات، روابط داخلی و بیرونی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه، به ارائه واقعیت‌های جدیدی در نظریات سازمانی پرداخته است. توجه مدیران به این واقعیت‌ها و مفاهیم جدید، باعث تسهیل در امر مدیریت سازمان و کارآمدتر ساختن آن خواهد شد. از سوئی با توجه به گسترش مفهوم رقابت و از سوی دیگر با توسعه و پیشرفت فناوری، توجه سازمان‌ها (از جمله آرشیو) به امور و مفاهیمی که پیش از این اهمیت چندانی نداشت، پررنگ‌تر شده است و در نظریات سازمانی جدید نیز، منظور شده است و همین، کلید موفقیت سازمانی است؛ مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، ارائه‌ای واضح از خط مشی و اهداف سازمان، اهمیت جایگاه سازمانی در مؤسسه مادر، یادگیری سازمانی و دیگر موردهائی که بتفصیل در زیر به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

### نظریات سازمانی

با بروز تغییراتی در زمینه فناوری و پررنگ شدن مسئله رقابت در بازار جهانی، سازمان‌ها نیز، دستخوش دگرگونی‌هایی شده‌اند که همین امر، در چند دهه اخیر، نظریات سازمانی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد  
کتابداری و اطلاع رسانی  
دانشگاه الزهراء.

moradian\_100@yahoo.com



جدیدی را مطرح ساخته است. در نظریات قدیمی، سازمان برابر ماشین تلقی می شد که در آن، ساختار مدیریتی به صورت فرمان و کنترل بود و تأکید بر تقسیم کار بر پایه وظایف تخصصی افراد می شد. اما نظریات معاصر (نیمه اول سده بیستم به بعد)، بر مبنای مکتب روابط انسانی<sup>۱</sup> و نظریات افرادی چون مری پارکر فولت<sup>۲</sup> می باشد که در آن، مفاهیمی چون رفتار گروهی، پویایی شناسی گروه و فرایندهای کار دسته جمعی گسترش می یابد و به طور کلی، به سازمان به عنوان موجودیتی انسانی پرداخته می شود. (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۴۷)

یک نمونه از این نظریات، نظریه اقتضائی<sup>۳</sup> است که بر اساس ماهیت کار در دست اجرا و محیط داخل یا خارج سازمان است و به عبارت دیگر و از دیدگاه کیفی، ساختار سازمانی بر اساس تقاضای مراجعان برای اطلاعات و خدمات است. مثلاً در سازمانی آرشیوی، خدمات زیر ممکن است بر اساس تقاضای کاربران ارائه شود: توصیف موجودی ها، فهرست پیوسته موجودی ها، دسترس پذیری رکوردها از طریق اینترنت به منظور پژوهش، قابلیت سفارش به صورت پیوسته و ...

نمونه دیگر، نظریه وابستگی منابع<sup>۴</sup> است که متمرکز بر وابستگی سازمان به سایر عوامل موجود در محیطش می باشد. به کارگیری این نظریه در آرشیو، سازمان را به تمرکز بر سازمان های تأمین کننده اسناد آرشیوی، عوامل تأمین کننده اطلاعات و خدمات برای آرشیو، رقیبان آرشیو در زمینه اسناد و دانش مثل کتابخانه ها، دانشگاه ها، گروه های تخصصی و دیگر عوامل و سازمان ها و می دارد. نکته درخور توجه، این است که صرف نظر از نوع نظریه ای که در سازمان اعمال می شود، فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup> جزء جدائی ناپذیر هر سازمان است. (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۴۸)

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است و دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران، بر این باورند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت، در نتیجه توجه آن ها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی، مجموعه ای از برداشت های مشترک است که اعضا درباره یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود (بنیانیان، ۱۳۸۸، ۱۲). آرجیس، فرهنگ سازمانی را، نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند، تعریف می کند. شاین<sup>۶</sup>

1. Human Relations School.
2. Mary Parker Follett.
3. Contingency Theory.
4. Resource Dependence Theory.
5. organizational culture.
6. Shine

(۱۳۸۳) نیز، فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف کرده است: الگویی از مفروضات بنیادی که اعضای گروه، آن را برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را می آموزند و چنان خوب عمل می کنند که معتبر شناخته می شود. آن گاه به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در زمینه حل مسائل سازمان، به اعضای جدید آموخته می شود. (شاین، ۱۳۸۳، ۲۷)

فرهنگ سازمانی، دارای ویژگی هائی است که افراد مختلف، به شیوه های متفاوتی به بیان این ویژگی ها پرداخته اند. نتایج مطالعاتی که به منظور سنجش میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش ها و عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان های موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را، با توجه به درجه اهمیتشان، به شرح زیر اعلام کرده است:

۱. عملکرد؛
۲. صداقت؛
۳. رقابت؛
۴. روحیه کار گروهی؛
۵. روحیه سازمانی؛
۶. نوآوری؛
۷. حمایت مدیریت؛
۸. موفقیت های فردی؛
۹. وفاداری؛
۱۰. سابقه تاریخی سازمان؛

چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می آید. (بنیانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۸)

فرهنگ سازمانی، از دو لایه اصلی تشکیل شده است؛ نخستین لایه ارزش ها و باورهاست که نمایشگر نمادهای ملموس است، و لایه دیگر، لایه پایه ای و شالوده فرهنگ سازمانی است که به ارزش های زیربنائی و مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه های سازمانی، اشاره دارد.

فرهنگ، ممکن است ضعیف یا قوی باشد. قدرت فرهنگ، بر حسب دو معیار بسیار مهم یعنی تعداد اعضای متعهد به ارزش های غالب سازمانی و میزان تعهد این افراد به ارزش ها، می باشد (بنیانیان، ۱۳۸۸، ص ۳). فرهنگ قوی، وفاداری کارکنان را افزایش می دهد و به کاهش جابه جائی کارکنان می انجامد. به عبارت دیگر، فرهنگ قوی برای دستیابی به تعالی و نوآوری در سازمان ها، ضرورت می شود.

## یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>

از دیگر مباحثی که امروزه در محیط سازمان‌ها مطرح گردیده است، یادگیری سازمانی است. یادگیری، به طور کلی فرایندی همیشگی است و تعریف‌های گوناگونی دارد. از دیدگاه فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌هاست. از نظر سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، راهبردها و انتقال دادن دانش، متمرکز است. از طرفی، اگر بخواهیم به ارائه تعریفی از سازمان پردازیم، می‌توان گفت: سازمان، عبارت است از مجموعه‌ای از منابع که در یک چارچوب تعریف شده و هماهنگ به دنبال دستیابی به یک رشته هدف‌های خاص می‌باشد. به بیان دیگر، سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد، برای دست یافتن به هدف‌های معین (بنیانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۰). حال اگر این دو مفهوم (یادگیری و سازمان) را با هم تلفیق کنیم، می‌توان این تعریف را برای سازمان یادگیرنده ارائه داد: سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که بازتابنده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

یادگیری سازمانی، تعریف‌های گوناگونی دارد. فایول و لایلز، از یادگیری سازمانی به عنوان "کشف و اصلاح خطا" یاد کرده‌اند. یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که وضعیت را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد و در واقع، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. تنها مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمان‌ها، یادگیری سریع‌تر نسبت به رقیبان است و چنانچه سازمان به این امر دست یابد، از دیگر سازمان‌های رقیب، اثر بخش‌تر و کارا تر خواهد شد. یادگیری، از دیدگاه سازمانی زمانی رخ می‌دهد که اطلاعات جمع‌آوری گردد و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را پدید بیاورد و آن را از طریق ارتباط، تدریس، گفتگو و تعامل، به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. به عبارتی، یادگیری سازمانی، به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در سازمان می‌پردازد.

اگر بخواهیم فرق یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را بیان کنیم، باید گفت: یادگیری به قول مارکوت، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی، پیوسته خودش را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که بتواند با هدف تغییر کند. از مباحث یاد شده، می‌توان دریافت که یادگیری سازمانی، مفهومی اساسی و ضروری است که به ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده می‌انجامد. از دیگر مباحث مهم در یادگیری سازمانی، زمینه‌های اصلی برای حاکم شدن تفکر یادگیری در سازمان است که می‌توان این عوامل را نام برد: گرایش شدید به دگرگونی در سازمان، ناخشنودی از مدیریت سنتی، قبول این واقعیت که ارتقای دانش در سازمان مزیتی

1. organizational learning.

رقابتی است، افزایش سطح خواسته‌های مشتریان و تشدید رقابت در بازار.

پنج چرخه یادگیری سازمانی، عبارت‌اند از:

۱. چرخه یادگیری سازمان؛
۲. چرخه یادگیری سازمان/گروه؛
۳. چرخه یادگیری گروه؛
۴. چرخه یادگیری گروه/افراد؛
۵. چرخه یادگیری افراد. (کرتز، ۲۰۰۴، ۵۰)

از جمله منابع تأمین‌کننده یادگیری سازمانی در سازمان آرشیو، عبارت‌اند از: واحدهای مختلف سازمان، اسناد و مدارک، پدید آوران و واسپاران آثار، سازمان‌های پشتیبان و دیگر سازمان‌های مربوط مانند شورای جهانی آرشیو، انجمن آرشیو‌داران آمریکا، انگلستان، استرالیا و کانادا (به صورت جداگانه)، انجمن بین‌المللی آرشیوهای صدا و دیداری - شنیداری، مهتاب (تنها تشکل سازمان یافته آرشیوی در داخل کشور)، وبلاگ گروهی آرشیو‌دارهای ایران، آرشیو ملی ایران، وبلاگ تخصصی تاریخ شفاهی و بسیاری از موارد دیگر که در این مختصر نمی‌گنجد.

پیچیدگی روابط سازمانی در بخش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌ها از جمله آرشیو، نیاز به پایه‌ریزی شفاف سازمان و سلسله مراتب آن دارد که به نوعی، همان اهداف و خط مشی سازمان است که در بخش‌های بعد، بتفصیل به آن پرداخته می‌شود.

## خط مشی و هدف‌های آرشیو

صرف نظر از نوع آرشیو، مدیر آرشیو، باید به طور رسمی خط مشی سازمان را بیان نماید. خط مشی، نوعی اجازه و اختیار است که آرشیو‌دار را توانمند می‌سازد تا بدون درخواست حمایت از سازمان مادر، هم به انجام مسئولیت‌هایش و هم به شفاف سازی روابط سازمانی بپردازد. خط مشی آرشیو، باید شامل موارد زیر باشد: آنچه آرشیو جمع‌آوری و نگهداری می‌کند و در دسترس دیگران قرار می‌دهد، مخاطبانی که آرشیو به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند، بررسی مسئله واسپاری آرشیو چنانچه مؤسسه مادر از ادامه حیات خود ناتوان باشد و بالاخره ترسیم مسئولیت آرشیو در برابر برنامه‌های خاص مانند مدیریت اسناد. خط مشی آرشیو را، باید بالاترین مقام مدیریتی سازمان، مورد تأیید قرار دهد و در عین حال دارای اجزا و بخش‌های خاصی باشد.

نخستین بخش، مربوط به بیان اختیارات قانونی است که شامل نام مخزن و نام مؤسسه مادر، تعیین اختیارات قانونی آرشیو‌دار برای جمع‌آوری، حفظ و دسترس

policy. 1



پذیر ساختن اسناد آرشیو، قید ممنوعیت هرگونه حذف اسناد و مدارک مگر با تصدیق آرشیودار و بالاخره، تعیین سرنوشت مجموعه آرشیو در صورت منحل شدن یا ممنوع شدن برنامه آرشیوی، می‌باشد.

بخش دیگر، در بر دارنده هدف آرشیو است که به بیان مأموریت‌ها و وظایف آرشیوی می‌پردازد. هدف سازمانی، به طور کلی نتیجه‌ای از نگرش‌ها، رسالت، راهبردها و راهکارهای سازمان است که با توجه به محدوده زمانی، ممکن است بلند مدت، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد. آرشیوداران، مسئولیت پردازش اسناد و مدارک مؤسسه مادر را دارند و از این رو، بخشی از یک ساختار بزرگ‌ترند و مأموریت، مسئولیت و هدف‌های خاصی را دنبال می‌کنند (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۴۷). هدف‌ها و وظایف آرشیو را، سازمان مادر توصیف می‌کند؛ برای نمونه، آرشیو دولتی را دولت، آرشیو دانشگاه را هیئت امنای یا رئیس دانشگاه، آرشیو مذهبی را آئین‌نامه‌ها، اساسنامه‌ها و یا خط مشی‌های سازمان و ... آرشیو، به طور اجمالی دربردارنده دو هدف عمده است: اداری-قانونی و فرهنگی-تاریخی (زرین کلکی، ۱۳۸۷). آرشیو ملی ایران نیز، در وبگاه تخصصی خود، هدف‌هایش را این‌گونه بیان کرده است:

۱. جمع‌آوری و حفظ اسناد ملی (اعم از دولتی و غیر دولتی) و فراهم ساختن شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم به این اسناد؛
  ۲. اقدام در خصوص تعیین تکلیف اسناد راکد دستگاه‌های دولتی و وابسته به دولت، و شناسایی اسناد واجد ارزش؛
  ۳. نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای اسناد ملی در دستگاه‌های دولتی و وابسته به دولت؛
  ۴. نظارت بر انتقال اسناد واجد ارزش نگهداری به سازمان؛
  ۵. نظارت بر نحوه نگهداری و مدت زمان نگهداری پرونده‌ها در دستگاه‌ها؛
  ۶. حفظ و نگهداری، ترمیم، تنظیم و پردازش اسناد آرشیوی جمع‌آوری شده از مؤسسات حقیقی و حقوقی، بر مبنای روش‌های نوین و تأمین شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم مردم به این اسناد؛
  ۷. صرفه‌جویی در هزینه‌های اداری و استخدامی، از طریق تمرکز پرونده‌های راکد وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت، و همچنین امحای اوراق زائد؛
  ۸. نظارت بر امحای اوراق زائد در دستگاه‌ها. (سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۸)
- بخش سوم این خط مشی، به توصیف سمت و اختیارات قانونی آرشیودار می‌پردازد

که شامل مواردی چون نقش آرشیودار در آرشیو و درمورد سازمان مادر یا هیئت دولت، اختیارات قانونی آرشیودار جهت انجام وظایف آرشیوی خود، صلاحیت‌ها و شرایط مورد نیاز برای آرشیودار و روش گزینش کارکنان مورد نظر در آرشیو، می‌باشد.

بخش بعدی، مربوط به بیان مسئولیت‌هاست و به بیان وظایف خاص آرشیو و کارکنان آرشیو می‌پردازد؛ از جمله برقراری ارتباط با سازمان مادر، کارگروه شورا<sup>۱</sup> (در صورت وجود)، واسپاران و محققان.

بخش دیگر از این خط مشی، مربوط به سیاست‌های فراهم آوری<sup>۲</sup> می‌باشد. در این بخش، دو نکته کلی باید مد نظر قرار بگیرد؛ اول این که چرا این آرشیو وجود دارد و دیگر آن که چه نوع موادی در این آرشیو جمع آوری می‌شود که لازمه‌اش، تعیین ماهیت آرشیو است. آرشیو، به لحاظ ماهیتی جزو یکی از این دو مورد می‌باشد: درون سازمانی و گردآورنده (رضائی شریف آبادی، ۱۳۸۸). آرشیو درون سازمانی، به حفظ تاریخچه فعالیت‌ها، وظایف و مراحل توسعه سازمان مادری پردازد اسنادی را در بر می‌گیرد که به طور مستقیم در خلال کار در مؤسسه مادر، تولید یا استفاده شده‌اند. بنابراین شامل اسنادی چون اسناد جاری و نیمه جاری سازمان، برخی اسناد شخصی مدیران و اسناد سازمان‌های پیشین یا تابعه می‌باشد. اما آرشیو گردآورنده، در حوزه موضوعی یا تخصصی مشخصی به فعالیت می‌پردازد و بنا بر حوزه فعالیتش، به جمع آوری اسناد مربوط اقدام می‌کند. گاه نوع سومی نیز وجود دارد و آن، آرشیو تلفیقی است که ترکیبی از دو روش مذکور می‌باشد.

علاوه بر ماهیت آرشیو، فراهم آوری به طور کلی تحت تأثیر عوامل دیگری چون منابع، اشکال رسانه‌های سندی و کاربران نیز قرار دارد. نکات مهمی که در بحث فراهم آوری مطرح است، عبارت‌اند از: اخلاقیات حاکم بر فراهم آوری و روش‌های فراهم آوری. منظور از اخلاقیات حاکم بر فراهم آوری، رعایت مسائلی چون وفاداری به تعهدات مالی، پاسداشت شرایط خاص (محرمانه نگه داشتن و محدودیت دسترسی به اسناد ویژه)، خودداری آرشیوهای تخصصی و موضوعی از موازی کاری و آگاهسازی اهداگر از نحوه بهره برداری از اسناد، می‌باشد. در مورد روش‌های فراهم آوری نیز، می‌توان از مواردی چون واگذاری، اهدا، قرض گرفتن و تاریخ شفاهی<sup>۳</sup> یاد کرد که هر کدام، شرایط و ضوابط خاص خود را داراست.

از دیگر نکاتی که باید در خط مشی آرشیو مورد توجه قرار بگیرد، مسئله نگهداری آرشیو است. دلایل نگهداری اسناد، از دو جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ ابتدا از لحاظ پوشش زمانی که از این دیدگاه، اسناد دارای دو نوع ارزش می‌باشند: ارزش نخستین و ارزش ثانوی. منظور از ارزش نخستین، ارزشی است که سند برای سازمان تولید کننده دارد و شامل ارزش‌های



عملیاتی، مالی، اداری و حقوقی می‌شود. اما منظور از ارزش ثانوی، ارزشی است که سند برای افراد مختلف مانند پژوهشگران تاریخ معاصر یا سازمان‌های دیگر دارد و مربوط به زمانی است که اسناد، از فعالیت‌های جاری جدا شده است و شامل مواردی چون: ارزش اداری-حقوقی، ارزش تاریخی و ارزش فرهنگی می‌شود. دومین جنبه‌ای که بودن آرشیو را توجیه می‌کند، جنبه کاربردی آن است که اسناد را از لحاظ ارزش کاربردی به سه دسته تقسیم می‌کند: علمی، سیاسی-حقوقی و اجتماعی-فرهنگی.

یکی دیگر از بخش‌های خط‌مشی آرشیو، به مسئله سازماندهی (تنظیم) موجودی آرشیو می‌پردازد که مشتمل بر شناسائی و سازماندهی بخش‌های مختلف آن بر اساس پنج اصل پذیرفته شده آرشیوی می‌باشد:

**۱. سطوح تنظیم و کنترل:** این اصل را، نخستین بار اولیور هولمز<sup>۳</sup> در آرشیو ملی آمریکا مطرح ساخت که بر طبق آن، تنظیم باید بر اساس سطوح سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین (مخزن، مجموعه/گروه رکوردها، ردیف‌ها، واحدهای فایلی<sup>۴</sup>/پوشه‌ها و موردها/اقلام)، صورت گیرد.

**۲. اصالت:** اولین بار در سال ۱۸۴۰ در فرانسه و با عبارت *respect des fonds* مطرح شد و به زادگاه سند برمی‌گردد.

**۳. نظم نخستین:** اولین بار در آرشیو پروسی، در دهه ۱۸۸۰ مطرح گردید. طبق این اصل، نیازی نیست که نظم آرشیو لزوماً پاکیزه، آسان یا هدفدار باشد. نظم نخستین نشان دهنده عملکرد و سندآرائی سازمان یا فرد تولید کننده است. این اصل، آمیخته با اصل اصالت است و تنها در جاهائی می‌توان از این اصل سرپیچید و نظم نخستین را برهم زد که نظم نخستین غیر واقعی و تصادفی یا بدون قاعده باشد و برای افراد دیگر، پیچیده و سردرگم باشد. حالت دیگر، هنگامی است که نظم آرشیو در طول سال‌ها از نظم نخستین خود دور شده است. در این صورت، آرشیودار این اجازه را دارد که نظم نخستین را دگرگون سازد.

**۴. رویکردی متعادل:** بنا بر این اصل، سطوح و پیچیدگی فعالیت‌های تنظیم، باید با موجودی مخزن سازگار باشد. در این صورت، کار تنظیم باید از بالاترین سطح آغاز گردد و برای همه مجموعه‌ها (در صورت داشتن فرصت و منابع سازمانی کافی) فعالیت یکسانی انجام گیرد. البته گاهی این اصل، حالت استثنا به خود می‌گیرد و آن، هنگامی است که برخی مجموعه‌ها به لحاظ ارزش تحقیقی بالاتر، سریع‌تر و مفصل‌تر تنظیم می‌گردند.

**۵. منابع سازمانی:** به عنوان آخرین اصل در کار تنظیم آرشیو، منابع (شامل بودجه، کارمندان، فضا و مواد موجود)، باید مورد توجه قرار بگیرد.

1. organization.
2. Level of Arrangement & Control.
3. Oliver Wendell Holmes.
4. repository.
5. collection.
6. record groups.
7. series.
8. file units.
9. items.
10. provenance.
11. original order.
12. balanced approach.
13. institutional resources

از دیگر بخش‌های مهم در خط مشی آرشیو، مسئله دسترسی است. با اتکا به خط مشی دسترسی، آرشیودار در مدیریت دسترسی به اسناد تواناست و پژوهشگر، براحتی می‌تواند از اطلاعات اسناد استفاده کند. در این جا به نکاتی چند در زمینه اخلاق حرفه‌ای و دسترسی پرداخته می‌شود که عبارت‌اند از:

۱. دسترسی به آرشیوهای عمومی، حقی است که باید شرایط دسترسی به آن برای همگان یکسان باشد؛

۲. دسترسی باید رایگان باشد؛

۳. هر کشور باید قوانین مربوط به دسترسی به آرشیوهای عمومی و ملی خود را وضع نماید؛

۴. برای هماهنگی میان سطوح دسترسی به منابع آرشیوهای خصوصی و عمومی، تلاش شود؛

۵. هر کشور، جهت گسترش سطوح دسترسی و رفع موانع از طریق استانداردها، تلاش نماید؛

۶. سطح همکاری میان آرشیوها گسترش یابد؛

۷. جزوه‌ها و منابعی برای کمک به کاربر، در جهت دسترسی بهتر به اسناد آرشیوی تهیه شود. (رضائی شریف آبادی، ۱۳۸۸)

عوامل مهمی که در ایجاد خط مشی دسترسی به آرشیو دخیل است، عبارت‌اند از: کاربر که ممکن است با توجه به سن یا حوزه فعالیتش به منابع خاصی محدود شود، حساسیت یا محرمانه بودن اسناد که باید حیثیت سازمان‌های صاحب سند را حفظ کند، حمایت از حریم شخصی افراد، محدودیت‌هایی که امانتگذار مقرر کرده و بالاخره، سطوح مختلف دسترسی. سطوح دسترسی، همیشه و در مورد همه اسناد یکسان نمی‌باشد. برای نمونه، تکثیر برخی اسناد مانعی ندارد و برخی دیگر این چنین نیست. پاره‌ای اسناد، ممکن است به لحاظ شرایط فیزیکی و فرسودگی بیش از حد، قابل دسترسی مستقیم نباشند و نسخه‌ای به صورت ریز برگه از آن‌ها تهیه شود و چیزهایی از این دست. برای افزایش سطح دسترسی، می‌توان از امکانات، تجهیزات و راهکارهای مناسب استفاده کرد. یکی از این موارد، بازیابگرهاست که نقش واسطه را میان کاربر و آرشیو بازی می‌کنند و به سه دسته فهرست، نمایه و راهنما تقسیم می‌شوند. مورد دیگر، کتابخانه مرجع تخصصی است. از دیگر امکانات، بازیابی و استقرار مجدد اسناد است؛ به گونه‌ای که مراجعه کننده، سند را در داخل آرشیو به امانت می‌گیرد و در تالار مطالعه به بررسی آن می‌پردازد. مورد دیگر، خدمات بخش تکثیر است که باید به آخرین خدمات تکثیری مجهز باشد. به طور کلی، جهت افزایش سطح دسترسی کاربران به آرشیو، نیازهای آنان

در این زمینه باید تا حد امکان رفع گردد و وقت کافی برای این کار تخصیص یابد. مصاحبه مرجع در آرشیو، نمونه‌ای از این دست می‌باشد. روزآمدسازی توصیف و تنظیم اسناد و ارتقای سطح کیفی بازیاگرها نیز، به افزایش سطح دسترسی کمک شایانی خواهد کرد.

## جایگاه سازمانی<sup>۱</sup>

از دیگر مفاهیمی که در محیط سازمانی جدید به طور خاص باید به آن پرداخته شود، جایگاه سلسله‌مراتبی سازمان در مؤسسه مادر است که از مهم‌ترین مسائل برای هر سازمان، از جمله سازمان آرشیو است. جایگاه سازمانی، هم ممکن است موجب بهبود اداره امور آرشیو شود و هم مانعی بر سر راه آن باشد (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۵۳). مدیر آرشیو، باید به درک واضحی از خطوط ارتباطی سازمان و اختیارات آن برسد و قادر به گسترش روابط کاری مؤثر با ناظران و مدیران در دیگر بخش‌های مؤسسه مادر باشد. جایگاه سازمانی، تأثیر عمده‌ای بر برنامه آرشیوی و توانایی آن در رسیدگی به وظایفش دارد. همچنین بر سطح حمایت مالی و حمایت از برنامه‌های آرشیو نیز مؤثر است. جایگاه سلسله‌مراتبی آرشیو، بسته به نوع مؤسسه مادر و وظایف آن، متغیر است. هیچ چارچوب کاملی برای تعیین جایگاه سازمانی وجود ندارد و حتا ممکن است در انواع مشابه مؤسسات، این جایگاه متفاوت باشد. اما با این وجود، نکاتی کلی برای تعیین جایگاه سازمانی آرشیو توصیه می‌شود. ابتدا این که مدیر، باید سازمان را در بالاترین بخش ممکن در نمودار سازمانی قرار دهد. دیگر آن که آرشیو، باید دارای هویتی منحصر به فرد باشد، یعنی دارای ردیف بودجه جداگانه، ارائه گزارش سالانه و نقش برجسته‌ای در وبگاه یا شبکه داخلی مؤسسه مادر باشد. نکته دیگر این که آرشیو، باید تحت نظارت بخشی در آید که علاقه فراوانی به آرشیو داشته و از حمایت کافی آن برخوردار باشد. علاوه بر این، خود بخش یاد شده نیز، باید از سابقه کاری درخشانی بهره‌مند باشد.

## سازمان‌های پشتیبان<sup>۲</sup>

مسئله دیگری که در محیط‌های سازمانی جدید مورد بررسی قرار می‌گیرد، مفهوم سازمان‌های پشتیبان است. سازمان‌های پشتیبان، به طور کلی نقش سپر بلا و حامی را برای آرشیو بازی می‌کنند (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۴۸). دو نمونه از سازمان‌های پشتیبان آرشیو، عبارت اند از: اعضای شورای آرشیو و گروه دوستداران آرشیو.<sup>۳</sup>

انتخاب اعضای کارگروه شورای آرشیو، معمولاً با مؤسسه مادر است و از میان کارکنان مؤسسه، انجمن پژوهش، اهداگران و یا گروه‌های سازنده، صورت می‌گیرد. نقش این کارگروه در آرشیو، بسته به نوع مؤسسه، متغیر است و به طور کلی، نقش حامی یا شبکه ارتباطی را

1. organizational placement.
2. support organizations.
3. Friends of the Archive



دارد که به انتقال اطلاعات به آرشیو و اشاعه آن در میان دیگر اعضای مؤسسه مادر می‌پردازد. اهمیت ویژه این کارگروه، زمانی است که سازمان آرشیو، تازه آغاز به کار کرده است و یا مدیر آرشیو بتازگی روی کار آمده است. وظایف این کارگروه، شامل مواردی چون تشکیل هیئت مؤسسان، صحبت با تخصیص دهندگان منابع، تأمین دانش تخصصی و متخصص و بالاخره، تبلیغات غیررسمی برای آرشیو می‌باشد.

گروه دوستداران آرشیو، به عنوان نمونه‌ای دیگر از سازمان‌های پشتیبان آرشیو، به حمایت از این سازمان می‌پردازد. اعضای این گروه، شامل اهداگران، محققان و دیگر علاقه‌مندان به آرشیو می‌باشد. این بخش، به فعالیت‌هایی چون همکاری در بخش تبلیغات، حمایت‌های مالی، معرفی منابع سرمایه‌گذاری خارجی، حمایت از برنامه‌های پژوهشی، میزبانی نمایشگاه‌های آرشیوی، چاپ و انتشارات و بالاخره، باز تولید مدارک مهم برای فروش یا جایزه، می‌پردازد.

## نتیجه

دستیابی به موفقیت سازمانی در هر تشکیلاتی از جمله آرشیو، تلاش مدیر و اعضای آن سازمان را برای فراگیری و به‌کارگیری اصول و مهارت‌های خاصی می‌طلبد که از آن میان عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، تبیین آشکاری از خط‌مشی‌ها و هدف‌های سازمان، جایگاه سازمانی مناسب و بالاخره ایجاد روابط سازمانی مؤثر با دیگر دستگاه‌ها از جمله سازمان‌های پشتیبان. دستیابی به تمامی این اصول و به‌کارگیری آن‌ها در سازمان، نیازمند صرف زمان و کسب تجربه است. علاوه بر آن دو عامل، مدیر باید با فعالیت‌های ضمنی از جمله شرکت در هم‌اندیشی‌ها و کارگاه‌های مربوط، دانش خود و سازمان را، همگام با دانش روز ارتقا بخشد و با فراگیری اصول مدیریتِ تغییر، قادر به کسب دیدگاه‌های جدید و توسعه روزافزون سازمان باشد.

## کتابنامه

- ایوبی اردکان، محمد. (۱۳۸۵). "نظریه سازمان‌های یادگیرنده".  
 [from]: <http://www.tafahomnews.com/Sections-req-viewarticle-artid-1081-page-1.html>
- بنیانیان، حسن. (۱۳۸۸). "فرهنگ سازمانی".  
 [from]: <http://www.ircap.com/specialentry.asp?id=10>
- دانائی فر، حسن. (۱۳۸۸). "طراحی ساختار سازمانی: مفاهیم، ابزارها و مدل‌ها".  
 [from]: [monshizadeh2.persiangig.com](http://monshizadeh2.persiangig.com)
- رضائی شریف آبادی، سعید. (۱۳۸۸). "جزوه‌های آموزش مجازی درس اصول آرشیو".



زرین کلکی، بهناز. (۱۳۸۷). "آرشیو و دور نمای آینده".

[from]: <http://www.nlai.ir/Default.aspx?tabid=1407>

سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، (۱۳۸۸). "اهداف و وظایف آرشیو ملی".

[from]: <http://www.nlai.ir/Default.aspx?tabid=99>

Estienne, Marion. (1997). "An organizational culture compatible with employability". *Industrial and Commercial Training*. Volume: 29. Issue: 6 .

Jansson, Sara. (2008). "Culture in International Positioning"[from]: <http://www.essays.se/essay/6fd0a54427/>

Kurtz, Michael J.(2004). *Managing Archival & Manuscript Repositories*. Chicago: Society of American Archivists.