

# The National Archives of Iran: A Performance Appraisal

Zahra Soleymani<sup>1</sup> | Amir Ghaebi<sup>2</sup> | Fariborz Khosravi<sup>3</sup>

**GANJINE-YE  
ASNAD**  
Historical Research &  
Archival Studies Quarterly

## Abstract:

**Purpose:** To conduct an SWOT analysis for the National Archives of Iran, evaluate its strategic position, and to provide suggestions for further improvements.

**Method and Research Design:** A questionnaire was designed to evaluate strengths, weaknesses, opportunities and threats. The validity of the questionnaire was assessed by seven archive experts. The questionnaire was answered by 20 employees in the National Archives. The strategic position of the organization was studied using Internal and External Factors Evaluation Matrix.

**Findings and Conclusion:** The strengths of the organization are more than its weaknesses. The organization can control threats and improve weaknesses. Besides, it can make new decisions and improve its services.

Some of the provided suggestions are: developing digital services and accessibility, updating regulations regarding coding of different kinds of documents, closer coordination with other organizations, employing new specialists, more training courses for the staff, launching a web database, defining procedures and codes for collecting archival records.

## Keywords:

National Archives of Iran, SWOT Analysis, Strategic Planning.

1. MA Student, Knowledge & Information Science, Alzahra University, Tehran, I.R. Iran (Corresponding author)  
soleimanik88@gmail.com

2. Associate Professor, Knowledge & Information Science, Alzahra University, Tehran, I.R. Iran  
ghaebi@alzahra.ac.ir

3. Associate Professor, Knowledge & Information Science, National Library & Archives of Iran, Tehran, I.R. Iran  
fkh510@gmail.com

Ganjine-Ye Asnad

«109»

Peer-reviewed Journal | National Library & Archives of I. R. Iran, Archival Research Institute

ISSN: 1023-3652 | E-ISSN: 2538-2268

Digital Object Identifier(DOI): 10.22034/ganj.2018.2271

Indexed by ISC, SID & Iran Journal | Vol. 28, No. 1 Spring 2018 | pp: 108-131

Received: 29, Apr. 2016 | Accepted: 30, Apr. 2017

Archival studies



# تحلیل عملکرد آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل SWOT

زهرا سلیمانی<sup>۱</sup> | امیر غائبی<sup>۲</sup> | فریبرز خسروی<sup>۳</sup>



فصلنامه تحقیقات تاریخی  
و مطالعات آرشیوی

## چکیده:

**هدف:** اجرای تحلیل SWOT و ارزیابی نقاط ضعف و قوت آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران و تهدیدهای و فرصت‌های پیش روی آن و تبیین موقعیت راهبردی این سازمان، و عرضه رهنمودهای مناسب برای آن.

**روش:** پرسش‌نامه‌ای برای تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران طراحی و برای تعیین روایی در اختیار ۷ نفر از متخصصان حوزه آرشیو قرار گرفت. پرسشنامه به بیست نفر از افراد شاغل در این سازمان ارائه شد. موقعیت راهبردی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران، با ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی بررسی شد.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد قوت‌های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر ضعف‌های آن و فرصت‌های پیش رو بر تهدیدها غلبه دارد. سازمان می‌تواند با تکیه بر نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود نقاط ضعف را کم‌رنگ و تهدیدهای محیطی را کنترل کند؛ همچنین با اتخاذ راهبردهای مؤثر هم وضع موجود را بهبود ببخشد و هم با اقدامات جدید، خدماتش را ارتقا دهد. مهم‌ترین راهبردهای عرضه‌شده پژوهش عبارت‌اند از: بهینه‌سازی خدمات رقومی و دسترس‌پذیری آن، اصلاح قانون برای ایجاد تنوع محتوایی در اسناد در اشکال مختلف آن؛ تعامل و مشارکت محتوایی-خدماتی آرشیوی با مراکز اطلاع‌رسانی دیگر؛ جذب نیروی انسانی جوان و متخصص، تشکیل دوره‌های آموزشی برای نیروهای موجود، راه‌اندازی سامانه آرشیوی تحت وب؛ تعیین خط‌مشی و قوانین مناسب برای گردآوری اطلاعات و منابع.

## کلیدواژه‌ها:

آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران؛ تحلیل SWOT؛ برنامه‌ریزی راهبردی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهرا (نویسنده مسئول)  
soleimanik88@gmail.com

۲. دانشیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهرا  
ghaebi@alzahra.ac.ir

۳. دانشیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران  
fkh510@gmail.com



## گنجینه اسناد

«۱۰۹»

فصلنامه علمی-پژوهشی | سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ایران - پژوهشکده اسناد

شاپا(چاپی): ۳۶۵۲-۱۰۲۳ | شاپا(الکترونیکی): ۲۲۶۸-۲۵۲۸

شناسانه برموده رقمی (DOI): 10.22034/ganj.2018.2271

نمایه در ISC, SID و ایران ژورنال | http://ganjineh.nlai.ir

سال ۲۸، دفتر ۱، بهار ۱۳۹۷ | صص: ۱۰۸ - ۱۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۹ | تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۱۰

مطالعات آرشیوی

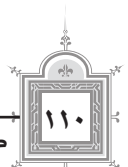
## مقدمه

سازمان‌ها پیوسته در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند از این رو لازم است برای هر گونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> در سازمان برای شناخت وضع موجود از طریق بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام شود. این وظیفه برعهده تحلیلگران محیطی است که برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، به‌دقت اثر متغیرهای محیطی بر تمام بخش‌ها و ارکان سازمان را بررسی کنند؛ به‌عبارت‌دیگر از طریق تحلیل محیطی است که فرصت‌ها و تهدیدهای محیط مشخص می‌شود و براساس آن و باتوجه به شناسایی قبلی نقطه‌های قوت و ضعف درونی سازمان، هدف‌ها را تعیین می‌کنند و رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی را مشخص می‌کنند. این امر مدیریت را یاری می‌کند در مقابله با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی رویه‌ای هماهنگ و یکپارچه اتخاذ کند و به‌شکل شایسته‌ای به اهداف خود دست یابد.

برنامه‌ریزی راهبردی برای تضمین خدمات آینده‌آرشیوی برای کاربران یک ضرورت است که اگر به‌درستی انجام شود، مجموعه‌ای از هدف‌های قابل‌اندازه‌گیری واقع‌بینانه را عرضه می‌کند و در کارکنان برای رسیدن به این هدف‌ها انگیزه ایجاد می‌کند. آرشیو، مکانی برای تدوین برنامه‌ها و کاربری نظام‌های اطلاعاتی است تا بتواند به‌صورت، مرکزی مؤثر در تبیین راهبردهای سودمند، در عرضه اطلاعات‌رسانی به عرضه خدمت بپردازد. در این راستا به بهره‌گیری از ساختار برنامه‌ریزی مدون راهبردی نیازمند است تا از تمامی ظرفیت‌های موجود خود به‌صورت بهینه و اثربخش استفاده کند. این فعالیت‌های عمده، در برنامه‌ریزی راهبردی همواره به‌صورت یکپارچه و همسو اجرا می‌شوند و ساختاری کلی از برنامه سازمانی عرضه می‌کند.

امروزه در عصر اطلاعات، آرشیو جزء سرمایه‌های اصلی جامعه شمرده می‌شود و به‌عنوان مقوله‌ای نو، گستره و کاربردی وسیع‌تر از گذشته پیدا کرده‌است. سال‌هاست که همه کشورهای پیشرفته به سابقه تاریخی کشور و ملت خویش توجه شایان کرده‌اند. چراکه به‌معنای واقعی، گذشته چراغ راه آینده است. غفلت از لحظه‌ها و حادثه‌های گذشته چه در زمینه زندگی فرد، چه در زمینه خانوادگی و چه نهادها و سازمان‌های اداری و حتی دولت‌ها و ملت‌ها به‌معنای مخدوش کردن آینده تمام‌نمای شخصیت و عملکرد آنهاست. در این میان راهبرد SWOT ابزاری مهم برای تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط راهبردی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به‌کار می‌رود. از طریق تجزیه و تحلیل SWOT، سازمان می‌تواند عوامل مثبت و منفی خود را شناسایی کند و سپس به توسعه و تطبیق راهبردهای خود برای مناسب‌سازی این عوامل بپردازد (گاو و پنگ، ۲۰۱۱).

1- Strategic Planning  
2. Gao & Peng



آرشیوها هم از این امر مستثنا نیستند. به خصوص آرشیوهای ملی که مرکزهای علمی مهمی در جامعه هستند و به قشرهای تحصیل کرده جامعه خدمات می دهند و از مهم ترین کانون های فرهنگی، اجتماعی و علمی جوامع پیشرفته امروز به شمار می روند. همچنین با توجه به وسعت مخاطبان آنها که قشرهای تحصیل کرده جامعه را هم شامل می شوند، این مرکزها نقشی زیربنایی در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع بر عهده دارند و از ارکان تحولات بنیادی جوامع به شمار می روند و به خصوص که با افزایش دانشگاه ها، دانش آموختگان و دانشجویان، به این نوع مرکزهای اطلاعاتی بیشتر نیاز است؛ بنابراین منابع و خدمات عرضه شده و نحوه عرضه آن خدمات و همچنین نوع اطلاع رسانی اهمیت بیشتری پیدا می کند.

بنابراین طی این پژوهش، عملکرد آرشیو ملی با رویکرد تحلیل ماتریس SWOT، و نقطه های قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت ها و تهدیدهای خارج از آن مشخص و تصویر روشنی از آن در اختیار مسئولان و کارمندان آرشیو ملی گذاشته می شود. از سوی دیگر راهبردهای تدوین شده با توجه به تحلیل ماتریس سوات می تواند الگویی کاربردی برای آرشیو ملی در شرایط کنونی و با نگاهی به آینده باشد.

در حقیقت هدف از این پژوهش موارد زیر است:

۱. تحلیل SWOT آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران؛
۲. تبیین موقعیت راهبردی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران؛
۳. عرضه رهنمودهای مناسب برای آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران.

## روش پژوهش

ابزار گردآوری داده ها، پرسش نامه محقق ساخته ای است که شامل تمام گویه های مربوط به عوامل درونی و بیرونی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران درباره نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، و تهدیدها است. این پرسش نامه از طریق مطالعات آرشیوی این حوزه و مطالعه پیشینه و مشاهده پژوهشگر تدوین شد و در پایان با اعمال نظر متخصصان، و استادان راهنما و مشاور، پرسش نامه نهایی شکل گرفت.

در پرسش نامه نهایی ۵۷ پرسش تنظیم شد. بدین صورت که ۲۳ مؤلفه برای قوت درونی، ۱۲ مؤلفه برای ضعف درونی، ۱۳ مؤلفه برای فرصت بیرونی و ۹ مؤلفه برای تهدید بیرونی مطرح شد. همچنین برای تعیین موقعیت راهبردی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران به وزن دهی مؤلفه های پرسش نامه مذکور نیاز بود که در پایان به وسیله ۷ نفر از خبرگان آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مجموعه عوامل سابقه کار، میزان تحصیلات، سمت ها، و مهم تر از همه میزان توان علمی و اجرایی آنها انجام شد.



برای تعیین روایی (اعتبار یا Validity) پرسش‌نامه، پرسش‌نامه تنظیم شده برای اصلاح و تأیید، در اختیار ۷ نفر از متخصصان حوزه آرشو قرار گرفت. برای تعیین پایایی (قابلیت اعتماد یا Reliability) پرسش‌نامه، ۲۰ پرسش‌نامه تهیه و بین جامعه پژوهش (آرشو ملی جمهوری اسلامی ایران) توزیع شد که در پایان ۱۹ پرسش‌نامه برگردانده شد و نتایج آن به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS تحلیل شد. براین اساس، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌ها ۰/۹۲۱ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب پرسش‌نامه است.

### پیشینه پژوهش

از منظر پژوهش حاضر، پیشینه‌های داخلی بیانگر اهمیت موارد زیر هستند: میزان مهارت‌ها و تحصیلات کارمندان (نیروی انسانی کارآمد)؛ منابع و محتوای فیزیکی و رقومی کتابخانه‌ها؛ مشارکت و همکاری؛ زیرساخت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛ شرایط مالی؛ بودجه؛ تسهیلات و فضا؛ محیط رقابتی؛ و امکانات پشتیبانی برای کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی.

در پژوهش‌های خارجی نیز پژوهش‌های SWOT با وجود اهمیت زیاد آن برای برنامه‌ریزی‌های آینده سازمان، محدود است که این نشان‌دهنده غفلت از این موضوع مهم است. در مجموع نیز پیشینه‌های خارجی بیانگر اهمیت بسیاری از عوامل برای کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی هستند که می‌توان از مهم‌ترین آن‌ها به عوامل زیر اشاره کرد: برنامه‌ریزی راهبردی؛ بودجه‌بندی؛ موقعیت جغرافیایی؛ معماری؛ مسائل امنیتی؛ فضا سازی؛ نیروی انسانی؛ مجموعه منابع؛ شبکه اطلاعات دیجیتال؛ زیرساخت خدماتی؛ زیرساخت آموزشی؛ زیرساخت پژوهشی؛ زیرساخت انتشاراتی؛ امکانات فناورانه (IT)؛ همکاری و مشارکت؛ تجهیزات، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی؛ استراتژی‌های تبلیغاتی؛ خدمات آنالین مرجع؛ عرضه‌کنندگان متناوب اطلاعات؛ و روابط بازاریابی خارجی.

سهلی وایقان (۱۳۹۳) در پژوهش خود به تحلیل SWOT و موقعیت‌یابی راهبردی مراکز خدمات اطلاعاتی براساس مدل دیوید در چارچوب ۴P بازاریابی پرداخته است. براساس ماتریس‌های ارزیابی موقعیت استراتژیک ارائه شده، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در مقوله‌های محصول (با ۷ قوت، ۷ ضعف، ۱۰ فرصت و ۵ تهدید) و مکان (با ۶ قوت، ۳ ضعف، ۳ فرصت و ۴ تهدید) در موقعیت تهاجمی؛ در مقوله قیمت (با ۳ قوت، ۲ ضعف، ۳ فرصت و ۴ تهدید) در موقعیت رقابتی؛ و در مقوله ترویج (با ۶ قوت، ۱۴ ضعف، ۶ فرصت و ۳ تهدید) در موقعیت محافظه‌کار قرار دارد. یکی از فرصت‌های آرشو ملی جمهوری اسلامی ایران بایگانی راکد کل کشور است



و همچنین یکی از تهدیدهای آن موقعیت مکانی نامطلوب به دلیل قرار گرفتن روی گسل است. سهلی و ایقان نیز در پژوهش خود کتابخانه ملی جمهوری اسلامی را یکی از غنی ترین، بزرگ ترین، ایمن ترین و دسترس پذیرترین گنجینه میراث مستند و شبکه خدمات اطلاع رسانی میراث مستند در کشور می داند؛ ولی به قرار گرفتن این ساختمان روی گسل هم اشاره می کند. محمداسماعیل و قربانی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که نقاط قوت و فرصت های اداره کل پردازش و سازمان دهی اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر نقاط ضعف و تهدیدهای آن برتری نسبی دارد. با توجه به نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، وضعیت استراتژیک اداره کل، تهاجمی تشخیص داده شد. در راهبردهای پیشنهادی قوت-فرصت (SO) برای مدیریت پردازش و سازمان دهی، نه تنها روزآمدی سازمان دهی منابع کتابخانه مدنظر قرار گرفته، بلکه ارتقای کیفیت پایگاه های کتابشناسی و مستندات و انتقال تجربیات تخصصی در حوزه پردازش و سازمان دهی با برگزاری نشست های تخصصی با کتابداران سایر کتابخانه ها و... نیز مدنظر قرار گرفته است. در راهبردهای پیشنهادی ضعف-فرصت (WO) استفاده از حداکثر ظرفیت ها و توان تخصص های آن ها در سایر ادارات سازمان برای رفع آثار نقاط ضعف اداره کل پیشنهاد شده است. راهبردهای قوت-تهدید (ST) به منظور استفاده از نقاط قوت برای کنترل و تقلیل تبعات تهدیدهای محیطی- نظیر مدیریت دورکاری، هماهنگی با اداره کل فناوری و ارتباطات و بازبینی روال فیپا و...- پیشنهاد شده است. راهبردهای ضعف-تهدید (WT) با هدف کنترل و کاهش اثرات ضعف ها و تهدیدهای اداره کل و بیشتر برای حفظ و تعدیل شرایط پیشنهاد شده است. شاید بتوان مهم ترین دستاوردهای این ارزیابی را -که می تواند در اجرای برنامه های استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی و اجرای مأموریت های مهم آن و کسب اهداف عالی سازمان موثر باشد- موارد زیر دانست: کسب نگاه استراتژیک؛ استخراج نقاط قوت؛ نقاط ضعف؛ فرصت ها و تهدیدهای مدیریت پردازش و سازمان دهی؛ شناسایی وضعیت استراتژیک این اداره کل و آشنایی با روش تحلیل SWOT برای ارزیابی استراتژیک آن در مدیریت این حوزه.

یکی از ضعف های آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران ناهماهنگی آموزش های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان است. پژوهش انجام شده به وسیله محمداسماعیل و قربانی به ناهماهنگی آموزش های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان اشاره دارد.

در پژوهش محمداسماعیل و قربانی از فرصت های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران به موارد زیر اشاره شده است: امکان برنامه ریزی و هماهنگی برای مبادله اطلاعات آرشیوی با مراکز اسنادی داخل و خارج از کشور و ایجاد زمینه های بهره مندی



همکاران از اطلاعات آرشیوی روزآمد دنیا؛ و ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتباط با جامعه به‌ویژه مراکز علمی و آموزشی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر مراکز آرشیوی در داخل و خارج از کشور.

ذاکر شهرک و ابادری (۱۳۹۲) - که عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران را براساس روش تحلیل راهبردی SWOT سنجیده‌اند - بیان کرده‌اند که: ارتباط و تعامل بین حوزه‌های مختلف کودکان و نوجوانان با کتابخانه مرجع کانون کم است؛ میزان آشنایی کارکنان با زبان انگلیسی در حد متوسط است و بیشتر کتابخانه‌های کانون منابع خارجی برای کاربران خود ندارند.

اسدنی و جلیل‌پور (۱۳۹۲) به امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT پرداخته‌اند و بیان داشته‌اند که کتابخانه‌های عمومی از نظر عوامل درونی دارای قوت هستند و با استفاده از فرصت‌های پیش‌رو قادر به غلبه بر تهدیدها هستند. سهیلی (۱۳۹۰) به تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها پرداخته‌است. او در پژوهش خود بیان کرد که: نیروی انسانی، مشارکت و همکاری، مجموعه، زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعاتی و ارتباطی، وضعیت مالی، تسهیلات و فضا، رویکردها و نگرش‌ها از نقاط قوت و ضعف جامعه پژوهش است. تهدیدها شامل مشکلات پشتیبانی از زیرساخت‌های موجود، استفاده نکردن از سخت‌افزارهایی با کیفیت مطلوب و نرم‌افزارهایی جدید، و کمبود بودجه است و فرصت‌ها: وجود نیروی انسانی جوان و با تخصص‌های ضروری، پایین بودن قیمت نیروی کار، حمایت از نوآوری‌ها، تمایل از منابع چاپی به سمت منابع الکترونیکی، و نگرش مثبت دانشجویان درباره نقش کتابخانه است.

یکی از ضعف‌های آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران مشکلات مالی است. پژوهش انجام‌شده به‌وسیله سهیلی نیز، به مشکلات مالی کتابخانه رازی اشاره دارد.

از فرصت‌های پیش‌روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران، امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید است. در پژوهش سهیلی نیز به نیروی انسانی جوان و با تخصص‌های ضروری اشاره شده‌است.

مپولانگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله «تجزیه و تحلیل SWOT برنامه‌ریزی خدمات و سیستم‌های اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی: برنامه‌های راهبردی مالووی» بیان داشته‌است که: برنامه‌های راهبردی، بودجه‌بندی و تأمین مالی، از جمله برنامه‌ریزی خدمات و سیستم‌های اطلاع‌رسانی، کتابخانه دانشگاه مالووی را هدایت می‌کند؛ با این حال، نیروهای سیاسی،

1- Malanga



اقتصادی، اجتماعی، داخلی و خارجی تأثیر منفی بر اجرای برنامه‌ها دارند. همچنین برنامه‌های راهبردی برای نشان‌دادن خواسته‌های کتابخانه به‌عنوان یک مکان مناسب زیست‌محیطی موفق نشده‌است.

زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات مطلوب برای منابع، و زیرساخت مشارکت و همکاری از قوت‌های آرشیو ملی است. مپولانگا نیز مشارکت و همکاری و همچنین فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات مطلوب را مطرح کرده‌است.

کومار<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در کتابخانه‌های دانشگاهی در کرالا: به تحلیل SWOT بازاریابی پرداخته و بیان داشته‌است که موقعیت جغرافیایی کتابخانه، کارکنان باتجربه و دارای شرایط، مجموعه‌های خاص و امکانات آبی و... از قوت‌های مطرح شده هستند. کمبود کارکنان، سرمایه‌گذاری ناکافی برای کتابخانه، مشکل فضا، نبود کتابدار دانشگاهی و... از نقاط ضعف هستند. برنامه علمی، منابع جدید بودجه، همکاری و کنسرسیوم در مجموعه‌سازی و تکنولوژی از فرصت‌ها هستند و ارائه‌دهندگان متناوب اطلاعات، میزان تغییرات در حوزه اطلاعات و فناوری اطلاعات از تهدیدهای مهم مطرح شده هستند.

کمونوی و نگلوبه<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به سوابق و قانونگذاری آرشیو در کنیا و مدیریت سوابق بخش عمومی: روش تجزیه و تحلیل SWOT پرداخته‌اند. یافته‌هایشان نشان‌دهنده این است که قانون موجود چه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و همچنین تهدیدی درباره مدیریت در بخش عمومی آرشیو در کنیا دارد و همچنین نشان داد که قانون موجود به‌طور مؤثر در مدیریت پرونده‌های عمومی و ضروری دسترسی به برخی از نسخه‌ها را تسهیل نمی‌کند. باین حال قانون موجود باید اصلاح شود و اطمینان حاصل شود که مسئولیت نگهداری سوابق بین سازمان‌های عمومی و آرشیو ملی کنیا و خدمات مستندات به‌اشتراک گذاشته شود. از تهدیدهای پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران، کهنه‌بودن قوانین است. کمونوی و نگلوبه نیز در پژوهش خود درباره آرشیو در کنیا به این موضوع اشاره کرده‌اند و راه‌حل آن را اصلاح قانون می‌دانند.

## یافته‌ها

طی بررسی وب‌سایت سازمان و بررسی متون فارسی مرتبط با موضوع و مشاهده پژوهشگر و بررسی چندین باره کدگذاری‌های صورت گرفته، در پایان با حذف موارد تکراری و مشابه و غیرضروری و جزئی، تعداد ۲۲ مؤلفه برای قوت درونی، ۷ مؤلفه برای ضعف درونی، ۱۳ مؤلفه برای فرصت بیرونی و ۸ مؤلفه برای تهدید بیرونی استخراج شد که در جدول ۱ و ۲ آورده شده‌اند.

1. Kumar

2. Kemoni & Ngulube





برای تعیین موقعیت راهبردی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در ستون اول ماتریس ارزیابی عوامل درونی، نام عوامل از حیث قوت‌ها و ضعف‌ها درج شد. در ستون دوم، رتبه (برحسب پرسش‌نامه پژوهش) در هر مؤلفه درج شد. از آنجاکه برای قوت‌ها و ضعف‌های مهم (کاملاً موافق) عدد ۵ و برای قوت‌ها و ضعف‌های معمولی (موافق) عدد ۴ در پرسش‌نامه اختصاص یافته است، بنابراین رتبه برای قوت‌ها و ضعف‌ها بین عدد ۴ و ۵ در نظر گرفته شده است و مابقی پرسش‌ها که کارکنان به آن‌ها پاسخ مثبت داده‌اند از این دو عدد کمتر بوده‌اند و حذف شده‌اند. در ستون سوم ضرایب اهمیت هریک از موارد تعیین شد. در ستون چهارم ماتریس، ستون دوم و سوم در هم ضرب شد تا امتیاز نهائی هریک از قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شود. در پائین ستون چهارم، امتیازهای حاصل با یکدیگر جمع شد تا امتیاز نهائی ماتریس عوامل درونی به دست آید. اگر جمع امتیاز نهائی ماتریس قوت‌ها بیشتر باشد به این معنی است که قوت‌های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر ضعف‌های آن غلبه دارد، اگر جمع امتیاز نهائی ماتریس ضعف‌ها بیشتر باشد نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها است. اگر جمع امتیاز نهائی ماتریس فرصت‌ها بیشتر باشد به این معنی است که فرصت‌های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارد و اگر جمع امتیاز نهائی ماتریس تهدیدها بیشتر باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها است.

امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخ‌ها (رتبه)	قوت
۴/۵۵	۰/۹۱	۵	مجموعه غنی از اسناد دولتی و غیردولتی ارزشمند
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	روش‌های مجموعه‌سازی مناسب برای تأمین محتوای اطلاعاتی سازمان اسناد مانند شناسایی و خرید مجموعه‌های شخصی و خانوادگی
۴/۳۵	۰/۸۷	۵	تنوع محتوایی اسناد در اشکال مختلف اسناد (مانند اسناد نوشتاری (طومارها، مکاتبات اداری)، ترسیمی (نقشه‌ها)، دیداری و شنیداری (عکس، اسلاید، انواع نوارهای صوتی و تصویری))
۳/۵۲	۰/۸۸	۴	فهرست‌نویسی، تنظیم و توصیف اسناد براساس استانداردهای جهانی آرشیو و تنظیم و توصیف اسناد با لحاظ کردن ویژگی‌های فرهنگی و تاریخی و زبان فارسی و...
۳/۳۶	۰/۸۴	۴	زیرساخت خدماتی مطلوب آرشیوی (مانند ارزشیابی اسناد و تعیین عمر مفید اسناد و امحای اوراق زائد)

## جدول ۱

ارزیابی عوامل درونی (قوت و ضعف) آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران



امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخها (رتبه)	قوت
۳/۲۴	۰/۸۱	۴	خدمات مشاوره‌ای برای تهیه جدول‌های تعیین عمر مفید اسناد برای خود و سازمان‌های دیگر
۳/۲۸	۰/۸۲	۴	عرضه خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های آسیب‌شناسی، آسیب‌زدایی و مرمت اسناد
۳/۲۴	۰/۷۲	۴/۵۰	برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها (مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی به وسیله پژوهشکده اسناد)
۲/۶۸	۰/۶۷	۴	حضور اعضای پژوهشکده اسناد در سمینارها
۳/۶۸	۰/۹۲	۴	منحصر به‌فرد بودن سازمان از لحاظ تحویل اسناد دولتی
۳	۰/۷۵	۴	زیرساخت فن آوری اطلاعات و ارتباطات مطلوب برای منابع (مانند دیجیتال‌سازی اسناد و کتب)
۳/۲۰	۰/۸۰	۴	فن آوری مناسب و به‌روز از طریق وجود پیوندهای مناسب و کارآمد در وب‌سایت سازمان و وجود امکان جستجو در سایت برای جستجوی سند و مناسب بودن تجهیزات سازمان از لحاظ سخت‌افزاری
۲/۴۸	۰/۶۲	۴	عرضه امکانات پژوهشی (مانند عرضه آنلاین گزیده فیلم‌های آرشیو تاریخ شفاهی و کتابخانه تخصصی پژوهشکده اسناد به‌عنوان مجموعه‌ای تخصصی در حوزه مطالعات آرشیوی و...)
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	امکاناتی که آرشیو در اختیار کاربران قرار می‌دهد (شامل امکان عضویت موقت آرشیو ملی برای پژوهشگران مقطع لیسانس و خدمات‌دهی به مراجعان به‌صورت سیستم‌باز)
۳/۷۵	۰/۷۵	۵	داشتن گروه‌های آسیب‌شناسی و مرمت
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	رویکردها و روش‌های حفاظت و مرمت مطلوب (مانند تهیه و به‌کارگیری نسخه‌های پشتیبانی دیجیتال و میکروفیلم دیجیتال، برطرف کردن الحاقات اضافی سند و مرمت‌های غیراصولی)
۲/۸۴	۰/۷۱	۴	رویکردهای نظام‌مند برای ارزیابی خدمات، مجموعه و تسهیلات برای استفاده از مدل‌های مختلف خدماتی و برنامه‌های منسجم کوتاه‌مدت و بلندمدت
۳/۲۴	۰/۸۴	۴	ساختمان با اصول مهندسی بالا (مانند مقاومت ساختمان در مقابل لرزش‌های ناگهانی و زلزله)

### ادامه جدول ۱

ارزیابی عوامل درونی (قوت و ضعف) آرشیو  
ملی جمهوری اسلامی ایران



امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخها (رتبه)	قوت
۳/۷۵	۰/۷۵	۵	طراحی درونی مطلوب سازمان (مانند: تقسیم فضای درونی ساختمان براساس نیاز کاربران به سه بخش ۱. فضاهای حفظ و نگهداری اسناد، ۲. فضاهای عمومی و اطلاع رسانی، ۳. فضاهای اختصاصی)
۳/۳۶	۰/۸۴	۴	زیرساخت انتشاراتی مطلوب (مانند: تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، انتشار چندین کتاب و انجام چندین تحقیق به وسیله سازمان اسناد)
۲/۸۰	۰/۷۰	۴	زیرساخت مشارکت و همکاری به دلیل توانایی تفویض اختیار به مدیران و همکاری با دیگر سازمان‌ها و آرشوها
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	دراختیار داشتن تخصص‌های متنوع و ایده‌های متفاوت کارکنان در زمینه‌های گوناگون به دلیل وجود نیروهای متخصص تاریخ و توانایی بالابردن بهره‌وری از نیروی انسانی آرشو با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مرتبط با شرح شغل
۷۲/۸			جمع امتیازهای نقاط قوت
امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخها (رتبه)	ضعف
۳/۲۴	۰/۸۱	۴	مشکل در ایجاد قوانین جدید و جدانبودن قوانین اسناد
۳/۲۴	۰/۸۱	۴	خودداری بعضی از سازمان‌ها از تحویل اسنادشان به آرشو ملی (مانند وزارت امور خارجه، وزارت دفاع و...)
۱/۸۸	۰/۴۷	۴	ناهماهنگی آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان
۲/۳۲	۰/۵۸	۴	وجود فرسودگی شغلی در کارکنان (مانند تحصیلات پایین اعضای رسمی سازمان و مطابق نبودن رشته‌های تحصیلی برخی از کارمندان با کارشان و...)
۲/۴۰	۰/۶۰	۴	کافی نبودن تجهیزات فن آوری در صورت مراجعه کاربران زیاد
۳/۲۴	۰/۸۱	۴	مشکلات مالی در تأمین خدمات برای افراد (مانند بودجه ناکافی برای تأمین منابع و خدمات و کاهش بودجه خرید)
۳/۲۸	۰/۸۲	۴	مشکلات مالی در تأمین رفاه برای افراد (شامل: هزینه بالای خرید منابع آرشویی و هزینه استخدام نیروی جدید و افزایش هزینه مواد)
۱۹/۶			جمع امتیازهای نقاط ضعف

### ادامه جدول ۱

ارزیابی عوامل درونی (قوت و ضعف) آرشو  
ملی جمهوری اسلامی ایران

جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی قوت‌ها، بیشتر است و نشان‌دهنده این نکته است که قوت‌های پیش روی آرشو ملی جمهوری اسلامی ایران بر ضعف‌های آن غلبه دارد.



امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخها (رتبه)	فرصت
۲/۸۸	۰/۷۲	۴	بایگانی راكد كل کشور
۲/۲۰	۰/۸۰	۴	اعتبار بین المللی و موقعیت جغرافیایی
۴/۰۵	۰/۸۱	۵	امکان بررسی زمینه‌ها و عرضه پیشنهاد همکاری با سازمان‌های بین‌المللی اسناد و مراکز اسنادی داخل و خارج کشور و اقدام لازم برای تهیه پیش‌نویس تفاهم‌نامه‌های آرشیوی
۳	۰/۷۵	۴	امکان پیشنهاد طرح‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات
۲/۰۸	۰/۷۷	۴	امکان مشارکت پژوهشگران در انجام طرح‌های پژوهشی ضروری سازمان و پژوهشکده
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	امکان برنامه‌ریزی و هماهنگی برای مبادله اطلاعات آرشیوی با مراکز اسنادی داخل و خارج کشور و ایجاد زمینه‌های بهره‌مندی همکاران از اطلاعات آرشیوی روزآمد دنیا
۲/۸۸	۰/۷۲	۴	ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتباط با جامعه به‌ویژه مراکز علمی و آموزشی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر مراکز آرشیوی در داخل و خارج کشور
۲/۲۸	۰/۵۷	۴	امکان کسب درآمد از طریق روش‌های مختلف آموزش از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی به‌وسیله پژوهشکده اسناد و امکان کسب درآمد از طریق مرمت آثار سازمان‌های دیگر
۲/۴۴	۰/۶۱	۴	توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی و توانایی هدایت بودجه‌های اعطایی به سمت بازدهی بیشتر
۲/۰۸	۰/۷۷	۴	امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید
۲/۸۰	۰/۷۰	۴	امکان شناسایی و فراهم‌آوری مجموعه‌های دیجیتالی و دسترسی مناسب‌تر و جایگزین‌های اینترنتی برای خدمات آرشیو
۲/۱۶	۰/۵۴	۴	امکان تصویب مقررات جدید برای اسناد جدید به‌وجودآمده
۲/۰۸	۰/۵۲	۴	امکان توسعه و تغییر کاربری فضاهای ساختمان آرشیوی
۳۷/۰۵			جمع امتیازهای نقاط فرصت

## جدول ۲

ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت و تهدید)  
آرشیوملی جمهوری اسلامی ایران



امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانۀ پاسخها (رتبه)	تهدید
۳/۱۲	۰/۷۸	۴	ناکامی برای جذب تسهیلات برای شناساندن آرشیو
۳/۰۸	۰/۷۷	۴	مشکلات شناساندن آرشیو، نبود استقلال، کم اطلاعی مسئولان و نداشتن درک صحیح از موقعیت
۲/۹۶	۰/۷۴	۴	کهنه بودن قوانین به علت ناآشنایی تصویب کنندگان نهایی و تصمیم گیران با مشکلات اساسی در قوانین آرشیو و از بین رفتن اسناد جدید
۲/۸۸	۰/۷۲	۴	موقعیت مکانی نامطلوب به دلیل قراردادن ساختمان سازمان اسناد روی گسل
۳/۰۸	۰/۷۷	۴	مشکلات فن آوری (شامل: طول عمر کوتاه سخت افزارها و نرم افزارها و مشکلات همگامی با تغییرات سریع فناوری و مشکلات پشتیبانی از فناوریها)
۳/۲۸	۰/۸۲	۴	مشکلات کارکنان برای همگام شدن با تغییرات در زمینه های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و مدیریت منابع الکترونیک
۲/۹۲	۰/۷۳	۴	مشکلات رقابتی (مانند رقبای اطلاعاتی داخلی و خارجی و ارتباط مستقیم واسطه ها با مالکان اسناد)
۳/۶۰	۰/۹۰	۴	ناهماهنگی مؤسسه های اسنادی و آرشیوی
۲۴/۹۲			جمع امتیازهای نقاط تهدید

## ادامۀ جدول ۲

ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت و تهدید)  
آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران

جمع امتیاز نهایی ماتریس فرصت ها بیشتر است و این نشان دهنده این نکته است که فرصت های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارند.

### راهبردهای پیشنهادی براساس نتایج تحلیل SWOT

باتوجه به نکته های ذکر شده پیشین می توان به تدوین رهنمودهای راهبردی برای آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران براساس ماتریس SWOT پرداخت. در این ماتریس، با استفاده از چهار فهرست قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، و تهدیدها و مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهار گانه SO (قوت-فرصت)، ST (قوت-تهدید)، WO (ضعف-فرصت)، و WT (ضعف-تهدید) تدوین می شود. از مجموع مؤلفه های این مقوله، با استفاده از ماتریس سوات، تعداد ۸ راهبرد SO (قوت-فرصت)، ۶ راهبرد ST (قوت-تهدید)، ۷ راهبرد WO (ضعف-



فرصت)، و ۸ راهبرد WT(ضعف- تهدید) عرضه شده است. جدول‌های ۳، ۴، ۵، و ۶ به عرضه این راهبرد می‌پردازند.

قوت (S)
۱. مجموعه غنی از اسناد دولتی و غیردولتی ارزشمند
۲. روش‌های مجموعه‌سازی مناسب برای تأمین محتوای اطلاعاتی سازمان اسناد مانند شناسایی و خرید مجموعه‌های شخصی و خانوادگی
۳. تنوع محتوایی اسناد در اشکال مختلف اسناد (مانند اسناد نوشتاری (طومارها، مکاتبات اداری)، ترسیمی (نقشه‌ها)، دیداری و شنیداری (عکس، اسلاید، انواع نوارهای صوتی و تصویری))
۴. فهرست‌نویسی، تنظیم و توصیف اسناد براساس استانداردهای جهانی آرشیو و تنظیم و توصیف اسناد با لحاظ کردن ویژگی‌های فرهنگی و تاریخی و زبان فارسی و...
۵. زیرساخت خدماتی مطلوب آرشیوی (مانند ارزشیابی اسناد و تعیین عمر مفید اسناد و امحای اوراق زائد)
۶. خدمات مشاوره‌ای برای تهیه جدول‌های تعیین عمر مفید اسناد برای خود و سازمان‌های دیگر
۷. عرضه خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های آسیب‌شناسی، آسیب‌زدایی و مرمت اسناد
۸. برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها (مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی به وسیله پژوهشکده اسناد)
۹. حضور اعضای پژوهشکده اسناد در سمینارها
۱۰. منحصر به فرد بودن سازمان از لحاظ تحویل اسناد دولتی
۱۱. زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات مطلوب برای منابع (مانند دیجیتال‌سازی اسناد و کتب)
۱۲. فن‌آوری مناسب و به‌روز از طریق وجود پیوندهای مناسب و کارآمد در وب‌سایت سازمان و وجود امکان جستجو در سایت برای جستجوی سند و مناسب بودن تجهیزات سازمان از لحاظ سخت‌افزاری
۱۳. عرضه امکانات پژوهشی (مانند عرضه آنلاین گزیده فیلم‌های آرشیو تاریخ شفاهی و کتابخانه تخصصی پژوهشکده اسناد به‌عنوان مجموعه‌ای تخصصی در حوزه مطالعات آرشیوی و ...)
۱۴. امکاناتی که آرشیو در اختیار کاربران قرار می‌دهد (شامل امکان عضویت موقت آرشیو ملی برای پژوهشگران مقطع لیسانس و خدمات دهی به مراجعان به‌صورت سیستم باز)
۱۵. داشتن گروه‌های آسیب‌شناسی و مرمت
۱۶. رویکردها و روش‌های حفاظت و مرمت مطلوب (مانند تهیه و به‌کارگیری نسخه‌های پشتیبانی دیجیتال و میکروفیلم دیجیتال، برطرف کردن الحاقات اضافی سند و مرمت‌های غیراصولی)

### جدول ۳

راهبردهای ۵۰ (قوت-فرصت)



قوت (S)	
۱۷. رویکردهای نظام‌مند برای ارزیابی خدمات، مجموعه و تسهیلات برای استفاده از مدل‌های مختلف خدماتی و برنامه‌های منسجم کوتاه‌مدت و بلندمدت	
۱۸. ساختمان با اصول مهندسی بالا (مانند مقاومت ساختمان در مقابل لرزش‌های ناگهانی و زلزله)	
۱۹. طراحی درونی مطلوب سازمان (مانند: تقسیم فضای درونی ساختمان براساس نیاز کاربران به سه بخش ۱. فضاهای حفظ و نگهداری اسناد، ۲. فضاهای عمومی و اطلاع‌رسانی، ۳. فضاهای اختصاصی)	
۲۰. زیرساخت انتشاراتی مطلوب (مانند: تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، انتشار چندین کتاب و انجام چندین تحقیق به وسیله سازمان اسناد)	
۲۱. زیرساخت مشارکت و همکاری به دلیل توانایی تفویض اختیار به مدیران و همکاری با دیگر سازمان‌ها و آرشیوها	
۲۲. در اختیار داشتن تخصص‌های متنوع و ایده‌های متفاوت کارکنان در زمینه‌های گوناگون به دلیل وجود نیروهای متخصص تاریخ و توانایی بالابردن بهره‌وری از نیروی انسانی آرشیو با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مرتبط با شرح شغل	
راهبردهای SO	فرصت (O)
:S۱0۱; S۵0۱۱; S۱۱0۱۱ بهینه‌سازی قدرت خدماتی، رقومی و نوع دسترسی در مسیر حرکت به سمت تبدیل شدن به یکی از غنی‌ترین، بزرگ‌ترین، ایمن‌ترین و دسترس‌پذیرترین گنجینه اسناد و شبکه خدمات اطلاع‌رسانی در کشور SAOV: بهینه‌سازی فضای آموزشی آرشیوی برای ساماندهی حافظه اداری کشور از طریق: ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتباط با جامعه به ویژه مراکز علمی و آموزشی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر مراکز آرشیوی در داخل و خارج از کشور S۱۴0۲: ارتقای امکانات پژوهشی برای ارتقای اعتبار بین‌المللی S۲۲0۲: استفاده از تخصص‌های متنوع و ایده‌های متفاوت کارکنان در زمینه‌های	۱. بایگانی راکد کل کشور
	۲. اعتبار بین‌المللی و موقعیت جغرافیایی
	۳. امکان بررسی زمینه‌ها و دادن پیشنهاد همکاری با سازمان‌های بین‌المللی اسناد و مراکز اسنادی داخل و خارج از کشور و اقدام لازم برای تهیه پیش‌نویس تفاهم‌نامه‌های آرشیوی
	۴. امکان پیشنهاد طرح‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات
	۵. امکان مشارکت پژوهشگران در انجام طرح‌های پژوهشی ضروری سازمان و پژوهشکده
	۶. امکان برنامه‌ریزی و هماهنگی برای مبادله اطلاعات آرشیوی با مراکز اسنادی داخل و خارج از کشور و ایجاد زمینه‌های بهره‌مندی همکاران از اطلاعات آرشیوی روزآمد دنیا
	۷. ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتباط با جامعه به ویژه مراکز علمی و آموزشی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر مراکز آرشیوی در داخل و خارج از کشور
	۸. امکان کسب درآمد از طریق روش‌های مختلف آموزش از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی به وسیله پژوهشکده اسناد و امکان کسب درآمد از طریق مرمت آثار سازمان‌های دیگر
	۹. توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی و توانایی هدایت بودجه‌های اعطایی به سمت بازدهی بیشتر
	۱۰. امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به کارگیری مهارت‌های جدید

### ادامه جدول ۳

راهبردهای SO (قوت-فرصت)



راهبردهای SO	فرصت (O)
گوناگون برای بهره‌مندی از تخصص‌های آنها S1108: بهره‌مندی از فن‌آوری مناسب و به‌روز برای استفاده از مهارت‌های آرشیوی S4012: سازمان‌دهی و فهرست‌نویسی اسناد جدید آرشیوی	11. امکان شناسایی و فراهم‌آوری مجموعه‌های دیجیتالی و دسترسی مناسب‌تر و جایگزین‌های اینترنتی برای خدمات آرشیو
S1608; S1508; S808: برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی در حوزه‌های مختلف آرشیوی	12. امکان تصویب مقررات جدید برای اسناد جدید به‌وجودآمده
	13. امکان توسعه و تغییر کاربری فضاهای ساختمان آرشیوی

### ادامه جدول ۳

راهبردهای SO (قوت-فرصت)

قوت (S)
1. مجموعه غنی از اسناد دولتی و غیردولتی ارزشمند
2. روش‌های مجموعه‌سازی مناسب برای تأمین محتوای اطلاعاتی سازمان اسناد مانند شناسایی و خریداری مجموعه‌های شخصی و خانوادگی
3. تنوع محتوایی اسناد در اشکال مختلف اسناد (مانند اسناد نوشتاری (طومارها، مکاتبات اداری)، ترسیمی (نقشه‌ها)، دیداری و شنیداری (عکس، اسلاید، انواع نوارهای صوتی و تصویری))
4. فهرست‌نویسی، تنظیم و توصیف اسناد براساس استانداردهای جهانی آرشیو و تنظیم و توصیف اسناد با لحاظ کردن ویژگی‌های فرهنگی و تاریخی و زبان فارسی و...
5. زیرساخت خدماتی مطلوب آرشیوی (مانند ارزشیابی اسناد و تعیین عمر مفید اسناد و امحای اوراق زائد)
6. خدمات مشاوره‌ای برای تهیه جدول‌های تعیین عمر مفید اسناد برای خود و سازمان‌های دیگر
7. عرضه خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های آسیب‌شناسی، آسیب‌زدایی و مرمت اسناد
8. برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها (مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی به‌وسیله پژوهشکده اسناد)

### جدول ۴

راهبردهای ST (قوت-تهدید)





قوت (S)
۹. حضور اعضای پژوهشکده اسناد در سمینارها
۱۰. منحصربه‌فرد بودن فرد بودن سازمان از لحاظ تحویل اسناد دولتی
۱۱. زیرساخت فن آوری اطلاعات و ارتباطات مطلوب برای منابع (مانند دیجیتال سازی اسناد و کتب)
۱۲. فن آوری مناسب و به‌روز از طریق وجود پیوندهای مناسب و کارآمد در وبسایت سازمان و وجود امکان جستجو در سایت برای جستجوی سند و مناسب بودن تجهیزات سازمان از لحاظ سخت‌افزاری
۱۳. عرضه امکانات پژوهشی (مانند عرضه آنلاین گزیده فیلم‌های آرشیو تاریخ شفاهی و کتابخانه تخصصی پژوهشکده اسناد به‌عنوان مجموعه‌ای تخصصی در حوزه مطالعات آرشیوی و ...)
۱۴. امکاناتی که آرشیو در اختیار کاربران قرار می‌دهد (شامل امکان عضویت موقت آرشیو ملی برای پژوهشگران مقطع لیسانس و خدمات‌دهی به مراجعان به‌صورت سیستم باز)
۱۵. داشتن گروه‌های آسیب‌شناسی و مرمت
۱۶. رویکردها و روش‌های حفاظت و مرمت مطلوب (مانند تهیه و به‌کارگیری نسخه‌های پشتیبانی دیجیتال و میکروفیلم دیجیتال، برطرف کردن الحاقات اضافی سند و مرمت‌های غیراصولی)
۱۷. رویکردهای نظام‌مند برای ارزیابی خدمات، مجموعه و تسهیلات برای استفاده از مدل‌های مختلف خدماتی و برنامه‌های منسجم کوتاه‌مدت و بلندمدت
۱۸. ساختمان با اصول مهندسی بالا (مانند مقاومت ساختمان در مقابل لرزش‌های ناگهانی و زلزله)
۱۹. طراحی درونی مطلوب سازمان (مانند: تقسیم فضای درونی ساختمان براساس نیاز کاربران به سه بخش ۱. فضاهای حفظ و نگهداری اسناد، ۲. فضاهای عمومی و اطلاع‌رسانی، ۳. فضاهای اختصاصی)
۲۰. زیرساخت انتشاراتی مطلوب (مانند: تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، انتشار چندین کتاب و انجام چندین تحقیق به‌وسیله سازمان اسناد)
۲۱. زیرساخت مشارکت و همکاری به‌دلیل توانایی تفویض اختیار به مدیران و همکاری با دیگر سازمان‌ها و آرشیوها
۲۲. دراختیارداشتن تخصص‌های متنوع و ایده‌های متفاوت کارکنان در زمینه‌های گوناگون به‌دلیل وجود نیروهای متخصص تاریخ و توانایی بالابردن بهره‌وری از نیروی انسانی آرشیو با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مرتبط با شرح شغل

## ادامه جدول ۴

راهبردهای ST (قوت- تهدید)



راهبردهای ST	تهدید (T)
۵۲۴۹: تقویت قابلیت انتشاراتی برای جذب تسهیلات برای شناساندن آرشیو	۱. ناکامی برای جذب تسهیلات برای شناساندن آرشیو
۵۱۵TV ; ۵۷TV: بهینه‌سازی فضای آموزشی آرشیوی برای کاهش اثر قدرت رقبای اطلاعاتی	۲. مشکلات شناساندن آرشیو، نبود اطلاعی مسئولان و نداشتن درک صحیح از موقعیت
۵۱۳TV : ۵۱TV: استفاده مطلوب‌تر از محتوای اطلاعاتی و خدماتی موجود برای کاهش اثر قدرت رقبای اطلاعاتی	۳. کهنه‌بودن قوانین به‌علت ناآشنایی تصویب‌کنندگان نهایی و تصمیم‌گیران با مشکلات اساسی در قوانین آرشیو و از بین رفتن اسناد جدید
۵۱۹T۴: تقویت قابلیت‌های طراحی درونی مطلوب سازمان برای فائق آمدن بر مشکلات مربوط به موقعیت مکانی نامطلوب	۴. موقعیت مکانی نامطلوب به دلیل قراردادن ساختمان سازمان اسناد روی گسل
۵۳۳T۳: اصلاح قانون برای تنوع محتوایی اسناد در اشکال مختلف آن	۵. مشکلات فن‌آوری (شامل: طول عمر کوتاه سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و مشکلات همگامی با تغییرات سریع فناوری و مشکلات پشتیبانی از فناوری‌ها)
۵۲۲T۱: استفاده از کارشناسان متخصص و نیروهای متخصص در سازمان برای شناساندن آرشیو	۶. مشکلات کارکنان برای همگام‌شدن با تغییرات در زمینه‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و مدیریت منابع الکترونیک
	۷. مشکلات رقابتی (مانند رقبای اطلاعاتی داخلی و خارجی و ارتباط مستقیم واسطه‌ها با مالکان اسناد)
	۸. ناهماهنگی مؤسسه‌های اسنادی و آرشیوی

#### ادامه جدول ۴

راهبردهای ST (قوت-تهدید)

ضعف (W)
۱. مشکل در ایجاد قوانین جدید و جدانبودن قوانین اسناد
۲. خودداری بعضی از سازمان‌ها از تحویل اسنادشان به آرشیو ملی (مانند وزارت امور خارجه، وزارت دفاع و...)
۳. ناهماهنگی آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان
۴. وجود فرسودگی شغلی در کارکنان (مانند تحصیلات پایین اعضای رسمی سازمان و مطابق نبودن رشته‌های تحصیلی برخی از کارمندان با کارشان و...)
۵. کافی نبودن تجهیزات فن‌آوری در صورت مراجعه کاربران زیاد
۶. مشکلات مالی در تأمین خدمات برای افراد (مانند بودجه ناکافی برای تأمین منابع و خدمات و کاهش بودجه خرید)
۷. مشکلات مالی در تأمین رفاه برای افراد (شامل: هزینه بالای خرید منابع آرشیوی و هزینه استخدام نیروی جدید و افزایش هزینه مواد)

#### جدول ۵

راهبردهای WO (ضعف-فرصت)



راهبردهای WO	فرصت (O)
<p>W1012: امکان گفتگوهای محتوایی - خدماتی با استفاده از فرصت‌های قانونی تصویب مقررات جدید برای اسناد جدید به‌وجودآمده</p> <p>W5011: امکان گفتگوهای محتوایی - خدماتی رقومی آرشیوی با استفاده از فناوری‌های نوین (تحولات فناورانه)</p> <p>W604; WVOV: امکان گفتگوهای محتوایی - خدماتی آرشیوی از طریق مشارکت با مراکز اطلاع‌رسانی دیگر</p> <p>W608; WVO8: تقویت سیستم اطلاع‌رسانی برای افزایش درآمدهای سازمان</p> <p>W4010: امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید و تشکیل دوره‌های آموزش آکادمیک و تکمیلی برای کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان</p>	<p>۱. بایگانی را کد کل کشور</p> <p>۲. اعتبار بین‌المللی و موقعیت جغرافیایی</p> <p>۳. امکان بررسی زمینه‌ها و دادن پیشنهاد همکاری با سازمان‌های بین‌المللی اسناد و مراکز اسنادی داخل و خارج از کشور و اقدام لازم در خصوص تهیه پیش‌نویس تفاهم‌نامه‌های آرشیوی</p> <p>۴. امکان پیشنهاد طرح‌های مشترک با دستگاه‌ها و مؤسسات</p> <p>۵. امکان مشارکت پژوهشگران در انجام طرح‌های پژوهشی ضروری سازمان و پژوهشکده</p> <p>۶. امکان برنامه‌ریزی و هماهنگی برای مبادله اطلاعات آرشیوی با مراکز اسنادی داخل و خارج از کشور و ایجاد زمینه‌های بهره‌مندی همکاران از اطلاعات آرشیوی روزآمد دنیا</p> <p>۷. ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتباط با جامعه به‌ویژه مراکز علمی و آموزشی و اجرای پروژه‌های مشترک با سایر مراکز آرشیوی در داخل و خارج از کشور</p> <p>۸. امکان کسب درآمد از طریق روش‌های مختلف آموزش از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی به‌وسیله پژوهشکده اسناد و امکان کسب درآمد از طریق مرمت آثار سازمان‌های دیگر</p> <p>۹. توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی و توانایی هدایت بودجه‌های اعطایی به سمت بازدهی بیشتر</p> <p>۱۰. امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید</p> <p>۱۱. امکان شناسایی و فراهم‌آوری مجموعه‌های دیجیتالی و دسترسی مناسب‌تر و جایگزین‌های اینترنتی برای خدمات آرشیو</p> <p>۱۲. امکان تصویب مقررات جدید برای اسناد جدید به‌وجودآمده</p> <p>۱۳. امکان توسعه و تغییر کاربری فضاهای ساختمان آرشیوی</p>

## ادامه جدول ۵

راهبردهای WO (ضعف-فرصت)



ضعف (W)	
۱. مشکل در ایجاد قوانین جدید و جدانبودن قوانین اسناد	
۲. خودداری بعضی از سازمان‌ها از تحویل اسنادشان به آرشیو ملی (مانند وزارت امور خارجه، وزارت دفاع و...)	
۳. ناهماهنگی آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان	
۴. وجود فرسودگی شغلی در کارکنان (مانند تحصیلات پایین اعضای رسمی سازمان و مطابق نبودن رشته‌های تحصیلی برخی از کارمندان یا کارشان و...)	
۵. کافی نبودن تجهیزات فن آوری در صورت مراجعه کاربران زیاد	
۶. مشکلات مالی در تأمین خدمات برای افراد (مانند بودجه ناکافی برای تأمین منابع و خدمات و کاهش بودجه خرید)	
۷. مشکلات مالی در تأمین رفاه برای افراد (شامل: هزینه بالای خرید منابع آرشیوی و هزینه استخدام نیروی جدید و افزایش هزینه مواد)	
راهبردهای WT	تهدید (T)
W:AT۲ راه‌اندازی یک سامانه تحت وب در مسیر ایجاد همکاری‌های بین آرشیوی در راستای اطلاع‌رسانی و عرضه خدمات بیشتر	۱. ناکامی برای جذب تسهیلات برای شناساندن آرشیو
W:VT۵ تقویت قابلیت‌های کیفی خدمات آرشیوی از طریق الگوگیری از برخی رقبای اطلاعاتی در عرضه منابع و خدمات؛ تقویت خدمات مرجع مجازی آرشیوی در مسیر انتقال نامحدود اطلاعات و همچنین استفاده از این فرصت به منظور کسب درآمد	۲. مشکلات شناساندن آرشیو، نبود استقلال، کم‌اطلاعی مسئولان و نداشتن درک صحیح از موقعیت
W:IT۶؛ W:IT۷ تقویت محتوای دیجیتال برای کاهش اثر محدودیت در خرید و اشتراک منابع	۳. کهنه بودن قوانین به علت ناآشنایی تصویب‌کنندگان نهایی و تصمیم‌گیران با مشکلات اساسی در قوانین آرشیو و از بین رفتن اسناد جدید
W:PT۴ استفاده از نیروهای بیشتر و ماهرتر برای عرضه خدمات به گروه‌های بیشتر و کاهش اثر رقبای اطلاعاتی؛ پشتیبانی و ارتقای نیروی انسانی آرشیوی در مسیر خلاقیت، یادگیری و انگیزش بیشتر	۴. موقعیت مکانی نامطلوب به علت قراردادن ساختمان مرکز اسناد روی گسل
W:CT۱ تعیین خط‌مشی مناسب قوانین برای گردآوری اطلاعات و منابع	۵. مشکلات فن آوری (شامل: طول عمر کوتاه سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و مشکلات همگامی با تغییرات سریع فناوری و مشکلات پشتیبانی از فناوری‌ها)
W:ST۴ برگزاری جلسات بحث و گفت‌وگو مدیران با کارکنان برای رفع مشکلات	۶. مشکلات کارکنان برای همگام‌شدن با تغییرات در زمینه‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و مدیریت منابع الکترونیک
	۷. مشکلات رقابتی (مانند رقبای اطلاعاتی داخلی و خارجی و ارتباط مستقیم واسطه‌ها با مالکان اسناد)
	۸. ناهماهنگی مؤسسه‌های اسنادی و آرشیوی

## جدول ۶

راهبردهای WT (ضعف-تهدید)



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بر اساس دستاوردهای این پژوهش مشخص شد که قوت‌های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر ضعف‌های آن غلبه دارد و فرصت‌های پیش روی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارد. به این معنی که سازمان می‌تواند با تکیه بر نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود نقاط ضعف را کم‌رنگ و تهدیدهای محیطی را کنترل کند و با اتخاذ راهبردهای مؤثر علاوه بر بهبود وضع موجود، به اقدامات فراتر و ایجاد ارزش افزوده در عرضه خدمات خود بیندیشد.

مهم‌ترین راهبردهای عرضه‌شده پژوهش عبارت‌اند از: بهینه‌سازی قدرت خدماتی، رقومی و نوع دسترسی در مسیر حرکت به سمت تبدیل شدن به یکی از غنی‌ترین، بزرگ‌ترین، ایمن‌ترین و دسترس‌پذیرترین گنجینه اسناد و شبکه خدمات اطلاع‌رسانی در کشور؛ استفاده مطلوب‌تر از محتوای اطلاعاتی و خدماتی موجود برای کاهش اثر قدرت رقبای اطلاعاتی؛ اصلاح قانون برای ایجاد تنوع محتوایی در اسناد در اشکال مختلف آن؛ امکان گفتگوهای محتوایی-خدماتی آرشیوی از طریق مشارکت با مراکز اطلاع‌رسانی دیگر؛ امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید و تشکیل دوره‌های آموزش آکادمیک و تکمیلی برای کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان؛ راه‌اندازی سامانه‌ای تحت وب در مسیر ایجاد همکاری‌های بین‌آرشیوی در راستای اطلاع‌رسانی و عرضه خدمات بیشتر؛ تعیین خط‌مشی مناسب قوانین برای گردآوری اطلاعات و منابع.

شاید بتوان مهم‌ترین دستاورد این ارزیابی را شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران و موقعیت راهبردی آن دانست که به ترسیم ملزومات درونی و بیرونی آرشیو ملی جمهوری اسلامی ایران، به‌منظور نمایاندن چهره پژوهشی‌اش و حرکت آن در مسیر رسالت اصلی خود و کسب اهداف عالی سازمان می‌انجامد.

در راهبردهای پیشنهادی قوت- فرصت، بهینه‌سازی قدرت خدماتی، رقومی و نوع دسترسی در مسیر حرکت به سمت تبدیل شدن به یکی از غنی‌ترین، بزرگ‌ترین، ایمن‌ترین و دسترس‌پذیرترین گنجینه اسناد و شبکه خدمات اطلاع‌رسانی در کشور برای سازمان مدنظر قرار گرفته‌است. در راهبردهای پیشنهادی ضعف- فرصت، امکان جذب نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده با تخصص‌های ضروری و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و به‌کارگیری مهارت‌های جدید و تشکیل دوره‌های آموزش آکادمیک و تکمیلی برای کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان پیشنهاد شده‌است.



در راهبردهای قوت-تهدید، اصلاح قانون برای ایجاد تنوع محتوایی در اسناد در اشکال مختلف آن پیشنهاد شده است. در راهبردهای ضعف-تهدید، راه اندازی سامانه‌ای تحت وب در مسیر ایجاد همکاری‌های بین‌آرشیوی در راستای اطلاع‌رسانی و عرضه خدمات بیشتر پیشنهاد شده است.

پیشنهاد می‌شود این نوع پژوهش‌ها که در چارچوب ماتریس SWOT انجام می‌شوند در سایر آرشیوها و سازمان‌ها، با هدف تشخیص نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آن‌ها و تدوین راهبردهای مؤثر برای حرکت در مسیر صحیح رسالتشان انجام شود. بدیهی است نتایج این پژوهش‌ها گام‌های مؤثری برای رسیدن به اهداف عالی سازمان‌ها و بهبود مدیریت و انجام هر چه بهتر فرآیندها و وظایف آن‌ها خواهد بود.

## منبع

### مقاله

اسدنیاء، ابوالفضل؛ جلیل پور، پیمان. (۱۳۹۲). «امکان‌سنجی خصوصی سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT». *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. دوره ۱۹، شماره ۲، صص ۲۱۳-۲۳۳.

ذاکر شهرک، مینا؛ اباذری، زهرا. (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران براساس روش تحلیل راهبردی SWOT». *مجله مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*. شماره ۹۵، صص ۶-۲۵.

سهیلی، فرامرز. (۱۳۹۰). «تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها». *فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*. دوره ۴۵، شماره ۱، صص ۷۳-۹۵.

محمداسماعیل، صدیقه؛ قربانی، محبوبه. (۱۳۹۲). «ارزیابی راهبردی اداره کل پردازش و سازماندهی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. براساس ماتریس SWOT». *مجله مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*. دوره ۲۵، شماره ۳، صص ۱۶۴.

### پایان‌نامه

سهلی وایقان، فرزانه. (۱۳۹۳). «تحلیل SWOT و موقعیت‌یابی راهبردی مراکز خدمات اطلاعاتی براساس مدل دیوید در چارچوب ۴P بازاریابی»، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده علوم اطلاعات و دانش‌شناسی.



## منابع لاتین

- Kemoni, Henry N; Ngulube, Patrick. (2007). "Records and Archives Legislation in Kenya and Management of Public Sector Records: A SWOT Analysis Approach". *African Journal of Library, Archives & Information Science*. Vol.17, No. 2(2007), pp 91-106.
- Kumar, P.K. Suresh. (2012). "University Libraries in Kerala: A SWOT Analysis for Marketing". *Library Philosophy and Practice*. Available [online] at: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>, pp.1-12.
- Mapulanga, Patrick. (2013). "SWOT analysis in the planning of information services and systems in universit libraries: The case of the University of Malawi strategic plans". *The Bottom Line*. Vol. 26, No. 2, 2013, pp. 70-84.
- Gao, C; Peng, D. (2011). "Consolidating SWOT analysis with non homogeneous uncertain Preference information". *Knowledge-Based Systems*. 24, pp. 796-808.

## فهرست منابع به زبان انگلیسی:

### References:

- Asadnia, Abolfazl; & Jalilpour, Peyman. (1392/2013). "Emkânsanji Xosusi-Sâzi Ketâbxânehâye Omumi Bâ Estefade Az Tahlile SWOT (The feasibility of privatizing public libraries using SWOT analysis)". *Tahqiqât Ettlâ-Rasâni Va Ketâbxânehâye Omumi Journal*. 9, No. 2: 213-233.
- Gao, C; Peng, D. (2011). "Consolidating SWOT analysis with non homogeneous uncertain Preference information". *Knowledge-Based Systems*. 24, pp. 796-808.
- Kemoni, Henry N; Ngulube, Patrick. (2007). "Records and Archives Legislation in Kenya and Management of Public Sector Records: A SWOT Analysis Approach". *African Journal of Library, Archives & Information Science*. Vol.17, No. 2(2007), pp 91-106.
- Kumar, P.K. Suresh. (2012). "University Libraries in Kerala: A SWOT Analysis for Marketing". *Library Philosophy and Practice*. Available [online] at: <http://digitalcom>



mons.unl.edu/libphilprac, pp.1-12.

Mapulanga, Patrick. (2013). "SWOT analysis in the planning of information services and systems in universit libraries: The case of the University of Malawi strategic plans". *The Bottom Line*. Vol. 26, No. 2, 2013, pp. 70-84.

Mohammad-Esma'iel, Sediqeh; & Qorbani, Mahboubeh. (1392/2013). "Arzyâbi Râhbordi Edâre Kolle Pardâzesh Va Sâzmândehi Sâzmân Asnâd Va Ketâbxâne Melli Jomhouri Eslâmi Irân Bar-Asâs Mâtris SWOT (Strategic Evaluation of the Processing and Organization of the Documentation in National Library of the Islamic Republic of Iran Based on the SWOT Matrix)". *Motâlêât Melli Ketâbdâri Va Sâzmândehi Ettlâât Journal*. 25, No. 3: 164.

Sahli Vayqan, Farzaneh. (1393/2014). "Tahlil SWOT Va Moqe'iyat-yâbi Râhbordi Marâkez Xadamât Ettlââti Bar-Asâs Model Deyvid Dar Chârchub p4 Bâzaryâbi (SWOT analysis and strategic positioning of information service centers based on David's model in the framework of marketing p4)". Unpublished Master's Thesis. Tehran University, Faculty of Information Science and Knowledge Studies.

Soheyli, Faramarz. (1390/2011). "Tahlil Noqât Qovvat, Za'f, Forsathâ Va Tahdidhâ-ye Ketâbxânehâ-ye Dâneshgâh Râzi Va Erâeye Râhbordhâye Esterâtezhik Monâseb Barâye In Ketâbxânehâ (Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Razi University libraries and providing strategic strategies for these libraries)". *Tahqiqât Ketâbdâri Va Ettlâ-Resâni Dâneshgâhi Quarterly*. 45, No. 1: 73-95.

Zaker Shahrak. Mina; & Abazari, Zahra. (1392/2013). "Arzyâbi Amalkard Ketâbxânehâye Kânun Parvaresh Fekri-e Kudakân Va Nowjavânân Dar Irân Bar-Asâse Ravesh Tahlil Râhbordi SWOT (Evaluation of the performance of libraries in the center for intellectual development of children and adolescents in Iran based on SWOT strategic analysis method)". *Motâlêât Melli Ketâbdâri Va Sâzmândehi Ettlâât Journal*. No. 95: 6-25.

