

برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای در حال توسعه^۱

نوشته استغنی فرگوسن

ترجمه حمید محسنی^۲

چکیده: برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای مختلف به دلیل تأثیرپذیری مستقیم آنها از دولتها، تعریف‌پذیر نبودن استفاده‌کنندگان، ارتباطات بین‌المللی و... با سایر کتابخانه‌ها متفاوت است. این مشکلات به علاوه تغییر در سیاستهای حکومتی، تغییر در شرایط اقتصادی، کاهش روزانه ارزش پول رایج ملی و... که بیشتر در جهان سوم روی می‌دهد، تعیین استراتژیهای کتابخانه ملی را با مشکل همراه می‌سازد. روند برنامه‌ریزی استراتژیک گرچه مشکل، زمان‌بر و خسته‌کننده است لیکن در درازمدت می‌توان مطمئن بود که مزایایی برای کشورهای در حال توسعه دارد. نگرشها و فلسفه مدیریت، آموزش و پیشرفت کارکنان، هماهنگ‌سازی برنامه‌ها، ارزشیابی و معیارهای عملکرد، و نظام اطلاعات در پرتو برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بحث این مقاله است.

در نشست اخیر ایقلا، در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه‌های ملی مباحث گوناگونی ارائه گردید، اما می‌توان ادعا کرد که هیچ‌کس مسائل را از دیدگاه کشورهای در حال توسعه مورد بررسی قرار نداده است.

اگر تعریف استاینر^۳ را بپذیریم که "برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از فرایند تعیین اهداف اساسی سازمان و سیاستها و استراتژیهای حاکم بر امور فراهم‌آوری و اشاعه منابع به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده است"^(۱)، می‌توان نتیجه گرفت که این امر فعالیتی نیست که

1. Stephney Ferguson, "Strategic Planning for National Libraries in Developing Countries: An Optimist's View." in: *IFLA Journal*, 18 (1992) 4, pp. 339 – 344.

۲. کارشناس مرکز اطلاع‌رسانی و خدمات علمی جهادسازندگی

3. Steiner

احتمالاً متأثر از ویژگیها و جریانهای حوزه جغرافیایی محل استقرار سازمان باشد. امادر این باب دیدگاههای دیگری نیز وجود دارد.

برنامه‌ریزی استراتژیک تحت تأثیر سه عضو اساسی خصوصیات و اهداف اساسی اجتماعی - اقتصادی سازمان، ارزشها و فلسفه مدیریت، و بالاخره قوت و ضعف سازمان با توجه به مسائل درون سازمانی و بیرون سازمانی قرار می‌گیرد. از آنجایی که این عوامل احتمالاً در محیطهای مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تاریخی به نحوی یکسان متبلور نمی‌شوند؛ بنابراین ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک تحت تأثیر محلی است که سازمان مورد نظر در آن واقع شده است.

در کشورهای در حال توسعه، اصطلاح "کتابخانه ملی" می‌تواند به سازمانهای مختلفی اطلاق شود. این کتابخانه می‌تواند شامل کتابخانه‌هایی باشد که خصوصیات آن توسط هامفریز^۱ بیان شده است (۲)، یا شامل سازمانهایی می‌گردد که در درجه اول کتابخانه عمومی یا دانشگاهی هستند، ولی به طور سنتی هر یک بعضی از وظایف کتابخانه‌های ملی را نیز انجام می‌دهند.

موریس لاین^۲ در مقاله‌ای تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های ملی - که در سال ۱۹۹۱ در مسکو ارائه گردید (۳) - به عواملی اشاره دارد که برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای مختلف را از یکدیگر متمایز می‌کند. وی این عوامل را به شرح زیر خاطر نشان کرده است:

- به طور معمول کتابخانه‌های ملی نسبت به انواع دیگر کتابخانه‌ها بیشتر تحت تأثیر مستقیم دولتها هستند. اغلب منابع ممکن است به طور ناگهانی کاهش پیدا کنند و در یک دوره غیر قابل پیش‌بینی، از سالی به سالی دیگر به طور مؤثر تغییر کرده و در نتیجه کمتر از هویتی مستقل برخوردار باشند.

- استفاده‌کنندگان از کتابخانه ملی، نسبت به انواع دیگر کتابخانه‌ها، به طور مشخص تعریف شده نیستند و در نتیجه، تعیین وظایف کتابخانه از جانب دولت صورت می‌گیرد نه از سوی جامعه مراجعه‌کننده.

- کتابخانه‌های ملی تا اندازه‌ای بیشتر از کتابخانه‌های دیگر دارای مسؤولیت و روابط بین‌المللی هستند، بنابراین باید با استانداردهای بین‌المللی مطابقت داشته باشند.

- کتابخانه‌های ملی به عنوان "قسمتی از کل کتابخانه‌ها و نظام ملی اطلاع‌رسانی" نمی‌توانند در انزوا عمل کنند، زیرا در این نظام عملکرد سایر کتابخانه‌ها بر وظایف و برنامه‌های

کتابخانه‌های ملی تأثیر می‌گذارد. آقای لاین در پایان نتیجه می‌گیرد که کتابخانه‌های ملی با منابع مالی اندک مراجعه‌کنندگان نامشخص، و مجموعه‌ای از کارکردهای گسترده اجتماعی در متن فعالیتهای کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی ملی، ناگزیر می‌بایست تحت فشارهای گوناگون از طرف دولت برنامه‌ریزی شوند.

موریس لاین، فرایند برنامه‌ریزی در کتابخانه‌های ملی را متفاوت توصیف می‌کند و خاطرنشان می‌سازد که در چنین شرایط ابهام‌آمیزی بدیهی است که برنامه‌ریزی با مشکلات و معضلات بزرگی روبه‌رو خواهد بود. بررسیهای لاین برای کشورهای در حال توسعه کاربرد فراوان دارد، اما در این کشورها به سبب تأثیرگذاری عواملی که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به آنها اشاره شد، موقعیت بسیار پیچیده‌تر است.

حال به بررسی عوامل ذکر شده و تأثیر آنها بر فرایند برنامه‌ریزی برای کتابخانه ملی در کشورهای در حال توسعه می‌پردازیم.

ویژگی اجتماعی - اقتصادی و هدف سازمان

در کشورهای در حال توسعه، بیشتر از سایر کشورها، در مورد اهداف اجتماعی - اقتصادی کتابخانه ملی تناقض وجود دارد. احتمالاً در اغلب موارد، وظایف اصلی در زمینه انتخاب، گردآوری، و نگهداری دخایر فرهنگ ملی، تابع یا در تضاد با کارکردهای دیگر است، بخصوص زمانی که کتابخانه ملی وظایف کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی را نیز انجام دهد، بنابراین، این نکته را نباید از نظر دور داشت که اگر سازمان هدف خود را به طور دقیق مشخص نکند، در شناخت رسالت‌های اساسی خویش ناموفق، و در طراحی برنامه‌های استراتژیک دچار مشکلات بزرگ خواهد شد.

حتی در کشورهایی که کتابخانه‌های ملی، وظایف کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی را انجام نمی‌دهند، مشکلاتی در زمینه تعریف دائمی از اهداف آن برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد.

بی‌ثباتی و تغییر در همه جوامع اتفاق می‌افتد، چه در کشورهای توسعه یافته و چه در کشورهای در حال توسعه، اما "آینده" در کشورهای در حال توسعه کمتر قابل پیش‌بینی است. تغییر در سیاست‌های حکومتی، همچون تغییرات سیاسی، می‌تواند برنامه‌های استراتژیک را هر چند به طور دقیق طراحی شده باشند، متزلزل سازد. تغییر در شرایط اقتصادی نیز دارای چنین تأثیری است. همچنانکه تحت فشار صندوق بین‌المللی پول یا دیگر مؤسسات مالی، بسیاری از کشورهای کوچک در حال توسعه در اتخاذ سیاست‌های اقتصادی‌شان استقلال واقعی ندارند و

مجبور می‌شوند خود را با سیاستهای خصوصی‌سازی منطبق سازند، یا مجبور به کاهش اساسی در بودجه مؤسسات در بخشهای عمومی، بخصوص در قسمتهایی شوند که تواناییهای سودآوری محدود است. در برخی کشورها کاهش روزانه ارزش پول ملی در مقابل پولهایی بین‌المللی موقعیت را بیشتر غیرقابل پیش‌بینی و نامناسب می‌کند. وضعیت حادثتر در مورد کتابخانه ملی آن است که هیچ تعریف روشنی از اهداف اساسی آن صورت نگرفته باشد (همچنانکه در بعضی از کشورها شاهدیم). کتابخانه ملی به این دلیل ایجاد شده است که قدرتهای استعماری زمانی آن را تأسیس کرده‌اند، و حیات آن فقط به عنوان نمادی از جامعه نوین کماکان ادامه دارد.

در چنین موقعیتی هیچ‌گونه تلاش جدی، برای تعریفی دوباره از نقش و کارکرد کتابخانه ملی برای جامعه‌ای مستقل، که در جست‌وجوی رشد اجتماعی - اقتصادی است، صورت نمی‌گیرد، در نتیجه، این نحوه عملکرد نادرست کتابخانه ملی همچنان ادامه می‌یابد؛ و در جامعه‌ای که با اهداف، نقش و کارکرد کتابخانه ملی، چنین برخورد می‌شود، طبیعتاً کتابخانه ملی نخواهد توانست منابع مورد نیاز برای ایفای نقش خویش را فراهم آورد.

ارزشهای مدیریت

در اینجا منظور از ارزشهای مدیریت، علاوه بر شیوه‌ها و کیفیت عملکرد افراد مسؤل در خدمات کتابخانه، شامل آن دسته از سیاستهای دولت، در ارتباط با سازمان کتابخانه ملی نیز می‌شود. بودن یا نبودن مجلس قانونگذاری توانا ممکن است موجب تعویق یا رشد یک برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد شود. علاوه بر این، درک ارزش کتابخانه به وسیله سیاستگذاران حکومتی - که بر اساس میزان منابع و امکانات اختصاص یافته برای عملیات کتابخانه منعکس می‌شود - تأثیری عمیق بر برنامه‌ریزی خواهد داشت.

در جایی که بواسطه نحوه نگرش حکومت، ارزش و جایگاه واقعی منابع اطلاعاتی و نقش کتابخانه ملی در تسهیل دستیابی به اطلاعات نادیده گرفته می‌شود؛ طبیعتاً روند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز ممکن است مورد توجه کافی قرار نگیرد.

در مورد مدیریت کتابخانه و نظامهای اطلاع‌رسانی، نکته قابل ذکر این است که شیوه عمل مدیران نقشی مؤثر و بسزا در فرایند امور دارد. ممکن است برای مدیران آسانتر به نظر آید که به شیوه مدیریت اقتضایی، اعمال مدیریت کنند. از طرفی منابع انسانی محدود ممکن است بر فلسفه مدیریت مدیر تأثیر بگذارد؛ زیرا در موقعیتی که نیروی متخصص اندک باشد، وی ممکن است به این اصل اعتقاد یابد که کارکنان رده پایین توانایی ایفای نقش در امر برنامه‌ریزی

استراتژیک را ندارند و بدین شکل آنها را در این امر مهم سهم نسازد. نتیجه آن می‌شود که کتابخانه، برنامه‌ای تحمیل شده از بالا در پیش رو خواهد داشت و کارکنان رده پایین نیز ممکن است بواسطه عدم توجه به آنها در امر برنامه‌ریزی، در اجرای اصول برنامه از خود تحرک نشان ندهند.

قوت و ضعف کتابخانه ملی از جهت مسائل برون سازمانی و درون سازمانی
 برون سازمانی. از خصوصیات کشورهای در حال توسعه زیر ساخت ضعیف کتابخانه‌ها و نظام اطلاع‌رسانی است. در این کشورها درک بسیار ضعیفی از ارزش اطلاعات، به عنوان یک منبع وجود دارد و اقتصاد این گونه کشورها ضعیف و بیمار است. از طرف دیگر، چه از دیدگاه سیاستگذاران دولتی و چه از نظر مردم، تأمین نیازهایی از قبیل رسیدگی به خانواده، تأمین غذا، آب، ساخت جاده‌ها، و ایجاد تسهیلات آموزشی بر توجه به کتابخانه‌ها ارجحیت دارد. در چنین جامعه‌ای، برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه‌های ملی از طرف مردم و سیاستگذاران حمایت نمی‌شود و از جایگاه ویژه خویش برخوردار نیست.

درون سازمانی. محیط درون سازمانی نیز همانند محیط برون سازمانی ناامیدکننده است. کمبود کارکنان آموزش دیده، زیر ساخت ضعیف و کمبود منابع مالی در چنین جوامعی، قبلاً ذکر گردید، این عوامل همراه با کمبود داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای حمایت از فرایند برنامه‌ریزی، شکل‌گیری یک برنامه‌ریزی استراتژیک حساب شده و دقیق را مشکل می‌سازد. ولی علی‌رغم همه مشکلات و مسائلی که کشورهای در حال توسعه وارث آن هستند خوشبینانه مزایای فراوانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه ملی در چنین کشورهایی قائل هستیم.

برنامه‌ریزی استراتژیک موجب شناخت چگونگی مشارکت کتابخانه در پیشرفت جامعه می‌شود و می‌تواند بر تصمیمات و عملکردهایی که آینده کتابخانه‌ها را شکل می‌دهد تأثیر گذارد و این در حالی است که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند منابع محدود را به گونه‌ای تخصیص دهد که کتابخانه بتواند به بهترین نحو ممکن، نیازهای اطلاعاتی جامعه را برآورده سازد.

روند برنامه‌ریزی استراتژیک گرچه مشکل، زمان بر، و خسته‌کننده است، لیکن در دراز مدت می‌توان مطمئن بود که مزایایی برای کشورهای در حال توسعه دارد.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

تعیین رسالت. نخستین مزیتی که از برنامه‌ریزی استراتژیک حاصل می‌شود تعیین رسالت

کتابخانه است. تعیین رسالت، تعریف اهداف و وظایف را به دنبال خواهد داشت که موجب می‌شود کتابخانه در جهت صحیح خود در جنبه‌هایی از قبیل فعالیتهای آینده و تعیین حق تقدم قرار گیرد. این امر سبب روشن نمودن نقش کتابخانه در اجتماع می‌گردد. تعیین رسالت و اهداف کتابخانه ملی، در تصحیح دیدگاه سیاستگذاران در ارتباط با نقش بالقوه کتابخانه و فعالیتهای آن - که سبب تسهیل امر دستیابی به اطلاعات، این منبع پر ارزش که در روند انتقال، چنین کشورهایی با آن درگیر هستند - تأثیری عمیق و مفید خواهد گذاشت.

آگاه سازی. با در نظر گرفتن این مهم هر برنامه‌ای که برای کتابخانه ملی تدوین می‌گردد باید برای تصویب به هیئت دولت تقدیم شود، خود این فرایند فی‌نفسه فرصت مناسبی جهت آموزش عمومی است. هنگامی که پیش‌نویس برنامه تدوین شده بین سیاستگذاران دولتی، هیئت مشاوران و به طور کلی جامعه توزیع شود، می‌تواند سبب بروز عکس‌العملها و ارائه پیشنهاداتی از طرف اشخاص شود، که در نهایت به شکل‌گیری و تعریف نقش کتابخانه ملی کمک می‌نماید.

نیل به توافق در جامعه اطلاع‌رسانی. مزیت دیگر تدوین برنامه استراتژیک کتابخانه ملی در کشورهای در حال توسعه تأثیری است که این امر برگردمایی متخصصان جامعه اطلاع‌رسانی دارد. کتابخانه ملی با نقش رهبری خویش، در حالی که هم به اشخاص و هم به کتابخانه‌ها ارائه خدمت می‌کند، می‌تواند به عنوان نقطه مرکزی و هسته اصلی نظام ملی اطلاع‌رسانی عمل نماید. برنامه، بعد از تدوین، باید بین کتابخانه‌ها و جامعه اطلاع‌رسانی توزیع شود، تا با اعلام نظر سایرین، اطلاعات و داده‌های لازم جهت شناخت راههای حمایت کتابخانه ملی از سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مشخص گردد.

بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک سبب می‌شود که کتابخانه‌ها و کتابداران دید و شناختی کلی نسبت به وضعیت کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی کشور بدست آورند، و به آنها کمک می‌کند تا نسبت به اهداف نظامهای کتابخانه‌ای خویش بازنگری نمایند، شکافها و ضعفها را تشخیص دهند، وظایف و عملکردها مشخص گردد و با تقویت زیرساخت سازمان، جایگاه واقعی آن شناخته شود.

نگرشها و فلسفه مدیریت

برنامه‌ریزی استراتژیک در صورتی مؤثر است که به طور وسیع، با شرکت کلیه کارکنان سازمان همراه باشد و برای اینکه تعهدی برای اجرای برنامه‌ای که نوشته شده است وجود داشته باشد شرکت همه جانبه کارکنان امری ضروری است. همچنانکه نگرشهای مدیریتی، جهت

یافتن راه‌های مشارکت کارکنان در پیشرفت برنامه‌ها نیازمند تغییر و تحوّل است، فلسفه مدیریت حوزه دیگری است که از ارائه این فرایند می‌تواند بهره‌مند گردد.

آموزش و پیشرفت کارکنان

از آنجایی که شرکت در روند برنامه‌ریزی سبب می‌شود که کارکنان بیشتر نسبت به قدرت و ضعف سازمان آگاهی یابند، و آگاهی خویش را نسبت به مسائل مختلف مرتبط با سازمان افزایش دهند، مزایایی برای آنها در پی دارد. در حالی که کارکنان با مشارکت در روند برنامه‌ریزی به جایگاه خویش در سازمان پی برده و سهمی را که هر یک می‌توانند در پیشبرد اهداف سازمان داشته باشند درک کنند، باعث آموزش کارکنان و رشد فعالیت‌های آنها نیز شده و فهم بهتر نقش کتابخانه را در آنها تسهیل می‌نماید.

هماهنگ‌سازی برنامه‌ها

روند برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به تدوین اهداف کوتاه مدت قابل اندازه‌گیری دارد. این اهداف کوتاه مدت باید به سمت دستیابی به اهداف بلند مدت تعیین شده جهت‌گیری شوند. این امر احتیاج به هماهنگ‌سازی برنامه‌ها در همه بخشها و قسمت‌ها دارد، کل برنامه باید بوسیله سلسله مراتبی از اهداف کوتاه مدت، در جهت دسترسی به اهداف بلند مدت تعریف شوند، اگر هر بخش استراتژی، برنامه و اهداف کوتاه مدت مربوط به خویش را - که بخشی از استراتژیهای برنامه درازمدت سازمان است - درک کند، یکدستی لازم جهت حرکت به سمت اهداف اصلی تدوین شده تضمین می‌گردد.

ارزشیابی و معیارهای عملکرد

تعریف اهداف کوتاه مدت قابل اندازه‌گیری، شاخصها و معیارهایی را فراهم می‌کند که در روند ارزیابی ضروری هستند، این شاخصها، معیارهای عملکردی جهت ارزیابی مسائلی نظیر چگونگی تدوین برنامه، چگونگی اجرای مؤثر مراحل مختلف برنامه و ارزیابی توفیق یا عدم توفیق برنامه در راستای دستیابی به اهداف دراز مدت سازمان را فراهم می‌کنند، بنابراین، برای مدیران این‌گونه معیارهای عملکردی، ابزاری پر ارزش به منظور مراقبت و کنترل نحوه اجرای برنامه است.

نظام اطلاعات

یکی از دستاوردهای با ارزش در روند برنامه‌ریزی استراتژیک پیشرفتی است که موجب

تشویق سازماندهی و استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیریهای سازمان می‌شود. اطلاعات و داده‌هایی که منشأ آن خود سازمان است، باید همانند اطلاعات موجود در بیرون از سازمان جمع‌آوری، سازماندهی، و تجزیه و تحلیل شود و مورد استفاده قرار گیرد تا بتوان مسائل تأثیرگذار بر سازمان را مشخص کرد. چنین داده‌هایی تصمیم‌گیری در سطوح عالی را تسهیل کرده و سازمان را قادر می‌سازد تا تعریف دقیقی از اولویتها داشته و منابع را به بهترین وجه تخصیص دهد. نتیجتاً نظام اطلاعات مدیریت مؤثر و کارآمد، با ایجاد تفاهم بیشتر، بر محیط داخلی تأثیر خواهد گذاشت. نه تنها به جهت مشکلات تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه ملی، بلکه بواسطه مشکلات خاص مربوط به کشورهای در حال توسعه، برنامه‌ریزی استراتژیک در چنین کشورهایی نیاز به کوشش زیاد، صبر و تعهد خاص دارد.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار است، از این رو، نسبت به مشکلاتی که در روند برنامه‌ریزی پیش می‌آید، غلبه دارد و می‌تواند باعث ایجاد نوعی آگاهی و رضایت از نقش و کارکرد کتابخانه در کل جامعه شود. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را مجبور می‌سازد که آینده‌اش را آگاهانه طراحی کرده و شکل دهد، و اولویتها را با توجه به منابع موجود تعیین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، اطلاعات، داده‌ها، و تجزیه و تحلیل لازم برای تصمیم‌گیری بهتر را فراهم می‌کند، و استراتژیها، فعالیتها و وظایفی را که برای اجرای برنامه و تعیین مسؤولیتها لازم است تعریف می‌نماید و مکانیسمی را فراهم می‌کند که به وسیله آن می‌توان نتایج به دست آمده را کنترل و ارزیابی کرد، در واقع یک برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد می‌تواند شیوه‌ای مطمئن برای به حداقل رساندن تأثیر تغییرات و عوامل مبهم بر سرنوشت کتابخانه‌های ملی در کشورهای در حال توسعه باشد. ■

مآخذ:

1. Steiner, George. *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.
2. Humphreys, K. W. "National Library Functions". in: *Unesco Bulletin for Libraries*, 20 (4): 158 - 169 (1966).
3. Line, Maurice B. "Strategic Planning in National Libraries": Paper Presented at the 57th IFLA General Conference, 18 - 24 August, 1991 (IFLA Booklet 1: Document 94 -NAT-2-E), pp. 1-4 until 1 -6.
4. Jacob, M. E. L. *Strategic Planning: A How-to-do-it Manual for Librarians*. New

York: Neal Schuman, 1990.

5. Riggs, Donald E. *Strategic Planning for Library Managers*. Phoenix: Oryx press, 1984.