

■ ایجاد جهت گیری استراتژیک در راستای خلق ارزش عمومی؛  
موردکاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

اسحاق صلاحی کجور

## ■ چکیده

هدف: هدف این پژوهش آن است که چگونگی ایجاد تفکر استراتژیک را با مشارکت افراد در توسعه برنامه استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی شرح دهد.

روش/رویکرد پژوهش: پژوهش حاضر توصیفی و به روش پیمایشی انجام شده و پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش خودساخته است. جامعه پژوهش حاضر معاونین، مدیران و کارشناسان سازمان اسناد و کتابخانه ملی و برخی از ذینفعان بودند.

یافته‌ها: یافته‌ها بر پایه تحلیل اطلاعات به دست آمده، ارزش‌های عمومی که سازمان باید ایجاد کند، مبنایی برای تعیین رسالت سازمان، ارزش‌ها، چشم‌انداز و هدف کلان شد.

نتیجه‌گیری: نتیجه‌گیری در چارچوب ارکان استراتژیک و براساس تعیین توانمندی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و چالش‌ها استراتژی، اهداف استراتژیک و برنامه عملیاتی یک‌ساله ارائه شد.

## کلیدواژه‌ها

برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزش‌های عمومی، استراتژی، موضوعات استراتژیک، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

# ایجاد جهت گیری استراتژیک در راستای خلق ارزش عمومی: موردکاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

اسحق صلاحی کجور<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۵ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۱

## مقدمه

میراث مستند کشورمان تبلوری از تمدن، فکر، فرهنگ، ارزش‌ها، آیین و به‌طور کل تاریخی از فراز و نشیب زندگی مردمانی است که پیش از ما در سرزمین‌مان ایران می‌زیستند. این میراث تبلور دانش این سرزمین است که برای آیندگان بر جای مانده و برماست که از این میراث (درمقابل هرگونه تهدید و نابودی) نگهداری کنیم و با کشف نقاط مهم بر بسیاری از مجهولات گذشته روشنی بیافکنیم؛ زیرا این میراث شناسنامه اصالت و هویت ماست که باید به سلامت به آیندگان منتقل شود. سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولی مدیریت گنجینه میراث مستند ایران، در تلاش است تا استفاده از میراث مستند را تا حد امکان برای جویندگان دانش آسان‌تر، سریع‌تر و امکان‌پذیرتر کند. سازمان اسناد و کتابخانه ج.ا.ا. در این مسیر، مسئولیت خطیری برعهده دارد که جز با عزمی راسخ و فکری هوشمندانه محقق نخواهد شد. لذا یکی از شروط انجام این مسئولیت داشتن برنامه استراتژیک دقیق و مورد اجماع در این سازمان است.

کوسا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) واژه‌ی استراتژی<sup>۳</sup> را بر خاسته از برنامه‌ریزی نظامی می‌داند که با طرح کلی و ابزارهای دستیابی به اهداف بلندمدت مرتبط است. استراتژی موفق بر اهداف سیاسی واضح و مشخص، نقاط قوت نسبت به دشمن، محاسبه دقیق سود و هزینه و برآورد مخاطره و دستاوردهای استراتژی‌های بدیل بنا شده است (مانکن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). از نظر کلازویتس<sup>۵</sup> (۱۹۸۹)،

۱. رئیس سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران  
salahi@nlai.ir

2. Kuosa  
3. Strategy  
4. Mahnken  
5. Clausewitz

مقصود استراتژی نظامی نابود کردن سپاه دشمن و وادار کردن او به پیروی از ما است؛ اما تزو<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) بر این باور بود که بهترین بدیل، حمله به راهبرد دشمن با هدف متقاعد کردن او از ناتوانی در دستیابی به اهداف است.

واژه استراتژی برای بیان مفاهیم متفاوتی به کار گرفته شده است. مینتزرگ<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) ۵ نوع مفهومی از استراتژی‌ها را طرح، الگو، موقعیت، دیدگاه و نقشه معرفی می‌کند. بعضی افراد برای بیان اهمیت یک موضوع از صفت استراتژیک برای آن استفاده می‌کنند؛ اما در این تحقیق منظور از استراتژی عبارت است از: «تعیین جهت‌گیری‌ها و مسیرهای آینده برای وصول به اهداف» (دانشکده مدیریت راهبردی، ۱۳۸۶). استراتژی‌ها مسیر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب را مشخص می‌کنند و از جنس تجویز است و در سطح مختلف از کلان تا خرد می‌کوشد، تکلیف را در عمل مشخص کند.

بقا و تداوم سازمان‌ها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک، به هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است؛ سازمان‌هایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصت‌ها می‌یابند. تکنولوژی‌های جدید، نگرش‌های نو و روش‌های نوین، همه می‌توانند قواعد موجود را دگرگون کرده و شرایطی کاملاً نوین برای بازی بیافرینند. تشخیص به موقع ضرورت و جهت چرخش، کاری بسیار دشوار است و نیازمند توسعه استراتژیک ظرفیت تفکر و درک درست مفهوم استراتژی و چگونگی ایجاد و اجرای آن می‌باشد. برخی از مردم استراتژی را واژه‌ای نو می‌انگارند، اما این پدیده سابقه‌ای طولانی دارد و تنها در قرن کنونی است که متفکران و صاحب‌نظران برای حل مسائل مبتلابه جوامع و سازمان‌ها بیشتر به آن پرداخته و از آن سود جستند. استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. اگر استراتژی به درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده بر پایه توانمندی‌ها و نارسایی نسبی درون سازمان و دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و چالش‌های محیطی را در نظر بگیرد و هوشمندانه و مؤثر باشد، می‌تواند ضامن پایداری سازمان باشد.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران یک سازمان مأموریت‌گرا و دارای یک مأموریت بسیار تخصصی است. از آنجایی که پیامدهای این سازمان از نوع پیامدهای فرهنگی است و اساساً پدیده‌های فرهنگی جزء پیچیده‌ترین سیستم‌ها به‌شمار می‌آیند، لذا انتخاب سازوکار خلاقانه برای برنامه‌ریزی ایجاد پیامدهای مؤثر برای ذینفعان در چنین سازمان‌هایی بسیار مهم و حیاتی است. به‌عنوان مثال این سازمان باید یک گنجینه جامع از میراث مستند ایرانی مربوط به ایرانیان و اسلام را مستقل از مرزهای جغرافیایی و حتی مستقل از زمان تولید اثر

6. Tzu

7. Mintzberg

فراهم‌آوری کند تا اولاً پاسخ‌گوی ذینفعان امروز خود باشد و ثانیاً این گنجینه را در اختیار آیندگان بگذارد. به نظر می‌رسد در چنین سازمانی وجود ارکان استراتژیک مورد وثوق امری حیاتی است و سازمان نیازمند محورهایی است که کلیه ارکان سازمان را با یکدیگر هماهنگ کند. از آنجایی که پیامدهای چنین سازمان‌هایی در گذر زمان محقق می‌شوند، لذا ثبات قدم در جهت‌گیری‌های بلندمدت بسیار مهم است. از یک طرف تعیین‌کننده‌ترین رکن در برنامه‌ریزی، ذینفعان هستند به گونه‌ای که می‌توان موفقیت آنها را در ارضای نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان‌شان در آن واحد دانست. از طرف دیگر در چنین سازمان‌هایی ماهیت استراتژی بسیار ویژه است و با خاستگاه اصلی استراتژیک که هم مفهوم رقابت است، خیلی نزدیک نیست؛ و اساساً استراتژی، متمرکز بر اتخاذ تصمیماتی است که به منظور حل مسائل، پیشینه‌سازی و اثربخشی فعالیت‌ها می‌باشد. لذا به منظور استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، روش برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون پیشنهاد می‌شود. مزایای این مدل عبارتند از:

- روش برایسون اساساً برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی پدید آمده است.
- اساس این روش بر حل مسائل و پیشینه‌سازی پیامدهای سازمان متمرکز است.
- ذینفعان، یکی از ارکان کلیدی این مدل می‌باشند.
- در این روش، چشم‌انداز، مأموریت و سایر ارکان استراتژیک بر اساس یک روش نظام‌مند تحلیلی تعیین می‌شود.

میتزبرگ (۱۹۹۸) در مطالعات مکتب‌شناختی<sup>۸</sup> استراتژی، به هستی‌شناسی فعالیت‌های استراتژیک می‌پردازد. بر این پایه، میتزبرگ دو مفهوم «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «تفکر استراتژیک» را از یکدیگر جدا می‌کند. از دیدگاه مکتب‌شناختی، تفکر استراتژیک<sup>۹</sup> دربرگیرنده شهود و خلاقیتی است که چشم‌انداز یکپارچه جامعه یا سازمان که به سوی آن گام برخواهد داشت را نظام می‌بخشد. برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱۰</sup> فرآیند تعریف یک استراتژی، جهت‌گیری یا مجموعه‌ای از تصمیم‌هاست که با تخصیص منابع برای برآورده شدن استراتژی همراه است. وُرس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) نیز معتقد است که تفکر استراتژیک به کاوش گزینه‌ها، و برنامه‌ریزی استراتژیک به پیاده‌سازی کارها می‌پردازد؛ و توسعه‌ی استراتژیک<sup>۱۲</sup> فرآیندی است که به تصمیم‌سازی می‌انجامد.

- 8. Cognitive school
- 9. Strategic thinking
- 10. Strategic planning
- 11. Voros
- 12. Strategic development

برای اینکه استراتژی، مورد پذیرش افراد سازمان قرار گیرد و تنها به مدیران ارشد و بالادستی سازمان محدود نشود، باید باور داشت که استراتژی فرآیندی انسانی است. با این نگرش، استراتژی در قلب و ذهن بدنه سازمان نفوذ می‌کند و همه فعالیت‌ها و تصمیمات

سازمان با اهداف استراتژیک، یکپارچه و هماهنگ می‌شود. بنابراین هدف این پژوهش آن است که چگونگی ایجاد تفکر استراتژیک را با مشارکت افراد در توسعه برنامه استراتژیک سازمان اسناد و کتابخانه ملی شرح دهد.

برخی معتقدند که استراتژی زاییده رقابت است و اساساً برای محیط‌های رقابتی کاربرد دارد؛ و لذا از آنجایی که رقابت واژه تخصصی کسب و کار می‌باشد، استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک را برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی غیر کاربردی می‌دانند. علی‌رغم اینکه خاستگاه استراتژی رقابت است، اما در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز بسیار اثرگذار و حیاتی می‌باشد. زیرا استراتژی تصمیمات حساسی است که سازمان، امروز برای ایجاد تغییراتی در آینده می‌گیرد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز وجود دارد و بعضاً اثراتی حیاتی بر روی جامعه، ذینفعان و خود سازمان دارد. رویکرد موضوعات استراتژیک یکی از رویکردهای خلق استراتژی است و همانطور که از نامش برمی‌آید به دنبال شناخت، کشف و فرموله‌بندی موضوعات استراتژیک سازمانی است؛ چرا که جانمایه برنامه‌ریزی استراتژیک موفق، تشخیص موضوعات استراتژیک است. با توجه به مشخصات این رویکرد و نقطه تمرکز آن، به عنوان روش برنامه‌ریزی برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی شناخته می‌شود.

در این رویکرد، استراتژی پاسخی است که سازمان به موضوعات استراتژیک می‌دهد. به عبارت دیگر موضوعات استراتژیک محورهای اصلی‌ای هستند که استراتژی سازمان باید برای تمامی آنها پاسخی قانع‌کننده ارائه دهد؛ زیرا موضوعات استراتژیک آدرس اولویت‌های استراتژیک سازمان را به ما می‌دهند و کمک می‌کنند تا بر مهم‌ترین موضوعات تمرکز کنیم، حال آنکه این گونه تمرکز بر اولویت‌ها یکی از مهم‌ترین خواسته‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است.

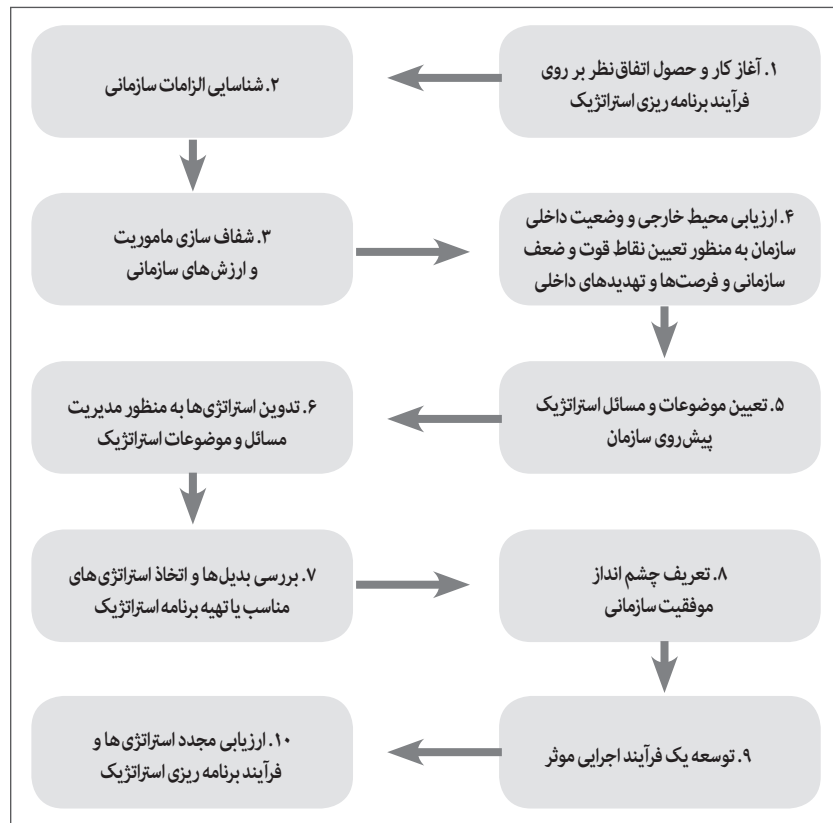
### اما موضوع استراتژیک چیست؟

موضوعی است که اگر پاسخ آن معلوم شود، پاسخ بسیاری از پرسش‌های مهم دیگر در سازمان به‌سهولت و بر مبنای آن تعیین می‌شود و اگر پاسخ آن تعیین نشود بسیاری از پرسش‌های مهم در سازمان بدون پاسخ مانده، پاسخ به آنها دشوار شده، فاقد پاسخ اصولی و قابل اتکاء بوده، یا پاسخ به آنها مدام در حال تغییر و نوسان خواهد بود.

موضوعاتی استراتژیک هستند که پیش برنده مسیر تفکر استراتژیک مدیران هستند و نه انبوهی از داده‌های خام و بی‌ربط.

مدل برایشون مهم‌ترین مدل بر مبنای موضوعات استراتژیک است و شامل یک فرآیند

پیوسته و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. این فرآیند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود و از خصوصیاتش این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند (برایسون، ۱۳۸۸). شکل ۱ مراحل این فرآیند را نشان می‌دهد.



شکل ۱

متدولوژی برایسون

هدف از انجام مرحله اول، حصول یک توافق اولیه در میان تصمیم‌گیران کلیدی داخلی یا رهبران فکری در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک و مراحل اصلی آن است. توافق اولیه مؤثر به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان در شناسایی و حل مسائل کلیدی کمک می‌کند؛ همچنین سبب تسهیل ائتلاف‌های مؤثر سیاسی می‌شود. بدون چنین توافقی، مسائل و پاسخ‌ها به صورت تصادفی در کل سازمان جریان یافته و منابع لازم برای انجام آنها فراهم نمی‌شود (برایسون، ۱۳۸۸). بنابر نظرات ادن و آکرمان (۱۹۹۸) عقلایی و منطقی بودن رویه‌ها، به این معنی است که شیوه‌های استفاده شده برای خلق استراتژی، به سوی جهتی خاص همگرا بوده و هر گام با مراحل قبلی و بعدی ارتباطی معنادار دارد (برایسون و کی آلستون، ۱۳۸۸). گام‌های دوم و سوم

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی الزامات، تعریف مأموریت و ارزش‌ها را در بر می‌گیرد. سازمان‌های عمومی باید اثبات کنند که عملکردشان به خلق ارزش‌های عمومی منجر می‌شود. کم‌اهمیت جلوه‌دادن ارزش‌های عمومی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مشروعیت سازمان را خدشه‌دار می‌کند. هدف نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک به بهبود خلق ارزش اجتماعی در سازمان‌هاست. ارزش‌های عمومی، فلسفه وجودی سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی بوده و در جهت برآوردن خواسته‌های جامعه هستند و در واقع تعیین‌کننده آن دسته از انتظارات می‌باشند که دلیل تشکیل سازمان بوده است. گام چهارم فرآیند، شامل تهیه اطلاعات لازم از نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و چالش‌های محیطی است. این اطلاعات، ایده‌هایی را برای طراحی خلاقانه استراتژی‌ها فراهم کرده و به سازمان در اخذ تصمیمات صحیح در راه ایجاد ارزش‌های عمومی یاری می‌رساند. چهار مرحله‌ی اول با آهنگ کند خود، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات و تعامل اعضای گروه برنامه‌ریزی را تسهیل کرده و باعث شکل‌گیری دیدگاه مشترک و خرد جمعی می‌شود. به بیان دیگر این جزء از فرآیند برای قرار دادن افراد در مرحله خروج از انجماد طراحی شده است (برایسون و کی آلستون، ۱۳۸۸). کانون تمرکز برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد تناسب میان سازمان و محیط پیرامونش است. جنس یافته‌های چهار مرحله اول که ورودی‌های مرحله پنجم (تعیین موضوعات و مسایل استراتژیک پیش روی سازمان) است احتیاجات و انتظارات، مقاصد و نظر ذینفعان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و چالش‌های سازمان است. از آنجایی که مسائل و موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت‌دار تأکید می‌کند، شناسایی آن از اهمیت بسیاری برخوردار است تا جایی که از آن به‌عنوان قلب فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود. هدف این گام از چرخه تغییر استراتژیک، شناسایی چالش‌های اساسی پیش روی سازمانها در حوزه مأموریت‌ها، الزامات، ارزش‌ها، خدمات، ذینفعان، ساختار سازمانی، فرآیندها، مدیریت و به عبارت دیگر بر تمامی شئون سازمان مؤثر خواهد بود. بنابراین هدف از این گام شناسایی سؤالات اساسی در مورد سیاست‌های سازمان یا مسائل استراتژیک آن خواهد بود (برایسون و کی آلستون، ۱۳۸۹). حداقل هفت روش کلی برای شناسایی موضوعات استراتژیک وجود دارد که عبارتند از: روش مستقیم، روش اهداف، روش چشم‌انداز موفقیت، روش ترسیم نقشه بر روی کاغذ بیضی شکل، روش تنش‌های موضوعی و روش تجزیه تحلیل سیستم‌ها. انتخاب بهترین روش، به محیط و ویژگی‌های سازمان بستگی دارد. این گام باید به تهیه یک فهرست مناسب از مسائل و مشکلات استراتژیک، منتهی شود. در گام بعدی استراتژی‌های سازمان به‌منظور مدیریت مسائل و موضوعات استراتژیک تدوین می‌شود و در گام‌های بعدی، چشم‌انداز سازمانی تعریف می‌شود. چشم‌انداز سازمانی اثربخش، تعریفی روشن و مختصر از آینده سازمان (در صورت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها، محقق شدن تمامی قابلیت‌ها و ایجاد

ارزش عمومی) تهیه می‌کند. چالشی که یک چشم‌انداز موفقیت ایجاد می‌کند معطوف به تفاوت میان وضعیت فعلی سازمان و وضعیت ایده‌آل آن است (سنگه، ۱۳۸۳). در گام نهم و دهم توسعه، یک فرآیند اجرایی مؤثر و ارزیابی مجدد استراتژی‌ها انجام می‌شود (برایسون، ۱۳۸۸).

## روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی است، که جامعه آماری آن را ۵۰۰ نفر از کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تشکیل دادند. نحوه مشارکت به صورت حضور در کارگاه، تکمیل پرسشنامه، مصاحبه، مشارکت در همایش‌های تخصصی و عمومی درون سازمانی بود. مصاحبه نیز بیشتر به صورت نشست‌های میزگردی انجام گرفت و پرسشنامه، هم به صورت طیف لیکرد و هم به صورت پرسشنامه اسمی و باز بوده است. ابزار و روش گردآوری داده‌ها به روش میدانی، و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS انجام شد.

## یافته‌ها

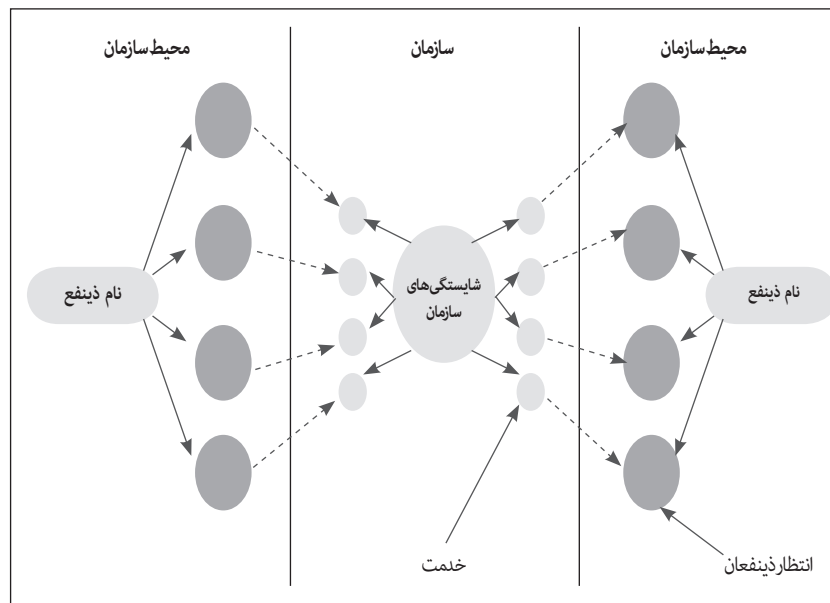
همانطور که پیشتر گفته شد چون مدل برایسون تمرکز خود را بر روی حل موضوعات استراتژیک معطوف می‌دارد و از آنجایی که تعیین و بررسی ارزش‌های عمومی مورد انتظار از جامعه از مهم‌ترین مراحل این روش است، لذا مدل مناسبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان اسناد و کتابخانه ملی است. زیرا از طریق این روش می‌توان برنامه استراتژیک این سازمان را به گونه‌ای پایه‌ریزی کرد که اولاً مهم‌ترین ارزش‌های این جامعه را محور قرار داده، و از طرف دیگر برای پیشینه‌سازی این ارزش‌ها مهم‌ترین موضوعات استراتژیک خود را جهت‌گیری و رفع نماید. لذا با توجه به تناسب بین شرایط سازمان اسناد و کتابخانه ملی و مدل برایسون، مدل انتخابی برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، مدل برایسون بود. این مدل طی ده مرحله در سازمان انجام شد. در ابتدا طبق مرحله اول مدل، مصاحبه‌ها و گفت‌وگوهایی با معاونین، مدیران کل، رؤسای گروه یا ادارات، برخی کارشناسان مسئول و افراد کارشناس انجام شد تا ضمن شناخت بیشتر سازمان و نگرش اعضای سازمان راجع به برنامه‌ریزی استراتژیک، آمادگی ذهنی اعضای سازمان نسبت به مدیریت استراتژیک و فرآیند کار ارزیابی شود. با همکاری اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه سازمان، اعضای دفتر برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شدند تا از این به بعد گفت‌وگو و تصمیم‌گیری با اجماع اعضا صورت پذیرد. در مرحله بعد از نکات استخراج شده از فرمایشات مقام معظم رهبری، قانون اساسنامه سازمان، مصوبات شورای عالی اسناد ملی، مصوبات مجلس شورای اسلامی، شورای عالی اداری و مصوبات هیئت وزیران، الزامات رسمی سازمان شناخته شد؛ سپس مأموریت سازمان که محور همه فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان است



می بایست تدوین شود. از آنجا که سازمان اسناد و کتابخانه ملی، سازمانی عمومی و غیرانتفاعی است و بقای سازمان را رضایت ذینفعانش توجیه می کند؛ لذا در تدوین مأموریت، تجزیه و تحلیل ذینفعان بررسی شد. شایستگی های سازمان، برخورداری از عوامل کلیدی موفقیت را سبب می شوند که نتیجه اش خلق ارزش های عمومی است و باز خورد آن رضایت و حمایت ذینفع است که پیامد همه این عوامل، تقویت جایگاه سازمان (از نظر ذینفعانش) است.

شیوه تجزیه و تحلیل ذینفعان به گونه ای متفاوت از شیوه ای که برایسون پیشنهاد کرده است انجام شد؛ زیرا برایسون در این مرحله طبق شرایط سازمان ابزاری ارائه نداده است؛ به همین دلیل طبق بررسی ها و شناخت به وجود آمده از سازمان، از شیوه ای نوآورانه برای تجزیه و تحلیل ذینفعان بهره گرفته شد. سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. از چهار معاونت تشکیل شده است. به منظور تجزیه و تحلیل ذینفعان، با هر یک از معاونت های سازمان به طور جداگانه جلساتی برگزار شد و ذینفعان هر بخش سازمان به طور جداگانه شناسایی و انتظارات آنها مطرح شد؛ سپس ذینفعان تجمیع شدند. از طرفی ارزش های عمومی ای که در حال حاضر سازمان ایجاد می کند و یا باید ایجاد کند بررسی و در نهایت سه نتیجه به دست آمد:

- (۱) سازمان خدماتی ارائه می دهد که مطابق با انتظار ذینفعان است؛
  - (۲) خدماتی ارائه می دهد که مطابق با انتظار ذینفعان نیست؛ و
  - (۳) ذینفع انتظاراتی دارد که تاکنون خدماتی برای این انتظارات ارائه نشده است.
- مدل به کار برده شده در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲

مدل تجزیه و تحلیل  
ذینفعان

برای تدوین بیانیه مأموریت سازمان طبق مدل برایسون، در جلسات به شش سؤال اساسی پاسخ داده شد که به شرح زیر است:

۱. ما چه کسی هستیم؟
۲. مأموریت سازمان برآوردن کدام یک از نیازهای اساسی اجتماعی، و بررسی و حل کدام مشکل با ماهیت اجتماعی است؟
۳. به‌طور کلی سازمان چه اقداماتی را به‌منظور شناسایی، پیش‌بینی و حل مشکلات انجام می‌دهد؟

۴. نحوه پاسخ‌گویی به ذینفعان کلیدی سازمان چگونه است؟

۵. ارزش‌ها و فرهنگ و فلسفه وجودی سازمان چیست؟

۶. چه چیز سازمان را منحصر به فرد و متمایز از دیگران می‌کند؟

بعد از تدوین مأموریت سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و چالش‌های محیطی بررسی شد. البته از همان مرحله اول، ارزیابی‌های محیطی (داخلی و خارجی) نیز در حال انجام بود. از دستاوردهای به‌دست آمده از این مطالعات انجام شده و جلسات متعددی که با خبرگان و بدنه سازمان صورت گرفت، همچنین مصاحبه، مطالعه و بررسی بخش‌های مختلف سازمان، ۱۵۸ یافته (حقایق) به‌دست آمد که به‌منظور استخراج موضوعات استراتژیک، تمامی آنها در یک سبد قرار داده شد. پس از آنکه دسته‌بندی‌ها انجام گرفت و یافته‌ها با شایستگی‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مطابقت داده شد، نوبت به اعتبارسنجی یافته‌ها رسید. این اعتبارسنجی از طریق جلسه با خبرگان سازمان انجام شد. در این جلسات یکایک عوامل و اعتبار آنها مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند کار به این صورت بود که یافته‌های کلیدی به تفکیک شایستگی‌ها و عوامل کلیدی دسته‌بندی شدند و از خبرگان برای بحث و بررسی در مورد صحت و سقم آنها و تکمیل موارد جا افتاده کمک گرفته شد. سپس مسائل سازمان (۷۴ مسئله) استخراج و بررسی شدند، پس از بررسی می‌بایست مسائل کلیدی انتخاب شود. در واقع انتخاب مهم‌ترین موضوعات و مسائل از بین ۷۴ مسئله هدف این مرحله بود. برای شناسایی موضوعات استراتژیک، روش‌های مختلفی وجود دارد. با توجه به بررسی‌ها و شناختی که تیم مشاوره استراتژیک از سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. به دست آورد، از روش چشم‌انداز برای شناسایی موضوعات استراتژیک بهره گرفت. در این روش از خبرگان سازمان خواسته شد تا تصویر موردنظر خود را پس از برآورده شدن موفقیت‌آمیز الزامات، انجام مأموریت، ایجاد ارزش عمومی و به‌طور کلی دستیابی به تمام قابلیت‌های خود، ترسیم کنند. تیم مشاور نیز براساس همین روش طی دو جلسه که با حضور خبرگان سازمان برگزار شد، از آنها تقاضا کردند سازمان را در ۵ سال آینده تصور کنند

و چشم‌انداز پیشنهادی خود را در یک صفحه بنویسند. از اعضا خواسته شد تا چشم‌اندازهای پیشنهادی بر اساس معیارهای استراتژیک (مانند توانایی ایجاد ارزش‌های عمومی، سازگاری با مأموریت و الزامات، درجه حمایت ذینفعان و عوامل داخلی و خارجی که در مراحل قبل تعیین شد) ارزیابی شود. سپس چشم‌اندازها بحث و بررسی شد و پس از بررسی‌ها و نهایتاً استفاده از تحلیل دینامیکی، ۱۳ مسئله کلیدی که پوشش‌دهنده سایر مسائل بودند به دست آمد. در متدولوژی برایشون به منظور احصای مسائل استراتژیک و تشخیص اینکه در واقع چه مسئله‌ای، مسئله استراتژیک سازمان است، از تستی تحت عنوان تست لیتموس استفاده شد. در این تست با مطرح کردن سؤالات و امتیازدهی به هر مسئله، میزان استراتژیک بودن آن مشخص می‌شود. نهایتاً موضوعات استراتژیک سازمان پس از تست لیتموس (۱۰ موضوع به عنوان موضوعات استراتژیک) دسته‌بندی و نهایی شدند و در ۳ جلسه به تأیید دفتر مدیریت استراتژیک سازمان، کلیه مدیران و نهایتاً شورای عالی استراتژی سازمان رسید. سپس راه‌حلهایی که بتواند موضوعات استراتژیک را مرتفع کند بررسی، و استراتژی و چشم‌انداز سازمان تدوین، و برنامه‌های اجرای آن طرح‌ریزی شد.

## نتیجه‌گیری

طبق بررسی‌ها و جلسات انجام شده، عوامل کلیدی موفقیت سازمان برای ایجاد ارزش‌های عمومی، جامعیت گنجینه میراث مستند، خدمت‌رسانی مناسب به جامعه هدف، ارتباط و تعامل مناسب با دارندگان میراث مستند، جایگاه رسمی و غیررسمی ملی و بین‌المللی سازمان، ارتباط با جامعه علمی کشور، بسترهای قانونی و مقبولیت سازمان در بین ذینفعان است. همچنین، گنجینه منابع در اختیار، الزام دستگاه‌های دولتی به انتقال اسناد راکد، الزام قانونی به فیفا و واسپاری، مقبولیت سازمان در تدوین استاندارد، سرمایه تجربی نیروی انسانی، جایگاه قانونی شورای اسناد، جایگاه هیئت‌امنای سازمان، به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی سازمان شناسایی شد. در تجزیه و تحلیل ذینفعان، انتظاراتشان نیز مورد بررسی قرار گرفت. از مطالعات انجام شده و پرسشنامه‌ای که در دفتر برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ داده شد، ذینفعان کلیدی سازمان مشتریان خدمات و محصولات فعلی و آتی سازمان، ایجادکنندگان استانداردها، سازمان‌های قانون‌گذار، تأمین‌کنندگان سیستم‌ها و تکنولوژی آرشویی، نیروی انسانی، سازمان‌های حاکمیتی، فراهم‌آوران منابع، سیاستگذاران و کنترل‌کنندگان منابع هستند که از مجموع انتظارات آنها، ارزش‌های عمومی که سازمان اسناد و کتابخانه ملی باید ایجاد کند عبارتند از:

کمک، هدایت و ترغیب جامعه هدف به بهره‌برداری مؤثر از میراث مستند، دستیابی به

جامعیت و ارتقای مرجعیت در میراث مستند، تسهیل، تسریع و توسعه دسترسی به میراث مستند، نگهداری و پاسداشت میراث مستند کشور، سیاستگذاری و نظارت کارا بر شبکه اسنادی و کتابخانه‌ای دستگاه‌های حکومتی.

باتوجه به اینکه تجزیه و تحلیل ذینفعان در بسیاری از مطالعات مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های تعالی، مدیریت کیفیت و... استفاده می‌شود، این روش می‌تواند به شیوه‌ای نوآورانه به عنوان ابزار مکمل در مدل برایسون استفاده شود.

از تجمیع همه مطالعات تا این مرحله و پاسخ به شش سؤال کلیدی، بیانیه مأموریت سازمان به شرح زیر تدوین شد:

- ما چراغ راه توسعه دانش هستیم.
- آرمان ما ایجاد گنجینه‌ای جامع از میراث مستند ایرانی، فرهنگ اسلامی و برگزیده دانش بشری است.
- عزم ما بر نگهداری، تضمین بقا و دسترس‌پذیر کردن میراث مستند برای نسل امروز و آینده است.

- تعهد ما ایفای نقش پل ارتباطی بین دارندگان میراث مستند می‌باشد.
  - ما متولی ساماندهی حافظه اداری کشور هستیم.
- موضوعات استراتژیک سازمان که از روش چشم‌انداز موفقیت انتخاب شدند عبارتند از:

۱. تسهیل، تسریع و توسعه دسترسی به میراث مستند برای مخاطبین؛
۲. نگهداری و تضمین بقای میراث مستند برای نسل امروز و آینده؛
۳. شناسایی و تکمیل گنجینه میراث مستند در دسترس مربوط به ایران، فرهنگ اسلامی و برگزیده دانش بشری؛
۴. ایجاد سازمان مجازی از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات و دیجیتال‌سازی گنجینه میراث مستند؛
۵. توسعه کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های اساسی سازمان؛
۶. تدوین، اجرا و گسترش طرح جامع اسنادی در کل دستگاه‌های اجرایی به‌منظور ساماندهی حافظه اداری کشور؛
۷. توسعه قابلیت‌های پردازش - ساماندهی و تنظیم - توصیف میراث مستند به‌منظور دسترس‌پذیر کردن آن؛
۸. توسعه خدمات مورد انتظار کلیه گروه‌های مخاطب با عالی‌ترین سطح و بهترین کیفیت؛

۹. توسعه جایگاه سازمان در کشور و منطقه، و افزایش مقبولیت و مرجعیت آن بین ذینفعان

کلیدی؛ و

۱۰. توسعه و مدیریت سرمایه انسانی سازمان متناسب با نیازهای استراتژیک.

براساس تعامل و بحث و بررسی‌های به‌عمل آمده و اجماع صورت گرفته، راهکار اصلی سازمان برای پاسخ‌گویی به عمده مسائل استراتژیک، تبدیل شدن سازمان به هاب<sup>۱۳</sup> یا مرکز دانش در کشور می‌باشد. به عبارتی راهکاری که به‌نظر می‌رسد برای حل این مسائل راهگشا باشد این است که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. به هاب یا مرکز دانش کشور تبدیل شود. پس از مشخص شدن راهکار اصلی، ایجاد و توسعه شبکه ملی دانش مستند با مرکزیت سازمان اسناد و کتابخانه ملی به‌عنوان استراتژی سازمان انتخاب شد تا این مهم را امکان‌پذیر کند. تحقق استراتژی فوق وابسته به اجرای ۴ مضمون استراتژیک اصلی است که بدون توجه به این چهار مضمون، استراتژی فوق محقق نمی‌شود که از آنها به «چهار ستون استراتژی» تعبیر می‌شود. این چهار ستون عبارتند از:

۱. توسعه پروتکل‌ها و استانداردهای ملی برای توسعه شبکه دانش؛

۲. توسعه زیرساخت مجازی برای توسعه شبکه دانش؛

۳. توسعه مشارکت‌های استراتژیک برای توسعه شبکه دانش؛ و

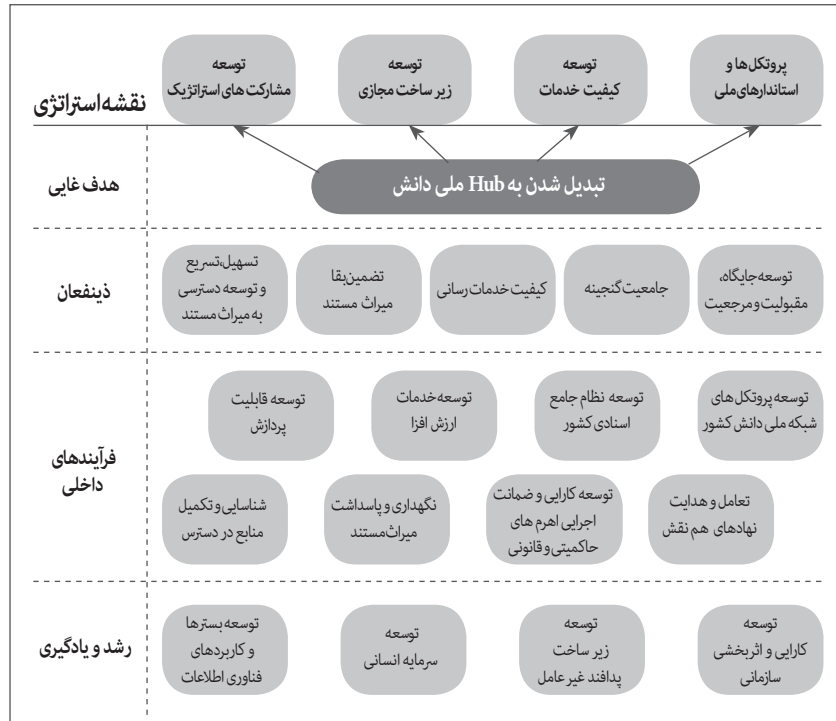
۴. ارتقای کیفیت خدمات در سازمان و در سطح شبکه.

### چشم‌انداز سازمان اسناد و کتابخانه ملی

سازمان اسناد و کتابخانه ملی دارنده غنی‌ترین، بزرگترین، ایمن‌ترین و دسترس‌پذیرترین گنجینه میراث مستند و شبکه خدمات اطلاع‌رسانی در کشورهای منطقه است. مدیران بدون وصف جامعی از استراتژی نمی‌توانند آن را بین خود و کارمندان‌شان جاری سازند و بدون درک مشترکی از استراتژی نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد کنند. با این اوصاف کارت امتیازی متوازن ادعا می‌کند که می‌تواند کاری کند تا استراتژی خوب فهمیده شود و فهمانده شود. کارت امتیازی متوازن ابزار «نقشه استراتژیک» را پیشنهاد می‌کند. نقشه استراتژی مبتنی بر منطبق چهار منظری کارت امتیازی متوازن (منظر اهداف غایی، ذینفعان، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری)، چارچوبی را فراهم می‌سازد تا نشان دهد چگونه استراتژی، دارایی‌های نامشهود را به فرآیند خلق ارزش مرتبط می‌کند. این توصیف نشان می‌دهد که اهداف سازمان در این چهار منظر در زنجیره‌ای از روابط علی معلولی به یکدیگر پیوسته‌اند. بهبود ساختارها و منابع سازمانی باعث جهت‌دهی به بهبود عملکرد فرآیندها می‌شود که این خود به موفقیت در جذب و حفظ ذینفعان و در نهایت به اهداف غایی سازمان منجر می‌شود

۱۳. هاب: مرکز و محور و مقسم

(لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). نقشه استراتژی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳

نقشه استراتژی سازمان

در نهایت با استفاده از اطلاعات تدوین شده و براساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شد، و مدیریت و کنترل طرح‌ها و اقدامات انجام پذیرفت.

کلام آخر اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک در سال ۱۳۹۱، رویکرد ۱۳ ساله سازمان را در یک افق ۳ ساله و دو افق ۵ ساله در نظر می‌گیرد. نقشه استراتژی تدوین شده در این پژوهش، نقشه کل راه را نشان می‌دهد، اما برای هر افق زمانی به‌طور جداگانه نقشه راهی تدوین نشده است تا نشان دهد نقاط کلیدی میان راه چیست و سازمان قصد دارد پس از هر دوره به کدام نقطه برسد؛ تحقیق بعدی می‌تواند این مهم را امکان‌پذیر کند.

### منابع

برایسون، جان.ام. (۱۳۸۸). *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی*. ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا (ادبی). تهران: نشر آسیا.

برایسون، جان.ام؛ کی آلستون، فارنوم. (۱۳۸۸). *طراحی و اجرای برنامه استراتژیک کتاب عملی برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی*. ترجمه محمد صالح اولیاء. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

\_\_\_\_\_ (۱۳۸۹). *خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، راهنمای عمل برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی. تهران: نشر مهکامه.

دانشگاه دفاع ملی، دانشکده مدیریت راهبردی (۱۳۸۶). *تدوین راهبرد تولید علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله*. تهران: مطالعات گروهی دور سیزدهم.

سنگه، پیتز (۱۳۸۳). *رقص تغییر*. ترجمه علینقی مشایخی و همکاران. تهران: نشر گروه پژوهش صنعتی آریانا.

لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *جاری‌سازی استراتژی*. تهران: نشر آریانا قلم.

Clausewitz, Carl von (1989). *On war*. Princeton: Princeton University Press.

Kuosa, Tuomo (2011). *Practicing strategic foresight in government*. S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang (Singapore).

Mahnken, Thomas G.; Maiolo, Joseph A. (2008). *Strategic studies: A reader*. New York: Routledge.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Mintzberg, Henry (1994). "The fall and rise of strategic planning". *Harvard Business Review*, 72 (1): 107-114.

Tzu, Sun (2004). *The art of war*. Dallas, Galvin (Ed.). New York: Barnes and Nobles Classics.

Voros, Joseph (2003). "A generic foresight process framework". *Foresight*, 5 (3): 10-21.

### استناد به این مقاله:

صلاحی کجور، اسحق (۱۳۹۱). «ایجاد جهت‌گیری استراتژیک در راستای خلق ارزش عمومی؛ موردکاوی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳(۴).