

## کاربرد مدیریت راهبردی در کتابخانه

دکتر فریبرز درودی<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیریت راهبردی، فعالیت گسترده سازمانی است که شامل ایجاد و اجرای راهبرد می‌شود. این شیوه مدیریت، خواستار توانایی برای هدایت سازمان به عنوان یک کلیت، از طریق تغییرات راهبردی در شرایط پیچیده و تردیدآمیز است. در کتابخانه، وظیفه اجرای مدیریت نظام‌مند فراگیر، برنامه‌ریزی برای سازمان آن است؛ این فرایند شامل فعالیت‌هایی است که دربرگیرنده ایجاد، اجرا، و ارزیابی برنامه راهبردی می‌شود. مدیریت راهبردی، فعالیت پردازشی تعیین اهداف سازمانی، توسعه خط‌مشی و برنامه‌ها برای دستیابی به این هدف‌هاست، و تخصیص دادن منابع، به گونه‌ای که سبب اجرای برنامه شود. مدیریت راهبردی، فعالیت پردازش مدیریتی جامع و در حال پیشرفت است که هدایت قاعده‌مند و اجرای راهبردهای مؤثر را پوشش می‌دهد. راهبرد فن‌آوری اطلاعات، نمونه‌ای از کاربرد مدیریت راهبرد کتابخانه‌ای است.

### کلیدواژه‌ها

مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی.

### مقدمه

از وی، دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند. آن‌ها، برای انجام این مهم، دو سبک مطالعات موردی و پژوهش‌های تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال ۱۹۸۰ پورتر<sup>۲</sup>، مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع راهبردهای عام را پس از چندین سال دیگر بار مطرح ساخت (۸: ۷۵). ورود مباحث

سابقه کاربرد راهبرد در حوزه مدیریت و بازرگانی، به دهه ۱۹۵۰م. و در حقیقت به زمانی باز می‌گردد که نظریه پردازان نظام‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند. اما واژه راهبرد (استراتژی) را، اولین بار چندلر<sup>۳</sup> در کتاب «استراتژی و ساختار» به کار برد. پس

۱. دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران. fardoroudi@yahoo.com

2. Chandler.

3. Porter.

اقتصادی در عرصه راهبردی، سبب ایجاد زمینه تلفیق آن با مدیریت شده، و شرایط بروز کاربرد مفاهیم راهبردی را در حوزه مدیریت مهیا ساخته است. علم مدیریت در تبادلی با مبانی راهبردی، توانسته است از آن استفاده مناسب و مطلوبی به عمل آورد. مدیریت، این امکان را داشته است که مباحث راهبردی را در درون خود پرورش دهد و دستاوردهای مفیدی به دست آورد. این همگونی، به پیدایش روش خاصی در مدیریت سازمانها، به نام مدیریت راهبردی<sup>۴</sup> انجامید، و در حوزه‌های متعدد شغلی و نیز ساختار مدیریت سازمانها تأثیر گذاشته است. گفتنی است که سازمانها، با کارکردهای گوناگون از این فرایند پویا در عرصه هدایت منابع سازمانی بهره می‌گیرند. هماهنگی در میان اجزای سازمان با تکیه بر هدایت راهبردی، از تأثیر بسزایی برخوردار است. در این میان تشخیص وضعیت سازمان، تبیین دقیق موقعیت آن، تحلیل عوامل اثرگذار بر سازمان و اجرای خط‌مشی مناسب با اهداف سازمانی، و همچنین ارزیابی مستمر آن با تکیه بر مدیریت راهبردی، کارآیی مطلوبی نصیب سازمان خواهد ساخت. مدیریت راهبردی، فرایند کاری نظام‌مندی است که از برنامه‌ریزی تا اجرای امور را دربرمی‌گیرد. این شیوه مدیریت، می‌تواند در کتابخانه کاربردی مؤثر و سودمند به همراه داشته باشد. مدیریت کتابخانه، ظرفیت به‌کارگیری مطلوب مدیریت راهبردی را دارا می‌باشد و می‌تواند با استفاده از فنون و روش‌های این شیوه مدیریت، به فعالیت

کتابخانه اعتبار و ارزشی افزون‌تر ببخشد.

### مدیریت راهبردی

سابقه کاربرد مفهوم راهبرد، در حقیقت به زمانی بازمی‌گردد که تشکیلات نظریه‌پردازان سازمان به عنوان یک نظام طبیعی شکل گرفت. این نظریه‌پردازان، اولین بار بود که عامل محیط را در مطالعه سازمانها وارد کردند؛ عاملی که در حقیقت برای دستیابی به این اهداف باید در چارچوب آن فعالیت کرد و راهبرد، تعیین‌کننده چگونگی و جهت این فعالیت‌هاست. سلزنیک<sup>۵</sup>، از نظریه‌پردازان نخستین نظریه سازمان است که مفاهیم مربوط به حوزه راهبرد را بدون به‌کار بردن واژه راهبرد در سال ۱۹۵۷ در کتاب «رهبری در اداره» مطرح ساخت (۸: ۷۸). دیوید، بیان کرد که مدیریت راهبردی در واقع همان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (۴: ۲۴). هانگر، اظهار داشته که مدیریت راهبردی، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت تشکیلات و شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی، عبارت است از بررسی محیطی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و نظارت. بنابراین مدیریت راهبردی، بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت تأکید دارد (۱۰: ۱۵). ماکلر<sup>۶</sup> بیان کرده که مدیریت

4. Strategic management.

5. Selznik.

6. Mockler.

راهبردی، عبارت است از ایجاد توازن و یکپارچه‌سازی رویکردهای ساختاریافته و بدون ساختاری که برای کاربرد و تدوین راهبردها به کار می‌رود. (۱۵: ۱۱)

شایان گفتن است که مدیریت راهبردی دانش، توانایی بهره‌گیری از امکانات، ابزارها، منابع، سرمایه و نیروی انسانی سازمان، در موقعیت‌های مناسب و زمینه‌های مطلوب رشد و ارتقا در مسیر افزایش کیفیت خدمات و تولیدات است. استفاده مناسب از فرصت‌های پیش آمده و بهره‌گیری صحیح از شرایط موجود، با اعمال مدیریت راهبردی، از کارآیی بیشتری برخوردار است. این شیوه مدیریت، به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف کلان خود نزدیک شود و رسالت سازمانی خود را بهینه سازد. مدیریت راهبردی، مدیریت توانمندی برای هدایت سازمان با بهره‌گیری از برنامه مدون، کاربردی و مؤثر است.

### فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه

کتابخانه، مکانی برای تدوین برنامه‌ها و کاربری نظام‌های اطلاعاتی است تا بتواند به صورت مرکزی مؤثر در تبیین راهبردهای سودمند، در عرصه اطلاع‌رسانی به ارائه خدمت پردازد. در این راستا، نیازمند بهره‌گیری از ساختار برنامه‌ریزی مدون راهبردی می‌باشد تا از تمامی ظرفیت‌های موجود خود به صورت بهینه و اثربخش استفاده کند. با توجه به سازمان کتابخانه - که نهادی رو به رشد و توسعه‌یابنده است - ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در این حوزه برای بهره‌مندی از امکانات و استعدادهای آن بیشتر به چشم

می‌خورد. بر همین اساس، استفاده از طرح کلی برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه، باید در پی ایجاد زمینه پویایی و ارتقای سطح فعالیت و خدمات آن باشد.

چارچوب برنامه راهبردی، دارای هفت عنصر مشخص است: مأموریت سازمان، تحلیل راهبردی، راهبرد، اهداف بلندمدت، برنامه‌های تلفیقی، پیش‌بینی‌های مالی، و خلاصه اجرایی (۲: ۱۵). این فعالیت‌های عمده، در برنامه‌ریزی راهبردی همواره به صورت یکپارچه و همسو به مرحله اجرا گذاشته می‌شود و ساختاری کلی از برنامه سازمانی ارائه می‌دهد. رعایت عوامل نام‌برده در تدوین برنامه کتابخانه، به تعیین راهبرد کلان کتابخانه می‌انجامد که اهمیتی حیاتی دارد. زیرا این راهبرد، روند کارکرد صحیح و مناسب کتابخانه را مشخص می‌سازد و مدیریت آن را در انجام رسالت خود یاری می‌رساند. کتابخانه، قبل از هر اقدامی نیاز به برنامه‌ریزی مدون و سازمان‌یافته دارد تا روند فعالیت آن را مشخص سازد و بر مبنای آن، به فعالیت مطلوب حرفه‌ای خود پردازد.

این مهم، معمولاً در سه مرحله کلی مورد توجه قرار می‌گیرد: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد (۴: ۲۴-۲۷). تدوین راهبرد در کتابخانه، شامل انجام پاره‌ای از امور بنیادی همچون مشخص ساختن مأموریت آن می‌شود. علاوه بر آن، تعیین و شناسایی عواملی که عملکرد بهینه کتابخانه را در معرض هجوم قرار می‌دهند، و یا زمینه ایجاد موقعیت‌های مناسب و مطلوب را فراهم می‌سازند، در این مرحله مورد توجه قرار می‌گیرد.

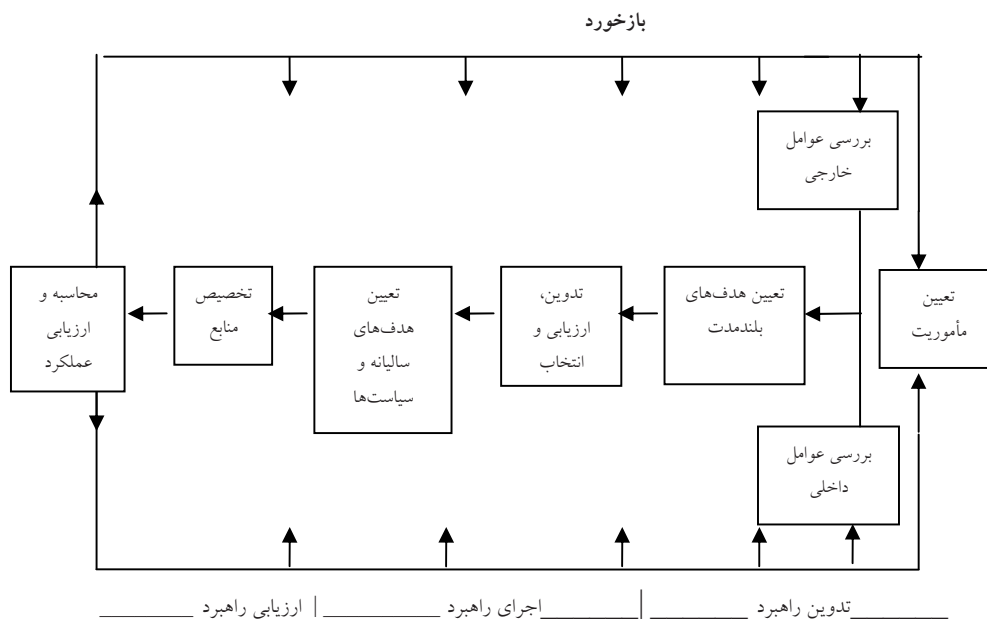
بهرتر آن است که مؤلفه‌های بنیادی مربوط به توانایی‌ها و نیز مشکلات و ضعف‌های ساختاری در فرایند کاری کتابخانه، در همین قسمت مورد عنایت قرار گیرد و در تدوین راهبردها منظور شود. ضرورت دارد که برنامه‌ریزان کتابخانه، به تبیین اهداف بلندمدت آن پردازند. این مهم، با توجه به فعالیت کلان کتابخانه مورد توجه قرار می‌گیرد. اهداف بلندمدت، همواره در چارچوب رسالت و وظیفه بنیادی کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی تدوین می‌شود. این اهداف، به عنوان کلیت جریان حرکت و فعالیت کتابخانه مورد حمایت قرار گرفته و هرگز از آن تخطی نمی‌شود. همچنین با تدوین راهبردهای کاربردی و مشخص، کوشش می‌شود تا عملکرد کتابخانه به‌سوی بهره‌وری و مطلوبیت مناسب هدایت شود. اجرای راهبردها در کتابخانه، عبارت است از عملکرد مسئولان، کارشناسان و مجموعه کارکنان کتابخانه، برای پوشش دادن راهبردهای تدوین شده. در واقع گزینش بهترین راهبرد و راهکارهای مناسب آن، در مرحله اجرا نمود بارز پیدا می‌کند. در ارزیابی راهبردهای مدون کتابخانه، ضروری است که مؤلفه‌های مؤثر در برنامه‌های اجرایی، و نیز عوامل اثربخش در دو بُعد داخل و خارج از فضای کاری کتابخانه، مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، ضروری است با ارزش‌یابی دقیق فعالیت انجام شده در چارچوب راهبردهای مورد استفاده، و تحلیل کامل آن به ارائه راهکارهای سودمند برای ارتقای خدمات کتابخانه اقدام شود. این خدمات، شامل تمامی فعالیت‌هایی است که به نوعی

در طرح کلی فعالیت حرفه‌ای قرار می‌گیرد و می‌توان به عنوان خدمت کتابخانه از آن نام برد. برای مثال، فعالیت کتابخانه در عرصه خدمات مرجع، امانت بین کتابخانه‌ای، تولید مواد رقمی (دیجیتال)، کاربری نرم‌افزارهای کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته و دیگر خدمات موجود در کتابخانه و یا مرکز اطلاع‌رسانی. در همین مرحله، برخی اصلاحات و ترمیم راهبردها صورت می‌گیرد که در حیطه فعالیت کلی کتابخانه به انجام می‌رسد.

در این چارچوب بنیادی، کتابخانه یک نهاد اطلاع‌رسانی است که وظیفه اصلی آن فراهم‌آوری، سازمان‌دهی، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات برای کاربران است. براساس رسالت بنیادین کتابخانه، تلاش‌های گسترده‌ای در زمینه بهینه‌سازی این فعالیت به انجام می‌رسد. وظیفه اصلی مدیریت در کتابخانه، آن است که به آن از منظر مأموریت اصلی‌اش نگریده شود. در اینجا ماهیت کتابخانه، فعالیت اصلی، و دلیل وجودی آن، به خوبی مورد تحلیل قرار می‌گیرد و بر مبنای آن، برنامه‌ای متناسب با ویژگی‌های کتابخانه مطرح می‌شود.

### مأموریت سازمانی و اهداف بلندمدت در کتابخانه

در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، تعریف مأموریت سازمان نخستین گام شمرده می‌شود. مأموریت سازمان، زیربنای دیگر مراحل برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد و از تمامیت سازمان، چشم‌انداز کاملی ترسیم می‌کند (۲: ۴۹). در تدوین مأموریت سازمانی



**الگوی جامع مدیریت راهبردی (۴: ۱۷۰)**

اصلی برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار می‌آید. به هر اندازه کتابخانه توانایی ایجاد تغییر در مقابل شرایط پیش‌آمده را داشته باشد، به همان میزان از قدرت انطباق و سازگاری برای ادامه حیات خود برخوردار خواهد بود. معین ساختن راهبرد مناسب، همواره با تحلیل به‌موقع و صحیح آن قرین موفقیت است. راهبرد، همچنین ممکن است به برنامه‌های کوتاه‌مدت نظر داشته باشد که لزوماً باید در زمینه برنامه‌های کلان کتابخانه مورد سنجش واقع شود. در تدوین راهبردهای خاص کتابخانه مانند راهبرد فن‌آوری اطلاعات، علاوه بر تعیین مؤلفه‌های اصلی فن‌آوری، شاخه‌های دیگر این برنامه کاربردی بدین قرار است: تعیین نرم‌افزار اصلی کتابخانه و ویژگی، کارایی، و عملکرد مورد انتظار آن؛ راهبرد مربوط به شیوه بهره‌گیری از

کتابخانه، فعالیت کلان آن به عنوان شاخصی اصلی در نظر گرفته می‌شود. به دنبال آن، فعالیت‌های خرد در سایه عملکرد بنیادی کتابخانه ترسیم می‌شود و هر یک از آن‌ها با توجه به اهداف کتابخانه و زمینه‌های کارکرد حرفه‌ای، به‌صورت مشخص و مدون مطرح می‌گردد. در این میان، باید توجه داشت که هرگونه فعالیت تخصصی، نیمه‌تخصصی و غیرتخصصی جایگاه ویژه‌ای دارد که لزوماً در وضعیت خود باید مورد توجه قرار گیرد، و در برنامه‌ریزی کلان کتابخانه به عنوان راهبردهای خاص خود در نظر گرفته شود. در این مرحله، هرگونه عملکرد حرفه‌ای به‌صراحت بیان می‌شود و اهداف متناسب با آن به‌روشنی تدوین می‌گردد. انجام صحیح این عملکرد، به هدایت فعالیت سازمان‌یافته کتابخانه خواهد انجامید که یکی از مراحل

امکانات شبکه، نظیر بهره‌گیری از محیط وب؛ نوع و خصوصیات شبکه مورد نیاز کتابخانه؛ امکانات و ابزارهای مورد نیاز برای بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعاتی و ارتباطی؛ شیوه استفاده از امکانات ارتباطات راه دور کتابخانه؛ و کاربرد فن‌آوری‌هایی که مستقیماً با اشاعه اطلاعات کتابخانه مرتبط هستند.

به هر حال، برخی راهبردها به صورت بنیادین مربوط به نیازهای کوتاه‌مدت سازمانی است که فقط به عنوان تحلیلی بر تصمیم‌گیری عواملی که برای بقای درازمدت سازمان ضروری است، اتخاذ می‌شود (۱۳: ۳۳) و لزوماً باید ارتباط تنگاتنگ و نزدیک با راهبرد بنیادی و اصلی کتابخانه داشته باشند؛ زیرا فلسفه وجودی و کاربرد آنها در تأمین راهبرد کلان کتابخانه معنا پیدا می‌کند. بر همین اساس، شایسته است که متخصصان موضوعی چون فن‌آوری اطلاعات، در تعاملی فراگیر با مدیریت کتابخانه، به تبیین راهبرد ویژه این بخش یاری رسانند.

علاوه بر آن، باید یادآور شد که مأموریت هر کتابخانه با توجه به نوع آن، جامعه کاربر، وظایفی که بر عهده دارد، و نیز خدماتی که ارائه می‌دهد، متفاوت است. بیان مأموریت کتابخانه، در واقع تعیین اهدافی است که انتظار می‌رود کتابخانه در روند فعالیت حرفه‌ای خود به انجام رساند. از این منظر، دو فعالیت عمده‌ای که معمولاً در اغلب کتابخانه‌ها به انجام می‌رسد، صرف‌نظر از میزان و درجه آن، عبارت است از: ۱. پشتیبانی از فعالیت‌های آموزشی، ترغیب به مطالعه، و پرکردن اوقات فراغت؛ ۲. حمایت از فرایند پژوهشی،

تحقیقات اثربخش، و تسهیل در فرایند تولید دانش. تدوین اهداف آموزشی و پژوهشی کتابخانه، مستلزم تعیین مؤلفه‌های اصلی آن است. در انجام این کار، شناخت مخاطبان و کاربران عمده کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، منابع موجود، مواد اطلاعاتی مورد نیاز - که باید برای کتابخانه تهیه شود - ابزارهای مفید و اثربخش اطلاع‌رسانی، فن‌آوری اطلاعات و شیوه ارائه اطلاعات، باید به عنوان محورهای عمده مورد توجه قرار گیرد. تمامی اقدام‌های برشمرده، برای تعیین حرکت کلی و بنیادی کتابخانه به سوی برآورده ساختن اهداف آموزشی و پژوهشی است.

مهم‌ترین نقش برنامه راهبردی، تمرکز همه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در جهت‌گیری کلی سازمان از مبدأ تا مقصد نهایی است. مدیران سازمانی که بهترین برنامه عملیاتی را تهیه کرده ولی در انتخاب جهت‌گیری اصلی دچار اشتباه شده باشند، قادر به تحقق اهداف بلندمدت سازمان نخواهند بود (۲: ۲۴). بر این اساس، ضروری است که در تعیین مأموریت کتابخانه و جهت‌گیری اصلی آن، تأکید زیادی انجام پذیرد تا فعالیت‌های بعدی بر مبنای آن، به نحوی مؤثر و کارآمد به ثمر نشیند. تعیین مأموریت اصلی سازمانی، با نظر کارشناسی متخصصان کتابخانه انجام می‌شود. این نظرات کارشناسی، در تمامی مراحل برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد خاص کتابخانه ادامه پیدا می‌کند. مناسب آن است که مدیریت سازمان، ارزیابی مناسبی از این مرحله ارائه دهد و به کمک متخصصان، مراحل آن را مورد تحلیل قرار دهد.

مأموریت سازمانی در هر کتابخانه برای انجام فعالیت‌های آن، با تکیه بر هدفی طولانی‌مدت به انجام می‌رسد. همچنین باید توجه داشت که مأموریت اساسی کتابخانه، هیچ‌گاه از میان نمی‌رود و همواره در برنامه‌ریزی کلان و بنیادی آن منظور می‌شود. بنابراین، هرگاه برنامه‌اشاعه اطلاعات‌گزینشی<sup>۷</sup> به عنوان مأموریتی طولانی‌مدت برای کتابخانه تخصصی در نظر گرفته شود، در جریان کاری کتابخانه وجود دارد و مورد اغفال قرار نمی‌گیرد. نکته مهمی که در اینجا حتماً باید مورد توجه قرار گیرد، آن است که مأموریت سازمانی کتابخانه، لزوماً مرتبط با مؤلفه‌های مقداری و کمی نیست. این فعالیت، بیشتر با عوامل کیفی سروکار دارد. به تعبیر دیگر، نمی‌توان برای مأموریت سازمانی صرفاً مقادیر و میزان کمی فعالیت‌های کاری را مشخص و تعیین کرد، بلکه باید علاوه بر آن کیفیت انجام کار و شرایط بنیادین خدمت تعریف شود. واضح است که آمارهای کمی، کاملاً بستگی به فعالیت در بستر زمان دارد و با تعداد مراجعان، منابع، ابزارها، فضا و دیگر عوامل ارتباط مستقیم دارد و مشخص می‌شود.

اهداف اصلی در کتابخانه، باید در نهایت تضمین‌کننده فعالیت بنیادی آن، یعنی اشاعه مؤثر و سودمند اطلاعات برای کاربران باشد. از این منظر، هرگونه اقدام زیربنایی مرتبط با این هدف کلان کتابخانه مورد مذاقه قرار می‌گیرد. اهداف بنیادی با مطالعه وضعیت جاری و سپس موقعیت مطلوبی که قرار است کتابخانه به آن نقطه برسد، معین می‌شود. می‌توان

بیان کرد که گاهی اهداف کلی و مأموریت کتابخانه، به میزان زیادی با هم همپوشانی دارند؛ به گونه‌ای که آن‌ها را به جای یکدیگر نیز به کار می‌برند. ولی باید توجه داشت که در تبیین مأموریت کتابخانه، همواره این عنصر به عنوان پایه و اساس در طرح و تدوین اهداف کلان آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. اهداف اصلی کتابخانه، در واقع اوج تعالی و کارکردی است که همواره انتظار می‌رود تا کتابخانه بتواند خود را به آن برساند.

#### تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه

با برنامه‌ریزی می‌توان فرایند کاری مشخصی از آغاز تا به انجام پیگیری کرد؛ نقاط حساس و آسیب‌پذیر را شناخت و درصدد تقویت آن برآمد. در چارچوب راهبردی، این برنامه‌ها به چند مؤلفه بنیادی تقسیم می‌شوند که اساس برنامه‌ریزی راهبردی را تشکیل می‌دهد:

۱. تعیین رسالت سازمانی؛ ۲. ارزیابی سازمان و محیط آن؛ ۳. وضع اهداف ویژه یا جهت‌دهی؛ ۴. تعیین راهبردهایی که تحقق اهداف را تأمین کند (۶: ۴۲). این مراحل - همان‌طور که از عنوان آن‌ها برمی‌آید - در تبادل مستمر هستند. می‌توان این عوامل را به تقسیمات دیگری هم تبدیل کرد. برخی از آن‌ها نیز در زیرمجموعه خود دارای اجزای دیگری در برنامه‌ریزی هستند. همواره باید به این نکته توجه داشت که تمامی فرایندهای برنامه‌ریزی در نهایت برای تأمین اهداف کلان سازمان به تصویب می‌رسد، آنگاه به مرحله اجرا در می‌آید.

کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، دارای

ساختاری متمرکز و مبتنی بر روابط تنگاتنگ و درونگراست. محیط فعالیت آن، دارای ارتباطات سازماند و پیوسته است. اگرچه این خصیصه در بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز مشاهده کردنی می‌باشد، ولی در محیط کتابخانه نمود افزون‌تری دارد. تمامی فعالیت‌های انجام شده در عرصه کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، برای تأمین هدف کلان اطلاع‌رسانی است. اساساً انجام هرگونه برنامه اجرایی موفق در کتابخانه، در گرو انتخاب برنامه راهبردمحور است تا بتواند اهداف کلان سازمانی را در کتابخانه تأمین کند. تمامی این عملکردها، مستلزم پیروی از برنامه‌ای مدون و منظم است. کتابخانه مانند هر مؤسسه آموزشی و یا پژوهشی، نیاز به تدوین برنامه راهبردی دارد تا نسبت به هرگونه دگرگونی مثبت و سازنده اقدام به موقع به عمل آورد؛ همچنان‌که دانشگاه، پژوهشگاه و مؤسسات آموزشی نیز نیاز به ارائه چنین برنامه‌ای دارند و از آن بهره می‌گیرند.

هر دانشکده‌ای که می‌خواهد از سازمان مدارس عالی بازرگانی متعلق به دانشگاه‌های آمریکا درجه اعتبار بگیرد، باید یک برنامه راهبردی قابل قبول، تدوین و ارائه کند (۴: ۱۴۵). این برنامه، در چارچوب مقررات کلان آموزشی نقشی بی‌بدیل به عهده دارد. بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که هر کتابخانه هم برای افزایش درجه اعتبار و موقعیت خود، نیازمند طرحی مدون در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی باشد تا بتواند به سطح بالاتری از مدیریت تخصصی در هدایت این سازمان آموزشی و پژوهشی مهم دست یابد. ساختار برنامه‌ریزی بدون داشتن متخصصان

خبره و زبده، مفهوم خاصی ندارد (۳: ۳۶). در اجرای برنامه راهبردی، نیروی متخصص از اهمیت بالایی برخوردار است. اجرای راهبرد موفق، همواره در سایه فعالیت تخصصی نیروی انسانی میسر است. به همین دلیل، در اجرای راهبرد، باید به تقویت بنیه تخصصی کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی توجه خاصی مبذول داشت. هرگونه برنامه راهبردی بدون همکاری و مشارکت متخصصان، سترون خواهد بود. سرمایه‌گذاری در عرصه آموزش و بالا بردن کیفیت علمی کارشناسان، خود از برنامه‌های مهم در کاربرد راهبرد به‌شمار می‌آید. راهبردهای مهم سازمان‌ها، همواره با تکیه بر کارکرد متخصصان به انجام رسیده است. بنابراین، تدوین وضعیت تخصص و ارتقای کیفی آن، یکی از شاخص‌های مهم سودمندی برنامه راهبردی کتابخانه به‌شمار می‌آید.

به طور کلی، تحقق اجرای راهبردها منوط به دو ابزار است: راهبرد در سطح وظیفه‌ای و ساختار سازمانی (۱۱: ۲۰۸). در بحث راهبرد در سطح وظیفه‌ای در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، فعالیت کارکنان باید به‌گونه‌ای تعریف شود که ارائه خدمات سریع، دقیق، مطمئن و با برخوردی شایسته به انجام رسد. در اجرای فعالیت‌های حرفه‌ای کتابداری، و درخصوص صنعت اطلاعات، تعریف پست‌های شغلی، وظایف تخصصی، ارتباطات میان کارکنان، برخورد با کاربران و ارائه خدمات اطلاعاتی، باید به‌نحوی باشد که علاوه بر رسالت اصلی کتابخانه یعنی اطلاع‌رسانی به موقع و سودمند، تأمین منافع کتابخانه و جامعه را به‌صورت متقابل دربرداشته باشد.



در تدوین برنامه راهبردی، تمامی عوامل مؤثر در فرایند کاری کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. راهبرد خاص کتابخانه در مباحث مربوط به ساختمان، تجهیزات، فن‌آوری، منابع اطلاعاتی، نیروی انسانی و آموزش‌های مربوط به آن، ساعت کار، امکانات پشتیبانی، نوع خدمات، مشخصات کاربران، ارتباطات درون و برون‌سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، نرم‌افزارهای سودمند و کاربردی، فن‌آوری اطلاعاتی، و به‌طور کلی، تمامی عوامل مؤثر در هدایت و راهبری جریان کاری در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، معیارها و خط‌مشی مشخصی را تدوین می‌کند.

### تحلیل راهبردی در فرایند کاری کتابداری و اطلاع‌رسانی

مدیریت راهبردی، فرایندی است که از طریق آن، سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل می‌کنند و از آن شناخت به‌دست می‌آورند؛ علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری می‌کنند و راهبردهایی در پیش می‌گیرند تا آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک کند و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (۱۱: ۱۹). برای دستیابی به راهبرد مناسب و مرتبط با فعالیت کاری در کتابخانه، ضروری است که برنامه طرح شده مورد تحلیل قرار بگیرد. در این میان، سنجش کارکرد حرفه‌ای در کتابخانه با راهبرد منتخب، یکی از ضرورت‌های مهم است. معمولاً راهبرد با توجه به ویژگی‌های تخصصی فعالیت‌های متنوع در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی تدوین

می‌شود. این راهبرد، اگرچه با مطالعه و فرایندی کارشناسی به تصویب می‌رسد، ولی ضروری است که در حوزه کارکرد حرفه‌ای در عرصه کتابخانه مورد بررسی دقیق واقع شود. زیرا برخی از مؤلفه‌ها در تبیین راهبرد ممکن است در نظر گرفته نشود و یا توجه کامل به آن‌ها معطوف نشده باشد.

تجزیه و تحلیل راهبرد در مراحل زیر، انجام می‌پذیرد: ۱. فراهم آوردن زمینه لازم برای درک حالات و وضعیت جاری عملکرد که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد؛ ۲. تفسیر و درک درست از راهبردها، به‌منظور پذیرفتگی آن در نزد مدیران سازمان؛ ۳. ضرورت درک صحیح از وضعیت فعلی سازمان، به‌منظور تحلیل و ارتباط با عوامل و متغیرهای درون و برون سازمانی. (۸: ۱۵۲)

باید توجه داشت که وضعیت جاری کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی با عنایت به ویژگی خاص آن - که پیوسته در حال تغییر و پویایی است - همواره ممکن است با دوران تصویب راهبرد قدری متفاوت باشد. بنابراین، راهبرد باید توان تغییرپذیری و هماهنگی با شرایط جدید را داشته باشد. در این مرحله، عوامل متعددی که در فرایند کاری کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی دخالت دارند، تحلیل می‌شود. جریان گردش اطلاعات در کتابخانه، یکی از موارد مهمی است که شایسته توجه می‌باشد. راهبرد کتابخانه، در نهایت باید به تسهیل فرایند بهینه اطلاعات در کتابخانه بینجامد. بر این اساس، ضرورت دارد تا عوامل و اجزای مختلف در بخش‌های گوناگون در برنامه وارد شوند. این روند،

خصوصاً در واحدهایی که ارتباط مستقیم با اشاعه اطلاعات دارند، نمود بیشتری پیدا می‌کند. برای بهبود این روند، پیش‌بینی مشکلات پیش‌رو از اقدامات لازم است. تمامی طرح‌ها، نیازمند نظارت و هدایت تخصصی در توسعه و پیشرفت خود به واسطه اجرا هستند. علاوه بر آن، پیش‌بینی‌های ضروری این پویایی قبل از اتفاقات می‌باید انجام پذیرد تا این‌که فقط منتظر پذیرش حوادث به عنوان یک مفروض معین سازمانی باشیم (۱۴: ۱۵۶). تأکید بر آن است که پیش از آنکه با مشکلات جدی در کار مواجه شویم، با تحلیل به موقع، به شناخت عوامل بازدارنده پردازیم. نظارت مستمر و فراگیر بر اجرای راهبرد، سبب مشاهده کاستی‌های راهبرد در عمل می‌شود و به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند با تصمیم‌گیری بهنگام درصدد رفع معضلات کاری برآید. این مهم، برآورده نمی‌شود مگر با شناخت محیط فعالیت و امکانات و توانایی‌هایی که کتابخانه برای اجرای راهبرد در اختیار خود دارد. بر همین اساس، اجزای هر یک از فعالیت‌ها معین می‌شود و در معرض بررسی قرار می‌گیرد. تحلیل راهبردی، یعنی بررسی دقیق و عمیق آن دسته از عوامل درونی و بیرونی (محیطی) که تأثیر عمده‌ای بر آینده سازمان دارند (۲: ۶۷). عوامل مؤثر درون کتابخانه همراه با تأثیرات خارجی، هر دو در بررسی کیفیت وضعیت حرفه‌ای اثرگذاری دارند. بر همین اساس، فرایند تحلیل راهبردی در محیط کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، به شناخت مشکلات،

ضعف‌ها و توانمندی‌های آن می‌انجامد و به مدیران راهبردی، این امکان را می‌دهد تا بتوانند با توش و توان فزون‌تری به هدایت برنامه تدوینی کتابخانه خود پردازند. منابع مالی، مواد اطلاعاتی، کارکنان، تولید اطلاعات، فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، فضای کاری و فعالیت‌های تخصصی در کتابخانه، از یک سو و نیاز بازار اطلاعات، کاربران کتابخانه، رقابت اطلاعاتی، و شرایط اقتصادی - اجتماعی حاکم بر وضعیت حرفه اطلاع‌رسانی از سوی دیگر، از عوامل مؤثر در سنجش و تحلیل راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی به‌شمار می‌آیند.

#### امور مالی و اجرای راهبرد کتابخانه‌ای

در تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه، معادله اقتصادی هزینه- فایده باید مورد توجه قرار گیرد. در واقع، نقش مؤلفه‌های مالی در راهبرد کتابخانه، مهم و بنیادی است. ولی باید توجه داشت که فعالیت موفق، تنها در سنجش معیارهای مالی به بار نمی‌نشیند. رابرت کاپلان و دیوید نورتون<sup>۸</sup>، در پژوهشی که در سال ۱۹۹۲ به انجام رسانده‌اند، مشخص ساخته‌اند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود، فقط به سنجش‌های<sup>۹</sup> مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، مورد ارزیابی قرار می‌دهند (۹: ۱۴). به تعبیر بهتر، کاربران اطلاعاتی و متخصصان اطلاع‌رسانی، دو سوی پیوستار جریان فعال اقتصادی کتابخانه را پوشش می‌دهند. عوامل دیگری چون

8. Robert Kaplan & David Norton.

9. Measures.

آموزش و ارتقای تخصصی آنان نیز، درخور بررسی و محاسبه در ابعاد اقتصادی کتابخانه می‌باشد. اجرای راهبرد با پشتوانه مالی، در کنار تخصص متناسب نیروی انسانی، شرط ضروری برای موفقیت آن شمرده می‌شود. هر راهبرد موفق در سطح کتابخانه، در صورت وجود این دو عامل اساسی به مرحله عمل وارد می‌شود. مدیریت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی موفق و پویا، همواره تلاش خود را صرف ایجاد پیوندهای کلیدی بین عوامل تعیین‌کننده می‌کند. اجرای راهبرد، خود از زمره فعالیت‌های دشواری است که مستلزم تطبیق آن با تدوین راهبرد است، و هنر مدیریت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، در آن است که بتواند فعالیت اجرایی خود را با راهبرد تدوین شده هماهنگ و همسو سازد و در راستای تقویت بنیه مالی و بهره‌گیری بهینه از منابع آن حرکت کند.

علاوه بر آن، کتابخانه، امروزه نهادی اقتصادی نیز به‌شمار می‌آید. از این منظر دیگر کتابخانه صرفاً وظیفه ارائه خدمات را به کاربران ندارد، بلکه به مثابه مرکزی اقتصادی، وظیفه تأمین درآمد و رشد اقتصادی را نیز عهده‌دار است و در مباحث اقتصادی اطلاعات بر این نکته تأکید فراوانی شده است. بنابراین، یکی از ارکان اساسی تبیین راهبردها، مبتنی بر جنبه‌های اقتصادی اطلاعات و به‌ویژه رویکرد عمومی آن در عرصه درآمدزایی است. امروزه، پیشرفت کتابخانه‌ها در گرو رشد اقتصادی آن‌هاست، و تأمین منابع مالی، یکی از وظایف اصلی کتابخانه به‌شمار می‌آید که لزوماً باید در

برنامه‌ریزی راهبردی منظور شود و همسو با جریان صنعت اطلاعات به پیش رود. بهره‌وری به معنای دقیق کلمه، در صرف هزینه کمتر و بازدهی بیشتر در فعالیت مطلوب کتابخانه و مسائل مالی آن، نقشی تعیین‌کننده دارد. کتابخانه، با تأمین منابع مالی مناسب و تزریق به جریان حیات حرفه‌ای آن، می‌تواند به رشد و بالندگی بیشتری دست یابد و گنجاندن این عامل مهم در راهبرد کتابخانه، از عناصر کلیدی و برجسته می‌باشد.

### ارزیابی راهبردی در عملکرد کتابخانه

ارزیابی راهبردی، یکی از مراحل مهم در مدیریت راهبردی است. اساساً بدون داشتن ارزیابی از فرایند کاری که در کتابخانه به انجام می‌رسد، نمی‌توان به موفقیت در اجرای راهبرد اطمینان زیادی داشت. آگاهی از برخی فرصت‌ها و نیز تهدیدهای داخل و یا بیرون از سازمان، در مرحله ارزیابی مشخص خواهد شد. ارزیابی راهبرد، خود تأمین‌کننده اطلاعات ارزشمندی برای مقابله با خطرات و عوامل بازدارنده اجرای راهبرد به‌شمار می‌آید. شاید بتوان بیان کرد که یکی از اثرات مؤثر و ارزشمند ارزیابی راهبرد، ایجاد شرایط آمادگی و روحیه مقابله با بحران‌هایی است که غیرمنتظره و ناگهانی اتفاق می‌افتد.

دریافت و بررسی دقیق بازخورد فعالیت حاصل از اجرای راهبرد در محیط کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، برای پیشبرد فعالیت حرفه‌ای ضروری است. این عامل، سبب می‌شود تا مدیریت در هر مرحله از فرایند کاری از تأثیر و عملکرد راهبرد، دورنمایی

کلی در اختیار داشته باشد و بتواند ضعف‌های ظاهر شده را تشخیص دهد و درصدد ترمیم آنها برآید. ارزیابی براساس بازخورد حاصل از اجرای راهبرد، یکی از راهکارهای سودمند و مفید به‌شمار می‌آید که مدیریت کتابخانه می‌تواند از آن به عنوان اهرمی مطمئن در ارتقای کیفی راهبرد کتابخانه بهره بگیرد. همچنین در ارزیابی، باید به اثربخشی راهبرد توجه ویژه‌ای مبذول داشت. هرچه راهبرد از قوت و استحکام بیشتری برخوردار باشد، اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. کارکرد راهبرد در عمل و اجرا، می‌تواند معیار مناسبی برای ارزیابی به‌شمار آید. تا هنگامی که راهبرد مدونی در کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی به مرحله اجرا درنیامده، و بازخوردی از این فعالیت دریافت نشده باشد، ارزیابی از صحت کافی برخوردار نخواهد بود. نظارت راهبردی در کتابخانه، فعالیتی سودمند و اثربخش است و تسلط بر آن، سبب شناخت بهتر راهبرد می‌شود که از این منظر می‌توان به بهره‌وری بیش‌تری دست یافت.

اولین وظیفه‌ای که مدیریت باید انجام دهد، تعیین استانداردهای موفقیت، مقیاس‌های بهره‌وری، مرزهای اغماض و مسامحه در اهداف نسبت به راهبردهای انتخاب شده، سیاست‌های وظیفه‌ای و روش‌های مورد استفاده است. بدین ترتیب، اجرا نسبت به چیزی که ارزیابی خواهد شد، روشن خواهد گردید؛ به‌علاوه در این مرحله به مشخص شدن نقاط مهم نظارت هم باید دقت گردد (۱: ۳۶۶). پس از آن، سنجش نتایج اجرا و موفقیت‌ها، مقایسه نتایج تحقق یافته با

استانداردها و حل مشکلات و اتخاذ تدابیر اصلاحی قرار می‌گیرد.

استانده (استاندارد)ها، نسخه مناسبی برای ارزیابی است. مناسب آن است که مدیریت کتابخانه، همواره برای ارزیابی مجموعه خود از استانداردهای حرفه‌ای بهره بگیرد. این ابزارهای مفید و کاربردی، به مدیریت این اطمینان را می‌دهد که بتواند به سنجشی آگاهانه و منطبق با معیارهای حرفه‌ای و تخصصی بپردازد. برنامه‌ریزی راهبردی در صورتی در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی اثربخش خواهد بود که با معیارهای مدون و استاندارد نوشته شده باشد. میزان بهره‌وری در برنامه‌ریزی برای بهبود شرایط حرفه‌ای کتابخانه، به وضعیت جاری و آتی کتابخانه ارتباط دارد. در این میان، باید توجه داشت که برخی از استانداردها کمی است و قابلیت سنجش را براساس عدد و رقم دارا هستند. ولی پاره‌ای دیگر از استانداردها، با معیارهای صرفاً کیفی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به کیفیت کارهای حرفه‌ای و تخصصی بستگی دارد. بهره‌گیری از هر کدام از این استانداردها، در جای خود مغتنم و مفید است.

### نقش مهم مدیر کتابخانه در نظارت و اجرای راهبرد مدون

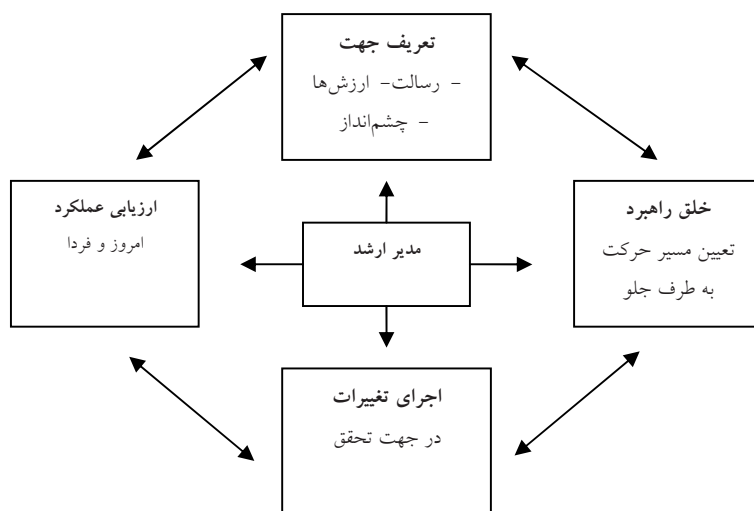
اولین و مهم‌ترین اصل در ساختار برنامه‌ریزی، پذیرا شدن مدیریت شرکت‌کننده در معرفی فرایند برنامه‌ریزی نظام‌های راهبردی به طور منظم می‌باشد. همچنان‌که در مدیریت‌های منفرد و کوچک، صور برنامه‌ریزی از جمله کارهای آنها است، پس چنین باید استنباط

کرد که مدیران، اجراکننده برنامه راهبردی‌اند، نه اینکه برای آنها تهیه شده باشد (۳: ۳۸). مدیر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، کسی است که خود در برنامه‌ریزی فعالیتی فراگیر دارد. آشنایی مدیریت با وضعیت حرفه‌ای و کاری این مراکز ضروری و قطعی است. در صورتی که اطلاعات تخصصی مدیر در زمینه مسائل فنی و حرفه‌ای کتابداری و اطلاع‌رسانی اندک باشد، نمی‌توان انتظار کاربرد مؤثر مدیریت راهبردی را در کتابخانه داشت. زیرا مدیریت راهبردی در کتابخانه، بر پایه تطبیق اصول آن بر تخصص حرفه کتابداری و اطلاع‌رسانی به منصفه ظهور می‌رسد. اطلاعات تخصصی برای مدیر کتابخانه، در حکم ابزار ضروری هدایت آن به‌شمار می‌آید. مدیریت کتابخانه برای راهبری بر مبنای مدیریت راهبردی، ناگزیر از داشتن آگاهی‌های پایه در عرصه مدیریت، اطلاع‌رسانی، فن‌آوری، و ارتباط مستمر با منابع و خدمات اطلاعاتی در این حوزه مهم است. برای تدوین راهبرد سودمند، بدون هیچ‌گونه تردیدی شناخت وضعیت کتابخانه و عملکرد تخصصی آن مورد نیاز و ضروری است. عملکرد مدیریت کتابخانه با توجه به مؤلفه‌های اساسی - که شیوه هدایت و نظارت بر سازمان را تعیین می‌کند - مشخص می‌شود. عملکرد حرفه‌ای مدیر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، با تبیین دقیق و به‌موقع راهبرد برای به نتیجه رساندن اهداف سازمانی، به نتیجه خواهد رسید. در واقع مدیر ارشد کتابخانه، با چندین فعالیت عمده و بنیادی در به ثمر رساندن راهبرد گام برمی‌دارد.

شغل مدیر ارشد، با چهار فعالیت اصلی

مشخص می‌شود؛ تعریف جهت سازمان، خلق راهبرد، تعریف چگونگی به اجرا درآوردن تغییرات و ارزیابی عملکرد، چه در زمان جاری و چه در بلندمدت (۷: ۶-۷). مدیر کتابخانه، با تکیه بر این چهار وظیفه کلیدی راهبردی، می‌تواند تأثیری بسزا در هدایت کتابخانه به سوی جایگاه خاص خود داشته باشد. نکته مهمی که مدیر کتابخانه باید همواره در فعالیت خود از آن بهره بگیرد، استفاده ترکیبی و تعاملی از این کارکردهای مؤثر است که پیوسته باید از آن‌ها در عرصه مدیریت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی بهره گرفت. گاهی ارتباط آنها نیز دستخوش دگرگونی می‌شود که شایسته است با بهره‌گیری از فنون مدیریتی، به ایجاد ارتباط پیوسته و سودمند میان آن‌ها اقدام شود.

مدیریت در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، همواره با نقش مؤثر مدیر در تبادل با فعالیت‌های چندگانه سازمانی قابل بررسی و تحلیل است. از آنجاکه کتابخانه، مرکزی پویا و در حال تحول است، تدوین اهداف اصلی آن، از اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشد. تعیین راهبرد مدون در کتابخانه، علاوه بر معین ساختن فعالیت‌های اصلی و بنیادی در آن، سبب خواهد شد تا پیشرفت حرفه‌ای با مبنای راهبرد تطابق داشته و در صورت ضرورت، با اعمال تغییرات در فرایند کاری به منظور توسعه بیشتر و بهینه‌سازی عملکرد حرفه‌ای، به سمت اهداف کلان در حرکت باشد. ایجاد راهبرد در کتابخانه، در تعامل مستقیم با تعریف هنجارهای شغلی و ابزارهای مدیریتی برای هدایت فعالیت



شغل مدیر ارشد برای نظارت و اجرای راهبرد (۷:۷)

تحلیل موقعیت، در دو بخش به انجام می‌رسد: ابتدا بررسی داخلی<sup>۱۱</sup> برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان؛ آنگاه بررسی خارجی<sup>۱۲</sup> برای مشخص ساختن فرصت‌ها و تهدیدها. (۵:۱۶)

جهت ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی، شایسته است که تمام عوامل مختلف خارجی و نقشی که آن‌ها در ایجاد فرصت یا تهدید بازی می‌کنند، درک گردد. به طور کلی بدون در نظر گرفتن آن عوامل، به‌هیچ‌وجه نمی‌توان به آن شناخت نائل گشت (۷۰:۱۱). بر مبنای این تحلیل، شناخت خطرات و فرصت‌های موجود، از فعالیت‌های دیگر مدیریت کتابخانه به‌شمار می‌آید. در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه، بهره‌گیری از شرایط مطلوب همان‌قدر ارزش دارد که مقابله به‌هنگام با عوامل تهدیدکننده خارجی، که گاه ممکن است در پیش‌بینی‌های مدیریت

کتابخانه است. مهم‌ترین بخش از وظایف مدیر، اجرای صحیح راهبرد در کتابخانه می‌باشد که دیگر وظایف در پیرامون آن معنا می‌یابند.

هر مدیر سازمان، برای هماهنگی منابع تحت اختیار خود جهت نیل به اهداف، دارای شرح وظایف معین و مشخص است. در رأس شرح وظایف مدیریت علمی، تبیین و تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان و تنویر مسیرهای حرکت آن برای دست یافتن به اهداف معین است (۴۵:۵). پیش از آنکه مدیران بتوانند اهداف سازمانی را مشخص سازند و راهبردهای [مطلوب] را انتخاب کنند، باید شناخت مناسبی از وضعیت داخلی سازمان و محیط خارجی آن داشته باشند. این شناخت، با تکیه بر تحلیل موقعیت<sup>۱۰</sup> تقویت می‌شود که عبارت است از ارزیابی دقیق و پیوسته از وضعیت بیرونی و درونی سازمان.

10. Situation analysis.

12. External audit.

11. Internal audit.

کمرنگ جلوه کرده باشد. آگاهی از این عوامل، سبب ایجاد نوعی آمادگی برای مقابله با مشکلات ناگهانی است. در برنامه‌ریزی مدون، شایسته است فهرستی طبقه‌بندی شده از انواع تهدیدها و فرصت‌های فراهم آمده برای کتابخانه تهیه شود و راهکار متناسب با آن نیز پیش‌بینی گردد.

مدیریت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی برای اعمال مدیریت راهبردی، نیازمند رعایت مراحل خاص تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد است. او، در تبادل مستمر با محیط کار و بازخورد مداوم فعالیت‌های انجام شده قرار دارد. نظارت مستمر مدیر بر راهبرد کتابخانه، شرط بقای برنامه راهبردی و اجرای مطلوب آن است.

### راهبرد فن‌آوری اطلاعات (نمونه‌ای شاخص در راهبرد مدیریت کتابخانه)

فن‌آوری اطلاعات، عبارت است از آماده‌سازی، گردآوری، ارسال، بازیابی، ذخیره‌سازی، دستیابی، ارائه، و تغییر شکل اطلاعات در تمامی انواع و قالب‌های آن (صدا، گرافیک، متن، ویدئو و تصویر). فرایند گردش و تبادل اطلاعات، می‌تواند میان انسان، انسان و ماشین، و یا میان ماشین وجود داشته باشد. مدیریت اطلاعات، اطمینان می‌دهد که انتخاب مناسب، آرایش و شکل‌دهی، اداره کردن، عملکرد، نگهداری، و ارزیابی منابع فن‌آوری اطلاعات، باید سازگار با مقاصد و اهداف سازمانی باشد (۱۲: ۲). در حال حاضر با ورود فن‌آوری‌های رایانه‌ای در

حوزه فعالیت‌های اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی، تدوین راهبرد از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. با تحول و تغییرات سریعی که در حوزه فن‌آوری اطلاعات به وقوع می‌پیوندد، تدوین راهبرد انعطاف‌پذیر برای کتابخانه ضروری است. در این عرصه، مدیر ارشد کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، همواره باید با دیدی انتقادی با راهبرد مدون سازمانی خود برخورد داشته باشد. علاوه بر آن، باید هرگونه اصلاح مثبت و روبه رشد را در راهبرد سازمانی مجاز بداند. این مهم، در سایه ارزیابی مداوم و با بهره‌گیری از نظرات کارشناسی و تخصصی امکان‌پذیر است. باید توجه داشت که برای ارتقای فعالیت کتابخانه، چنین فعالیتی با تدابیر حرفه‌ای کتابداران و متخصصان رایانه و کارشناسان مدیریت و برنامه‌ریزی، دارای ارزش و اعتبار بیشتری خواهد بود. در این میان، باید به نقش اساسی نظام اطلاعاتی توجه خاصی مبذول داشت.

نظام اطلاعاتی<sup>۳</sup>، مجموعه و ترکیبی از رایانه‌های متصل به هم است که فرایند گردآوری، بازیابی، پردازش، ذخیره، و اشتراک اطلاعات را به منظور پشتیبانی از تصمیم‌گیری، هماهنگی، نظارت، تحلیل و ارزیابی به انجام می‌رساند (۱۷: ۱۵۳). شایسته است در هنگام تدوین برنامه راهبردی برای فن‌آوری، نظام اطلاعاتی خاص کتابخانه مد نظر قرار گیرد. این نظام اطلاعاتی، باید توانایی انجام فعالیت حرفه‌ای کتابخانه را دارا باشد و بتواند با توجه به نیازها و ضرورت‌های کتابخانه، به نیازهای اساسی کاربران خود

پاسخ دهد. ضروری است که نظام اطلاعاتی در هر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، هماهنگ با برنامه راهبردی، و به صورت خاص منطبق بر مأموریت سازمانی و اهداف بلندمدت آن باشد. این نظام در عرصه پاسخ‌گویی به نیازهای سازمان، دارای اولویتی ویژه است که بدون در نظر گرفتن آن، نمی‌توان به راهبرد کارآمد فن‌آورانه دست یافت.

وظیفه اصلی مدیر نظام‌های اطلاعاتی (یا مدیر فن‌آوری اطلاعاتی)، طراحی و مدیریت جریان اطلاعات موجود در سازمان به نحوی است که موجب افزایش کارایی و ارتقای کیفی تصمیم‌های گرفته شده گردد. باید اطلاعات را به طوری جمع‌آوری، ذخیره، تلفیق و استفاده کرد که بتواند به مسائل راهبردی و عملیاتی مهم پاسخ بدهد. اهمیت این وظیفه محوری، باز هم در حال بیشتر شدن است (۱۰: ۱۱۹). مدیر کتابخانه، در برآوردن این رسالت نقشی بی‌بدیل برعهده دارد. ایجاد بستر مناسب برای اجرای چنین برنامه‌های بنیادی در کتابخانه، نیازمند مطالعه دقیق و مؤثر در ویژگی‌های خاص نظام‌های اطلاعاتی، کاربرد و ساختار عملیاتی آنها می‌باشد. هر مدیر ارشد کتابخانه، نیازمند بهره‌گیری از مشاوره متخصصان فن‌آوری اطلاعات در راستای تدوین، اجرا و بهره‌گیری مناسب از این امکانات فن‌آورانه است.

در همین زمینه، انتخاب فن‌آوری مناسب در برنامه مدون راهبردی، با توجه به کارکرد خاص کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی تعیین می‌شود. انتخاب فن‌آوری، یکی از نقاط

کلیدی در تصمیم‌گیری راهبردی به شمار می‌آید. فن‌آوری، علاوه بر داشتن هزینه سنگین تهیه و فراهم‌آوری، هزینه نگهداری و روزآمدسازی بالایی نیز دارد. فن‌آوری، در عین حال که می‌تواند باعث سرعت و دقت در انجام فعالیت‌های خاص کتابخانه شود، قابلیت ایجاد مشکل و پیچیدگی در فرایند حرفه‌ای را نیز داراست. این خصیصه، به صورت بالقوه در ذات فن‌آوری نهفته است. کافی است که انتخابی ناصحیح و غیرمرتبط انجام پذیرد تا علاوه بر هدر رفتن بودجه کلان، دشواری فعالیت حرفه‌ای را نیز افزایش دهد. در اینجا است که اهمیت بحث تحلیل و ارزش‌یابی فن‌آوری در کتابخانه نمایان می‌شود. در واقع بررسی بیشتر جوانب خاص فن‌آوری در عرصه کتابخانه - که منطبق با نیازهای ضروری آن، و همچنین تأمین‌کننده رسالت اصلی کتابخانه در فرایند آموزشی و پژوهشی است - مدنظر می‌باشد.

سطحی از محیط که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، ارزیابی فن‌آوری<sup>۱۴</sup> نامیده می‌شود، که نمایشی از ارزیابی نتایج و بازنگری در فن‌آوری‌های جدید است. بیش‌تر مواقع این نتایج ارزیابی کاملاً متفاوت از اثر مستقیم فن‌آوری بر تولید یا نظام اجرایی و یا سود است. معمولاً سیاست‌کاری این نوع ارزیابی - که به طور منظم و مرتب شرح داده می‌شود - با کاوش و مقایسه بسیار دقیق در جهات اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی، آموزشی و سایر نتایجی که از معرفی فن‌آوری جدید برای جامعه صورت می‌گیرد،

14. Technology assessment.



و یا اینکه توسعه همه جانبه فن آوری موجود و یا شناخت راه‌های جدید، انجام می‌گیرد (۳: ۶۴). بر همین مبنا و با توجه به کارایی خاص فن آوری در عرصه کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، برنامه‌ریزی راهبردی برای فن آوری، اثرات سودمند و چشمگیری به همراه دارد. این اثربخشی در ارائه خدمات بهینه و تسهیل فعالیت حرفه‌ای کتابداری و اطلاع‌رسانی، به روشنی مشاهده می‌شود. امروزه بهره‌گیری از فن آوری، مرزهای زمانی و مکانی دسترسی به اطلاعات را کمرنگ ساخته است. به هر میزان که راهبرد فن آوری با شرایط فعالیت حرفه‌ای تطبیق بیشتری داشته باشد، کارایی خدمات اطلاعاتی افزون خواهد شد. تدوین و اجرای راهبرد فن آوری، یکی از عرصه‌های مهم و کاربردی در کتابخانه است، که با بهره‌وری و بهینه‌سازی خدمات کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، ارتباطی تنگاتنگ برقرار ساخته است. این عامل اثربخش، چهره و نمای بیرونی فعالیت حرفه‌ای کتابداری را متحول کرده، و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی را همپای دیگر حرفه‌ها با مشخصات عصر رقمی (دیجیتال) هماهنگ ساخته است. ساختارهای اساسی در تدوین برنامه فن آوری، علاوه بر دگرگونی در شیوه خدمات، روش‌های فعالیت شغلی، و سیمای کلی حرفه را به سوی فرایندهای مجازی پیش برده است. امروزه حیات کتابخانه‌ها و مراکز بزرگ اطلاع‌رسانی، وابستگی شدید به کاربردهای فن آوری اطلاعات دارد و بدون آن، امکان ارائه خدمات اطلاعاتی درباره حجم عظیم و انفجار آمیز اطلاعات میسر نیست.

### نتیجه‌گیری

مدیریت راهبردی فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی راهبرد مدون، سازمانی است که با بهره‌گیری از روش‌ها و فنون تخصصی مدیریت به انجام می‌رسد. کاربرد این شیوه مدیریت در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه می‌توان با استفاده از مدیریت راهبردی، از امکانات بالقوه‌ای که در کتابخانه‌ها وجود دارد، بهره‌وری آن را افزایش داد و به نتایج مطلوبی در بازده و برونداد کتابخانه دست یافت. این روش مدیریتی، با بهره‌گیری از پاره‌ای توانمندی‌های سازمانی به انجام می‌رسد که در شرایط عادی قابلیت استفاده مناسب از آن‌ها وجود ندارد. مدیریت راهبردی، مجموعه تصمیم‌ها و عملکرد مدیریتی است که فرایند کاری و حرفه‌ای بلندمدت سازمان را مشخص می‌کند. برای اجرای مدیریت مناسب در کتابخانه و یا مرکز اطلاع‌رسانی با تکیه بر راهبرد مطلوب، ضروری است که شناخت مناسبی از وضعیت جاری کتابخانه انجام پذیرد تا بتوان بر مبنای آن تصمیم‌گیری مؤثر در عرصه اجرا و اعمال مدیریت راهبردی انجام داد. افزون بر آن، شناخت شرایط و عوامل محیطی به مدیریت یاری می‌رساند تا بتواند با تکیه بر آن، به تحلیل راهبرد پردازد و در ادامه، در بالا برد کیفیت آن بکوشد. در برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، تعیین مأموریت سازمانی و اهداف بلندمدت، تدوین برنامه راهبردی، تحلیل راهبردی، تدوین مسائل مالی و اجرای راهبرد، و به‌علاوه ارزیابی راهبردی از مراحل، مهم و ضروری به‌شمار می‌آید. در اجرای هر

راهبرد، شایسته است که مدیران، براساس معیارهای معین و مدونی که از خصلت انطباق با برنامه راهبردی برخوردار است، استفاده کنند. مدیریت راهبردی، امکان برنامه‌ریزی مدون را در بخش‌های مختلف کتابخانه فراهم می‌سازد. با تکیه بر مدیریت راهبردی، می‌توان به مدیریت بهینه و مؤثر کتابخانه اعتماد بیشتری داشت و از فرصت‌های ایجاد شده، استفاده مطلوب به عمل آورد. همچنین با مشخص ساختن تهدیدها و چالش‌های پیش‌رو، این فرصت در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد تا بتواند به هدایت کتابخانه براساس رسالت بنیادین آن پردازد و خدماتی اثربخش و سودمند به جامعه کاربران ارائه دهد.

### منابع

۱. امیرکبیری، علیرضا. *مدیریت استراتژیک*. تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۱.
۲. بیلو، پاتریک؛ موریسی، جورج؛ ایکم، بتی. *راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک*. ترجمه منصور شریفی کلویی. تهران: نشر هوای تازه، ۱۳۷۹.
۳. پیرنیا، احمد. *مدیریت برنامه‌ریزی سیستم‌های استراتژیک*. تهران: انستیتو ایزایران، ۱۳۸۲.
۴. دیوید، فرد آر. *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳.
۵. شأنی، مرتضی. *برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
۶. شیخ ابومسعودی، عباس. *برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت*. اصفهان: ارکان، ۱۳۸۲.
۷. فرای، جوزف؛ کیاسینک، جی. *تجزیه و تحلیل استراتژیک و اجرا*. ترجمه و تدوین مهین شاکری. تهران: جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی

- امیرکبیری، ۱۳۸۳.
۸. فقهی‌فرهمند، ناصر. *مدیریت استراتژیک سازمان*. تبریز: فروزش، ۱۳۸۴.
  ۹. کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی. *سازمان استراتژی محور*. ترجمه پرویز بختیاری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
  ۱۰. هانگر، جی. دیوید. *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
  ۱۱. هریسون، جفری؛ جان، کارون. *مدیریت استراتژیک*. ترجمه بهروز قاسمی. تهران: هیأت، ۱۳۸۲.
  12. Boar, Bernard H. *The art of strategic planning for information technology*. New York: Wiley, 2001.
  13. Buick, Ian; Woodman, John. *COSMIC: Computerised Strategic Management Interactive Course, student's manual*. London: Continuum, 2000.
  14. Grundy, Tony; Brown, Laura. *Strategic project management: creating organizational breakthroughs*. London: Thomson Learning, 2002.
  15. Mockler, Robert J. *Multinational strategic management : an integrative entrepreneurial context specific process*. New York : International Business Press, 2002.
  16. Porth, J. Stephen. *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
  17. Siciliano, Julie; Gopinath, C. *Strategize!: experiential exercises in strategic management*. Mason, Ohio : South-Western, 2002.
- تاریخ دریافت: ۱۳۸۵/۶/۱۵