

# بنیان موفقیت سازمانی در آرشیو

لیلا معصومی

## چکیده

با وجود قدمت زیاد آرشیوها، توجه کمی به موفقیت سازمانی در آن‌ها شده و این در حالی است که در دنیای پر رقابت امروزی کسب اهداف سازمان و در نتیجه موفقیت سازمان یکی از مسائل مهم مورد توجه در سازمان‌هاست. در این مقاله سعی شده است که به اصول زمینه‌ساز موفقیت سازمانی در آرشیو اشاره شود. ابتدا به سازمان، نظریه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی پرداخته و سپس عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان که شامل ارزیابی عملکرد، خطمشی، یادگیری سازمانی، کار گروهی، جایگاه سازمانی، روابط سازمانی، سازمان‌های پشتیبان، مشتری‌مداری و کوچک‌سازی سازمان می‌شود، بررسی شده است. لازم به ذکر است که دستیابی به تمام این اصول مستلزم مدیریت مناسب و همکاری صادقانه کارکنان آرشیو می‌باشد.

## کلیدواژه‌ها

نظریه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ موفقیت سازمانی؛ مدیریت.

فصلنامه آرشیو ملی، سال اول، شماره سوم، پائیز ۱۳۹۴، صص ۱۲-۲۵

# بنیان موفقیت سازمانی در آرشیو

لیلا معصومی<sup>۱</sup>

## مقدمه:

از زمانی که انسان زندگی گروهی را برای به دست آوردن نیازهای اولیه خود آغاز کرد، مسائل سازمان و مدیریت به شکل ابتدایی مطرح شد و با گذشت زمان توسعه یافت به نحوی که در قرون اخیر با رشد مؤسسات و سازمان‌ها، موضوع مدیریت از مباحث بسیار مهم تلقی می‌شود. موفقیت سازمانی از مباحثی است که اگرچه به شکل آشکار به آن پرداخته نمی‌شود ولی در اساس تمام توجه مدیران به موفقیت سازمان است. در واقع تلاش مدیر و کارکنان سازمان در جهت نیل به اهداف سازمان است که وقتی با کمترین هزینه و در کمترین زمان به آن نائل شوند به موفقیت سازمانی دست می‌یابند.

ویژگی سازمان‌های امروزی پیچیدگی و پویایی است و تغییر از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر سازمان‌هاست به گونه‌ای که پیش‌بینی آینده غیرممکن به نظر می‌رسد. برای غلبه بر این تغییرات و رسیدن به موفقیت باید با پیشرفت‌ها همگام شد و به توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان توجه کرد. در آرشیوها با توجه به اینکه تمام توجه به پیوند دنیای جدید با اسناد آرشیوی است، باید آرشیودارها را به توانمندی کافی برای کسب هدف آرشیوها که حفظ اسناد و خدمت به مراجعه‌کنندگان است، رساند.

## نظریه‌های سازمانی:

سازمان عبارت است از مجموعه افرادی که دارای روابط متقابل بوده و با استفاده از امکانات موجود

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد  
مطالعات آرشیوی دانشگاه  
تهران  
Leila.masoumi@gmail.com



برای وصول به اهداف مشترک و از قبل تعیین شده فعالیت می‌کنند (پناهی، ۱۳۸۶، ص ۷۶). در نظریات سازمانی قدیمی، سازمان برابر ماشین تلقی می‌شد که در آن ساختار مدیریتی به صورت فرمان و کنترل است و تأکید بر تقسیم کار به وظایف تخصصی افراد می‌باشد. اما نظریات معاصر (نیمه اول قرن بیستم به بعد) بر مبنای مکتب روابط انسانی و نظریات افرادی چون مری پارکر فولت می‌باشد که در آن مفاهیمی چون رفتار گروهی، پویایی‌شناسی گروه و فرایندهای کار دسته‌جمعی گسترش می‌یابد و به طور کلی به سازمان به عنوان یک موجودیت انسانی توجه می‌شود (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۴۷).

در طی سال‌های اخیر سازمان‌ها دچار تغییر و تحولات زیادی شده‌اند و در پی آن نظریات سازمانی جدیدی نیز مطرح شده‌اند. دو نظریه را بررسی می‌کنیم:

#### **الف) نظریه اقتضایی:**

مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. بر اساس رویکرد اقتضایی تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون هماهنگ شود. به همین دلیل می‌توان گفت همه چیز بستگی دارد به... و این پرسش را مطرح کرد که به چه چیز بستگی دارد؟ پژوهشگران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش متغیرها یا چیزها را شناسایی کنند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۶۹).

در این نظریه، متغیرهایی مانند اندازه سازمان، تفاوت‌های فردی، فناوری و محیط اثرگذار هستند و در سازمان آرشیو طراحی ساختار سازمان آرشیو در مواردی مانند شیوه فراهم‌آوری اسناد، دسترس‌پذیری، نگهداری و... بر اساس این متغیرها انجام می‌گیرد. در حقیقت نقش اولیه نظریه اقتضایی آگاهی از این نکته بوده است که برای سازماندهی موفقیت‌آمیز در سازمان، راه‌های مختلفی وجود دارد و به موازاتی که محیط‌ها تغییر می‌کنند، سازمان‌ها نیز نیاز به تغییر دارند.

#### **ب) نظریه وابستگی منابع:**

در این نظریه، محیط عامل اثرگذار قوی در فعالیت سازمان‌ها است. به طور کلی این نظریه بر توانایی سازمان در کسب منابع از محیطش به عنوان کلیدی برای بقایش متمرکز است. عوامل محیطی که بر سازمان آرشیو و فعالیت‌های آن اثر می‌گذارند عبارتند از:

۱. سازمان‌هایی که به تأمین اسناد آرشیوی می‌پردازند.
۲. عواملی که به تأمین اطلاعات یا خدمات برای آرشیو می‌پردازند.
۳. رقیبان آرشیو در زمینه اسناد و دانش مثل کتابخانه‌ها، دانشگاه‌ها و گروه‌های تخصصی.



## فرهنگ سازمانی:

به‌طور کلی فرهنگ سازمانی درکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که در سازمان و فرد وجود ندارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند.

فرهنگ سازمانی رانمی‌توان مخفی کرد و در واقع هر تعامل سازمان و مشتریان را می‌توان تجلی فرهنگ آن سازمان در نظر گرفت. آرشيو نیز از سازمان‌های باز محسوب می‌شود که در فعالیت‌های خود همواره با محیط در تعامل می‌باشد و به این شکل فرهنگ سازمانی خود را نشان می‌دهد. ایجاد رقابت سالم و تأمین مالی که از نتایج فرهنگ سازمانی مناسب هستند، تحقق اهداف سازمان را میسر می‌کنند.

فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که افراد مختلف به شیوه‌های متفاوتی به بیان این ویژگی‌ها پرداخته‌اند. نتایج مطالعاتی که به منظور سنجش میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها و عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیت‌شان به شرح ذیل اعلام کرده است:

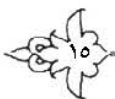
عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان؛ در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ده ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به‌دست می‌آید (بنیانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۸).

## موفقیت سازمانی:

موفقیت یک نگرش، باور و عادت است. موفقیت ارزانی کسانی است که آن را می‌خواهند و باور دارند که می‌توانند به آن برسند. رفتاری که منجر به موفقیت یا شکست سازمانی و یا زندگی می‌شود، تابع دو متغیر «شخصیت و ویژگی‌های فردی» و «محیط» است. موفقیت در زندگی به‌میزان موفقیت در مدیریت شخص بستگی دارد و اصولاً مدیریت از خود-مدیریتی آغاز می‌شود. یعنی انسانی می‌تواند در دنیای بیرون خود به تربیت و مدیریت انسان‌ها بپردازد که ابتدا در دنیای درون خود بتواند خود را زیبا مدیریت کند، یعنی مدیریت اندیشه‌هایش، مدیریت باورهایش، مدیریت روحیه و احساسش و مدیریت شخصیتش.

عواملی مانند استفاده از استعدادهای نهفته، داشتن هدف و آلا، استفاده از زمان، نترسیدن از مشکلات و تأکید بر آینده می‌توانند ضعف‌های محیطی را جبران کنند. عوامل اصلی موفقیت هر سازمان عبارتند از:

۱. کیفیت یا محصول منحصربه‌فرد



۲. زمان‌بندی مناسب

۳. سرمایه کافی

۴. منابع انسانی

۵. مدیریت کارآمد

اگر عامل پنجم وجود نداشته باشد، چهار عامل ابتدایی نیز نخواهند بود. سازمانی که مدیریت مناسبی نداشته باشد، نمی‌تواند سرمایه کافی داشته باشد و حتی این سرمایه را در صورت داشتن، حفظ کند. علاوه بر این برای جذب بهترین افراد و سرپرستی و پیشبرد کاری آن‌ها به یک مدیریت خوب نیاز است. هر مدیر آینده‌نگری تشخیص می‌دهد سرمایه درون هر سازمانی، نیروی انسانی شاغل در آن سازمان است. یک مدیر، وظیفه دارد که استعداد کارکنان سازمان را شکوفا کند. اگر مدیر جلوی اشتباه‌ها را نگیرد، سازمان را از حرکت باز می‌دارد. مدیری که کارمند را با راهنمایی و تشویق به سر کار خود می‌فرستد، بلوغ فکری خود را نشان می‌دهد و در نظر دیگران محترم است. موفقیت در کار هیچ‌گاه یک اتفاق نیست، بلکه از طریق تلاش‌های یک مدیر صادق و انعطاف‌پذیر و همین‌طور کارکنان متعهد تحقق می‌پذیرد. پس مدیریت کلید موفقیت سازمان است.

### ارزیابی عملکرد سازمان:

اهداف کلیدی موفقیت سازمان در قالب کلمه SMART به معنی هوشمند، شناخته شده هستند:

۱. خاص بودن (Specific)؛

۲. قابل اندازه‌گیری (Measurable)؛

۳. دست‌یافتنی (Achievable)؛

۴. مناسب و مرتبط (Relevant)؛

۵. به‌موقع (Timely) (کاشانی پور، ۱۳۸۷، ص ۱۰).

یکی از کارهایی که در توسعه این اهداف و موفقیت سازمان نقش مهمی دارد، ارزیابی عملکرد سازمان است. در گذشته به ارزیابی عملکرد همانند کنترل وظایف مدیریت نگاه می‌کردند ولی در دنیای امروزه به‌عنوان نظامی پویا، مستمر و متقابل (میان کارکنان و مدیر) که کارکردی فراتر در سازمان دارد، در نظر گرفته می‌شود.

در چارچوب ارزیابی عملکرد چهار مرحله کلیدی وجود دارد که عبارتند از:

۱. اهداف سازمان به استانداردهای مطلوب نزدیک شوند؛

۲. معیارهایی برای مقایسه عملکرد مطلوب با عملکردهای واقعی تعیین شوند؛

۳. انحرافات تشخیص داده شوند؛



۴. عملیات بهبود آغاز شود (کاشانی پور، ۱۳۸۷، ص ۹).

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان وجود دارد. سازمان‌ها اغلب اوقات بر نظارت مالی کار می‌کنند ولی معیارها برای همه سازمان‌ها کارایی ندارند و هر سازمان با توجه به اصول و معیارهای خود می‌تواند روش‌هایی را به کار گیرد. پس از ارزیابی عملکرد، می‌توان نتایج را بررسی و برای آینده سازمان تصمیم‌گیری کرد و در رفع و جبران کاستی‌های گذشته کوشید و سازمان را به سمت کسب اهداف و موفقیت هدایت کرد.

### خط‌مشی سازمانی آرشیو:

رمز موفقیت، شروع کردن است. موفقیت‌ها با تصمیم‌ها شروع می‌شوند، زیرا تا تصمیمی اتخاذ نشود تغییری رخ نمی‌دهد. پیچیدگی روابط سازمانی در بخش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌ها، از جمله آرشیو، نیاز به پایه‌ریزی شفاف سازمان و سلسله‌مراتب آن دارد زیرا منابع سازمانی محدود هستند و باید از آن‌ها استفاده مناسب و بهینه کرد. تصمیم اولیه و اساسی در مدیریت سازمان تدوین خط‌مشی سازمانی است.

خط‌مشی نتیجه‌ای از نگرش‌های سازمانی، رسالت سازمانی و راهبردها و راهکارهای سازمان است. مدیر آرشیو باید به‌طور رسمی خط‌مشی سازمان را بیان کند. خط‌مشی آرشیو نوعی اجازه و اختیار است که آرشیودار را قادر می‌سازد تا بدون درخواست حمایت از سوی مؤسسه مادر، به مسئولیت‌هایش بپردازد و روابط سازمانی را مشخص می‌سازد. خط‌مشی دارای محدوده زمانی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است. خط‌مشی آرشیو به دلیل بیان کلی اهداف آرشیو، شیوه جمع‌آوری اسناد و مدارک، نحوه دسترسی به اسناد و مدارک و تعیین سطوح اختیار و مسئولیت آرشیودار، اهمیت دارد.

ساختار تشکیل‌دهنده خط‌مشی آرشیو عبارت است از:

۱. اختیارات قانونی: شامل معرفی مؤسسه مادر و تعیین اختیارات قانونی آرشیودار برای جمع‌آوری، حفظ و دسترس‌پذیری اسناد و تعیین سرنوشت موجودی آرشیو در صورت انحلال یا ممنوعیت برنامه آرشیوی است؛
۲. اهداف: در این بخش آرشیودار باید به بیان مأموریت‌ها و وظایف خود بپردازد؛
۳. بیان مسئولیت‌ها و روابط: شامل بیان روابط بین آرشیو و مؤسسه مادر، روابط بین آرشیو و کمیته شورا، روابط بین آرشیو و اهداکنندگان و محققان؛
۴. سیاست مجموعه‌سازی: شامل بیان اصول ارزشیابی اسناد، نحوه دریافت اسناد در آرشیو و شناسایی کاربران آرشیو است.
۵. سیاست نگهداری و دسترسی اسناد: هماهنگی میان سطح دسترسی به منابع آرشیوهای



خصوصی و عمومی، تدوین قوانین مربوط به اسناد موجود در آرشیو و رعایت استانداردها در این بخش نشان داده می‌شود.

۶. تعاریف و مفاهیم: شامل تعاریفی که ممکن است برای کارکنان سازمان مبهم باشد و موجب تعارض در عملکرد آنان شود.

### یادگیری سازمانی در آرشیو:

یادگیری از نقطه نظر فردی، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌هاست و از نقطه نظر سازمانی بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، راهبردها و انتقال دانش متمرکز و به‌طور کلی با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

یادگیری عاملی مهم برای ایجاد تغییر در سازمان است. ویژگی یک سازمان پویا، هدایت تغییرات در مسیر اهداف سازمان است. وقتی سازمان‌ها از نظر دامنه فعالیت توسعه می‌یابند و انجام کارها نیازمند به مهارت‌های خاص و تخصص سطح بالا است، مسأله آموزش برای آنها به‌طور جدی مطرح می‌شود. تمام سازمان‌ها با برنامه‌ریزی و اجرای خط‌مشی‌های مختلف به دنبال ارتقای سطح مهارت نیروی انسانی خود هستند. با استفاده از یادگیری در سازمان می‌توان از تکرار خطاهای گذشته اجتناب کرد. وجود نظام یادگیری مناسب، خود یک ارزش برای سازمان محسوب می‌شود. فناری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی امکاناتی را فراهم ساخته‌اند که با استفاده از آنها می‌توان با اندک هزینه‌ای تخصص موردنیاز را از میان تمام منابع فراهم کرد، یادگیری مستمر و مداوم را در پیکره سازمان جاری ساخت و از این راه به موفقیت سازمانی دست یافت. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند اما برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهم‌ترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم.

مدیر و کارکنان آرشیو باید برای تحقق اهداف سازمان خود به این نکته توجه کنند که یادگیری محدود به کلاس‌های رسمی نمی‌شود. در واقع، بیشتر یادگیری از طریق فعالیت‌های فراگیری غیررسمی، اطلاع‌یابی، خواندن اسناد، گفتگو با همکاران دیگر و مانند آن رخ می‌دهد. از جمله منابع تأمین‌کننده یادگیری سازمانی در سازمان آرشیو عبارتند از: واحدهای مختلف سازمان، اسناد و مدارک، خالقان و واسپاران آثار، سازمان‌های پشتیبان و سایر سازمان‌های مربوط مثل شورای جهانی آرشیو، انجمن‌ها و وبلاگ‌های آرشیوی.



## کار سازمانی و کارگروهی در آرشیو:

یکی از راه‌های انجام کار سازمانی و رسیدن به اهداف سازمانی، کارگروهی است. کارگروهی مجموعه فعالیت‌های هماهنگ برای رسیدن به اهداف است که موجب هم‌افزایی نتایج می‌شود. کارگروهی و استفاده از خرد جمعی مستلزم بهینه‌سازی فرهنگ سازمانی در آرشیو است و گروهی انجام ندادن کار به معنی عدم استفاده از امکاناتی است که در اختیار داریم. بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی قرار می‌گیرند، آن را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند، لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند. فضای کاری تیم در نوع گرایش فرد بسیار تأثیرگذار است. در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می‌شود. اما باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای یکایک اعضای تیم است. یعنی کارکنان سازمان باید به این باور برسند که موفقیت یا شکست تیم در واقع موفقیت یا شکست خود آن‌هاست. ایجاد حس تعلق در کارکنان به روش‌های مختلف مانند ایجاد واحدهای خودگردان که برای اهداف و راهبردهای شرکت هستند و در کل در خدمت سازمان قرار می‌گیرند می‌تواند مشارکت و حس مسئولیت را در سازمان نهادینه کند، موجب خلاقیت در سازمان شود و به پیشرفت کارهای سازمانی کمک کند.

انواع گروه‌های کاری شامل موارد ذیل می‌باشند:

۱. گروه‌های جاری (در حال کار): که شامل گروه‌های مدیریتی (ایجاد خط‌مشی)، گروه‌های پردازش کار (کاربردی یا چند منظوره) و دایره‌های کیفی (متمرکز بر بهبود فرایند کاری) می‌شوند.

۲. گروه‌های محدود (از لحاظ زمان، مأموریت یا کاربرد): که شامل گروه‌های ضربت، گروه‌های انجام طرح (پروژه) و کمیته‌ها می‌شوند (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۵۷).

همه گروه‌های کاری موفق نیستند. در صورتی که اعضای گروه قادر به ایجاد ارتباط مناسب با یکدیگر نباشند، کارگروهی هم وجود ندارد و فقط مجموعه‌ای از افراد حضور دارند. این رهبر گروه است که آن‌ها را به خوبی هدایت می‌کند و موجب موفقیت گروه می‌شود. آرشیوی که دارای تعداد کارکنان کافی باشد و مدیر به خوبی بر کارهای آرشیودارها نظارت کند تا سازمان توان پاسخگویی به نیازهای مراجعانش را داشته باشد، نشان می‌دهد که در کارگروهی خود موفق است.

## جایگاه سلسله‌مراتبی آرشیو در مؤسسه مادر:

1. Kurtz

جایگاه سازمانی از مهم‌ترین مسائل برای هر سازمان آرشیوی است که بسته به نوع مؤسسه





مادر و وظایف آن متغیر است و می‌تواند موجب بهبود اداره امور آرشیو شود و یا مانعی بر سر راه آن باشد (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۵۳).

در دنیای پر رقابت امروزی ارتقای جایگاه سازمانی و روابط طولی و عرضی سازمان سهیم زیادی در کسب منابع مالی سازمان دارد. جایگاه سلسله‌مراتبی آرشیو تأثیر عمده‌ای بر توانایی آرشیو برای رسیدگی به وظایفش، سطح حمایت مالی و حمایت از برنامه‌های آرشیو و اشتراک برنامه‌های آرشیو و سازمانی که فعالیت‌های آن را نظارت می‌کند، دارد.

مدیران برای تعیین جایگاه آرشیو در مؤسسه مادر باید تلاش کنند تا سازمان را در بالاترین بخش ممکن در چارت سازمانی قرار دهند. آرشیو باید دارای هویتی منحصر به فرد باشد، یعنی دارای بودجه جداگانه، گزارش سالانه و نقش برجسته‌ای در وبگاه یا شبکه داخلی مؤسسه مادر باشد. همچنین آرشیو باید تحت نظارت بخشی درآید که علاقه زیادی به آرشیو داشته و در نتیجه حمایت کافی را برای آرشیو تأمین کند. علاوه بر این، بخش مذکور خود باید از سابقه کاری درخشانی نیز برخوردار باشد (مرادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۳۲).

جایگاه سازمانی آرشیوها به دلیل تحت تأثیر قرار گرفتن از سوی مشاورین و کمیته تجدیدنظر همواره در حال تغییر است و باید به طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد.

### روابط سازمانی آرشیو:

همه سازمان‌ها ممکن است به‌عنوان مجموعه‌ای از تشکلهای هدف‌دار در نظر گرفته شوند که افراد در آن‌ها به دلایل متعددی با یکدیگر ارتباط دارند. ارتباط در سازمان‌ها می‌تواند عامل دستیابی به اهداف سازمانی به‌شمار رود و در واقع به‌واسطه این فرایند اساسی است که مبادله اطلاعات در سازمان صورت گرفته و سازمان توانمندی لازم برای بهره‌گیری از اطلاعات و تحقق اهداف خود را می‌یابد. با نداشتن ارتباط یا ضعیف بودن ارتباطات، امکان اداره سازمان وجود ندارد. وظایف مدیر بدون سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و سازمان خیلی زود در رسیدن به اهداف خود شکست می‌خورد.

روابط سازمانی که وظیفه‌مدار و متأثر از ساختار سازمانی است باعث آگاهی نسبت به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر مدیریت دانش بر سازمان می‌شود و همین کلید موفقیت سازمانی است. ارتباط مؤثر در یک سازمان موجب بالا رفتن تراز بهره‌وری، رضایت‌مندی کارکنان، بالا رفتن انگیزه کار مفید و کاهش تضادهای ناشی از فقدان نظام ارتباطی خواهد شد. روابط سازمانی در آرشیو و یا هر سازمان دیگری شامل روابط درون سازمانی و روابط برون سازمانی می‌شود:

**الف) روابط درون سازمانی آرشیو.** این روابط شامل موارد زیر است:

- روابط موجود در واحد (بخش) آرشیو؛



- روابط بین سازمان آرشیو و مؤسسه مادر.
- ایجاد روابط درون سازمانی از طریق نوشتن گزارش‌های هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه، خبرنامه و شبکه داخلی سازمان و مؤسسه مادر و شرکت اعضا و کارکنان آرشیو در کمیسیون‌ها و گروه‌های کاری که مستقیم یا غیرمستقیم بر برنامه آرشیو تأثیرگذار هستند، ممکن می‌باشد.
- ب) روابط برون سازمانی آرشیو.** این روابط شامل موارد زیر است:
  - روابط بین سازمان آرشیو و کتابخانه‌ها؛
  - روابط بین مدیران اسناد؛
  - روابط بین سازمان آرشیو و متخصصان فناوری اطلاعات (فا)؛
  - روابط بین سازمان آرشیو و سایر سازمان‌های همکار در سطوح بالاتر یا پایین‌تر.
- ایجاد روابط برون سازمانی آرشیو با سایر سازمان‌ها از طریق اینترنت، حضور در سمینارها، حضور در کارگاه‌های مدیریت دانش و فناوری اطلاعات و کسب اخبار از انجمن‌های آرشیوی مختلف، ممکن می‌شود.

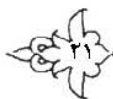
### سازمان‌های پشتیبان آرشیو:

سازمان‌های پشتیبان هم نقش حامی و هم نقش سپر بلا را برای عوامل آرشیوی ایفا می‌کنند. این سازمان‌های پشتیبان هستند که با حمایت‌های خود منابع مادی آرشیو و قابلیت و توانمندی‌های آن را ارتقا می‌دهند و موجب موفقیت آرشیو می‌شوند.

**الف) کمیته شورای آرشیو:** یکی از سازمان‌های پشتیبان، کمیته شورا است که در حالت عادی برای مشاوره دادن به مدیر آرشیو تأسیس می‌شود (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۶۳). این کمیته نقش حامی و یا شبکه ارتباطی برای انتقال اطلاعات به آرشیو و اشاعه آن به سایر اعضای مؤسسه مادر را دارد که وظایفی مانند تشکیل هیئت مؤسسان، صحبت با تخصیص‌دهندگان منابع، تأمین دانش تخصصی و متخصص برای آرشیو و تبلیغات غیررسمی برای آرشیو را بر عهده دارد. اعضای کمیته از بین کارکنان مؤسسه، انجمن پژوهش، اهداءکنندگان یا گروه سازنده و معمولاً از سوی مؤسسه مادر منصوب می‌شوند.

**ب) گروه دوستداران آرشیو:** نوع دیگری از سازمان‌های پشتیبان، گروه دوستداران آرشیو یا نهادی است که آرشیو را مورد حمایت مالی و تبلیغاتی قرار می‌دهد. این گروه، برای تأثیرگذاری بیشتر می‌تواند با آرشیو ادغام شود تا آرشیو از مالیات معاف شود (کرتز، ۲۰۰۴، ص ۶۳).

این گروه نقش میزبان در زمان برگزاری نمایشگاه‌های آرشیوی را دارد، منابع سرمایه‌گذاری خارجی را معرفی و از برنامه‌های پژوهشی حمایت کرده و مدارک مهم برای فروش یا جایزه را بازتولید می‌کند. تحت نظارت نظام‌نامه و آئین‌نامه‌ای که هیئت انتخابی و متصدیان امور



نوشته‌اند، کنترل می‌شود و اعضای آن اهداءکنندگان، محققان و سایر علاقه‌مندان به آرشیو هستند.

مهم‌ترین مزیت این گروه‌ها این است که ممکن است منابع زیادی در اختیار داشته باشند که برای پشتیبانی از فعالیت‌های سازمانی آرشیو هزینه کنند و در صورت جلب رضایت آنان از سوی آرشیو، ممکن است همیشه به حمایت آرشیو بپردازند و نیز موجب کسب اعتبار آرشیو شوند.

### **مشتری‌مداری در آرشیو:**

مشتری‌مداری نوعی فرهنگ سازمانی است که نمود کارآمدترین و مؤثرترین شکل رفتارهای لازم برای رضایت مشتری است و برای مراجعه‌کننده ارزش برتر را خلق می‌کند و سازمان را به سوی موفقیت و اعتبار سوق می‌دهد.

سازمان‌ها با هر هدفی که تشکیل شده باشند، ملزم به جلب رضایت مشتریان خود هستند. این الزام از دستورات الهی در حفظ کرامت انسان‌ها، از قانون و انگیزه‌های اجتماعی و نیز از ضرورت‌های تأمین منافع سازمانی ناشی می‌شود. مشتری‌مداری در بازار رقابت یک قانون اجتماعی برای حفظ بقا است که در صورت عدم تحقق نتیجه‌ای جز نیستی برای سازمان در بر ندارد. مشتری‌مداری در سازمان آرشیوی شامل جلب رضایت مراجعه‌کنندگانی می‌شود که به نوعی از آرشیو استفاده می‌کنند. افراد مراجعه‌کننده به یک سازمان، در صورت ناراضی از خدمات آن سازمان، تمایلی به مراجعه مجدد به آن ندارند و در بسیاری از اوقات ناراضی خود را به دیگران هم منتقل می‌کنند و با ادامه این روند، سازمان مراجعه‌کنندگان خود را از دست می‌دهد. سازمانی که مراجعه‌کننده نداشته باشد و یا مراجعه‌کنندگان خود را از دست بدهد مانند سطل سوراخ است و باید مدام در پی مراجعه‌کننده باشد که این کار برای آرشیو و بسیاری از سازمان‌ها پر هزینه است.

تحولات اجتماعی و فرهنگی موجب افزایش توقع مراجعان شده است و سنجش رضایت‌مندی مراجعه‌کننده بینشی برای برنامه‌ریزی و هدایت سازمان به سوی اهداف را به مدیر می‌دهد و موجب بهبود عملکرد سازمان و کاهش هزینه‌ها می‌شود. صداقت سازمان، مراجعان آینده آن را می‌سازد و شواهد فیزیکی و ملموس، پاسخگویی و همدلی از شاخص‌های نشان‌دهنده کیفیت کار آرشیو و جلب رضایت مراجعان است.

### **کوچک‌سازی سازمان آرشیوی:**

با توجه به تغییرات بسیار زیاد دهه‌های اخیر و حرکت به سوی جهانی شدن، سازمان‌ها با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش به تمهیداتی متوسل شده‌اند



که نتیجه آن تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت سازمان‌های کوچکتر و منعطفتر است. کوچک‌سازی سازمان به معنی کوچک کردن بخش دولتی و کاهش تعداد کارکنان دولتی و انجام کار با کارکنان کمتر است. کوچک‌سازی در واقع سپردن بسیاری از امور داخلی سازمان به بخش‌های خصوصی است که موجب کنترل هزینه، حفظ موقعیت رقابتی در سازمان و جلب رضایت مراجعه‌کنندگان می‌شود. در بخش دولتی و با تعداد کارکنان زیاد، هزینه‌های عملیات و نگهداری بسیار زیاد و حیف و میل بیشتر است و باید به بهترین شکل مانع از هدر رفتن منابع مادی سازمان شد. راهبردهای کوچک‌سازی شامل کاهش نیروی انسانی، طراحی مجدد کار از طریق کاهش وظایف یا طراحی جدید وظایف و فرهنگ نظام‌مند که بر کاهش در همه زمینه‌ها و واحدهای سازمان و در مجموع فرهنگ سازمانی تأکید دارد و پیامدهای بلندمدت را در نظر دارد، می‌باشند. اما یکی از نکاتی که باید در نظر داشت این است که به جز آرشیو بعضی سازمان‌های خصوصی، به طور کلی آرشیو از سازمان‌های تحت نظارت جدی دولت می‌باشد و می‌توان گفت که حذف بخش دولتی در آن غیرممکن است، اما اعمال دیگر راهبردی‌های کوچک‌سازی در آرشیوها امکان‌پذیر است و نیاز به همکاری واحدهای مختلف سازمان دارد. ولی باید توجه کرد که این راهکار باید آخرین حربه مدیریت محسوب شود و در صورتی مورد استفاده قرار گیرد که دیگر روش‌های ارتقای سطح سازمانی نتیجه‌ای در بر نداشته باشند.

### نتیجه‌گیری:

یکی از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ این است که آن‌ها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌کنند. این را هم بدانیم که آنچه محصول آدمی و ساخته و پرداخته بشر است، اول در فکر و پس از آن در بیرون ساخته شده و این ذهن است که بر دنیا حکومت می‌کند، پس مهم‌ترین عامل موفقیت هر سازمان، مدیریت شایسته با توانایی ذهنی بالا و کارکنان با انگیزه و پرتلاش است که می‌توانند با برنامه‌ریزی مناسب از امکانات موجود در سازمان استفاده بهینه و مؤثری داشته باشند. بهترین مدیران کسانی هستند که ایده‌ها را تبدیل به عمل می‌کنند و با ایجاد انرژی و انگیزه در اعضای تیم، آن‌ها را به مرحله بعدی سوق می‌دهند، چون تعریف سنتی مدیریت، انجام کار از طریق افراد است اما مدیریت واقعی رشد دادن افراد از طریق کار است.



## منابع و مأخذ:

۱. بنیانیان، حسن. (۱۳۸۸). فرهنگ‌سازمانی. ماهنامه سوره. بهمن ۸۸.
  ۲. تعاونی، سیمین. (۱۳۸۱). ارتباطات در مدیریت. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی.
  ۳. پناهی، حسین. (۱۳۸۶). آموزه‌های مدیریت؛ رمز موفقیت. تبریز: احراز.
  ۴. چپوائی، فیروز. (۱۳۸۷). اصول سرپرستی و مدیریت. تهران: دانش پرور.
  ۵. حمدی، کریم‌کاوسی، اسماعیل. صهری، حمیدرضا. (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت. شماره ۸۱.
  ۶. رضاییان، علی. (۱۳۷۹). مبانی و سازمان مدیریت. تهران: سمت.
  ۷. زنگر، جان اچ. فولکمن، جوزف. (۱۳۸۸). رهبران فوق‌العاده: ۲۴ درس برای رهبری فوق‌العاده. ترجمه غزاله کاظمی‌نژاد. تهران: آدینه.
  ۸. کاشانی‌پور، محمد؛ رسائی، امیر. (۱۳۸۷). نقش مدیریت کیفیت جامع و رویکرد ارزیابی متوازن در موفقیت سازمان‌ها. دو فصلنامه برنامه و بودجه. شماره ۱۰۶.
  ۹. کاظمی، حمید؛ بابائی، محمود. (۱۳۸۷). کاربرد فراگیری الکترونیکی در سازمان. فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات. دوره ۲۴، شماره ۱.
  ۱۰. کردناهیچ، اسدالله. (۱۳۸۳). مشتری‌مداری؛ رمز موفقیت سازمان‌های متعالی. پرتال جامع علوم انسانی. مطالعات مدیریت. شماره ۴۳-۴۴. پاییز و زمستان ۸۳.
  ۱۱. مرادیان، محبوبه. (۱۳۸۹). موفقیت سازمانی در آرشیوها. فصلنامه گنجینه اسناد. دوره ۲۰. شماره ۷۸، صص ۱۲۳-۱۳۴.
  ۱۲. مشرف‌جوادی، محمدحسین. (۱۳۸۱). کوتاه و خواندنی؛ نقش ویژگی‌های فردی در موفقیت سازمانی. ماهنامه تدبیر.
  ۱۳. منوریان، عباس. (۱۳۷۹). کوچک‌سازی سازمان یکی از عوامل موفقیت. پرتال جامع علوم انسانی. شماره ۵۰.
  ۱۴. موسوی، علیرضا؛ نونزاده، مسعود؛ قانعی، مهروش. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی مشتریان... فصلنامه مدیریت. سال ششم. شماره ۱۳.
  ۱۵. هاتچینز، دیوید. (۱۳۸۷). داستان کوه یخ؛ مدیریت نیروهای پنهان که می‌توانند سازمان شما را بسازند یا ویران کنند. ترجمه عبدالنبی نادری. تهران: راه کمال، چوگان.
  ۱۶. همدانی، لطف‌الله. (۱۳۸۱). معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان. ماهنامه تدبیر. اردیبهشت ۸۱.
17. [Http://www.mgtsystems.com](http://www.mgtsystems.com)
18. [Http://www.noormags.com](http://www.noormags.com)



19. [Http://www.Zar.ir](http://www.Zar.ir)
20. Kurtz, Michael J. (2004). *Managing archival & manuscript repository*.
21. Maltz, Alan .C; Shenhar, Aaron J. Reilly (2003). *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*.
22. Wilsted, Thomas. Nolte, William (1991). *Managing archival and manuscript repositories*. Society of American Archivists.

