

## برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: مبانی و الزامات آن

محمد رضا امیری | غلام‌رضا حیدری | حسین وکیلی مفرد

### چکیده

هدف: یکی از رویکردهای نوین برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی است که بیشتر سازمان‌ها به آن گرایش پیدا کرده‌اند. هدف این مقاله تبیین مبانی برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی دلایل ضرورت استفاده از این نوع برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است.

روش/رویکرد پژوهش: این مقاله با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه منابع مکتوب و الکترونیکی انجام شده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با مشکلاتی از قبیل کمبود بودجه، تغییرات محیطی ناشی از عوامل مختلف علمی و فناورانه، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی، و اقتصادی روبه‌رو هستند.

نتیجه‌گیری: کتابخانه‌ها به‌عنوان یک سازمان، به‌شدت از تحولات شتابان در زمینه‌های مختلف علمی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی متأثر هستند و همواره با چالش‌های زیادی مواجه می‌شوند که ناشی از این تحولات است. کتابخانه‌ها باید بتوانند خود را با تغییرات مداوم هماهنگ کنند و از آنجا که برنامه‌ریزی سنتی چنین قابلیت‌هایی ندارد، یعنی انعطاف‌پذیر نیست و بدون در نظر گرفتن تغییرات آینده و با توجه به شرایط فعلی طراحی شده نمی‌تواند چندان مؤثر واقع شود، باید توجه خود را به برنامه‌ریزی راهبردی معطوف نمایند.

### کلیدواژه‌ها

مدیریت، برنامه‌ریزی، راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، کتابخانه‌ها، مراکز اطلاع‌رسانی

# برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: مبانی و الزامات آن

محمد رضا امیری<sup>۱</sup> | غلام‌رضا حیدری<sup>۲</sup> | حسین وکیلی مفرد<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۸۸/۲/۲۰ پذیرش: ۱۳۸۸/۵/۳۱

## مقدمه

از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت و توسعه پایدار همه‌جانبه در ابعاد فردی و سازمانی است. تا آنجا که مدیریت عامل مهمی در حیات، رشد، و بالندگی و یا مرگ سازمان‌ها به حساب می‌آید. مدیریت شامل فرایندها و فعالیت‌های مختلفی است. فایول<sup>۴</sup> برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، و هماهنگی را مهم‌ترین این فعالیت‌ها می‌داند. دانشمندان، فرایندها و وظایف دیگری را نیز برای مدیریت برشمرده‌اند؛ اما در تمامی نظریه‌های مدیریت و تقسیم‌بندی‌های مربوط به وظایف مدیریتی، برنامه‌ریزی از اهمیت خاصی برخوردار است، تا بدانجا که در هر موقعیت جدید اولین مقوله‌ای که مورد توجه قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی است (اوانز، ۱۳۷۷، ص ۱۸۶)، از این رو، برنامه‌ریزی را پایه و اساس، و از اولین و مهم‌ترین وظایف مدیر به حساب آورده‌اند (بردسال<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷، ص ۲)، به طوری که بدون برنامه‌ریزی دقیق، سازمان‌ها قادر به ادامه حیات خود نیستند.

برنامه‌ریزی مختص یک فرد یا سازمان خاص نیست. هر فرد، گروه یا سازمانی که برای آینده خود هدفی را دنبال می‌کند، مسلماً به برنامه‌ریزی نیاز دارد. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی هم علاوه بر اینکه در سازمان‌ها به‌عنوان مراکز مدیریت دانش مدون و مضبوط، با تهیه و دسترس‌پذیر ساختن اطلاعات لازم، زمینه برنامه‌ریزی مناسب را برای سازمان‌ها و

۱. مربی کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی

دانشگاه علوم پزشکی همدان

(نویسنده مسئول)

m.ramiri@umsha.ac.ir

۲. استادیار کتابداری و اطلاع‌رسانی

دانشگاه شهید چمران اهواز

hhaidari52@yahoo.com

۳. مربی کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی

دانشگاه علوم پزشکی همدان

vakili@umsha.ac.ir

4. Fayol

5. Birdsall

افراد فراهم می‌کنند، خود نیز برای بهبود وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب به برنامه‌ریزی نیاز دارند. سؤالی که در اینجا می‌توان مطرح کرد این است که آیا اشکال سنتی برنامه‌ریزی قادر است کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را در روزآمد شدن و رسیدن به وضعیت مطلوب در محیط پرتلاطم جهان کنونی یاری کند یا برنامه‌ریزی نوینی (از جمله برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۶</sup>) لازم است؟ در ادامه، علاوه بر آنکه سعی شده پاسخی برای این سؤال فراهم گردد، با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، ماهیت و ضرورت این نوع برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### برنامه‌ریزی و رویکردهای آن

برنامه‌ریزی «دوراندیشی سازمان‌یافته برای ارتباط دادن حال به آینده از طریق پیش‌بینی مسائل و اولویت‌بندی اهداف و فراهم کردن وسائل تحقق آنها در چارچوب زمانی مشخص و معین» است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۲). برنامه‌ریزی فرایندی است که سازمان‌ها در قالب آن، همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، در یکدیگر ترکیب و ادغام می‌کنند (معصومی، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

ضرورت برنامه‌ریزی در فرایند مدیریت بر کسی پوشیده نیست. مهم‌ترین فوائد برنامه‌ریزی عبارت‌اند از:

- برنامه‌ریزی مدیر را در تصمیم‌گیری یاری می‌رساند و از تصمیم‌های آنی و تصادفی می‌کاهد.
  - برنامه‌ریزی از آشفتگی و سردرگمی سازمان در دنیای پرتلاطم امروز جلوگیری می‌کند.
  - برنامه‌ریزی باعث تسهیل ارتباطات است (توماس، ۱۳۷۸، ص ۱۵۸)، و
  - برنامه‌ریزی نظام‌پویایی ایجاد می‌کند، منابع به‌طور منظم مشخص می‌شوند، کوشش‌هایی برای استفاده از این منابع به‌طور منظم سازماندهی می‌شود و سرانجام نتایج به‌دست آمده با اهداف برنامه‌ریزی شده از طریق بازخورد و ارزیابی منظم مقایسه می‌شوند (سیتق، ۱۳۷۳، ص ۵۴).
- در برنامه‌ریزی دورویکرد مهم وجود دارد: رویکرد سنتی و رویکرد راهبردی. برنامه‌ریزی با رویکرد سنتی، که در گذشته و گاهی اکنون به آن توجه می‌شود، بر اصل ثبات نسبی در روند تحولات محیط پیرامون، چشم‌پوشی از نقش ملاحظات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی، و همچنین اعتبار نسبی روش‌های پیش‌بینی شده در محدوده کاربرد آنها استوار است (مشبکی، ۱۳۷۸، ص ۴). در رویکرد سنتی برنامه‌ها به انواع کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم‌بندی شده است. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، بیشتر بر عملیات تمرکز دارد و شیوه کار و فعالیت در روزهای جاری و آینده ترسیم می‌شود و حداکثر مدت زمان این نوع برنامه یک سال می‌باشد. برنامه‌ریزی بلندمدت افق زمانی طولانی‌تری را مد نظر قرار می‌دهد

6. Strategic planning

(بیش از پنج سال) و بیشتر بر فلسفه وجودی و رسالت سازمان و اهداف آن تأکید دارد (کونو، ۱۳۷۸، ص ۱). برنامه‌های بین یک تا پنج سال در زمره برنامه‌ریزی میان‌مدت قرار می‌گیرد. در گذشته، تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبوده است و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را بر اساس گذشته تنظیم نمایند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۶). اما اصولی که برنامه‌ریزی در گذشته بر آنها استوار بود، در رویارویی با شتاب سرسام‌آور تغییرات کنونی به شدت متزلزل شده است و به دلیل عدم سازگاری عملکرد فعلی با برنامه‌های آتی، به طور حتم نمی‌توان هیچ برنامه‌ای را دائمی تلقی کرد و به شیوه سنتی اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت کرد. زیرا در شیوه سنتی برنامه‌ریزی، آینده پیش‌بینی شده و اهداف مشخص و راه‌های رسیدن به آن تعیین می‌شود و با تحقق اهداف تعیین شده در برنامه، برنامه‌ریزی پایان می‌یابد. در عصر حاضر، که بعضی آن را عصر تغییر نامیده‌اند، سازمان‌ها باید بر مسائل غیرقابل پیش‌بینی ناشی از تغییرات و تحولات محیط بیرونی فائق آیند. برای این کار باید تفکر سیستمی داشت و انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخ‌گویی سازمان را نسبت به تحولات جدید افزایش داد. پیدایش این دیدگاه منجر به شکل‌گیری رویکرد جدیدی به برنامه‌ریزی شده است که «برنامه‌ریزی راهبردی» نام دارد و در آن استراتژی‌ها یا راهکارها طوری تنظیم می‌شوند که با موقعیت و شرایط آینده متناسب باشند. در ادامه به بحث برنامه‌ریزی راهبردی و ضرورت آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی پرداخته می‌شود.

## راهبرد

مفهوم راهبرد یا استراتژی<sup>۷</sup> در طول تاریخ ۲۶۰۰ ساله خود کاربردهای متنوعی یافته، به طوری که امروزه تقریباً در همه زمینه‌ها از آن استفاده می‌کنند. اما اکنون مهم‌ترین کاربرد آن در علم مدیریت و، به ویژه در بحث برنامه‌ریزی است. سابقه کاربرد این اصطلاح به حدود ۶۰۰ سال قبل از میلاد می‌رسد، یعنی زمانی که یک افسر نظامی چینی به نام «سون تسو»<sup>۸</sup> آن را در قالب حرفه نظامی و به معنای هنر و فن طرح‌ریزی و ترکیب و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به اهداف جنگی مشخص به کار برد. این واژه از کلمه یونانی «STRATEGO»، مرکب از «STRATAS» به معنای «ارتش»، و «EGO» به معنای «رهبر» گرفته شده است (کیانی، ۱۳۸۱، ص ۴۹؛ متیوز، ۱۳۸۷، ص ۱).

در برنامه‌ریزی، مفهوم واژه «راهبرد یا استراتژی»، در بستر تحولات، دو رویکرد را شامل می‌شود: رویکرد سنتی و رویکرد نوین (خداداد حسینی و عزیز، ۱۳۸۵، ص ۱۵). در مفهوم سنتی همان چیزی است که در برنامه‌ریزی با رویکرد سنتی وجود دارد و در آن، آنچه که برنامه‌ریزی شده است، راهبرد خوانده می‌شود. اما در رویکرد نوین، با توجه به چالش‌های

7. Strategy

8. Sun Tzu

فراوان محیطی که در مقابل سازمان‌ها وجود دارد، راهبرد را به مفهوم رویدادی قلمداد می‌کنند که در عالم واقعیت رخ می‌دهد، نه صرفاً آنچه که برنامه‌ریزی شده است. به عبارتی، راهبرد، انتخاب بهترین روش یا راهی است که ما را به جلو ببرد و به اهداف سازمان نزدیک سازد. غفوریان (غفوریان، ۱۳۸۶، ص ۳۱)، راهبرد را رویکردی می‌داند که سازمان را به منظور بهترین پاسخ‌گویی ممکن به عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) هدایت می‌کند که حاصل این رویکرد خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. متیوز (متیوز، ۱۳۸۷، ص ۳)، راهبرد را به عنوان طرحی از مقاصد، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات، و تخصیص منابع می‌داند که روشن می‌کند که یک سازمان چیست، چه کار می‌کند، و چرا.

### برنامه‌ریزی راهبردی و ضرورت آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی سازمان‌هایی هستند که همچون سازمان‌های دیگر، برای ارتباط با آینده، به برنامه‌ریزی نیاز دارند. برنامه‌ریزی موفق، جهت‌گیری صحیحی را برای فعالیت‌های کتابخانه فراهم می‌آورد و موقعیت آرمانی موقعیتی است که در آن همه فعالیت‌ها و واحدها در یک جهت مشترک کار کنند (اوانز، ۱۳۷۷، ص ۱۸۴). برنامه‌ریزی، شرایط همگرایی به سمت اهداف مشترک را فراهم می‌کند.

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، از یک طرف، با توجه به غیرانتفاعی بودن و هزینه‌بری آنها، منابع مالی زیادی را برای سرمایه‌گذاری در نظام کتابخانه‌ای کشور نیاز دارد و شکست در این سرمایه‌گذاری‌ها و تحقق نیافتن اهدافی که برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تعیین شده است، هزینه‌های هنگفتی را برای دولت و ملت به بار خواهد آورد؛ و از طرف دیگر، با توجه به ماهیت غیرانتفاعی آن، همواره با کاهش بودجه مواجه است و چالش‌های دیگری از قبیل افزایش تعداد و قیمت پایگاه‌های اطلاعاتی و مجلات و منابع مختلف اطلاعات، تغییرات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، علمی و فناورانه، افزایش انتظارات مراجعه‌کنندگان و تحول نقش کتابخانه‌ها، فرا روی کتابخانه‌ها قرار گرفته است. این چالش‌ها، کتابخانه‌ها را وامی‌دارد که همواره دارای برنامه‌ای منسجم باشند؛ چنانچه وازانثی<sup>۱</sup> (۱۳۸۳، ص ۲۲۶) تأکید می‌کند که باید یک گروه برنامه‌ریزی در هر کتابخانه ایجاد شود و گروه ضربت مشورتی هم برای همکاری نزدیک با گروه برنامه‌ریزی تشکیل گردد تا فعالیت‌های کتابخانه، به‌منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده، هماهنگی لازم را داشته باشد.

در گذشته، نقش کتابخانه‌ها نقشی سنتی بوده و حتی امروزه هم بسیاری از مراجعه‌کنندگان به کتابخانه، نسبت به کتابخانه و خدمات آن بینش سنتی دارند. این بینش سنتی، ممکن است باعث شود مراجعه‌کنندگان خدمات کتابخانه را براساس شاخص‌هایی غیر از شاخص‌های

واقعی نظیر میزان همگامی بایشرفت‌های الکترونیکی، خدمات الکترونیکی، میزان دسترس‌پذیر ساختن اطلاعات در هر شرایطی، و مانند آن ارزیابی کنند (سومان، ۲۰۰۴). اما واقعیت این است که شرایط نسبتاً با ثبات گذشته تغییر کرده و کتابخانه‌ها علاوه بر نقش‌های یکنواخت سنتی، در محیطی قرار گرفته‌اند که همواره احتمال تغییر نقش‌ها و نحوه عملکرد آنها و شیوه انجام دادن فعالیت‌ها، تحت تأثیر عوامل محیطی مختلفی قرار دارد. این عوامل عبارت‌اند از: عوامل علمی و فناوریانه، عوامل اجتماعی-فرهنگی، و عوامل سیاسی و اقتصادی.

**عوامل علمی و فناوریانه.** کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی متأثر از دگرگونی‌های علمی می‌باشند. به دنبال پیشرفت‌های علمی، در فناوری‌های مختلف، دگرگونی‌های شگرفی به وقوع پیوسته که بر همه جوانب زندگی افراد و سازمان‌ها تأثیر زیادی بر جای گذاشته است. فناوری رایانه و ارتباطات و الکترونیک بر کتابخانه‌ها هم تأثیر گذاشته و کتابخانه‌های سنتی و ایستار را به عرصه‌های جدیدی از همکاری‌های بین‌المللی و حضور در شبکه‌های می‌کشاند (زیائوتونگ، ۱۳۷۶، ص ۳۲۳) و در این عرصه، کتابداران با توجه به رسالت کتابخانه‌ها، تلاش می‌کنند که ابزارها و فناوری‌هایی را در کتابخانه به کار ببرند که میانبرهایی را برای یافتن اطلاعات فراهم کند (رابینسون، ۱۹۹۴، ص ۴۲۳).

در گذشته، با توجه به اینکه تغییرات در فناوری‌ها در مدت زمان طولانی تری رخ می‌داد، در برنامه‌ریزی، روش‌ها و نوع فناوری مورد استفاده تا مدت‌های زیادی مشخص می‌شد. اما امروزه، اگر برنامه‌ریزی بر اساس فناوری‌های موجود و با فرض ثبات نسبی آنها انجام گیرد، شکی نیست که کتابخانه‌ها پویایی خود را از دست داده و فاصله خود را با پیشرفت‌ها بیشتر کرده و قطعاً رو به اضمحلال خواهند رفت.

**عوامل اجتماعی-فرهنگی.** تغییرات جمعیت‌شناختی، سطح سواد، ارزش‌ها، نگرش‌های اجتماعی، چگونگی ارتباطات اجتماعی، منزلت علم، و اقبال به دانش‌اندوزی از دسته عوامل اجتماعی فرهنگی‌ای هستند که بر کتابخانه‌ها و سیاست‌های آنها تأثیر می‌گذارند. نتیجه تغییرات فوق، ظهور نوعی پلورالیسم اجتماعی و فرهنگی (زیائوتونگ، ۱۳۷۶، ص ۳۲۱) است که باعث شده کتابخانه‌ها در محیطی قرار گیرند که تنوع فرهنگی و اجتماعی بر آن حاکم است و در عین حال همواره در حال تغییر می‌باشد. این عوامل باعث ظهور نیازها و انتظارات جدید از سوی مخاطبان می‌شود.

فناوری‌های اطلاعاتی، علاوه بر اینکه خود در حال تغییر هستند- با توجه به اینکه ارتباطات فرهنگی را در سطح جهان تسهیل کرده‌اند- باعث تغییرات سریع در فرهنگ‌های اجتماعات مختلف می‌شوند و حتی در بین افراد جامعه نوعی شکاف دیجیتال به وجود آورده‌اند که باعث ایجاد شکل‌های جدید محرومیت در متن جامعه شده است (مودیمان، ۲۰۰۰، ص ۶).

10. Summann

11. Robinson

12. Muddiman

**عوامل سیاسی.** کتابخانه‌ها از تغییر رویکردهای سیاسی دولت‌های حاکم بسیار تأثیر می‌پذیرند. تغییر رویکردهای سیاسی داخلی از یک‌طرف و تغییر در رویکردهای سیاسی کشورهای دیگر نسبت به کشور از طرف دیگر، کتابخانه‌ها را با چالش‌های مختلفی از جمله عدم توانایی برنامه‌ریزی با رویکرد سنتی، برای تهیه منابع اطلاعاتی مورد نیاز جامعه و ارائه خدمات کتابخانه‌ای، مواجه کرده است.

**عوامل اقتصادی.** از آنجا که کتابخانه‌ها سازمان‌هایی غیرانتفاعی هستند و بودجه آنها توسط دولت تأمین می‌شود، وابستگی شدیدی به منابع تأمین بودجه خود دارند و هرگونه تغییر در اقتصاد منبع تأمین مالی کتابخانه‌ها که حتی ممکن است ناشی از تغییرات سیاسی هم باشد، می‌تواند مانعی بر سر راه تحقق برنامه‌های کتابخانه برای رسیدن به اهداف خود باشد. مهم‌ترین عوامل اقتصادی مؤثر بر کتابخانه‌ها افزایش قیمت منابع اطلاعاتی و فناوری‌های اطلاعاتی و تغییر در سطح اقتصادی جامعه است که منجر به تغییر رویکرد نسبت به ارائه خدمات توسط کتابخانه و تغییر سطح مطالعه توسط مراجعه‌کنندگان می‌شود.

برنامه‌ریزی راهبردی، که امروزه سازمان‌ها آن را به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط در حال تغییر و رقابتی به‌کار می‌گیرند، نوعی برنامه‌ریزی نوین است که در آن برای رسیدن به هدف برنامه، راهکارهای مشخصی اتخاذ نمی‌شود، بلکه در زمان انجام کار، با توجه به شرایط موجود، بهترین راهکار انتخاب می‌شود. منظور از راهبردی بودن این نوع برنامه این است که بهترین روش‌های ممکن برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی سازمان، با توجه به اهداف تعیین شده و منابع موجود سازمان در نظر گرفته شود (رضایی شریف‌آبادی و غیبی‌زاد، ۱۳۸۵، ص ۵۳). هدف برنامه‌ریزی راهبردی این است که به سازمان کمک کند که کار را بهتر انجام دهد و سمت و سوی سازمان را در پاسخ به محیط در حال تغییر ارزیابی و تنظیم کند.

اساس برنامه‌ریزی راهبردی «تغییر» است و سازمان‌ها از جمله انواع کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، در سیر فعالیت‌های خود، به دلیل تغییرات سریع، با چالش‌های فراوان محیطی روبه‌رو هستند و لازمه بقا و حیات آتی آنها، با توجه به متغیرهای محیطی، نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، اتخاذ تصمیم‌ها و سیاست‌های ویژه است. این نوع تصمیم‌های ویژه، در قالب تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی قابل اتخاذ است.

برنامه‌ریزی راهبردی از عناصر و گام‌های متوالی تشکیل شده است که این عناصر عبارت‌اند از:

۱. وضعیت موجود: در کجا هستیم،

۲. هدف یا وضعیت مطلوب: پیش‌بینی جایی که می‌خواهیم برسیم،

۳. راهبرد: پیش‌بینی راهکارهای رسیدن به هدف،

۴. زمان: پیش‌بینی زمان رسیدن به هدف،

۵. بودجه: پیش‌بینی هزینه مورد نیاز برای رسیدن به هدف، و

۶. ارزیابی: چگونه می‌توانیم بدانیم که به هدف رسیده‌ایم.

کتابخانه‌ها بسیار تحت تأثیر عوامل علمی و فناورانه، عوامل اجتماعی - فرهنگی، سیاسی و اقتصادی قرار دارند. از نظر علمی و فناورانه، کتابخانه‌ها با توسعه علوم، ایجاد رشته‌های جدید علمی و توسعه فناوری‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، خود را در مواجهه با نیازهای جدید مراجعه‌کنندگان و فناوری‌های مختلف اطلاعاتی می‌بینند. برنامه‌ریزی راهبردی، در مورد فناوری‌های اطلاعات، کمک می‌کند که کتابخانه‌ها ضمن شناخت زیرساخت‌های اطلاعاتی و قابلیت‌های اصلی خود و آشکار شدن نیاز به ارتقای شبکه و فناوری‌های اطلاعاتی در کتابخانه (متیوز، ۱۳۸۷، ص ۹۱)، از یک طرف به فناوری‌های مختلف و کاربرد آنها در زمان مورد نظر و با توجه به شرایط، برای کتابخانه توجه کنند و راهبردهایی که در قالب فناوری‌ها برای رسیدن به هدف مورد توجه قرار می‌گیرد، به‌درستی انتخاب نمایند؛ و از طرف دیگر، باعث می‌شود که از توجه صرف به این فناوری‌ها به‌عنوان یک هدف جلوگیری کرده و به آنها تنها به‌صورت ابزاری برای رسیدن به اهداف نهایی کتابخانه نگاه کنند (رضایی شریف‌آبادی و غیبی‌زاد، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

از بُعد فرهنگی، ما با نوعی پلورالیسم فرهنگی، و از بُعد اجتماعی با انزوای اجتماعی و شکل‌های جدید محرومیت در متن جامعه - در نتیجه ورود به عصر دیجیتال - روبه‌رو هستیم. در نتیجه سهولت و گسترش ارتباطات فرهنگی در سطح جهانی، فرهنگ‌ها به شدت در حال تغییر و دگرگونی هستند و با هر تغییری نیازهای اطلاعاتی جدیدی را مطرح می‌سازد. این تغییرات می‌تواند اهداف جدیدی را پیش روی کتابخانه قرار دهد.

ورود به عصر دیجیتال و شکل‌گیری جامعه دیجیتالی، باعث افزایش شکاف دیجیتالی و، در نتیجه، عدم دسترسی بخشی از جامعه به اطلاعات مورد نیاز و انزوای اجتماعی بخش دیگر جامعه خواهد شد. به‌منظور مقابله با این چالش‌ها و برقراری عدالت اطلاعاتی، کتابخانه‌ها به فراخور زمان و شرایط می‌توانند نقش‌های جدیدی را بپذیرند و اهداف خود را مطابق با نیازهای جدید تغییر دهند. رویارویی با این چالش‌ها و پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و زدودن محرومیت‌های جدید جامعه دیجیتالی، جز در سایه برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر نخواهد بود. برنامه‌ای که حتی در صورت لزوم بتواند اهداف و نقش‌های جدیدی را برای کتابخانه در زمان‌ها و شرایط مختلف تعریف نماید.

ماهیت برنامه‌ریزی راهبردی تحت تأثیر محلی است که سازمان مورد نظر در آن واقع شده است (فرگوسن، ۱۳۷۳، ص ۷۲). زیرا سازمان‌ها، علاوه بر عوامل اجتماعی و فرهنگی،

تحت تأثیر عوامل سیاسی هم قرار دارند. ممکن است با تغییر رویکردهای سیاسی داخلی و خارجی، تغییراتی در مجموعه گستره، به ویژه در تهیه پایگاه‌های اطلاعاتی رخ دهد. از این رو، برای پاسخ‌گویی به تغییرات در رویکردهای سیاسی و جلوگیری از آسیب‌های مالی ناشی از این تغییرات، مدیران کتابخانه‌ها باید توجه خود را به سمت برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ تصمیم‌های مقتضی در زمان خاص معطوف دارند.

در دنیای مادی امروز، بیشتر سازمان‌ها توجه خود را به این امر معطوف می‌کنند که تا حد ممکن بتوانند از نظر مالی مستقل باشند و به بودجه دولتی متکی نباشند. کتابخانه‌ها از سازمان‌هایی هستند که از لحاظ مالی به شدت به دولت متکی‌اند. کاهش بودجه در سال‌های اخیر، در بیشتر کتابخانه‌ها، بسیاری از آنها را به سمت انتفاعی شدن سوق داده است. تحقیقات زیادی هم مشکلات اقتصادی خانواده‌ها را در کاهش مطالعه و کتابخوانی تأیید می‌کند. از این رو، در شرایط مختلف اقتصادی، کتابخانه‌ها باید بتوانند هم بر مشکلات مالی خود فائق آیند و هم باید بتوانند عدالت اطلاعاتی را در مورد همه اقشار جامعه برقرار کنند. این امر تنها با اتخاذ تصمیم‌های مقتضی در زمان و شرایط ویژه یا همان برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر است.

یکی از ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی، اتخاذ بهترین روش برای اجرای برنامه است و برای انتخاب بهترین روش همواره باید از متخصصانی برای ارزیابی و بررسی این روش‌ها استفاده شود که این ویژگی باعث می‌شود در شرایطی که بسیاری از کتابخانه‌ها از مدیران متخصص بی‌بهره‌اند، در انتخاب راهبرد به روش کارساز برخورد شده و تقریباً از نتایج برنامه اطمینان حاصل شود.

برنامه‌ریزی راهبردی به امر مشارکت، کل‌گرایی، و واقع‌نگری توجه ویژه دارد. اعضای یک سازمان با مشارکت در برنامه‌ریزی تعاملی رشد می‌کنند و درک درستی از سازمان به دست می‌آورند. افراد بیشتر تمایل دارند برنامه‌هایی را اجرا کنند که خود در آن دستی داشته‌اند. کتابخانه چندین نقطه ارتباطی با مراجعه‌کنندگان خود دارد که مسئولان هر کدام از این نقاط چالش‌های خاص خود را دارند. برنامه‌ریزی راهبردی باعث مشارکت این افراد در حل مسائل کلی و واقعی همه بخش‌های کتابخانه می‌شود.

چنانچه گفته شد با توجه به بینش سنتی مراجعه‌کنندگان، خدمات کتابخانه ممکن است براساس شاخص‌های غیرواقعی ارزیابی شود. اما برنامه‌ریزی راهبردی مبنایی را فراهم می‌کند که از طریق آن می‌توان پیشرفت کتابخانه را براساس شاخص‌های واقعی اندازه‌گیری کرد و مکانیسمی را ایجاد می‌نماید که در صورت نیاز تغییرات به اطلاع رسانده شود (مک نامارا<sup>۱۳</sup>، ۱۹۷۷).

کانون توجه برنامه‌ریزی راهبردی معطوف به مشتری است. این ویژگی برنامه‌ریزی

13. McNamara

راهبردی عامل مهمی در افزایش مراجعه‌کنندگان به کتابخانه خواهد بود و مراجعه‌کنندگان از خدمات کتابخانه، چه در درون کتابخانه و چه از راه دور ارائه شود، رضایت بیشتری خواهند داشت (متیوز، ۱۳۸۷، ص ۹۰).

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، شاهد وقوع تحولات در زمینه‌های مختلف علمی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی هستیم. کتابخانه‌ها نیز به‌عنوان یک سازمان، نمی‌توانند متأثر از این تغییرات نباشند و همواره با چالش‌های زیادی مواجه می‌باشند که در نتیجه کاهش بودجه و تغییرات گسترده در زمینه‌های مختلف اجتماعی و فرهنگی به‌وجود آمده است. از این رو، باید بتوانند خود را با تغییرات مداوم هماهنگ کنند. از آنجا که برنامه‌ریزی سنتی چنین قابلیت‌هایی ندارد، یعنی انعطاف‌پذیر نیست و بدون در نظر گرفتن تغییرات آینده و با توجه به شرایط فعلی طراحی شده و نمی‌تواند چندان مؤثر واقع شود، برنامه‌ریزی راهبردی است که با در نظر گرفتن تغییرات محیط پیرامون، می‌تواند کتابخانه را در نیل بسوی اهداف یاری کند و آن را به موفقیت برساند. برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه، هدف کلی تأسیس کتابخانه همراه با نیازهای فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی جامعه را برای سال‌های طولانی و برای جمعیتی که قرار است در آینده از آن استفاده نمایند مد نظر قرار می‌دهد، با توجه به اینکه فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در تعامل با محیط داخلی و خارجی کتابخانه است.

این نوع برنامه‌ریزی چارچوبی را برای مدیران به‌وجود می‌آورد که از طریق آن می‌توانند عوامل سیاسی، اقتصادی، فناورانه، اجتماعی، و فرهنگی محیط خارج و همچنین نقاط ضعف و قوت محیط داخلی را ارزیابی کنند و آنها را کنار یکدیگر قرار دهند تا به بهترین شیوه اهداف سازمان را تحقق بخشند.

راهبردهای کتابخانه‌ها و کتابداران برای آینده، علاوه بر اینکه باید بتوانند ساختن آنها به‌منظور تطبیق و هماهنگی با تغییرات تأکید داشته باشند، باید آنها را برای شرایط آینده و اجرای مناسب نقش خود آماده کنند، آینده مورد نظر را ممکن سازند، و حتی آن را بسازند. باید دانست که برنامه‌ریزی راهبردی منافع زیادی به همراه خواهد داشت. برای مثال، با توجه به آهنگ سریع تغییرات، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند از دید مشتری که نسبت به اهداف و مسیر حرکت کتابخانه‌ها به‌وجود می‌آید، حداکثر استفاده را به‌عمل آورند (متیوز، ۱۳۸۷، ص ۸۷). به‌علاوه، همخوان نمودن هرچه بیشتر خدمات کتابخانه با نیازهای استفاده‌کنندگان، اثربخشی بیشتری به‌دنبال خواهد داشت.

مزایایی که برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد و چالش‌هایی که کتابخانه در اثر تغییرات

محیطی با آن روبه‌روست باعث شده که بسیاری از افراد از جمله مک کلامروچ<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۱، ص ۳۷۲) برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها را یک امر ضروری بدانند.

## منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۸۵). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- اوانز، جی. ادوارد (۱۳۷۷). *فنون مدیریت برای کتابداران*. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
- توماس، چارلز ای. سنت (۱۳۷۸). «مزایای برنامه‌ریزی». ترجمه ناصر حیدری. در: *برنامه‌ریزی راهبردی*. نوشته جمعی از اساتید مدیریت: تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خداداد حسینی، سیدحمید؛ عزیزی، شهریار (۱۳۸۵). *مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی: رویکردی جامع*. تهران: صفار.
- رضایی شریف‌آبادی، سعید؛ غیبی‌زاد، آزاده (۱۳۸۵). «برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها». *فصلنامه کتاب*، ۱۷ (۳): ۵۱-۶۰.
- زیائوتونگ، فنی (۱۳۷۶). «وضعیت کتابخانه‌ها در نظم نوین جهانی». ترجمه فرامرز مسعودی. در: *گزیده مقالات ایفلا (چین: ۳۱ - ۲۵ اوت ۱۹۹۶)*. زیر نظر دکتر عباس حری. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- سینقی، موهیندر (۱۳۷۳). *مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی (نظریه و عمل)*. تهران: هیأت امنای کتابخانه‌های عمومی کشور.
- غفوریان، وفا (۱۳۸۶). «استراتژی و ارزش». *تدبیر*، ۱۸۸: ۳۰ - ۳۵.
- فخیمی، فرزاد (۱۳۷۹). *مدیریت علم است یا هنر؟: سازمان و مدیریت (تئوریا، وظایف و مسئولیتها)*. تهران: نشر هستان.
- فرگوسن، استفنی (۱۳۷۳). «برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای در حال توسعه». ترجمه حمید محسنی. *فصلنامه کتاب*، ۵ (۳ و ۴): ۷۱ - ۷۹.
- کونو، تویوهیرو (۱۳۷۸). *برنامه‌ریزی در شرکتهای ژاپنی*. ترجمه دبیرخانه ستاد برنامه ۲۰ ساله. تهران: نیریز.
- کیانی، علیرضا. «فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی». *تدبیر*، ۱۲۱: ۴۹ - ۵۱.
- متیوز، جوزف آر (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها*. ترجمه عبدالحسین فرح‌پهلوی. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۸). «بررسی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در جمهوری اسلامی ایران». در: *برنامه‌ریزی راهبردی*. نوشته جمعی از اساتید مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- معصومی، معصومعلی (۱۳۸۵). *راهنمای عملی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی: (در واحدهای درمانی و غیردرمانی)*. تهران: پایگان.
- وازانثی، کریستینام (۱۳۸۳). «محیط دستخوش تغییر کتابخانه‌های دانشگاهی: آموزش کاربران نهایی و راهبردهای برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌ها در هند». ترجمه محمد رضا امیری. *کتابداری*، ۳۸ (۴۲): ۲۲۵-۲۳۱.

- Birdsall, Douglas G. (1997). "Strategic planning in academic libraries: A political perspective". Retrieved March 19, 2001, from: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/publications/books-monographs/pil/pil49/birdsall.cfm>
- McClamroch, Jo; Byrd, Jacqueline J; Sowell, Steven L. (2001). "Strategic planning: Politics, leadership, and learning". *Journal of Academic Librarianship*, 27(5): 372-378.
- McNamara, Carter (1997). "Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations)". Retrieved March, 19, 2011 from: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm)
- Muddiman, D.; et al. (2000). *Open to all?: The public library and social exclusion*. Vol. 3 [London]: Resource: the council for museums, archives and libraries.
- Robinson Barbara; Robinson Sherman (1994). "Strategic planning and program budgeting for libraries". *Library Trends*, 42(3): 420-447.
- Summann, F; Lossau, N. (2004). "Search engine technology and digital libraries: Moving from theory to practice". *D-lib Magazine*, 10(9). Retrieved March 19, 2011, from: <http://www.dlib.org/dlib/september04/lossau/09lossau.html>.