

برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی

نوشته: شیلا کورال
ترجمه: مجید امیدوار



مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران - ۱۳۸۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**برنامه‌ریزی استراتژیک
برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی**

نوشته: شیلا کورال

ترجمه: مجید امیدوار

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

Corrall, Sheila

کورال، شیلا

برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی/نوشته شیلا کورال؛ ترجمه مجید امیدوار؛ [ویراستار: علی آقابخشی] - تهران؛ مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۰. ج، ۸۷ص: نمودار.

عنوان اصلی: Strategic Planning for Library and Information Services
کتابنامه.

۱. کتابخانه‌ها - برنامه‌ریزی. ۲. خدمات اطلاع‌رسانی - برنامه‌ریزی. ۳. خدمات اطلاع‌رسانی - مدیریت. الف. امیدوار، مجید، مترجم. ب. آقابخشی، علی، ویراستار. ج. عنوان
۱۳۸۰ ۴۹۴/۴۶۷۴ Z

عنوان: برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی

نویسنده: شیلا کورال

مترجم: مجید امیدوار Omidvar@irandoc.ac.ir

ویراستار: علی آقابخشی aghabakhshi@yahoo.com

به کوشش: محمود بابائی babaie@irandoc.ac.ir

نمونه خوان: زهرا دهرایی

طرح جلد: صدف صفرپور

ناشر: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران - خیابان انقلاب - چهارراه فلسطین - شماره ۱۱۸۸

صندوق پستی: ۱۳۷۱-۱۳۱۸۵

تلفن: ۶۴۶۲۵۴۸ نمابر: ۶۴۶۲۲۵۴

<http://www.irandoc.ac.ir>

نوبت چاپ: اول (۱۳۸۰)

قیمت: ۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۰۹-۵

انتشار نسخه الکترونیکی رایگان توسط ایرانداک
www.irandoc.ac.ir

درباره متون آموزشی «اسلیب»^۱

متون آموزش «اسلیب» (انجمن کتابخانه‌های تخصصی و دفاتر اطلاع‌رسانی) به لحاظ طرح مباحث نو در حوزه اطلاع‌رسانی و کتابداری و نیز شیوه ارائه مطالب از اهمیت خاصی برخوردار است.

تأمین منابع آموزش مناسب به زبان فارسی و کوشش در جهت ارتقای سطح دانش اطلاع‌رسانان و کتابداران. دلایل اصلی اقدام مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران برای ترجمه و نشر برخی از منابع آموزشی اسلیب به شمار می‌آید. حاصل این اقدام به تدریج منتشر و در اختیار دانش پژوهان قرار می‌گیرد. از این مجموعه، آثار زیر به زودی منتشر خواهد شد:

* انتخاب منابع اطلاعاتی

* دورکاری برای کتابداران و اطلاع‌رسانان

* ارزشیابی خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی

* مدیریت مجموعه‌های فیلم و ویدیو

* مدیریت خودکارسازی کتابخانه‌ها

* تبلیغ کارآمد سایت وب

* تهیه راهنما برای خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی

* برنامه ریزی مقابله با حوادث در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

فهرست مندرجات

صفحه

۱. فصل اول.....	۱
مقدمه.....	۱
۲. فصل دوم.....	۵
مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۵
برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟.....	۵
مقاصد و منافع.....	۸
مشارکت.....	۱۰
مشکلات و خطرات.....	۱۰
مدیریت فرایند برنامه‌ریزی.....	۱۱
برنامه‌ریزی کتابخانه و استراتژی سازمانی.....	۱۴
برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی بازاریابی.....	۱۵
۳. فصل سوم.....	۱۹
تحلیل محیطی.....	۱۹
عوامل سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی و فناورانه.....	۲۰
تحلیل بخشی.....	۲۲
مقایسه‌های همترازی.....	۲۳
تحلیل داخلی.....	۲۴
نیروی انسانی.....	۲۵
تسهیلات.....	۲۶
تامین بودجه.....	۲۶
خدمات.....	۲۶
مشتریان.....	۲۷

۲۷	ذینفعان
۲۷	تحقیق بازار
۲۸	عوامل موثر و تعیین کننده کیفیت خدمات
۳۰	تحلیل داده‌ها
۳۱	تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدها
۳۲	پیش فرض‌های برنامه‌ریزی
۳۳	سناریوها
۳۵	چگونگی ساخت سناریوها
۳۹	۴. فصل چهارم
۳۹	کانون استراتژیک
۴۰	ماموریتها- معیارها
۴۱	دورنما و ارزشها
۴۲	چگونگی تنظیم بیانیه‌ها
۴۳	مثالهای از بیانیه‌های ارزشها
۴۵	مثالهای از بیانیه‌های دورنما
۴۶	مثالهای از بیانیه‌های ماموریت
۴۸	بیانیه هدف اصلی هیأت راهبری- نظام یکپارچه کتابخانه‌ای- ویرایش بعدی
۴۹	بیانیه ماموریت ملی برای خدمات کتابخانه‌های عمومی
۵۰	هدف‌ها، آرمانها و استراتژیها
۵۱	مثالهایی از هدفها
۵۱	هدفهای کتابخانه عمومی
۵۲	هدفهای کتابخانه دانشگاهی
۵۲	آماجها
۵۴	آرمانها
۵۵	حوزه‌های اصلی تاریخ

عوامل کلیدی موفقیت .	۵۵
معیارهای آرمانها	۵۶
استراتژیها	۵۷
۵. فصل پنجم	۵۹
از استراتژی تا اقدام	۵۹
استراتژیهای کلی .	۶۰
توسعه استراتژی	۶۲
معیارهای استراتژیها	۶۳
پیشامدها	۶۳
استلزامهای سازمانی	۶۴
چهارچوب هفت اس	۶۵
اسهای سخت	۶۶
اسهای نرم	۶۶
استراتژیهای حمایت کننده	۶۷
برنامه‌های عملیاتی	۶۸
برنامه‌ریزی عملیاتی	۷۰
نظارت، ارزیابی و بازبینی .	۷۳
۶. فصل ششم	۷۵
نتیجه‌گیری - مستندسازی فرایند .	۷۵
نسخه منتشر شده .	۷۶
کتاب مبانی برنامه‌ریزی	۷۸
نتیجه‌گیری	۷۹
۷. فصل هفتم	۸۱
منابع بیشتر برای مطالعه .	۸۱

فصل ۱

مقدمه

برنامه‌ریزی برای مدیران کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی به یک مشغله ذهنی مهم تبدیل شده است. شرایط اقتصادی فعلی، بیشتر کتابخانه‌های بخش عمومی را تحت فشار قرار داده است و خیلی از واحدهای اطلاعاتی در تجارت و صنعت برای توجیه وجود خود تلاش می‌کنند. نمونه‌هایی وجود دارد که در آنها بازبینی استراتژیک از سطوح بالاتر سازمانی به کتابخانه‌ها تحمیل شده است. در دیگر موارد، کتابخانه‌ها حق انتخاب داشته و توانسته‌اند از مزایای مربوط به روش یا نحوه اجرای برنامه‌ریزی، نسبت به دیگر واحدهای سازمانی بهره‌جویند. با این حال هنوز تعداد خیلی کمی از کتابدارها در حوزه‌های برنامه‌ریزی، آموزش رسمی دیده‌اند یا پیش از اینکه به چنین کارهایی اقدام کنند، فرصتی برای توسعه مهارت‌ها در مدیریت استراتژیک داشته‌اند.

در حال حاضر منابع و متون حرفه‌ای برنامه‌ریزی کتابخانه‌ها در حال رشد است اما منبع این ادبیات، آمریکای شمالی است و نشان می‌دهد مدیران کتابخانه‌های انگلستان دیرتر به اهمیت برنامه‌ریزی پی برده‌اند. علاوه بر این، افزایش سریع میزان انتشارات در زمینه استراتژی صنفی،^(۱) مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی دارای

آنچنان حجم و سرعتی است که متخصص سردرگم^(۱) اطلاعات به سادگی نمی‌داند از کجا آغاز نماید. آیا با یک کتاب سبک و ساده شروع کند یا با یکی از مجلدات اساسی که برای دانشجویان بازرگانی نوشته شده است دست و پنجه نرم کند. هدف این راهنما کمک به شما در شروع کار است. این راهنما برنامه‌ریزی استراتژیک را معرفی کرده و قدمهای اصلی در فرایند برنامه‌ریزی را از تحلیل محیط گرفته تا تمرکز استراتژیک بر هدفها و مأموریتها و برنامه‌های عملیاتی که واسط بین اقدام و استراتژی است شرح می‌دهد. در حالیکه هدف آن ارائه راهنمایی عملی است که بر "چگونگی" ره یافت تأکید دارد. همچنین برخی از مفاهیم و روشهای مدیریت استراتژیک را که می‌تواند به خوبی در کتابخانه‌ها بکار گرفته شود، معرفی می‌کند. به هر حال، در یک راهنمای کوتاه نه می‌توان زیاد وارد جزئیات شد و نه می‌توان کار جامعی ارائه داد، اما فهرست منابع معرفی شده در انتهای کتاب، شما را قادر می‌سازد که در مورد مدیریت استراتژیک از دیدگاه تجارت بیشتر بدانید، کاربرد بعضی از ابزار استفاده شده و مثالهای ارجاع شده را به تفصیل پیدا کنید یا در مورد تجربه‌های عملی کتابخانه در برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر بخوانید.

کتابخانه، کتابدار، مدیر کتابخانه در اینجا با عناوین کلی خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی، واحد اطلاعاتی، متخصص علم اطلاع‌رسانی، دانشمند علم اطلاع‌رسانی و غیره بکار می‌روند. این راهنما با هدف استفاده برای افرادی که در تمام انواع محیط‌های خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی کوچک و بزرگ کار می‌کنند، تهیه شده است و اگر مثالها تنها از بعضی از کتابخانه‌ها آورده شده، فقط بازتاب مطالب منتشر شده بوده‌است. قلمرو کتابخانه‌ها در حال تغییر بوده و به سرعت تبدیل به کتابخانه‌های ادغام شده با مراکز کامپیوتر، واحدهای رسانه‌ای و دیگر حوزه‌ها در هر

دو بخش عمومی و رسته‌ای می‌شوند. تعریف حرفه‌ای که در آن هستید یکی از قدمهای اصلی در برنامه‌ریزی استراتژیک است و اصول آن چه در کتابخانه‌ای با مواد چاپی سنتی یا در یک محیط چند رسانه‌ای با تکنیک بالا کار کنید، یکسان است. راهنما به سه بخش اصلی تقسیم شده است که به سه مرحله متمایز از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند - ارزیابی محیطی، تمرکز استراتژیک و توسعه استراتژی. این مراحل از جهت مفهومی نسبت به جنبه‌های عملی بیشتر از یکدیگر جدا می‌شوند و فرایند نباید به صورت خطی فرض شود چرا که برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً یک فرایند گروهی تکراری و همراه با ارتباط متقابل است که در شکل ایده‌آل، تمام افراد سازمان در آن درگیر می‌شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک در ابتدا براحتی نمی‌تواند شروع و به نتیجه ختم شود. زیرا وقتی برنامه‌ریزی شروع شد و اطلاعات جدید بدست آمد، ممکن است ایده‌های اولیه نیاز به بازنگری داشته باشند و برگشتن و تکرار برخی از مراحل، لازم باشد. اما برای راحتی، قدمهای اصلی به صورت متوالی بیان شده و در هر فصل ابتدا مفاهیم شرح داده می‌شود و با توصیه‌هایی برای ارتباط و مستندسازی فرایند پایان می‌پذیرد.

فصل ۲

مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک

چرا برنامه؟ پاسخ کوتاه این است که برنامه‌ریزی به ما کمک می‌کند تا برای آینده‌ای بهتر آماده شویم؛ برنامه‌ریزی یکی از فعالیتهای خوب مدیریت، و اغلب یکی از ملزومات سازمانی است. با وجود این، ارزش آن را دارد که مقاصد و منافع اتخاذ یک روش رسمی برنامه‌ریزی را با عمق بیشتری بررسی کنیم تا درکی از موضوعات اساسی در بردارنده فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که تصویر روشن‌تری از چگونگی کار آن ارائه می‌دهد، داشته باشیم.

برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه‌ریزی معادل چندین کلمه است که در انگلیسی با حرف C شروع می‌شوند، بویژه هماهنگی^(۱)، کنترل^(۲) و تعهد^(۳) است و برنامه‌ها نیز با همکاری^(۴)، مشاوره^(۵)،

1- Co-ordination

2- Control

4- Consultation

3- Commitment

5- Collaboration

توافق^(۱) و سازگاری^(۲) و بیش از اینها با تغییر^(۳)، انتخاب^(۴)، شفافیت^(۵) و خلاقیت^(۶) مرتبط است. در برنامه‌ریزی استراتژیک، واژه کنترل به معنی کنترل داشتن روی آینده به اندازه‌ای است که با استفاده از رویه‌های کنترلی بتوان نتایج تصمیمات برنامه‌ریزی را در زمان حال اجرا کرد و اثرات آن را نمایان ساخت. در حالیکه اولین خروجی ملموس فرایند برنامه‌ریزی ممکن است نوعی گزارش رسمی باشد. ضروری است که برنامه‌ریزی استراتژیک را فرایندی پیوسته دانست. برای درک بیشتر می‌توان برنامه‌ریزی را ترکیبی از طرح‌ها دانست که در چهارچوبی همراه با ارتباطات منطقی منظم شده‌اند و همه دارای یک مقصد مشترکند. در برنامه‌ریزی استراتژیک - همانند خیلی از تلاش‌های دیگر بشر - خود سفر به اندازه مقصد دارای ضرورت و ارزش است.

به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افرادش را با محیط و ایجاد وحدت و جهت در انجام فعالیت‌هایش ایفا می‌کند. روزهای استراتژی‌های ایستا و دراز مدت به پایان رسیده‌است. مقیاس زمانی برای برنامه‌های استراتژیک حدود سه سال است و بیشتر از پنج سال نخواهد بود، اگر چه چشم‌انداز بلندمدت در سطح کلی‌تری در نظر گرفته می‌شود. قابلیت کلیدی، پاسخگویی است: سازمانها نیاز به پیش‌بینی آینده درازمدت دارند اما باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند به تغییرات اجتناب‌ناپذیر پاسخ دهند. بررسی‌های استراتژیک می‌بایست همیشگی باشد؛ سرعت پاسخ مهمتر از درستی و صحت پاسخ است. به

1- Consensus

2- Consistency

3- Change

4- Choice

5- Clarity

6- Creativity

عبارت دیگر، سرعتی که یک سازمان می‌تواند خود را با شرایط تطبیق دهد خیلی مهمتر از این است که موضوع به صورت کامل تحقیق و تحلیل شده باشد.

تعریف استاندارد وجود ندارد. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندی است که در آن مقاصد، هدفها و برنامه‌ها تنظیم شده و سپس اجرا می‌شوند. فرایندهای تنظیم و اجرا هر دو تدریجی و پیوسته‌اند. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی برای مرتبط ساختن سازمان با فرصتهای بازار متغیر است. تمرکز اصلی فشارها، محدودیتها، فرصتها و تهدیدها روی صنعت یا بخشی است که سازمان در آن رقابت یا فعالیت می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، نوعی از ارتباط درون سازمان با هیأت رئیسه آن و برعکس است.

هم‌چنین برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی برای تولید ایده‌هاست که هر دو نوع تفکر واگرا و همگرا را شامل می‌شود و نیازمند استفاده از «مغز راست» و «مغز چپ» است. برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده‌گرا است یعنی تلاش در پیشگویی و تطبیق با آینده دارد یا اینکه آینده را خلق و کنترل می‌کند. تغییرگرا است، شرایط فعلی و وضعیت آینده مطلوب را تحلیل کرده و سپس برای حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت جدید استراتژیهای را توسعه می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک انتخاب را نیز به همراه دارد، بدین معنی که باید از بین هدفها، آرمانها و استراتژیها انتخاب کند. سرانجام، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند هم به عنوان یک فرایند گروهی سیاسی و هم یک فرایند یادگیری سازمانی فرض شود.

مقاصد و منافع

مقاصد اصلی تولید یک برنامه استراتژیک می‌تواند به صورت زیر خلاصه شود:

- شفاف نمودن مقصد و هدفها
 - تعیین جهات و اولویت‌ها
 - ارائه چهارچوبی برای سیاست و تصمیمات
 - کمک به تخصیص و استفاده اثربخش از منابع
 - توجه به محدودیتها و مسائل حساس
- منافع بالقوه انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، شامل بهبودی عمومی در اثربخشی مدیریت است که از طریق تصمیم‌گیری با الگوی منظم و مشخص و در نتیجه تدوین هدفها و اولویتها حاصل شده‌است: موقعیت ارتقاء یافته کتابخانه در نگاه سازمان مادر خود، نمایش درک کتابخانه از موضوعهای استراتژیک و ارائه برنامه‌های خود با توجه به نیازهای سازمانی تعیین شده از سوی خود؛ و تعهد محکم‌تر نیروی انسانی به توسعه خدمات که در نتیجه درک کاملتری از موضوعها و تشخیص بهتر حوزه گسترده کار خود حاصل شده است.
- این منافع عمومی می‌تواند در قالب فهرستی طولانی از پیامدهای مثبت بیان شود که انگیزه‌های قابل ملاحظه‌ای را برای بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک بدنبال خواهد داشت:
- اطمینان بیشتر به کتابخانه در سراسر سازمان بخاطر توانایی کتابخانه در بیان اینکه می‌داند به کجا خواهد رفت و چگونه خواهد رفت.
 - چشم انداز مالی بهتر برای کتابخانه به خاطر اینکه طرح‌ها و مبالغ پیشنهادی بودجه سالانه برای سرمایه‌گذاری خاص می‌تواند در قالب چشم‌اندازی استراتژیک بیان شود.

- روحیه و انگیزش تقویت شده کارکنان در نتیجه این احساس که می‌توانند آینده خود را به صورت فعال شکل دهند و بجای اینکه نسبت به فشارهای بیرونی عکس‌العمل نشان دهند، کنترل بیشتری روی تغییر داشته باشند.
- روابط کاری و روح کار گروهی تقویت شده، به عنوان نمودی از هویت صنفی و اجتماعی و در نتیجه، اتفاق نظر و درک مشترک از مقصد و هدفهای کتابخانه.
- رضایت کاری بیشتر، چون یک چارچوب استراتژیک مناسب این امکان را فراهم می‌آورد که تصمیمات عملیاتی به سطح پایین‌تری سپرده شده و برنامه‌های کاری برای تک تک افراد توسعه داده شود.
- رضایت بیشتر مشتری، چون کارکنان می‌توانند سریعتر، منعطف‌تر و منظم‌تر و در چهارچوب روشن‌تری از سیاست و تصمیم‌گیری پاسخ دهند.
- روابط بهتر در سطح عمومی یا با مشتریان، از طریق تشویق مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی، بالابردن سطح آگاهی از نقش کتابخانه و بهبود تماس‌های ارتباطی و باز خورد.
- توسعه مهارتها و توانایی‌ها در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، تفکر انتقادی و خلاق و برقراری ارتباط‌های شفاهی و کتبی.
- خدمات مناسب‌تر و اثربخش‌تر از طریق مشورت با گروههای مشتری و بررسی روندها و توسعه‌های خدماتی و خدمات رقابتی.
- شرح وضعیت بهتر از کتابخانه و کارکنانش و فرصتی برای تأثیرگذاری روی تصمیم‌گیرندگان کلیدی از طریق تبلیغ یا انتشار برنامه.

مشارکت

منافع مربوط به دخالت کارکنان همه سطوح در فرایند برنامه‌ریزی قابل ملاحظه است. دخالت کارکنان در این فرایند به آنها کمک می‌کند که دلیل ضرورت تغییر را درک کنند. همچنین به احتمال زیاد این احساس را خواهند داشت که اگر در توسعه برنامه یا سیاست مشارکت داده شوند دارای سهم و تعهدی نسبت به تصمیمات اتخاذ شده می‌باشند و از پیش بحث کردن در مورد تغییرات ممکن در سیاستها یا خدمات با کسانی که تأثیر خواهند پذیرفت، به مشخص کردن مشکلات بالقوه در اجرا کمک خواهد کرد. علاوه بر این، کارکنان درگیر در خط مقدم ارائه خدمات، در بهترین جایگاه برای مشاهده واکنشهای مشتری نسبت به خدمات هستند و اغلب پیشنهادات ارزشمندی برای بهبود خدمات دارند. سرانجام، استفاده از گروههای بین بخشی برای تمرکز روی آینده کتابخانه به طور کلی به شکستن سدهای بین بخش‌های کتابخانه می‌تواند کمک کند.

مشکلات و خطرات

چرا برنامه‌ها شکست می‌خورند؟ برنامه‌ریزی همیشه نتایجی را که انتظار می‌رود به بار نمی‌آورد. دلایل این امر، زیاد است اما معمول‌ترین آنها عبارتند از نبود تعهد، وقایع پیش‌بینی نشده، عدم انعطاف‌پذیری، گرایش به برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و شتابزده^(۱) و شکست در ایجاد ارتباطات ضروری بین فرایند برنامه‌ریزی و واقعیت عملیات روزانه.

1- Short-termism

تعهد مدیریت عالی ضروری است - بویژه نسبت به تخصیص منابع - اما به همان اندازه تعهد کسانی هم که می‌بایست تصمیمات اتخاذ شده در برنامه را اجرا نمایند ضرورت دارد که همان حکمت دخالت دادن همه در فرایند برنامه‌ریزی است. در روزگار تغییر سریع، وقایع پیش بینی نشده اجتناب‌ناپذیر هستند و آزمایش یک برنامه اثربخش این است که از طریق ایجاد انعطاف پذیری در حال حفظ نظم و سازگاری، ظرفیت پذیرش و تطبیق با شرایط متغیر را داشته باشد. بحرانهای کوتاه‌مدت اغلب توجه به هدفهای بلندمدت را کاهش می‌دهند - عارضه از روی دست‌پاچی فدا کردن اهمیت^(۱) - اما اگر فرایند برنامه‌ریزی به شکل مناسب در قالب برنامه‌های عملیاتی سالیانه برای هماهنگی بین اقدامات استراتژیک و فعالیتهای روزانه ادامه یابد احتمال کمی وجود دارد که این مسأله اتفاق افتد. ارتباط، عامل اصلی در حمایت زیربنایی در حل همه این مسایل است. تعهد و مشارکت کلیدهایی موفقیت هستند.

مدیریت فرایند برنامه‌ریزی

فرایند برنامه‌ریزی نیازمند مدیریت اثربخش است. اولین قدم - قبل از شروع مراحل اصلی - ایجاد فرایند از طریق آموزش و توجیه، تصمیم در خصوص مسئولیتها و تعیین یک برنامه زمانی تخمینی است. همانگونه که اشاره شد، تمام کارکنان باید دخالت داده شوند؛ از بعضی انتظار می‌رود که نقش مهمی ایفا کنند، دیگران ممکن است توان محدودی داشته باشند اما باید آنها را آگاه نگهداشت و فرصتی برایشان قائل شد تا بیانیتهای مقدماتی را بخوانند و تحت تأثیر قرار گیرند. گروه مدیریت رده

1- Syndrome of the urgent crowding out the important

بالا باید بصورت فعال بکار گرفته شوند بدون اینکه به دلیل جایگاه خود بر جریان مباحثات مسلط شوند؛ برای مثال، مفید است که مدیریت عالی از برخی از بحثها دست بردارند تا مشارکت وسیعتر و مباحثه دوستانه و به دور از شرایط خشک و رسمی تشویق گردد. بعضی از کتابخانه‌ها از پیش، کارمندی با مسئولیت مشخص و مستمر برای هماهنگی و پشتیبانی فعالیتهای برنامه‌ریزی دارند. هم‌چنین معمول است که یک گروه برنامه‌ریزی برای کنترل تولید برنامه استراتژیک منصوب شود. این گروه در شکل ایده‌آل خود متشکل از نمایندگانی از علایق، وظایف و سطوح متفاوت کارکنان است؛ این گروه می‌تواند در نقش رهبری عمل کند، فرایند و مقصد را به آگاهی سایر کارکنان برساند و داده‌ها را جمع‌آوری و مقابله نماید. دیگر گروهها و نیروهای کاری می‌توانند در مراحل مختلف تشکیل شوند و به گروه کمک نمایند و بعضی از فعالیتهای می‌توانند در جلسات عمومی انجام شوند.

افرادی که در کتابخانه‌های کوچک کار می‌کنند مجبور نیستند که فرصت کار گروهی را مقدم بر شمارند، اما می‌توانند از فرایند برنامه‌ریزی بعنوان فرصتی برای نزدیکتر شدن به مشتریان و دخالت آنان در بحث درباره آینده کتابخانه استفاده کنند. علاوه بر این، تمام مدیران کتابخانه‌ها می‌بایست به دخالت نه تنها مشتریان بلکه دیگر ذینفعان^(۱) - یعنی افراد یا گروههایی با نوعی وابستگی یا بهره (سپرده یا سهم)^(۲) در سازمان - توجه کنند، برای مثال، تأمین‌کنندگان منابع، اعضای هیأت یا شورا، سازمانهای ارجاعی یا تعاونی، اتحادیه‌های صنفی و رهبران جامعه. (این مفهوم، تأکید مفیدی بر این مطلب است که مخاطب بالقوه یک برنامه استراتژیک خیلی

وسیع‌تر از چیزی است که در ابتدا انتظار می‌رود). خیلی از کتابخانه‌ها از مشاوران و تسهیل‌کنندگان بیرون سازمان استفاده می‌کنند تا آنها را در تمام یا بخشی از فرایند کمک نمایند، خصوصاً زمانی که اولین بار اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک کرده باشند. تعیین طول زمان مورد نیاز برای تولید یک برنامه استراتژیک از ابتدای کار خیلی مشکل است چرا که متغیرهای زیادی وجود دارد. اما تجربه نشان می‌دهد که دوازده ماه حداقل زمان مورد نیاز برای یک نتیجه رضایت‌بخش است - بسته به اندازه کتابخانه، کارکنان موجود، استفاده از بررسی‌ها، تسهیل‌کنندگان بیرونی و غیره. عملیات بعدی برای پیشبرد برنامه موجود، به زمان کمتری نیاز دارد چرا که فرایند برنامه‌ریزی مستقر شده است.

طبیعت دخالت هیأت‌های مؤسس مختلف، خیلی پیچیده است. متون و منابع برنامه‌ریزی استراتژیک پر از مدلهای تصمیم‌گیری استراتژیک است که بصورت کلی بدو دسته «بالا - پایین» یا «پایین - بالا» تقسیم‌بندی می‌شوند. تفاوت این دو دسته روش در (دانسته^(۱)) تنظیم کردن^(۲) استراتژیها از بالا و یا اجازه دادن به آنها برای به وجود آمدن یا شکل گرفتن^(۳) از سطوح پایین است. در عمل، ترکیبی از این دو روش معمول است و رویکرد "آرمانها به سمت پایین - برنامه‌ها به سمت بالا"^(۴) استفاده می‌شود. درک این مطلب مهم است که فرایند برنامه‌ریزی نظام یافته مبتنی بر روش‌شناسی قدم به قدم به معنی یک روش خشک نیست. انعطاف‌پذیری، جوهر مدیریت استراتژیک است و یک نظام برنامه‌ریزی موفق باید برانگیزنده و تشویق‌کننده

1- Deliberately

2- Formulation

3- Form

4- Goals down – plans up

باشد نه اینکه مانع ابتکار شود. بنابراین و در واقع، موضوع روش بالا به پایین یا پایین به بالا نیست، یا اینکه باید تحلیل یا به عکس، حسی عمل کرد، بلکه همه چیز نیاز است: رویکرد شهودی ضرورتاً به خلاق‌ترین راه‌حل‌ها منجر نمی‌شود همانطور که حس و شهود بوسیله تجربه و سنت محدود می‌شود؛ در حالیکه تحلیل واقعیت را نشان می‌دهد و ملاحظه گزینه‌های متفاوت را ایجاد می‌کند و بنابراین باعث انگیزه خلاقیت می‌شود. واژه برنامه‌ریزی دو سویه یا تعاملی^(۱) ویژگی رویکردی را که در اینجا در مورد آن توضیح داده شد، خلاصه می‌کند و می‌تواند به عنوان توسعه پیوسته هدفها و استراتژیها از طریق فرایندی نامتمرکز و مشارکتی تعریف شود.

برنامه‌ریزی کتابخانه و استراتژی سازمانی

کتابخانه‌ها نمی‌توانند در انزوا عمل کنند و بویژه مدیران باید رابطه بین فعالیتهای برنامه‌ریزی خویش و فعالیتهای برنامه‌ریزی سازمان مادر را در نظر بگیرند که در واقع، نوعی دیگر از مسأله بالا به پایین یا پایین به بالا است. این رابطه می‌تواند دست کم از شکل وابستگی متقابل یا همگرایی باشد. آیا کتابخانه‌ها باید از استراتژی صنفی/کاری سازمان تبعیت کنند؟ آیا برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر برای شروع تغییرات داخل یک سازمان است یا برای واکنش در برابر آن تغییرات؟ بعضی از کتابخانه‌های آکادمیک خیلی تحت تأثیر فرایندهای آموزشی یا یادگیری سازمان خود قرار می‌گیرند که ناشی از تغییرات در فراهم‌آوری منابع اطلاعاتی است. باورداشت رو به رشد اهمیت مدیریت اطلاعات به عنوان یک موضوع استراتژیک، فرصتی برای کتابخانه فراهم می‌آورد که با برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح سازمان همکاری کند و

مدیران باید تضمین دهند که برنامه‌های کتابخانه بازتاب علائق جاری سازمان و بالعکس است. فرایند برنامه‌ریزی سازمانی که دارای یک برنامه زمانی برای تمام فعالیتهای برنامه‌ریزی داخل سازمان است ممکن است از پیش وجود داشته باشد. به هر حال، حتی اگر سازمان (به عنوان مثال) یک دوره برنامه‌ریزی سه ساله را ترجیح دهد، هیچ مانعی وجود ندارد که کتابخانه یک برنامه پنج ساله تهیه کند - اگر چنین افق زمانی بسیار مناسب بنظر می‌رسد - و سپس یک برنامه سه ساله از آن استخراج نماید. (سه سال، برنامه زمانی نسبتاً مناسب در برخی از بخش‌هاست ولی اکثریت برنامه‌های استراتژیک کتابخانه، پنج سال یا بیشتر است).

برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی بازاریابی

همپوشانی قابل ملاحظه‌ای بین استراتژی کلی سازمانی و استراتژی بازاریابی وجود دارد. بازاریابی مربوط به شناخت، پیش بینی و ارضای نیازهای مشتری است و بنابراین یک کار اساسی حرفه‌ای است و ذاتاً غیر قابل تمایز از هدف اصلی آن است. خیلی از موارد اعلام شده و ابزار و روشهای استفاده شده در برنامه‌ریزی استراتژیک مرتبط با متغیرهای بازاریابی مانند سهم بازار، توسعه بازار و رشد بازار است. در دنیای استراتژی صنفی و بازرگانی، بازاریابی اغلب نه فقط به عنوان یکی از چند کار بازرگانی بلکه به عنوان کار اصلی یا مرکزی محسوب می‌شود. اما به هر حال، بازاریابی متمایل به سطح واحد بازرگانی استراتژیک است تا سطح سازمانی. بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک، کار (یا کارهای) سازمان را تعریف می‌کند و برنامه‌های بازاریابی به شکل تخصصی استراتژیهای تحقق هدفهای کلی کاری را تدوین می‌نماید. وظایف اصلی بازاریابی، تحلیل فرصتهای بازاریابی است؛ انتخاب بازارهای هدف؛ و طراحی، قیمت‌گذاری، استقرار و ارتقای محصولات و خدمات. بنابراین برنامه‌های

بازاریابی از روی برنامه استراتژیک توسعه می‌یابند و عموماً شرایط بازار فعلی را که شامل بخش‌های اصلی و رقبا می‌شوند پوشش می‌دهند؛ تحلیلی از موارد کلیدی مرتبط با تهدیدها و فرصتها؛ هدفهای مالی و بازاریابی؛ استراتژی بازاریابی پیشنهاد شده و یک برنامه عملی. در حوزه کتابخانه، یک برنامه استراتژیک باید این زمینه را در حد مختصری پوشش دهد؛ اگر کتابخانه‌ای خدماتش را به گروههای متنوع مشتری ارائه می‌دهد و دارای سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای در فعالیتهای بازاریابی برای دستیابی به رشد زیادی در استفاده یا درآمد باشد، تولید یک برنامه بازاریابی جداگانه توصیه می‌شود. راه دیگر اینکه برنامه (یا برنامه‌های) استراتژیک می‌تواند پیوستی از برنامه استراتژیک باشند.

برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی تجاری

گاهی واژه "برنامه‌ریزی تجاری" بصورت مترادف با برنامه‌ریزی استراتژیک بکار می‌رود اما در شکل تخصصی خود، به پیشنهادهای کاری هزینه دار یا سرمایه‌گذاری برمی‌گردد. برنامه‌های تجاری مانند برنامه‌های بازاریابی، از جهت محتوا با برنامه‌های استراتژیک همپوشی دارند اما بواسطه سطح ریزه‌کاری و اهمیت خاصشان متمایزند. در حالیکه تمرکز برنامه بازاریابی روی مشتریان و نیازهای آنهاست، تمرکز یک برنامه تجاری روی درآمد و هزینه تخمینی سال به سال و به صورت یکجا (به عنوان مثال، در طول سه یا پنج سال) است. برنامه‌های تجاری نیاز به پوشش بازاریابی، موارد تکنیکی و مالی دارند. اما بخش مالی مهمترین بخش است که بخش‌های بازاریابی و تکنیکی زمینه آن را فراهم می‌کنند.

موضوعهای بازاریابی شامل شرایط فعلی، اندازه و وضعیت بازار، قابلیت سوددهی و تطبیق استراتژیک - چگونه پیشنهاد مورد مطالعه با استراتژی کلی و هدفهای شرکت مطابقت دارد- است. موضوعهای تکنیکی شامل استراتژی انتخاب شده - چگونگی ارائه خدمت یا محصول - و بدیل‌های مورد مطالعه و مردود، همچنین تطبیق عملیاتی باسیستم‌ها و رویه‌های موجود است. موضوعهای مالی شامل هزینه‌ها و سودهای پیش‌بینی شده، زمان مورد انتظار برای تحقق هر یک، مفروضاتی که باید اعمال شود و هر گونه احتمال خطر یا حساسیت است. در حوزه کتابخانه، چنین برنامه‌هایی عموماً برای نشان دادن کارایی فعالیتهای درآمدزا، ارائه طرحی برای یک محصول یا خدمت جدید یا توجیه بودجه برای خدمات موجود که ادامه آنها مورد تردید است به کار می‌روند. این برنامه‌ها اغلب برای حمایت از بودجه‌های تزریقی دولت^(۱)، به منظور فراهم‌آوری یارانه اولیه برای خدمتی به کار می‌روند که انتظار می‌رود به مرور زمان، خود - مایه‌گذار^(۲) یا سودآور شوند.

فصل ۳

تحلیل محیطی

شناخت محیط مورد عمل کتابخانه و مسائلی که با آن مواجه است و احتمالاً پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جنبه اساسی فرایند برنامه‌ریزی است. ما نیاز داریم که به جمع‌آوری و مقابله اطلاعات بپردازیم و پس از تحلیل و ارزیابی به یافته‌هایی دست یابیم که با استفاده از آنها بتوانیم نیروهای محرک و دیگر عوامل را که روی آینده ما اثر خواهد گذاشت، شناسایی کنیم. برای راحتی، این تلاش را به سه بخش تقسیم می‌کنیم: محیط بزرگ - دنیای بیرون به طور کلی -؛ محیط صنعت ما - خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی -؛ و محیط سازمانی یا داخلی که شامل ممیزی^(۱) شرایط هم کتابخانه و هم سازمان مادر آن است. بعضی از نویسندگان ترجیح می‌دهند

که تحلیل را از خود کتابخانه شروع نموده و سپس محیط بیرون را تحلیل کنند؛ در عمل، اغلب راحت‌تر است که به هر سه عنصر به صورت موازی پرداخته شود، بدین ترتیب که کار، بین چندین نفر یا گروه توزیع شود.

عوامل سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی و فناوریانه^(۱)

چهارچوب مفید برای تحلیل خارجی این است که موضوعات و تأثیرات در قالب عناوین سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی و فناوریانه در نظر گرفته شود. این عمل به تحلیل پست "PEST" مشهور است (یا مثل تحلیل استپ step که عناوین را با ترتیب اندکی متفاوت‌تر در نظر می‌گیرد). در حالیکه نیاز به بررسی وقایع اخیر و شرایط فعلی داریم، مهم است به خاطر داشته باشیم که هدف از مستندسازی گسترش‌ها، تشخیص روندها - جهت‌های کلی، توجهات مستمر - و ارزیابی تأثیرات آینده آنها برای کتابخانه در حوزه سازمانی آن است. نکته دیگری که لازم است اشاره شود این است که در همه این مقوله‌ها، تغییر با نرخ‌های متفاوتی رخ می‌دهد و احتمالاً در فناوری سریع‌تر است که به ویژه برای کتابخانه‌ها اهمیت دارد. چند مثال از عواملی که در نظر گرفته می‌شوند در زیر شرح داده می‌شود.

1- PEST (Political, Economic, Sociological and technological) Factors

سیاست	جامعه
ثبات دولت	مصرف‌گرایی ^(۱)
سیاست صنعتی (به عنوان مثال	تغییرات جمعیتی
آزادگذاری ^(۲) ، خصوصی‌سازی)	سواد
هزینه‌های عمومی	کمبودهای مهارتی
مالیات (به عنوان مثال مالیات بر ارزش افزوده)	کار در خانه ^(۳)

اقتصاد	فناوری
الگوهای اشتغال	پیشرفتهای شبکه
نرخهای ارز (به عنوان مثال پوند/دلار)	کهنگی
تورم	استانداردها

1- Consumerism

2- Deregulation

3- Home working

تحلیل بخشی

اولین قدم مفید در بررسی محیط خدمات کتابخانه یا اطلاعات، انتخاب مقوله‌ها یا موضوعاتی برای تمرکز تحقیق است که بوسیله آن بتوان مسئولیت واقعیت یابی و تحلیل را بین کارکنان تقسیم نمود. عناوین محتمل عبارتند از: ارتباطات یا انتشارات دانشپژوهانه؛ فناوری اطلاعاتی، شبکه‌بندی و نظام‌ها؛ همکاری و اشتراک منابع؛ خدمات مشتری؛ مدیریت منابع انسانی. برای کتابخانه‌های خاص، مقوله‌های اضافی دیگری نیز باید منظور شود. به عنوان مثال کتابخانه‌های دانشگاهی نیاز به ارزیابی توسعه‌های آینده در آموزش عالی و الگوهای در حال تغییر یادگیری، آموزش و پژوهش دارند؛ کتابخانه‌های عمومی می‌بایست توسعه‌های دولت محلی را به حساب آورند و کتابخانه‌های تخصصی باید مسیر توسعه در صناعی را که به آن خدمت می‌کنند مد نظر قرار دهند.

روشهای متنوعی می‌توان برای جمع‌آوری اطلاعات و آفرینش ایده‌ها بکار برد و عقل سلیم حکم می‌کند که با تلاش، چشم‌اندازهای گسترده‌ای فراهم شود. منابع ممکن عبارتند از: گزارشهای رسمی، دیگر منابع و متون منتشر شده، جلسات تخصصی، گزارشهای سالانه و برنامه‌های استراتژیک دیگر کتابخانه‌ها، سخنرانان مدعو، مصاحبه با افراد مهم و دیدار از دیگر کتابخانه‌ها. منافع بالقوه دیدار از دیگر کتابخانه‌ها که سهم مهمی در فرایند برنامه‌ریزی دارد نباید دست‌کم گرفته شود: چنین دیدارهایی از دیگر کتابخانه‌ها می‌تواند چندین هدف را تأمین نماید، برای مثال:

- الهام - منبعی از ایده‌ها برای اقتباس یا تطبیق
- مشروع‌سازی - حمایت از تغییر پیشنهاد شده، تأیید مطلوبیت یا امکانپذیری آن

- الگوبرداری^(۱) - منبعی از اطلاعات برای استفاده از بهترین استانداردهای عمل.

مقایسه‌های همترازی

برخی کتابخانه‌ها انجام همسنجی‌ها با سازمان‌های همتراز رقیب یا پیشرو را در شکلی نظام‌دار و ساخت یافته مفید یافته‌اند. خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه دانشگاه آستون^(۲) بوسیله نمودارهایی مخارج خود را با دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی فنی بریتانیا در برنامه استراتژیک خود برای دوره ۱۹۹۱-۱۹۹۵ مقایسه کرد و هم‌چنین میانگین تقریبی خروجیهای خود را با گروه همتراز در چندین حوزه دیگر، از جمله امانت و مشاوره مواد کتابخانه، درخواست‌های امانت بین کتابخانه‌ها، مراجعات خوانندگان و اشغال میزهای مطالعه مورد مقایسه قرار داد. در مقابل، کتابخانه‌های مؤسسه فناوری ماساچوست^(۳) (بخش منابع بیشتر برای مطالعه را ببینید) تصمیم گرفتند که تحلیل مقایسه‌ای خود را براساس داده‌های کیفی انجام دهند تا داده‌های کمی. مؤسسه فناوری ماساچوست در تهیه برنامه استراتژیک برای دوره ۱۹۸۹-۱۹۹۴، چهارده مؤسسه را که یک یا بیشتر معیارهای زیر را داشتند شناسایی کرد:

- پیشتاز سایر کتابخانه‌های پژوهشی در امر فراهم‌آوری خدمات نوآورانه براساس فناوری اطلاعاتی؛

- رقیب مؤسسه فناوری ماساچوست در تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی؛
- دارای ترکیبی مشابه از رشته‌های دانشگاهی؛
- اقدام به تعریف مجدد از نقش کتابداران کرده باشد.

1- benchmarking

2- Aston university LIS

3- Massachusetts Institute of Technology (MIT)

کارکنان مؤسسه فناوری ماساچوست مصاحبه‌هایی را با مدیران کتابخانه و دیگر کارکنان انجام داده‌اند و از این اطلاعات هم برای اعتبارسنجی استراتژیهای در حال ظهورشان و هم روشن ساختن موقعیت خودشان نسبت به هم‌ترازان‌شان استفاده کردند. خلاصه‌ای از یافته‌های اصلی در برنامه نهایی گنجانده شد. هم‌چنین، وقتی یک سال بعد برنامه مرور شد، مقایسه مجددی انجام و در قالب پیوست ارائه شد که این خود تأییدی بر این بود که روندهای محیطی و توسعه‌های صورت پذیرفته بعنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی مستمر دنبال شده است.

تحلیل داخلی

پیش از تعیین آینده کتابخانه، ارزیابی کاملی هم از شرایط کتابخانه و هم سازمان مادر آن مورد نیاز است. اگر برنامه استراتژیک برای اولین بار تهیه می‌شود، به منظور ایجاد درک مناسب از اینکه کتابخانه چگونه در موقعیت فعلی خود قرار گرفته است، مروری بر تاریخ و سنن سازمان و نیز منابع و خدمات فعلی مطلوب خواهد بود. بیشتر این اطلاعات از طریق مستندات برنامه‌ریزی شرکتی یا سازمانی، گزارشهای سالانه و گزارش تشویق‌ها و ترفیع‌ها قابل دستیابی است، اما جستجو در سایر گزارشهای داخلی، آمارها و صورتجلسات کمیته‌ها یا بحث‌ها بعنوان پیش زمینه اضافی ارزشمند خواهد بود؛ ملاقات با افراد مهم سازمان، هم در یافتن منابع مفید کمک خواهد کرد و هم اینکه خود آنها منابع خوبی هستند. موضوعهای مهم برای بررسی عبارتند از: وضعیت مالی سازمان، پایه فناورانه و موقعیت رقابتی و در کنار آنها توجه خاص به علایق و انتظارات دیگر واحدهای درگیر در تهیه و استفاده از اطلاعات، مانند مراکز پردازش یا فناوری اطلاعاتی و دفاتر چاپ و نشر. یک راه مفید برای گسترش آگاهی و برانگیختن بحث، دعوت از کارکنان عالی رتبه در وظایف

کلیدی سازمان (بعنوان مثال مالی، بازاریابی، نیروی انسانی) برای سخنرانی در حضور کارکنان کتابخانه و ارائه دیدگاههای خود در مورد شرایط فعلی و پیشگوییها برای آینده است.

بررسی کامل گذشته و حال کتابخانه نیز ضروری است و همین طور می تواند با مروری از مستندات مرتبط آغاز شود. بررسی افراد و منابع فیزیکی و مالی به منظور تکمیل ملاحظات مبنی بر این که کتابخانه در تأمین نیازهای مشتریان چقدر اثربخش بوده است نیز لازم است. اگر برنامه استراتژیک قبلی یا برنامه ای دیگر موجود است باید میزان پیشرفت هدفها و تحلیل علل هر گونه کمبود یا لغزش، ارزیابی شود، اما بجای سرزنش، شناخت و درک اشتباهات مورد تأکید قرار گیرد به طوری که بتوان از آنها برای آینده درس گرفت. در حالیکه داده های دقیق و ثابت در شکل آمارها و دیگر معیارهای عملکرد، درونداد ارزشمندی ارائه می دهند اما منبع کلیدی، نیروی انسانی است که کیفیت خدمات جاری را مورد بررسی و قضاوت قرار می دهد. ما نیاز به طرح رشته ای از پرسشها داریم که نه تنها ارائه خدمات بلکه فعالیتهای منابع پشتیبان را که زیر بنای عملیات روزانه هستند پوشش دهد و هدف ما از این عمل شناسایی شکافهای بین شرایط فعلی و نیازهای پیش بینی شده آینده است. در اینجا چند مثال از این پرسشها ارائه می شود:

نیروی انسانی

کارکنان در حال حاضر دارای چه نوع دانش، مهارت و گرایشی هستند؟
آیا این وضع، احتیاجات فعلی را برآورده می کند؟

نرخ تغییر و تبدیل کارکنان چقدر است؟
آیا نیازها در آینده تغییر خواهند کرد؟

تسهیلات

آیا ما ساختمان، لوازم اداری و تجهیزات مورد نیاز را در اختیار داریم؟
میزان تسهیلات ما در مقایسه با همتران چگونه است؟
چه زمانی انتظار داریم که تجهیزات را تعویض کنیم؟
برای آینده به چه چیزهایی نیاز داریم؟

تأمین بودجه

منابع اصلی درآمد ما چیست؟
آیا منابع مالی فعلی برای برآورده کردن نیازهای مشخص شده کافی است؟
آیا ما انعطاف‌پذیری کافی در تخصیص منابع داریم؟
در آینده انتظار چه تغییراتی را داریم؟

خدمات

حوزه‌های پرتقاضا و کم‌تقاضا کدامند؟
آیا الگوی استفاده در حال تغییر است؟
رقابت در چیست؟
آیا حوزه‌ای برای همکاری وجود دارد؟

مشتریان

استفاده‌کنندگان فعلی چه کسانی هستند؟
استفاده‌کنندگان بالقوه چه کسانی هستند؟
آیا می‌توانیم نیازهای آنها را برآورده نماییم؟
آیا نیازهای آنها تغییر خواهد کرد؟

ذینفعان

یک روش آسان برای مشخص کردن افرادی که نظرها و فعالیت‌هایشان تأثیری روی این موضوعها خواهد داشت این است که "نقشه ذینفعان" سازمان را رسم کنیم. ذینفعان کتابخانه نه تنها شامل گروههای آشکار مانند مشتریان، کارکنان و مدیریت عالی کتابخانه است بلکه دیگران (که بعضی آنها همپوشانی دارند) را نیز از جمله دستگاههای تأمین بودجه، اتحادیه‌های حرفه‌ای و رهبران محلی جامعه که دارای سهمی در آینده کتابخانه هستند در بر می‌گیرد.

تحقیق بازار

تحقیق بازار می‌بایست بخشی مکمل از فرایندهای مدیریت مستمر کتابخانه باشد و بیان جزئیات این مبحث از حوصله این راهنما خارج است. به هر حال، همانند نتیجه‌گیری از بررسی‌های قبلی، مشاوره با مشتریان و دیگر ذینفعان بعنوان بخش روشنی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مطلوب است. این عمل فرصتی فراهم می‌آورد تا یافته‌های قبلی تأیید و به روز شوند و همچنین بر تحقیق روی مسائل تازه ایجاد شده دارای اهمیت استراتژیک تمرکز شود. (این امر همچنین فرصتی مناسب برای بالا رفتن آگاهی از فعالیتهای برنامه‌ریزی کتابخانه از طریق شرکت در مرحله

آغازین بوجود می‌آورد که به پذیرش برنامه نهایی کمک می‌کند. روشهای متنوعی می‌توان برای تشخیص برداشتها و سلیقه‌ها، مانند بررسیهای مبتنی بر پرسشنامه پستی (کاغذی یا الکترونیک) و مصاحبه‌های ساخت یافته تلفنی یا حضوری با افراد یا گروهها به کار برد.

مدل PZB SERVQUAL (منابع بیشتر برای مطالعه را ببینید) چهارچوب مفیدی برای تحلیل کیفیت خدمات، از طریق مشخص کردن ده بعد که مشتریان در شکل‌گیری انتظارات و سلیقه‌هایشان از خدمات (که انواع مختلف خدمات را در بر می‌گیرد) به کار می‌برند، فراهم می‌کند. این مدل می‌تواند برای طراحی پرسشنامه مورد استفاده قرار گیرد یا اینکه به عنوان ابزار خودسنجی بکار رود. ده بعد اشاره شده به شرح زیر است.

عوامل مؤثر و تعیین‌کننده کیفیت خدمات

- پایایی^(۱): پایداری عملکرد و قابلیت اعتماد^(۲)
- پاسخگویی: اشتیاق یا آمادگی برای ارائه خدمات
- توانمندی^(۳): دارا بودن مهارتها و دانش لازم
- دستیابی^(۴): دسترس‌پذیری و سهولت (راحتی) برقراری تماس
- رعایت احترام^(۵): رفتار مؤدبانه، دوستانه همراه با توجه در برقراری ارتباط

1- Reliability

2- Dependability

3- Competence

4- Access

5- Courtesy

- ارتباط^(۱): آگاهی رسانی به مشتریان به زبانی که می‌فهمند
 - اعتبار و پذیرفتگی^(۲): قابل اعتماد بودن، بهترین علایق مشتری را در قلب داشتن
 - امنیت: ایمنی فیزیکی، امنیت مالی و محرمانگی^(۳)
 - درک یا شناخت مشتری: گوش فرادادن، توجه به تک‌تک مشتریان
 - مشهودات^(۴): تسهیلات، تجهیزات و دیگر ویژگیهای فیزیکی
- چنین بررسی‌هایی، زمان‌بر بوده و انتخاب نمونه می‌تواند مشکل باشد خصوصاً در کتابخانه‌های مومی که مشتریان متنوعی دارند. بنابراین بهتر است از روشهای کم‌هزینه برای دستیابی به بازخوردها و نشانگرهای مفید برای برنامه‌ریزی آینده استفاده نمود. در اینجا چند پیشنهاد برای استفاده از روشهای سریع و ساده^(۵) نظرخواهی ارائه می‌شود که می‌توانند از طریق اعلام برنامه استراتژیک و دعوت از مردم برای ارائه نظر در مورد خدمات خوب و بد و خدمات یا تسهیلات جدید یا بهبود یافته مورد انتظار انجام شوند:
- از کانالهای ارتباطی موجود، مانند خبرنامه‌ها، تابلوهای اعلانات و فهرست کامپیوتری پیوسته^(۶) استفاده کنید
 - از جلسات و نشستهای رسمی و غیررسمی داخل و خارج سازمان بهره گیرید
 - آگهی‌هایی ویژه را در ویتترین‌های موضوعی^(۷)، میزهای جستجو و دیگر نقاط کتابخانه نصب کنید.

1- Communication	2- Credibility
3- Confidentiality	4- Tangibles
5- Quick and dirty	5- Online catalogue
7- Issue counters	

صرف‌نظر از اینکه شما چنین دعوتیهایی «را» برای نظرخواهی ترتیب دهید، ارزش بالقوه شواهد واقعی^(۱) راکه‌روزانه در محلهای خدمات عمومی انباشته می‌شوند دست‌کم نگیرید که اغلب به سادگی جمع نمی‌شوند زیرا هیچ‌گونه رویه رسمی برای تشویق کارکنان صف اول به انجام این کار وجود ندارد. کارکنان مستقر در میزهای واسپاری و محلهای پرس و جو (و در دیگر بخش‌های کتابخانه) در بهترین موقعیت برای دریافت نشانه‌ها (شفاهی و غیر شفاهی) در مورد موارد تمایل و عدم تمایل مشتریان قرار دارند. در حالیکه احتمالاً مستند کردن این نشانه‌ها به صورت همیشگی غیر عملی است، بهتر است در یک دوره زمانی محدود انجام شود و نیز راهی باشد که تمام کارکنان در همه سطوح را در فرایند تحقیق بازار درگیر نماید.

تحلیل داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها تنها اولین بخش فرایند است و کار حساس بعدی، استخراج پیامهای کلیدی از تمام شواهد جمع‌آوری شده است که تصمیمات مربوط به آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. صرف زمان زیاد برای کنار هم گذاشتن واقعیتها، نظرات و ایده‌ها خیلی ساده است ولی دریافت معانی قابل فهم از این نتایج بسیار مشکل است. بنابراین خیلی مهم است که در آغاز، در سازماندهی و مدیریت تمام داده‌های محکم و ضعیف جمع شده در طول فرایند، تأمل قابل ملاحظه‌ای صورت گیرد. همانطور که اشاره شد، هدف اصلی تحلیل، مستندسازی موقعیت فعلی، شناسایی روندها و فشارهای اساسی داخلی و خارجی تأثیرگذار بر کتابخانه و مشخص نمودن تفاوتها و فاصله‌های بین وضعیت فعلی و آینده مطلوب است. در شروع کار ضروری

1- Anecdotal evidence

است که مشخص شود از این کار چه انتظاری می‌رود تا افراد و گروه‌های درگیر، ایده روشنی از شکل برونداد مورد نیاز داشته باشند. تحلیل داده‌ها می‌بایست با استنتاج همراه باشد تا یافته‌های دیدگاه‌های متفاوت گردآوری شوند. بنابراین در صورت امکان، استفاده از سیاهه‌های کنترل یا مدل‌های استاندارد برای تمرکز کار جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بر روی خروجی مورد نیاز مفید است.

تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها^(۱)

ابزاری که عموماً برای کنار هم قرار دادن یافته‌های تحلیل فشارهای خارجی و قابلیت‌های داخلی استفاده می‌شود، تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها است که مستلزم شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در ارتباط با بازار و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که براساس روندهای پیش‌بینی شده محیطی ارائه شده است. (در برنامه‌ریزی استراتژیک، سر نام جایگزین WOTS UP^(۲) گاهی برای بیان برنامه‌ریزی برجستگی ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و قوت‌ها به کار می‌رود). نکته اصلی در اینجا، برجسته نمودن حوزه‌های مورد نیاز توجه با تمرکز بر شرایط احتمالی آینده است. خیلی از نقاط قوت فعلی وقتی با توجه به استانداردهای مورد انتظار آینده بررسی شوند نقطه قوت نخواهند بود و برعکس، برخی نقاط ضعف اگر مربوط به خدماتی باشند که دیگر دارای اولویت بالایی نیستند دارای اهمیت کمی خواهند بود. دو نکته مهم دیگر این است که اول، فهرست‌های طولانی، کمکی به خلق تصویر استراتژیک روشنی نخواهد کرد و بنابراین تمرکز بر موضوعات قابل ملاحظه و در صورت نیاز

1- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

2- Weaknesses, Opportunities, threats and strengths underlying planning

استنتاج ضروری است. دوم اینکه تجربه نشان می‌دهد که توانمندی فنی و مدیریتی از مهمترین عوامل هستند و نبود توانمندی مدیریتی اساساً موجب کاهش اثربخشی توانمندی فنی می‌شود. وقتی فهرست تکمیل شد، هر یک از تهدیدها را بر اساس شدت بالقوه - زیاد، متوسط یا کم، بسته به احتمال ضرر مالی یا آسیب به اعتبار اگر صورت خارجی به خود بگیرد - و احتمال وقوع آن ارزیابی کنید. به همین نحو، هر یک از فرصتها را نسبت به جاذبیت - براساس درآمد یا دیگر منافع - و احتمال موفقیت در تحقق این منافع بسنجید.

پیش فرض‌های برنامه‌ریزی

آخرین نتیجه این بخش از فرایند برنامه‌ریزی می‌بایستی مجموعه‌ای از پیش‌فرضهای برنامه‌ریزی باشد که بتوانند کار توسعه استراتژیها برای تحقق هدفهای کتابخانه را روشن کرده و هدایت نمایند. پیش فرضهای مربوط به محیط خارجی (برای مثال، روندهای هزینه منابع و متون، قدرت نفوذ فناوری اطلاعاتی، رشد نشر الکترونیک) می‌بایست به عباراتی ترجمه شوند که مستقیماً با نقش و عملیات آینده کتابخانه مربوط باشند. چنان عباراتی ممکن است شامل پیش‌بینی‌هایی درباره توازن بین برآورده شدن نیازهای اطلاعاتی از مجموعه خود کتابخانه و منابع خارجی؛ سطوح سواد کامپیوتری مشتریان؛ انتقال از شکل چاپی به منابع اطلاعات الکترونیک؛ تحمیل هزینه‌های بیشتر به مشتریان؛ و ترکیب بین کارکنان کتابخانه که عهده‌دار تحقیق در حق مشتریانند و کمک به مشتریان در انجام تحقیقاتشان شود.

برای دستیابی به چنین پیش‌بینی‌هایی بهتر است کارکنان را در فرایند دخالت داد بطوری که همه در هر پایه‌ای که کار می‌کنند در فرایند استراتژیها درگیر شوند. یک روش برای انجام این امر، تمرینهای گروهی است بطوری که هر یک از افراد گروه، پنج ایده یا پیش‌بینی برای آینده یادداشت می‌کنند و پس از بحث داخل گروه، روی نموداری با درج مطلوب یا نامطلوب روی یک محور و محتمل یا غیر محتمل برروی محور دیگر وارد می‌کنند. سپس این نمودار می‌تواند مبنایی برای گزارش گروه به دیگر کارکنان باشد و نتایج گروههای مختلف می‌تواند در پایان ترکیب شود.

بعضی از کتابخانه‌ها به جای نتیجه گرفتن از سیاهه‌ای از پیش فرضها، ترجیح می‌دهند که این تمرین را در مرحله‌ای پیشتر انجام دهند و عبارتها را به صورتی داستان‌مانند و مرتبط با هم قرار می‌دهند تا تصویری از کتابخانه در پنج یا ده سال آینده خلق کنند. اغلب، آن را به عنوان چشم‌انداز آینده، باز تولید می‌کنند که بخشی مقدماتی از برنامه استراتژیک رسمی شمرده می‌شود. اگر احتمال وقوع چندین پیش فرض کلیدی وجود دارد، بهتر است بیش از یک تصویر برای آینده سازمان تهیه شود بدین شکل که ابتدا رشته‌ای از نتایج ممکن برای چندین تأثیر محیطی کلیدی در نظر گرفته می‌شود و سپس ترکیبات ممکن این حالتها شناسایی می‌شوند تا بر اساس آنها چندین دورنما یا سناریوی پذیرفتنی تولید شود.

سناریوها

گروه رویال داچ / شل^(۱) در رهیافت سناریوئی پیشقدم بودند (منابع بیشتر برای مطالعه را ببینید) و با استفاده از آن در سالهای اول دهه هفتاد تحلیل بازار انجام

1- Royal Dutch / shell

می‌دادند. آنها از شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی بلندمدت راضی نبودند و به این نتیجه رسیده بودند که تولید یک برنامه همراه با دقت نظامی، در جهان واقعی کسب و کار عملی نخواهد بود. این رویکرد بر این باور است که آینده نامطمئن است ولی پیش فرضهای اقتصادی، اجتماعی و فناورانه باید در نظر گرفته شود و تولید سناریوهای جایگزین بر اساس پیش فرضهای متفاوت می‌تواند بر فرایند برنامه‌ریزی، آگاهاننده باشد. وقتی در سال ۱۹۷۳ داستان افزایش قیمت اتفاق افتاد، آنهایی که در مورد عکس‌العمل این موضوع فکر کرده بودند و از پیش برنامه داشتند از رقبای خود آماده‌تر بودند، اگر چه به آن به عنوان یک وضعیت محتمل فکر نکرده بودند - اما به عنوان یکی از امکانها در نظر گرفته شده بود. سناریوها به سازمانها کمک می‌کنند که هنگام مشکل بودن پیش‌بینی آینده، با نااطمینانی و نامعلومی مقابله کنند؛ سناریوها به توسعه برنامه‌های اثربخش اقتصادی کمک می‌کنند و در این راه صریحاً به نتایج نامحتمل (یا دارای احتمال کم) ولی نه ناموجه، اجازه بررسی شدن می‌دهند.

سناریوها اساساً داستانهای مفهومی هستند که از توصیف هماهنگ شرایط عملیاتی یا موقعیتهای جایگزین قابل قبول آینده شکل می‌گیرند. هر داستان به صورت منطقی از مجموعه‌ای متفاوت از پیش فرضها برای توصیف یک رشته از محیطهای عامل امکان‌پذیر در آینده تشکیل می‌شود. این روش پیش‌بینی قدیمی را با تمرکز توجه روی پیش فرضهای موشکافانه پیش گوئیهای بنیادی، بویژه برای معطوف کردن تفکر روی امکان تغییر ناگهانی یا مهم، تکمیل و گسترش می‌دهد. منافع اصلی برنامه‌ریزی سناریو عبارتند از:

- آگاهی از تأثیر تغییرات محیطی روی برنامه‌ها و عملیات را افزایش می‌دهد؛

- مقیاس یا اهمیت نسبی عوامل متفاوت یا مجموعه‌های شرایط را نشان می‌دهد؛
- حساسیتهای پیش فرضهای برنامه‌ریزی را برجسته می‌کند؛
- به مدیریت هشدارهایی می‌دهد که بغیر از محتمل‌ترین، دیگر سناریوها را در نظر داشته باشد؛
- چهارچوبی برای تخصیص و باز تخصیص منابع در صورت تغییر سریع شرایط، ارائه می‌دهد؛
- نگاه مثبت‌تر به نامعلومی‌ها را تشویق می‌کند بجای اینکه آنها را بگونه‌ای جلوه دهد که باعث ضعیف شدن تلاش‌های برنامه‌ریزی گردند.

چگونگی ساخت سناریوها

دامنه کار را مشخص کنید (از جمله مقیاس زمانی). روش کار می‌تواند برای کل سازمان یا برای طرح‌های مشخص بکار گرفته شود. برای دوره طولانی‌تر (بیش از پنج سال) سناریوها معمولاً مربوط به روندهای زیربنایی می‌شوند ولی در کوتاه‌مدت، بیشتر مربوط به نوسانات این روندها می‌گردند.

تأثیرهای کلیدی را شناسایی کنید (در بازار یا محیط عملیاتی خود). ویژگیهای اساسی محیط محلی خود، از جمله روندهای روبه رشد یا رو به زوال را توصیف کنید و سپس این روندها را در راستای تأثیرات ملی و بین‌المللی وسیعتر دنبال کنید؛ حدود ده تا دوازده تأثیر مهم را پیدا کنید که بعضی از آنها روی بیش از یک ویژگی تأثیر می‌گذارند.

چند سناریو انتخاب کنید. برای هر تأثیر کلیدی، وضعیتهای آینده ممکن را که در حد قابل قبولی محدود شده‌اند تعیین کنید. ترکیبات ممکن وضعیتهای جایگزین (تأثیرات متقابل را در نظر بگیرید) را با هدف توسعه حدود حداکثر ۳ تا ۴ سناریوی

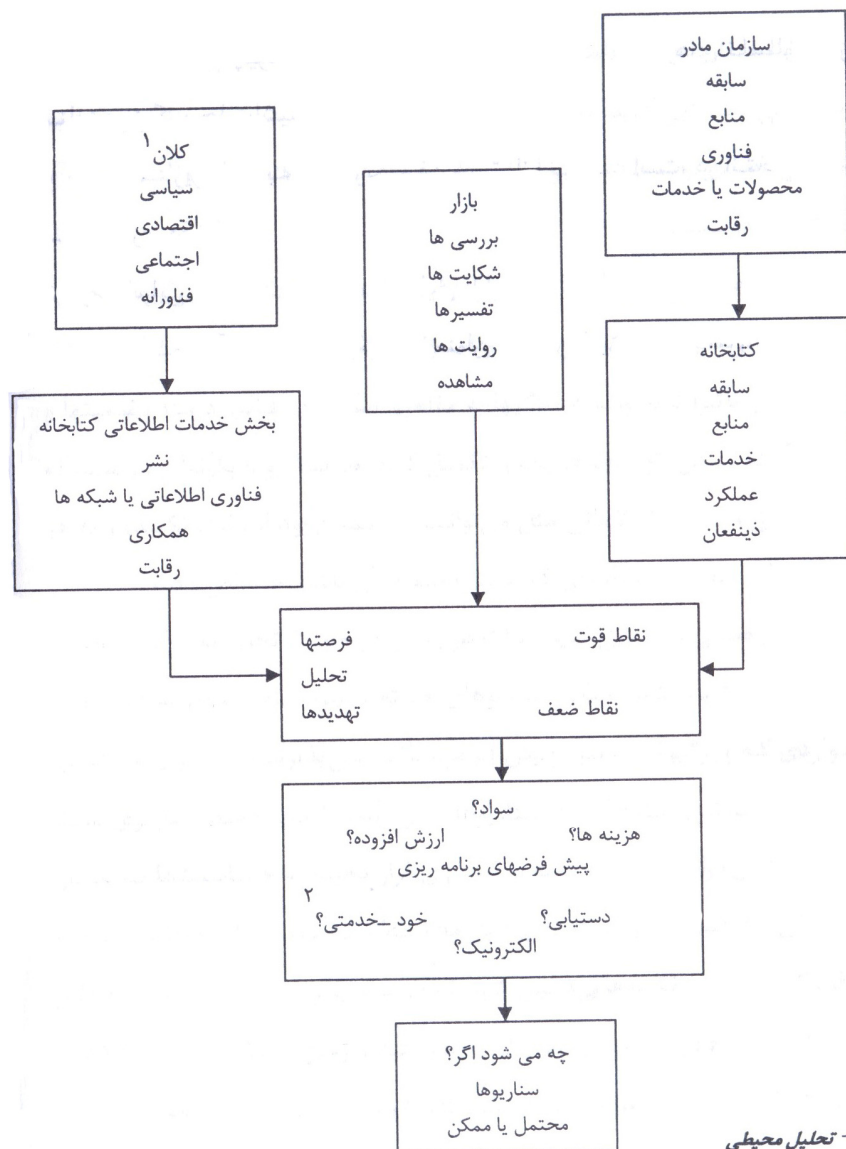
پذیرفتنی شناسایی کنید. یکی از این سناریوها، سناریوی هسته (سناریویی که به نظرتان محتمل‌تر است) و دیگر سناریوها مهم هستند اما انشعابهای قابل قبول از آن سناریوی هسته‌اند.

سناریوها را به صورت داستان شرح دهید. توصیفی خلاصه از ویژگیهای جدید محیط محلی هر یک از سناریوهای انتخاب شده بنویسید و با دنبال کردن زنجیره علت و معلول از تأثیرات به واسطه ویژگیها به مفاهیم ضمنی در قالب دامنه وضعیتها و اثرات آینده ممکن، توصیف هر یک را تکمیل کنید. هر سناریو را بگونه‌ای بنویسید که انگار اتفاق می‌افتد (از کلماتی مثل می‌توانست یا ممکن بود استفاده نکنید) و به هر سناریو یک عنوان چند کلمه‌ای که بیانگر محتوای آن باشد اختصاص دهید.

معانی ضمنی را ارزیابی کنید. اثرات هر یک را در صورت تحقق تغییرات شناسایی شده بررسی کنید. نتایج ممکن سناریوهای هسته و غیرهسته را مقایسه کرده و در مواردی که ویژگیها با تغییر پیش فرضها تأثیر می‌پذیرند از آن برای شناسایی حوزه‌های حساس استفاده کنید. سناریوها را در برنامه‌ها جای دهید. سناریوی هسته (محتمل‌ترین) را بعنوان پایه اولیه برنامه‌ریزی قرار دهید؛ به حساسیت‌ها به عنوان تحولاتی نگاه کنید که می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر سازمان داشته باشند و باید به دقت کنترل شوند؛ نشانه‌هایی تعیین کنید که هر سناریو را متمایز گردانند (به طور معمول سه یا چهار واقعه برای هر یک تعیین کنید و زمان و چگونگی آنچه را که در صورت وقوع هر یک انتظار می‌رود توصیف کنید) و در صورت نیاز، برنامه‌های اقتضائی تهیه کنید (فصل پنج را ببینید).

در ساخت سناریو به چند نکته باید توجه کرد:

- از قراردادن تمام چیزهای مطلوب در یک سناریو و تمام چیزهای نامطلوب در سناریوی دیگر برحذر باشید.
- چون سناریوسازی به متفکرین مفهومی توانا نیازمند است، در انتخاب تیم سناریوسازی دقت کنید.
- در شناسایی موضوعها، تأثیرات یا عوامل با اهمیت استراتژیک از طیف وسیعی از دینفعان دانشور و آزادفکر کمک بگیرید (بعنوان مثال از طریق مصاحبه‌ها).



شکل ۱- تحلیل محیطی

فصل ۴

کانون استراتژیک

پس از تعیین پیش فرضهای برنامه‌ریزی و در نظر داشتن آنچه که کتابخانه در آینده در حالت کلی شبیه آن خواهد بود، قدم بعدی، توسعه کانون استراتژیک و روشن نمودن مسیر منتهی به وضعیت آینده مطلوب است. لازمه این فرایند، بیانیه‌ای روشن از مقصد و هدفهای کتابخانه است که ممکن است به شکلهای متفاوت بیان شود اما اینک معمول‌ترین شکل آن، بیانیه مأموریت است که به وسیله هدفها یا آرمانها در سطوح متوالی جزءنگری پشتیبانی می‌شود.

مأموریت، دورنما و ارزشها

بیانیه مأموریت به صورت کلی، مقصد شاخص و اساسی ماندگار یک سازمان و نقش آن را در جامعه تعریف می‌کند (آنچه که سعی در انجام آن دارد). این بیانیه

باید به قدر کافی کلی باشد که امکان تغییر در مجموعه محصول یا خدمات تا زمانی که فعالیت اصلی ثابت باقی مانده است وجود داشته‌باشد، اما به اندازه کافی هم باید مشخص باشد که سازمان در بین دیگر سازمانهای هم‌نوع خود متمایز گردد. در حالیکه بیانیه مأموریت باید به شکل منظم مورد بازبینی قرار گیرد، می‌بایست دارای عمر سه تا پنج سال به منظور ایجاد ثبات مقصد باشد. با این حال ویرایش واقعی آن ممکن است کراراً نیاز به بازبینی و اصلاح داشته‌باشد تا تداوم و تازگی آن حفظ شود. اگر بیانیه‌های مأموریت به درستی تدوین شوند، منافع مهمی را برای سازمان‌ها به بار می‌آورند: مبنایی برای برنامه‌ریزی پایدار فراهم می‌آورند؛ حس مشترکی از مقصد، جهت و توانایی در بین کارکنان ایجاد می‌کنند؛ و از همدلی و حمایت گروههای کلیدی بیرون سازمان، کمال استفاده را می‌برند.

مأموریت‌ها – معیارها

بیانیه باید معیارهای زیر را برآورده کند:

- روشن باشد و توافق نظر ایجاد کند - قابل درک و پذیرش توسط کارکنان باشد.
- قابل اندازه‌گیری، عملی و با عبارات مشخص بیان شده باشد - نه دور از واقعیت.
- خلاصه، اما در عین حال کامل باشد - به یادماندنی، اما به اندازه‌ای باشد که سازمان را بشناساند.
- زنده، مربوط و آماده پذیرش پیشنهادات برای بهبود باشد - نه به عنوان چیزی مقدس تصور شود.

دورنما و ارزشها

بیانیه‌های مأموریت از جهت طول ممکن است چند کلمه تا چندین صفحه را در برگیرند و این مطلب خیلی مورد بحث بوده است که آیا بیانیه‌های مأموریت باید فراتر از دلایل وجودی سازمان باشند تا منافع و آرزوها، موقعیت رقابتی و توانمندی‌های متمایز، یا حتی سیاستها و رفتارهای زیر بنایی آن را پوشش دهند. اگر چنین باشد در اینصورت، مشکل، گردآوردن تمام این ابعاد در یک جاست؛ اما اگر بیانیه مأموریت بوسیله هدفها، استراتژیها و سیاستها پشتیبانی شود، آنگاه شکل کوتاه و به یادماندنی قوت می‌یابد و موجب می‌شود که به مأموریتی تبدیل شود که می‌تواند کارکنان را در حرکت به سمت یک مقصد مشترک برانگیزد و متحد کند. مسأله ارزشهای منظور شده، خود جای بحث دارد، چنانکه در عمل، ایجاد تغییر گسترده در نمونه‌های کتابخانه انگلستان ثابت شده است. یک راه حل که توسط روشهای کتابخانه آمریکا پیشنهاد شده است تولید بیانیه‌ای جداگانه از ارزشهای سازمانی است و این به عنوان روشی که ارزشها را دست کم نگرفته است و در عین حال موجب انحراف یا کم رنگ شدن کانون مأموریت نمی‌شود توصیه می‌گردد.

ابهام دیگر با بیانیه‌های دورنما بوجود می‌آید که این هم می‌تواند به چند شکل تفسیر شود. همانگونه که در بخش تحلیل محیطی اشاره شد، گاهی اوقات کتابخانه‌ها تولید بیانیه‌ای یک یا چند صفحه‌ای که دورنمای آینده - مطلوب - آنها را تشکیل می‌دهد (که در حقیقت سناریوی هسته آنها است) مفید یافته‌اند. بیانیه دورنما هم‌چنین به توصیفی کوتاه و مجرد از آرزوهای سازمان اشاره دارد که می‌گوید سازمان چه باشد، کجا می‌خواهد قرار گیرد، مقصد ایده‌آل درازمدت آن و مکمل‌های بیانیه مأموریت چگونه تحقق یابند. در حالیکه بیانیه مأموریت می‌بایست واقعی بوده و از کلمات "سخت" (کمی) استفاده کند، دورنما باید تجریدی، ایده‌آلی بوده و با

استفاده از واژه‌های "نرم" (کیفی) بیان شود. دورنما باید الهام‌بخش، هیجان‌دار و چالشگر باشد؛ با دوام بوده ولی محدودکننده نباشد و باید دوره زمانی پنج، ده یا بیش از ده سال (بسته به ماهیت سازمان) را فرض کند. در قالب این مدل، هدف بیانیه دورنما جمع کردن عصاره یا قصد استراتژیک سازمان در یک جمله یا عبارت کوتاه و روشن است و باید پیش از بیانیه مأموریت قرار گیرد تا هدفهای نهایی سازمان را ترسیم نماید.

چگونگی تنظیم بیانیه‌ها

با فرض دشواری در متمایز ساختن مأموریت، دورنما و ارزشها، رویکرد توصیه شده عبارتست از باغلیان فکری^(۱) کلیدواژه باران کردن بیانیه‌های مختلف به صورت همزمان و سپس دسته‌بندی آنها براساس جای مناسبشان در مدل.

پرسش‌های اصلی در اینجا عبارتند از:

مأموریت

چرا این کتابخانه وجود دارد؟ فعالیتش چیست؟

مشتریان آن چه کسانی هستند؟ چه نیازهایی را برآورده می‌کند؟

دورنما

کتابخانه می‌خواهد چه یا کجا باشد؟

موقعیت مطلوب کتابخانه در عرصه بازار چیست؟

ارزشها

افراد کتابخانه چگونه می‌خواهند کارها را انجام دهند؟

اعتقادات یا اصول هدایت‌کننده آنها چیست؟

در حالیکه دخالت همه در فرایند مهم است اما در نهایت، یک نفر باید پیش‌نویس هر بیانیه را تهیه کند و سپس با توجه به نظرات دیگران بازنگری شود. محتوای اصلی، زود مورد توافق قرار می‌گیرد اما ویرایش بیانیه ممکن است چند بار تکرار شود تا به شکلی درآید که مورد پذیرش اکثریت کارکنان باشد. بدیهی است که نباید انتظار داشت هر کس در تمام جزئیات با دیگران موافق باشد، اما می‌بایست به منظور دستیابی به اتفاق نظر بیشتر تلاش لازم صورت گیرد. ویرایش نهایی مهمتر از تلاش برای توافق بر سر مفاهیمی که بیانیه‌ها بیان می‌دارند نیست.

مثالهایی از بیانیه‌های ارزشها

موضوع اصلی که در اینجا باید عنوان شود این است که آیا افراد می‌خواهند ارزشهای جهانی مستقل از زمان را مطرح کنند که بیانگر مجموع فلسفه حرفه‌ای ما است یا می‌خواهند روی ارزشهایی تأکید نمایند که برای انجام تغییرات فرهنگی مربوط به ایجاد نوع خاصی از سازمان برای آینده ضروری است. ارزشهای حرفه‌ای اساسی که با مطالعه نوشته‌های منتشر شده در مورد اخلاق کتابداری می‌تواند خلاصه شود عبارتند از:

- خدمت به افراد و جامعه، شامل مفهوم مسئولیت اجتماعی
- تعقیب حقیقت و پیشرفت دانش
- دسترسی جهانی به اطلاعات و ایده‌ها با احترام به زندگی خصوصی
- بیطرفی در جمع‌آوری و ارائه مواد کتابخانه‌ای

- حفاظت از میراث فرهنگی
 - شایستگی و توسعه حرفه‌ای مداوم
- هفت ارزش نهادی کتابخانه کنگره که در متن دورنمای کتابخانه در سال ۲۰۰۰ آمده‌است، ترکیبی از موضوعهای مدیریت و خدمات را منعکس می‌کند. این موارد می‌توانند به صورت زیر خلاصه شوند:
- خدمت - ارائه بهترین خدمت ممکن به مؤسسان و افراد و واحدهایی که شامل خود کتابخانه هم می‌شود.
 - کیفیت - ارائه بهترین کیفیت ممکن در تمام وجوه فعالیتهای کوچک و بزرگ خود.
 - اثربخشی - تضمین اینکه تمام فعالیتهای کتابخانه برای تحقق مأموریت‌های آن طراحی شده‌است؛ دستیابی به نتایج بهینه از طریق استفاده مؤثر از منابع.
 - نوآوری - به طور پیوسته در حال جستجو، آزمایش و بکارگیری روشهای نو و خلاق برای بهبود خدمات و استفاده از منابع.
 - انصاف - منصف و مؤدب بودن در برخورد با کارکنان و استفاده‌کنندگان، احترام به تمام افراد و تضمین رفتار و فرصت‌های برابر در تمام فعالیتهایش.
 - مشارکت - تشویق و حمایت از مشارکت گسترده کارکنان در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی پیوسته و بهبود برنامه‌ها و فعالیتهای آنها.
 - توسعه نیروی انسانی - تضمین اینکه دارای منابع انسانی مناسب برای انجام برنامه‌ها از طریق حمایت و تشویق برتری کارکنان، توسعه رهبری، رشد فردی، رضایت شغلی و فرصت‌ها برای توسعه شغلی است.
- در برنامه استراتژیک کتابخانه‌های مؤسسه فناوری ماساچوست در آغاز قرن بیست و یکم، بیانیه ارزشها و فلسفه سازمانی تحت عناوین زیر، آشکارا با اجرای

برنامه پیوند خورده است: انسجام مجموعه‌ها، تمرکز شدید بر استفاده‌کننده، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمانی، و توجه به نیازهای کارکنان. به همین ترتیب، کتابخانه کالج هاروارد اگر چه جامع نیست، اما به نحو ماهرانه‌ای بر ارزشهای حیاتی برای دورنما یا فرهنگ جدید تأکید می‌کند: وحدت همراه با تنوع، ارتباطات باز و اعتماد، تشریک مساعی، نوآوری و ابتکار.

مثالهایی از بیانیه‌های دورنما

بیانیه‌های دورنما که در بالا شرح داده شدند اغلب مربوط به سازمانهای بزرگی هستند که آرزوی دستیابی به جایگاه برتر در حوزه کاری خود را دارند. مثال قابل ذکر در دنیای کتابخانه‌ها، کتابخانه بریتانیا است که چنین بیانیه‌ای را تنظیم نموده که در واقع بیانیه تعیین موقعیت^(۱) است. عبارت "منبع اصلی جهان برای دانش‌جویی، پژوهش و نوآوری" در اکثر مواد منتشره کتابخانه بریتانیا ظاهر شده است و در عنوان آخرین ویرایش برنامه استراتژیک کتابخانه نیز آمده است.

اما به هر حال اندازه سازمان ضرورتاً تعیین‌کننده این نیست که یک سازمان آرزوی رهبری داشته‌باشد. خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی دانشگاه آستون، یکی از کوچکترین کتابخانه‌های دانشگاهی در انگلستان است. اما با این حال، دارای این هدف است که "رهبر و نوآور در خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی" باشد. چنین دورنمایی می‌تواند حس مشترکی از فرصت، غرور و اهمیت برای سازمان و کارکنانش فراهم‌آورد. نکته اصلی در اینجا این است که بیانیه دورنما باید توسط مأموریت، هدفها و آرمانها پشتیبانی شود که زمینه و اطمینان برای آرزو و تحقق آن را فراهم می‌آورند.

مثالهایی از بیانیه مأموریت

همانگونه که قبلاً نشان داده شد، مأموریت وسیله‌ای است که با آن دورنما محقق خواهد شد (یعنی بخش چگونه انجام‌دادن مقصود سازمانی). با این فرض، مأموریت باید چهارچوبی برای ارزیابی فعالیتهای جاری و آینده ارائه دهد و همچنین می‌بایست به منظور فراهم‌آوری امکان رشد خلاق، به تغییرات فناورانه، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حساس باشد. مأموریت باید بازارگرا بوده و پرسش‌هایی در مورد اینکه مشتریان چه کسانی هستند و چه نیازهایی باید برآورده‌شود را مطرح سازد و ماهیت کسب و کار را تعریف نماید.

در دهه‌های اخیر مباحثه قابل ملاحظه‌ای در خصوص ماهیت فعالیت اصلی کتابخانه‌ها انجام شده‌است. تعریف این مطلب در شکل کلی ساده است، مانند حرفه اطلاعات یا دانش، که می‌تواند برای جایگزینی با عبارات قشنگی مانند "آموزش و پرورش، روشنگری و سرگرمی" یا "اطلاعات، تصور و نوآوری" و سوسه‌انگیز باشد؛ اما در محیط رقابتی کنونی که اطلاعات به یک واژه باب روز^(۱) تبدیل شده است، حیاتی است که کتابخانه‌ها نقش خود را از دیگر بازیگران اصلی جهان اطلاعات متمایز کنند. این عمل نیازمند بررسی اصولی ماهیت خدماتی است که کتابخانه‌ها - یا به عبارت بهتر، کارکنان کتابخانه - ارائه می‌کنند. در غیر اینصورت، این خطر واقعی وجود دارد که بیانیه مأموریت به گونه‌ای تنظیم شود که بتواند به طور برابر برای یک کتابفروشی یا یک مرکز کامپیوتر بکار رود. نکته اصلی این است که کارکنان کتابخانه چیزی بیش از یک واسطه در زنجیره اطلاعاتند؛ حتی اگر خدمات کاملاً مکانیزه شوند و

1- Buzzword

براساس خود - خدمتی انجام شوند، هنوز یک نقش حرفه‌ای مهم وجود دارد و آن استفاده از مهارت و دانش تخصصی برای تسهیل دستیابی به اطلاعات است. تنظیم بیانیه مأموریت در عمل خیلی مشکل است، خصوصاً اگر بیانیه‌ای کوتاه و به یادماندنی مورد نیاز باشد. اما به هر حال، ارزش دارد که زمانی برای غلیان فکری به منظور تولید فهرستی طولانی از واژه‌های کلیدی و عبارتها صرف شود تا با استفاده از آنها بتوان به درستی، ماهیت خدمت مناسب را تعریف کرد. سپس بیانیه مفصل‌تری تنظیم می‌شود و بخش‌های کلیدی آن برای خلاصه‌سازی در قالب ویرایش فشرده شده و خلاصه انتخاب می‌شوند. اگر غلیان فکری نتوانست ایده‌های کافی تولید کند می‌توان برای تحریک تفکر از بیانیه‌های مأموریت یا مقصود دیگر کتابخانه‌ها استفاده نمود. مثالی که در ادامه می‌آید، انتقال از یک بیانیه مفصل به یک چکیده خیلی موجز را نشان می‌دهد و بعنوان "بیانیه هدف اصلی" هیأت راهبری^(۱) خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی (هیأت توسعه استانداردها و صلاحیتهای حرفه‌ای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی انگلستان) می‌تواند همچنین به عنوان بیانیه مأموریت کلی برای کتابخانه‌ها در نظر گرفته شود.

بیانیه هدف اصلی هیأت راهبری – نظام یکپارچه کتابخانه‌ای^(۱) – پیش‌نویس اولیه (نقل از گزارش طرح بازنمایی مشاوران مدیریت EDMC)

"تعیین یا پیش‌بینی، برانگیختن و ارضای نیازهای اطلاعاتی کاربران یا مراجعان بالفعل و بالقوه از طریق طراحی و عملیات سیستم‌هایی برای خلق، استنتاج، گردآوری، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی، فراهم کردن امکان دسترسی، بازیابی، تفسیر و ارائه اطلاعات از تمام رسانه‌ها و منابع شخصی به شکلی مقرون به صرفه و با این کار، سرعت بخشیدن به جریان آزاد اطلاعات برای بهبود محیط حرفه‌ای و اجتماعی یک جامعه آزاد".

"اطلاعات در مفهوم وسیع آن، یعنی داده‌ها، واقعیتها، آثار تخیلی، ایده‌ها، نظرها و ارزشهای فرهنگی که در قالب دامنه متنوعی از رسانه‌ها از شکل چاپی گرفته تا رسانه‌های دیداری و شنیداری و پردازش‌های الکترونیکی جریان دارد و شامل دانش شخصی درون سازمانی و منابع خارجی و ارجاعی است".

بیانیه هدف اصلی هیأت راهبری – نظام یکپارچه کتابخانه‌ای – ویرایش بعدی

"پیش‌بینی، تعیین، برانگیختن، و ارضای نیازهای استفاده‌کنندگان بالفعل و بالقوه برای دستیابی به اطلاعات به طریق اخلاقی".

مثالهای منتشر شده از بیانیه‌های مأموریت کتابخانه از جهت شکل، اندازه و محتوا متنوع هستند، بطوری که از یک جمله واحد تا چندین پاراگراف را شامل می‌شود. مأموریت کوتاه، این مزیت را دارد که به سادگی در خاطر می‌ماند اما به آسانی نمی‌تواند شیوه خاص آینده‌نگری کتابخانه را در یک جمله بیان کند. روش

معمول دیگر این است که ابتدا در یک جمله یا پاراگراف، نقش کلی را خلاصه کرد و سپس به آن سه تا پنج عبارت یا جمله افزود که وظایف و فعالیتهای اصلی را برجسته کنند. این مدل اگر جمله یا عبارت اول آن به اندازه کافی کوتاه باشد تا به خاطر بماند، اثربخش خواهد بود. از تلاش برای بیان کلیت عملیات کتابخانه در بیانیه مأموریت باید خودداری کرد زیرا باعث کاهش تمرکز لازم می‌شود (و روشهای دیگر برای بیان این اطلاعات وجود دارد).

کتابخانه‌های عمومی می‌توانند بخش اول مأموریت خود را با بیانیه مأموریت ملی برای خدمات کتابخانه‌های عمومی آغاز کنند که توسط گروه کاری شورای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی^(۱) روی موضوع هدفهای کتابخانه عمومی تهیه شده است. راهنمای این گروه کاری تأکید می‌کند که هر کتابخانه عمومی نیازمند بیانیه مأموریت خاص خودش است و توصیه می‌کند که کتابخانه‌ها بیانیه را باید به گونه‌ای تدوین کنند که نیازهای محلی را منعکس نماید و فعالیتهای اصلی منتخب را که دارای اولویت خدمت هستند شامل شود.

بیانیه مأموریت ملی برای خدمات کتابخانه‌های عمومی

"کتابخانه عمومی یکی از تسهیلات اصلی جامعه است که هدفش قادر ساختن یا تشویق کردن افراد یا گروهها برای دستیابی صحیح به کتابها، اطلاعات، دانش و کارهای تخیل خلاق است که:

- مشارکت فعال آنها را در فعالیتهای فرهنگی، دموکراتیک و اقتصادی تشویق می‌کند؛
 - آنها را قادر می‌سازد که در توسعه آموزشی از طریق برنامه‌های رسمی و غیر رسمی مشارکت نمایند؛
 - به آنها کمک می‌کند که از اوقات فراغت استفاده مطلوب نمایند؛
 - ارتقای مطالعه و سواد به عنوان مهارتهای ضروری برای اشتغال جدی در این فعالیتهای؛
 - مشوق استفاده از اطلاعات و آگاهی از ارزش آن است.
- ماهیت اجتماعی و محلی خدمات، مستلزم تأکید ویژه بر نیازها و آرزوهای جامعه محلی و ارائه خدمات به گروههای ویژه است، اما امکان دستیابی به منابع وسیعتر را نیز از طریق شبکه‌های کتابخانه‌ای منطقه‌ای و ملی فراهم می‌آورد."

هدفها، آرمانها و استراتژیها

منابع و متون برنامه‌ریزی دارای ناهماهنگی و ابهام در استفاده از واژه‌هایی است که می‌بایست چگونگی تحقق مأموریت سازمان را توصیف نمایند. "آماج‌ها"^(۱)، "هدفها"^(۲)، "آرمانها"^(۳)، "استراتژیها"^(۴) و "نشانه‌ها"^(۵) واژه‌هایی هستند که اغلب به جای یکدیگر بکار می‌روند تا سطوح مختلف در سلسله مراتب بیانیه‌ها درباره جهت‌های حرکت سازمان و روشهای رسیدن به آنها را نشان دهند. روشی که در اینجا انتخاب

1- Aims

2- Objectives

3- Goals

4- Strategies

5- Targets

شده تنها یکی از چند تفسیر ممکن است. سازمانها به تعاریف استاندارد برای مقاصد خود نیاز دارند: فرقی نمی‌کند که از چه اصطلاحاتی استفاده شود (در مفهوم کلی همه آنها "هدفها"^(۱) هستند) اما مهم است که مبنایی سازگار برای برقراری ارتباط و جلوگیری از درک غلط وجود داشته باشد.

مثالهایی از هدفها

بیانیه مأموریت، هدف اصلی و موقعیت عملیاتی کتابخانه را تعریف می‌کند، اما لازم است با عبارات کلی همراه شود تا برنامه‌ها یا حوزه‌های اصلی فعالیت را نشان دهند که باید در همه جا نسبتاً درازمدت در نظر گرفته شوند. این عبارات که اغلب در قالب آماج‌ها، آرمانها یا هدفها بیان می‌شوند، می‌توانند بعنوان هدفهای کارکردی یا بیانیه‌های قصد^(۲) توصیف شوند که نوع خدماتی را که کتابخانه ارائه می‌دهد یا آرزوی ارائه آن را دارد منعکس می‌کنند. بیانیه هدفها، تعریف و توضیح بیشتری از هدفهای کلی بیان شده در مأموریت را ارائه می‌دهد - پاسخ به پرسش ما اینجا برای انجام چه کاری آمده‌ایم؟ - اما معمولاً نمی‌توان آنها را در قالب اصطلاحات دقیق بیان کرد. چنین هدفهایی باید دارای تعداد محدودی باشند (حداکثر ۵ تا ۸ مورد) تا از میزان توجه و تمرکز کاسته نشود.

هدفهای کتابخانه عمومی

گروه کاری شورای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی چهارده فعالیت اصلی برای کمک به کتابخانه‌ها در تنظیم چنین بیانیه‌هایی ارائه داد، با تأکید بر اینکه هر

مسئول کتابخانه می‌بایست براساس اولویت، برخی از آنها را انتخاب و مورد عمل قرار دهد نه اینکه برای دستیابی به برتری، سعی در انجام تمام فعالیتها کند. این فعالیتها در قالب شش حوزه کلی مسئولیت دسته‌بندی شدند: نقطه تمرکز جامعه، فرهنگ، اطلاعات، آموزش و پرورش، تفریح و شبکه‌سازی. بنابراین، تحت عنوان اطلاعات، توجه هر کتابخانه به این جلب می‌شود که چه اولویتی به ارائه اطلاعات به جامعه، خدمات مرجع و خدمات اقتصادی (مانند اطلاعات بازرگانی، اطلاعات گردشگران) دهد و تحت عنوان آموزش و پرورش، بین پشتیبانی از یادگیری مستقل، آموزش رسمی، مطالعه و سوادآموزی فرق قائل شود.

هدفهای کتابخانه دانشگاهی

کتابخانه دانشگاه غرب انگلستان، هدفهای فعلی خود را (به عنوان آماجها) تحت هشت عنوان منعکس کننده فعالیتهای خدماتی و مدیریتی، تنظیم کرده است.

آماجها

الف) مدیریت. اداره خدمات کتابخانه با تأکید بر مشاوره و ارتباط و همچنین تعهد مثبت به ایجاد فرصتهای برابر. ایجاد تضمین کردن سازگاری فعالیتهای سازمانی با آماجها و هدفهای تعیین شده.

ب) کارکنان. ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده که کارکنان دارای انگیزه باشند و بتوانند به نیازهای در حال تغییر خدمات کتابخانه‌ای پاسخ مثبت دهند. قادر ساختن تمام کارکنان برای توسعه مهارتهای حرفه‌ای، بین فردی و فنی مرتبط.

پ) خدمات. شناسایی، فراهم‌آوری و ارتقای خدمات کتابخانه‌ای که بیشترین نیاز مراجعان ما بوده و ارائه آنها با مناسبترین و اثربخش‌ترین وسایل.

ت) یادگیری. ایفای نقشی فعال در فرایندهای یادگیری دانشگاه از طریق ادغام کتابخانه در زندگی آموزشی دانشکده‌ها.

ث) محیط. ایجاد محیطی که در آن یادگیری بتواند رشد کند و کارکنان کتابخانه‌ها قادر باشند که کار خود را در سطحی بهینه انجام دهند.

ج) ارزشیابی. ارزشیابی عملیات و خدمات به منظور اطمینان از اینکه آماجه‌ها و هدفها و نیازهای مراجعان برآورده شوند.

چ) همکاری. ارتقای مفهوم شراکت با کتابخانه در سراسر دانشگاه. توسعه ارتباط کاری با سازمانهای خارجی.

در مقابل، خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی دانشگاه آستون در آخرین بیانیه هدفهای خود روی وجوه خدماتی متمرکز شده‌است.

هدفها

۱. توسعه منابع اطلاعاتی مرتبط و متمرکز برای برآورده ساختن نیازهای فعلی جامعه دانشگاهی‌مان.
۲. ارتقای دسترسی آسان کل دانشگاه به این منابع اطلاعاتی.
۳. ارائه دسترسی سریع به طیف کاملی از خدمات تأمین مدارک.
۴. فراهم ساختن امکان مساعدت شخصی برای کمک به مشتریان برای ارضای نیازهای اطلاعاتی آنها.

۵. آموزش جامعه دانشگاهی در مورد مهارت‌های قابل انتقال بازایی اطلاعات و مدیریت اطلاعات.

۶. اتخاذ نقش اصلی در توسعه ملی و بین‌المللی خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی.

آرمانها

هدفهای حوزه‌های کلی فعالیتهای کتابخانه و رویکرد کلی را تعریف می‌کند که به نوبه خود می‌بایست با بیانیه‌های مشخص‌تری همراه شود. این بیانیه‌ها نشان می‌دهند که کتابخانه در مدت و دامنه محدود چه کاری را می‌خواهد انجام دهد و چگونه آن را انجام می‌دهد. این بیانیه‌ها که علاوه بر آرمانها اغلب با هدفها و استراتژیها نامگذاری می‌شوند، می‌توانند به عنوان هدفهای استراتژیک یا بیانیه‌های راهنما توصیف شوند که حرکت، تحولات جدید و یا بهبود تأمین خدمات را منعکس می‌کنند. آرمانها کمک می‌کنند که مسیرهای اصلی انجام مأموریت و وضعیت آینده مطلوب ترسیم شود - با پاسخ پرسش به کجا می‌رویم - و معمولاً به شکل عمل‌گرا بیان می‌شوند که می‌توانند به نشانه‌گاه‌های دقیق تبدیل شوند. چنین آرمانهایی قلب برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهند و می‌بایست بگونه‌ای تعریف شوند که چهارچوبی منطقی برای تنظیم استراتژیها، برنامه‌های عملیاتی و شاخص‌های عملکرد فراهم شود. کار انجام شده در مرحله تحلیل محیطی این فرایند را تغذیه می‌کند، خصوصاً نتایج تحلیل "قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدها" که می‌بایست فاصله‌های بین شرایط موجود و آینده مطلوب را مشخص نماید. پیش از آغاز تدوین آرمانهای مشخص، بهتر است ابتدا جهت‌های اصلی که کتابخانه باید در آنها حرکت کند تا دورنما به واقعیت تبدیل شود تعیین گردند.

حوزه‌های اصلی تاریخ

یک روش برای انجام این کار، شناسایی حوزه‌های اصلی نتایج از طریق مطالعه و مباحثه موضوعاتی است که قبلاً حوزه‌های اصلی نتایج را ایجاد کرده‌اند، جایی که موفقیت و بهبود ضروری است و / یا تلاش‌های هماهنگ بیشترین منفعت را به بار می‌آورند. یک روش پیشنهادی این است که کارکنان را در گروه‌های سه یا چهار نفری درگیر کرده و هر یک با استفاده از داده‌های تحلیل "قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدها" (و دورنمای آینده، در صورتی که تهیه شده باشد) مجموعه‌ای از عباراتی به این شکل تنظیم کنند: "به منظور...، کتابخانه نیاز دارد که بیشتر (یا کمتر)... بشود؛" سپس گروه‌ها می‌توانند گرد هم آمده و نتایج کار خود را ترکیب کنند، همپوشانی‌ها را حذف و اطلاعات را در قالب پنج تا ده بیانیه راهنمای اصلی مرتب کنند.

عوامل کلیدی موفقیت

روش نظام‌یافته‌تر دیگر، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت^(۱) است. عوامل کلیدی موفقیت فهرستی از موضوعات متمایز و مشخص است که وقتی در کنار یکدیگر قرار گیرند لازم و کافی برای انجام مأموریت هستند. در این روش ابتدا از طریق غلیان فکری، فهرستی طولانی از موضوعات (بین ۳۰ تا ۵۰ مورد متفاوت) تهیه می‌شود و سپس با دسته‌بندی و ترکیب به فهرست کوتاه‌تری (که در حالت ایده‌آل بیشتر از هشت مورد نباشد) تبدیل می‌گردند و سپس نسبت به فرایندهای اصلی کتابخانه اولویت‌بندی می‌شوند تا موضوعاتی که اثر بیشتر داشته و نیازمند بهبود هستند مشخص شوند - مهمترین فرایندها.

پس از تعیین جهت‌های اصلی، مرحله بعدی تعریف آرمانها تحت عناوین کلی شناسایی شده است. تعداد آرمانهای تعریف شده بستگی به چندین عامل دارد، از جمله افق زمانی برنامه، اندازه کتابخانه و درجه مشخص بودن خود آرمانها. به هر حال در این سطح، تمرکز می‌بایست روی هدفهای اصلی که برای کتابخانه به عنوان یک کل تعریف شده است، قرار گیرد و نباید بیش از چهار تا شش آرمان برای هر یک از حوزه‌های اصلی تدوین شود.

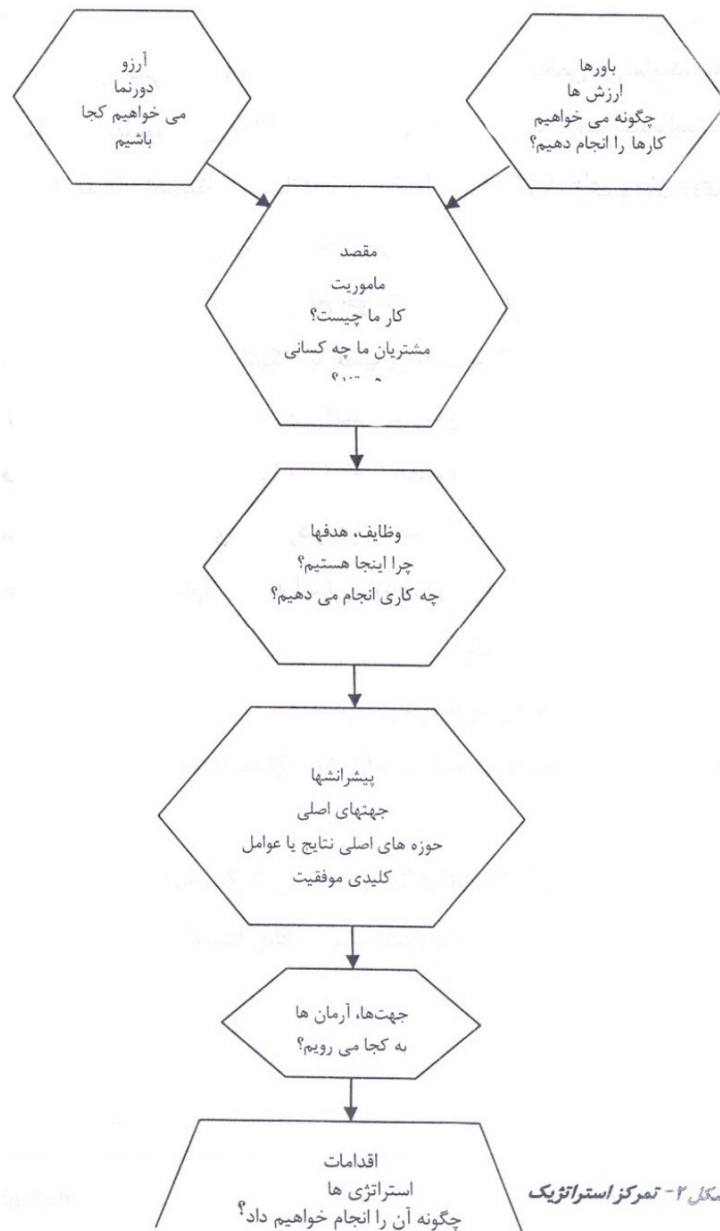
معیارهای آرمانها

آرمانها می‌بایست معیارهای زیر را تأمین کنند:

- سازگار با دورنما و مأموریت
- روشن، موجز و بدون ابهام
- واقعی و قابل دستیابی در طول دوره برنامه
- بهتر است در قالب نتایج مطلوب بیان شده باشند تا فعالیتهایی که منجر به نتایج می‌شوند
- قابل پذیرش برای کسانی باشند که در انجام آن شرکت خواهند داشت
- قابل برگردان به نشانه‌گاه‌های (چندپذیر^(۱))، قابل اندازه‌گیری) دقیق.

استراتژیها

آرمانها جهت‌های اصلی کتابخانه را در طول دوره برنامه‌ریزی مشخص می‌نمایند، اما تا زمانی که استراتژیها توسعه نیافته‌اند و وظایف و منابع لازم در نظر گرفته نشده است، مورد تأیید قرار نمی‌گیرند. تنظیم استراتژیها متضمن ارزشیابی گزینه‌های پیش روی کتابخانه به منظور نیل به هدفهایش و انتخاب راههای بهتر اقدام است؛ این کار، نیازمند بررسی دقیق‌تر نشانه‌گاه‌ها یا نتایج خواسته‌شده و فعالیتها یا وظایف مربوطه است که اغلب به آنها هدفهای تاکتیکی یا عملیاتی گفته می‌شود. استراتژیها قدمهای عملی تحقق مأموریت را مشخص می‌کنند (با پاسخ به پرسشهای چه چیزی می‌خواهیم انجام دهیم؟ و چگونه آنرا می‌خواهیم انجام دهیم) و هم‌چنین باید برنامه زمانی، مسئولیتها و شاخص‌های عملکرد را در برداشته‌باشند. اقدام در مورد استراتژی و پیگیری آن در مسیر اقدام، مرحله اصلی بعدی در فرایند برنامه‌ریزی را شکل می‌دهد.



شکل ۲- تمرکز استراتژیک

فصل ۵

از استراتژی تا اقدام

دورنما، مأموریت، هدفها و آرمانها اساس توسعه کتابخانه در طول دوره برنامه هستند، اما تنظیم و اجرای استراتژیها و برنامه‌های عملی به همان اندازه برای پیشرفت و موفقیت کتابخانه حیاتی می‌باشند. استراتژیها بعنوان اقدامات اصلی یا الگوهای اقدامات برای تحقق آرمانها و هدفها (و انجام مأموریت) تعریف می‌شوند. نکته اصلی در اینجا این است که احتمالاً بیش از یک راه برای تحقق هر یک از آرمانها وجود دارد؛ بنابراین تنظیم استراتژی متضمن شناسایی گزینه‌ها و گزینش از بین آنهاست. دخالت دادن شمار زیادی از کارکنان در این فرایند این تضمین را ایجاد می‌کند که مسیرهای متفاوت کشف گردند و احتمال یافتن راه‌حلهای سازنده برای مسائل افزایش یابد. جلسات تفکر فردی و غلیان فکری گروهی می‌توانند به شکل مؤثری ترکیب شوند تا راه‌حلهای خلاق برای بررسی توسط گروه برنامه‌ریزی و مدیران عالی فراهم شود.

استراتژیهای کلی

اساتید^(۱) استراتژی، مجموعه‌ای از ابزارها و مدلها را ارائه می‌دهند که به افراد در فکر کردن درباره استراتژیها کمک کند. این ابزارها و مدلها اساساً معطوف به حفظ مزیت رقابتی در جهان تجارت هستند و بنابراین بیشتر به متخصصین اطلاعات که در محیطی تجاری به ارائه خدمات اطلاعات می‌پردازند مربوط می‌شود. اما به هر حال، روند مربوط به محاسبه هزینه داخلی، قراردادهای خدماتی و قرارهای مشابه بدین معنی است که اکنون خیلی از کتابخانه‌ها خود را در یک بازار داخلی رقابتی می‌بینند و هم‌چنین بعضی از کتابخانه‌ها به کشف فرصتهایی برای درآمدزایی از قبل مشتریان خارجی تشویق شده یا اقدام کرده‌اند. منابع و متون مدیریت استراتژیک چندین استراتژی کلی را مشخص می‌کنند که می‌توانند در شرایط متنوع کاری بکار روند و ارزش آن را دارد که کاربرد آنها را در محیط کتابخانه بررسی کنیم. فهرستی که در ادامه می‌آید می‌تواند در برانگیختن تفکر درباره رهیافت کلی برای نیل به هدفهای کتابخانه مورد استفاده قرار گیرد.

● استراتژی عدم تفکیک^{(۲)(۳)} - روش یک اندازه برای همه^(۴) ممکن است تا حدودی در تضاد با فلسفه خدمت باشد که هدف آن تأمین نیازهای تک‌تک مشتریان است، اما ممکن است خدماتی باشند که کتابخانه بتواند آنها را تنها بر مبنایی استاندارد ارائه کند (برای مثال، بخاطر محدودیتهای مالی یا عملی) و این می‌ارزد در جایی

1- Gurus

2- Unsegmented strategy

۳- در عرصه تولید بازار و تقاضا، تولید کنندگان ممکن است یک محصول یکسان را با ویژگیهای متفاوت برای پاره بازارهای (Market sagement) مشخص و شناخته شده تولید کنند که مشتری یک ویژگی خاص باشند و بدین شکل بازار محصولات خود را به پاره بازارهایی تفکیک نمایند (مترجم).

4- One size fits all

منعکس شود که در حال اجراست (مثلاً ساعات کار) و یا باید در حوزه‌های دیگر اعمال شود (مثلاً سیاست‌های عاریتی).

- استراتژیهای سفارش‌پذیری^(۱) - از طرف دیگر، سفارش‌پذیری محض (که در آن محصول یا خدمت به صورت موردی طراحی می‌شود تا نیازهای تک‌تک مشتریان را تأمین کند) بندرت گزینه عملی است، اما سفارش‌پذیری از قبل آماده^(۲) (که در آن یک خدمت اولیه بگونه‌ای تغییر داده می‌شود که نیازهای گروه‌های خاص را تأمین نماید) اغلب روشی عملی است، خصوصاً اگر در یک مجموعه برنامه‌ریزی شده و هماهنگ شده خدماتی یا در قالب اوقات خاص تخصیص داده‌شده کارکنان ارائه شود.
- استراتژیهای توسعه - چهار روش کلاسیک گسترش یا تعمیم خدمات عبارتند از نفوذ - استفاده در حال افزایش خدمات فعلی بین مشتریان فعلی؛ توسعه بازار - یافتن مشتریان جدید برای خدمات فعلی، توسعه خدمات - ارائه خدمات جدید یا تغییر یافته به مشتریان فعلی؛ و تنوع^(۳) - ارائه خدمات جدید به مشتریان جدید.
- استراتژیهای انصراف یا خروج - توجه به این نکته مهم است که می‌توان بعضی از فعالیتها و خدمات در بعضی از حوزه‌ها را به منظور تخصیص دوباره منابع برای توسعه خدمات جدید متوقف کرد، یا فقط روی اصلاح خدمات اساسی متمرکز نمود؛ پرسش اصلی در اینجا این است که آیا تمام خدمات فعلی با هدفهای جاری کتابخانه سازگاری دارند یا خیر.

- استراتژیهای نوزایش^(۱) - میزان توسعه (یا در هم کشیدگی)^(۲) مورد نیاز ممکن است آنقدر زیاد باشد که تعریف و پیکره‌بندی مجدد برخی یا تمام خدمات ضروری باشد.

توسعه استراتژی

در حالیکه نباید تفکر را محدود کرد، یک رهیافت نظام‌یافته برای توسعه استراتژی مطلوب است تا تضمین دهد که برنامه‌های تولید شده، واقعی هستند. روش ساده برای این منظور، تمرکز بر مجموعه‌ای از پرسشهای کلیدی است. این فرایند شش قدمی تحت عنوان استراید (STRIDE) شناخته شده‌است که حروف اول کلمات شرایط^(۳)، نشانه^(۴)، موانع^(۵)، ایده‌ها^(۶)، انجام^(۷) و ارزشیابی^(۸) است:

- شرایط فعلی چیست؟
- نشانه‌گاه چیست؟
- دلایل یا موانع سر راه پیشرفت کدامند؟
- ایده‌های کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به یک استراتژی عملی چیست؟
- دقیقاً چه کاری باید انجام شود، توسط چه کسی و چه وقت؟
- موفقیت چگونه ارزشیابی خواهد شد؟

1- Rebirth	2- Contraction
3- Situation	4- Target
5- Restraints	6- Ideas
7- Do	8- Evaluate

معیارهای استراتژیها

وقتی استراتژیها توسط گروه برنامه‌ریزی مطالعه می‌شوند، می‌بایست نسبت به معیارهای استاندارد برای امکان‌پذیری، سازگاری و قابلیت پذیرش سنجیده شوند. ساده‌ترین روش برای ارزشیابی استراتژی، تدوین مجموعه‌ای از پرسشهاست:

- آیا استراتژی با هدفها و ارزشهای سازمانی سازگار است؟
- آیا برای کسانی که با آن درگیر خواهند بود، فهم‌پذیر^(۱) و کارآمد^(۲) است؟
- آیا حساب عوامل و تغییرات محیطی خارجی در آن منظور شده است؟
- آیا منابع مالی، انسانی و فیزیکی مورد نیاز در دسترس است؟
- آیا واقعاً به نتیجه‌ای قابل اندازه‌گیری ختم می‌شود و آرمانهای بیان شده را برآورده می‌کند؟
- آیا برنامه زمانی روشن، قابل قبول، واقعی و مناسب است؟
- آیا هیچگونه اختلاف بالقوه یا پیامدهای نامطلوب در دیگر حوزه‌ها خواهد داشت؟
- آیا هیچگونه احتمال خطر یا حساسیتی در پیش فرضهای اتخاذ شده وجود ندارد؟

پیشامدها^(۳)

در حالیکه تحمیل میزان بالایی از احتمال خطر به کتابخانه توصیه نمی‌شود، اما ممکن است مواردی وجود داشته‌باشد که ملاحظه عنصری از احتمال خطر قابل پذیرش باشد. اگر برنامه‌ها از تغییرات محیط داخلی و خارجی، آسیب‌پذیر تشخیص

1- Comprehensible

2- Capable

3- Contingencies

داده شوند، گزینه‌ها می‌بایست کنار گذاشته شوند و اجرا به تأخیر افتد تا اینکه شرایط روشن‌تر شود یا باید کار را ادامه داد ولی احتمال خطر را با تعریف کردن و آماده‌سازی یک برنامه اقتضایی برای به حداقل رساندن خطر، اداره کرد. وقتی بنظر می‌رسد که برنامه‌ها نسبت به عوامل خارج از کنترل کتابخانه حساس هستند از پرسش‌های "چه می‌شود اگر" را برای شناسایی پیامدهای ممکن مورد استفاده قرار داد و سپس موقعیت کتابخانه را بگونه‌ای تنظیم کرد که قادر باشد با چنین وقایعی مقابله کند. برنامه‌ریزی اقتضایی متضمن شناسایی و انتخاب خط‌مشی‌ها و اقدامات بگونه‌ای است که وقایع احتمالی کمتر روی دهد؛ این‌گونه برنامه‌ها کمک می‌کند که کتابخانه پاسخ‌های منعطف‌تری به شرایط داده و از وقوع شرایط "مدیریت بحران" جلوگیری کند.

استلزامهای^(۱) سازمانی

فرایند توسعه استراتژی فراتر از ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌بهرائی است که برای نیل به هدفهای مشخص طراحی می‌شوند. استراتژی‌های منتخب احتمالاً متضمن داشتن منابع و خط‌مشی هستند که نیازمند بررسی و اصلاح رویه‌ها و شیوه‌ عمل موجودند. آنها همچنین ممکن است متضمن موارد بیشتری، خصوصاً در حوزه‌هایی مانند توسعه نیروی انسانی، ارتقای خدمات، زیر ساخت نظام‌های اطلاعاتی، تجهیزات و فضای فیزیکی باشند. بعضی از این موضوعها ممکن است هنگام مطالعه جهت‌ها و آرمانهای اصلی مورد توجه قرار گرفته باشند، اما در این مرحله نیاز به بررسی بیشتری است تا اطمینان حاصل شود که هرگونه استراتژی حمایت‌کننده ضروری در

نظر گرفته شده است تا تصویر کاملی از چگونگی حرکت کتابخانه به سمت جلو ارائه شود. دیگر تغییرات دامنه‌دارتر نیز ممکن است لازم باشد که منظور گردد، بعنوان مثال تغییر اساسی ساختار بگونه‌ای که کتابخانه قادر شود به نیازهای مشتریان به شکل مؤثرتری پاسخ دهد. طراحی سازمانی بعنوان یکی از موضوعهای مهم در منابع و متون استراتژی بازرگانی ظهور کرده‌است و هدف آن شناختن وابستگی‌های متقابلی است که بین وجوه متفاوت مدیریت یک سازمان وجود دارد.

چارچوب هفت‌اس^(۱)

مدلی مفید برای تفکر درباره سازمان‌ها و اجرای استراتژی، چارچوب هفت‌اس است که در شرکت مشاوره مکینزی^(۲) توسعه‌یافته است و توسط مشاورانی مانند ریچارد پاسکال^(۳) و تام پیترز^(۴) رواج یافت. این چارچوب هفت عامل^(۵) وابسته به یکدیگر را مشخص می‌سازد که اثربخشی یک سازمان و توانایی آن را برای تغییر، تعیین می‌کنند و معمولاً بعنوان یک مولکول مدیریتی بیان می‌شود که نشان می‌دهد چگونه هر عنصری به دیگر عناصر مرتبط است. اگر چه انتخاب هفت بعد یا متغیر، تا حدودی اختیاری است، نکته اساسی این است که پیشرفت در یکی از این حوزه‌های مهم بدون پیشرفت در دیگر حوزه‌ها مشکل است. هفت عامل در دو دسته اس‌های سخت و نرم دسته‌بندی شده‌اند و معمولاً به دسته نرم در برنامه‌ریزی استراتژیک

1- Seven S framework

2- Mckinsey

3- Reachard pascale

4- Tom Peters

5- Factor

توجه کافی نمی‌شود. (این ابزار همچنین می‌تواند بعنوان سياهه‌وارسی برای ارزیابی کتابخانه و سازمان مادر آن در مراحل اول تحلیل وضعیت مورد استفاده قرار گیرد).

اس‌های سخت

- استراتژی^(۱) - برنامه یا مجموعه‌ای از اقدامات که منجر به تخصیص منابع کتابخانه و در طول زمان، نیل به آرمانهای مشخص می‌گردد - مسیر انتخاب شده برای موفقیت رقابتی.
- ساختار^(۲) - ویژگی‌نمائی نمودار سازمان کتابخانه (یعنی کارکردی، متمرکز/ نامتمرکز، ماتریسی و غیره) - روشی که کتابخانه سازماندهی می‌شود.
- نظام‌ها^(۳) - گزارشهای رویه‌مند و فرایندهای معمول مانند نظام‌های بودجه‌بندی، حسابداری و نحوه تشکیل جلسات - اطلاعات درون کتابخانه چگونه حرکت می‌کنند.

اس‌های نرم

- کارکنان^(۴) توصیف جمعیتی رده‌های پرسنلی مهم کتابخانه (بعنوان مثال مدیران، متخصصین عاملی یا موضوعی، دستیاران کتابخانه) اینکه چگونه تربیت می‌شوند، توسعه می‌یابند، نحوه تخصیص و غیره.
- سبک^(۵) توصیف چگونگی رفتار مدیران کلیدی در دستیابی به آرمانهای کتابخانه؛ همچنین سبکهای مدیریتی و فرهنگی کتابخانه به طور کلی.

1- Strategy

2- Structure

3- systems

4- Staff

5- Style

- مهارت‌ها^(۱) توانایی‌های شاخص پرسنل کلیدی یا کتابخانه به طور کلی؛ مواردی که کتابخانه بویژه آنها را خوب انجام می‌دهد، ویژگیهای برجسته و اساسی آن.
- ارزشهای مشترک یا آرمانهای کلی‌تر^(۲) بافت معنوی، معانی مهم یا مفاهیم هدایت‌کننده که کتابخانه در افرادش می‌دمد - مقاصد و آرزوهایی که کتابخانه و کارکنانش آنها را به خودشان امر می‌کنند.
- چارچوب هفت اس به تفصیل در پاسکال^(۳) و آثوس^(۴) هنر مدیریت ژاپنی توصیف شده‌است (منابع بیشتر برای مطالعه را ببینید).

استراتژیهای حمایت‌کننده

چند هفت اس در بخشهای قبلی فرایند برنامه‌ریزی ملاحظه شد، اما این فهرست بر ماهیت تکراری برنامه‌ریزی استراتژیک و اهمیت کنترل‌های مکرر برای تضمین سازگاری بین اجزای متفاوت که با یکدیگر، استراتژی کلی سازمانی را شکل می‌دهند تأکید می‌کند. نکته دیگری که باید به خاطر سپرد این است که استراتژیها، آرمانها و هدفها می‌توانند در سطوح متفاوتی از سازمان به کار روند. از آنجایی که مجموعه استراتژیهای درج شده در برنامه استراتژیک کتابخانه را می‌توان بعنوان یکی از اجزا در استراتژی کلی سازمان مادر تلقی کرد، به همین نحو هم استراتژیهای اصلی مشخص شده برای کتابخانه به طور کلی، ممکن است، برای بخش‌های مختلف کتابخانه یا وجوه عملیاتی آن (مانند محل‌های جغرافیایی، فرایندهای فنی، وظایف

1- Skills

2- Shred values or superordinate goals

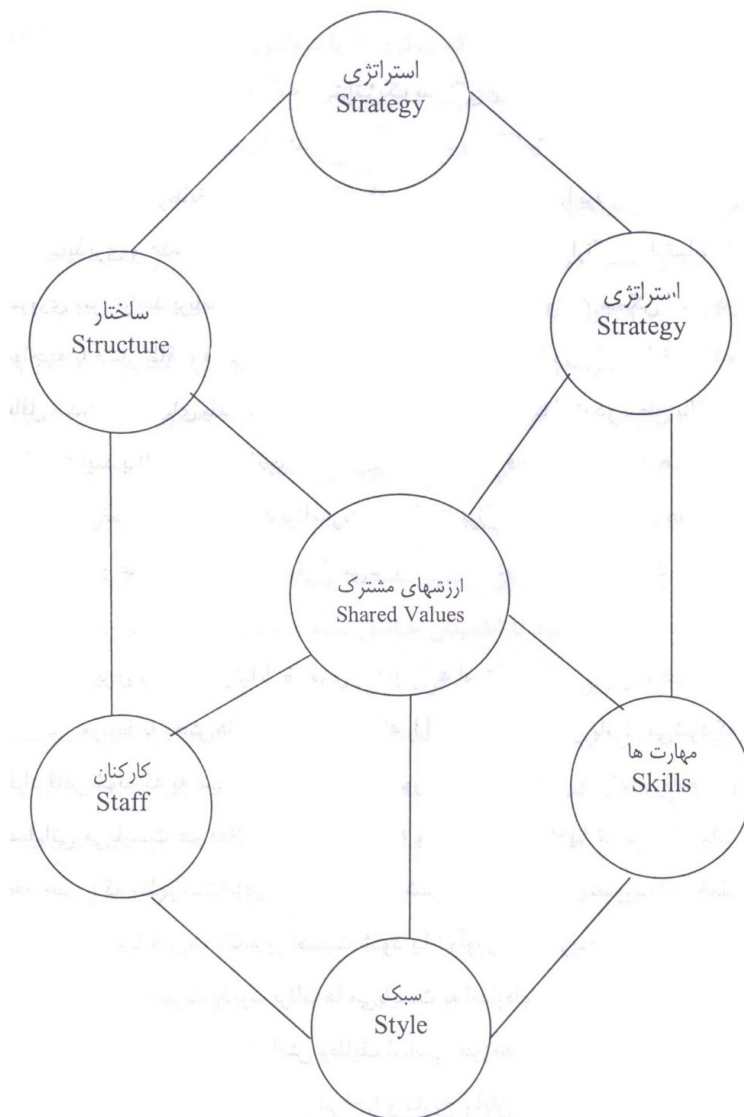
3- Pascale

4- Athos

متخصصین) نیاز به تضمین داشته باشد تا مستندات اضافی جداگانه‌ای برای برنامه‌ریزی شکل گیرد. در تدوین استراتژیها برای فضا، تجهیزات، منابع انسانی، نظام‌های اطلاعاتی، ارتقاء یا اشتها و غیره، نیاز اصلی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک، به توسعه برنامه‌های لازمی است که تأثیرات مهم منابع را مشخص نماید.

برنامه‌های عملیاتی

با اینکه برنامه‌ریزی تفصیلی در مستندات اضافی مربوط به حوزه‌های خاص و دوره‌های زمانی متفاوت تحت پوشش منعکس می‌شود، به منظور سنجش نیازمندیهای منابع، بهتر است در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژیهای انتخاب شده به برنامه‌های عملیاتی مشخص‌تر تبدیل شوند. این برنامه‌ها می‌بایست برای هر یک از آرمانها مشخص کنند که چه نتایجی حاصل خواهد شد، چه قدم‌های اصلی باید برداشته شود، افراد مسئول چه اشخاصی هستند و زمان پایان آن چه وقت است. نتایج و وظایف تخصیص داده شده به سالهای خاص در طول دوره برنامه قابل اندازه‌گیری باشند؛ سپس اقدامات هر سال را می‌توان دسته‌بندی کرد به نحوی که نیازمندیهای منابع را به خوبی بتوان مورد ارزیابی قرار داد و مرحله‌بندی اجرای استراتژی را در صورت نیاز بازنگری نمود. سپس می‌توان طرحهای مالی سالهای برنامه‌ریزی را ارائه نمود که در آن حوزه‌های تنظیم بودجه (افزایش یا کاهش) نشان داده می‌شود.



شکل ۳- هفت اس (۵)

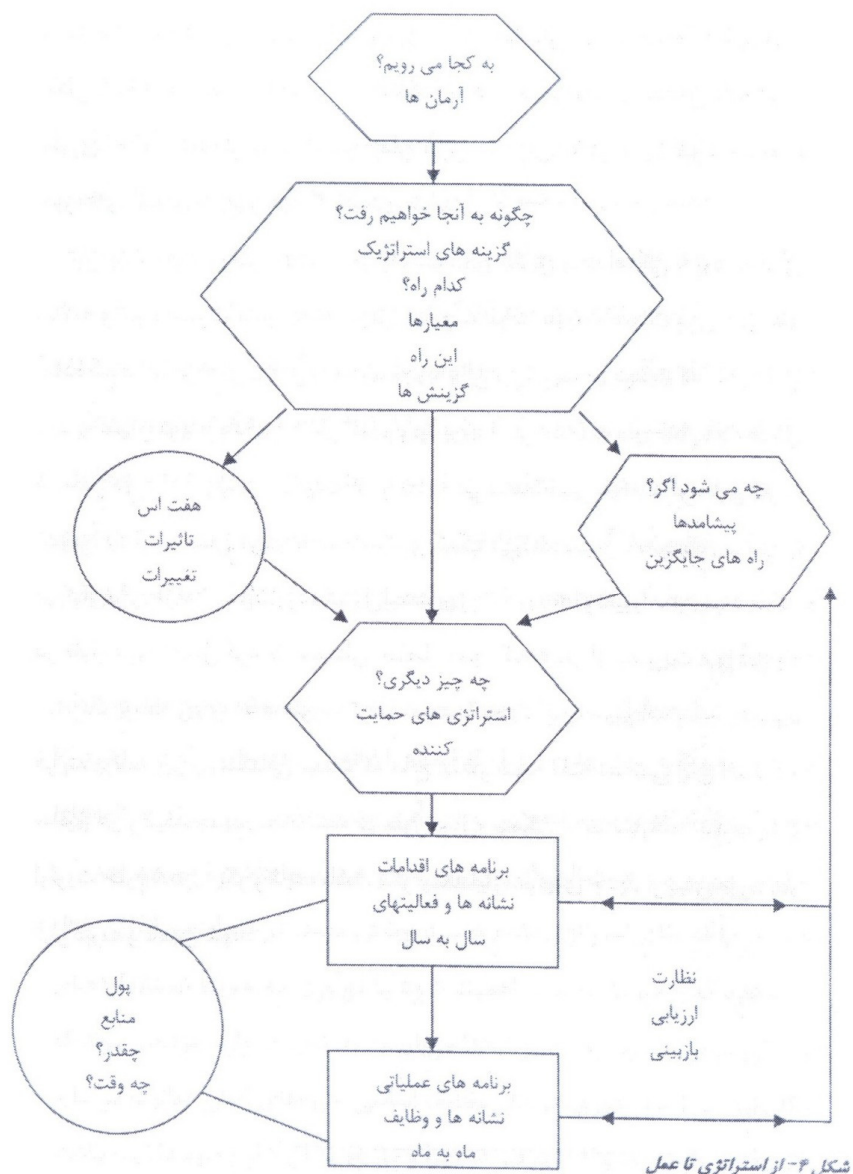
برنامه‌ریزی عملیاتی

اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه استراتژیک بستگی به چندین عامل دارد، اما معمول‌ترین عوامل شکست عبارتند از، نداشتن تعهد یا مالکیت از طرف کسانی است که مسئول انجام وظایفی هستند که باید قدم‌های اقدام کلیدی را بردارند؛ و فقدان انعطاف‌پذیری و عدم توانایی مقابله با وقایع پیش‌بینی نشده. برقرارنکردن ارتباطات ضروری بین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و واقعیت عملیات روزانه ممکن است در مواجهه با فشار طاقت فرسای خط مقدم، باعث بارکاری اضافی، ابهام در اولویتها و غافل شدن از هدفهای بلندمدت‌تر گردد. ارتباط اثربخش و مشارکت در سطح بالا، در سراسر فرایند برنامه‌ریزی به ایجاد تعهد کمک می‌کند و واقعگرایانه بودن هدفها را تضمین می‌نماید. اما اگر فرایند برنامه‌ریزی از طریق برنامه‌های عملیاتی که هدفهای استراتژیک و عملیاتی را به هم مرتبط می‌کنند انجام شود، احتمال موفقیت، بیشتر خواهد شد.

برنامه‌ریزی عملیاتی ارتباط ضروری بین برنامه استراتژیک و مجموعه هدفهای مشخص مربوط به بخش‌ها و کارکنان کتابخانه را ارائه می‌دهد و این باعث می‌شود که افراد قادر شوند که به سهم خود در انجام مأموریت کتابخانه پی ببرند. برنامه‌های عملیاتی می‌بایست هم فعالیتهای مکرر روزانه و هم اصلاحات یا توسعه خدمات بخصوص را که مظهر استراتژی مقدم هستند پوشش دهند، در غیر اینصورت این خطر وجود دارد که یا فوریت مقدم بر اهمیت شود یا نوآوری به هزینه استانداردهای خدماتی موجود صورت پذیرد. برنامه‌ها می‌بایست به اندازه‌ای وارد جزئیات شوند که امکان ارزیابی انجام‌پذیری، نمایش وظایف اساسی حوزه‌های اصلی فعالیت بر پایه

انجام دادن ماه به ماه و افراد درگیر در اجرا و تاریخ پایان کار وجود داشته باشد. استفاده از صفحه‌های گسترده کامپیوتری^(۱) یا نرم‌افزارهای بانک اطلاعاتی این امکان را فراهم می‌آورند که اطلاعات، تنظیم و به شکل‌های گوناگون نمایش داده شوند بطوری که فعالیتها بتوانند بر اساس زمان شروع یا پایان، بخش‌ها یا افراد مسئول، حوزه‌های کلیدی نتایج و غیره گروه‌بندی شوند.

این برنامه‌ها در وضع مطلوب، می‌بایست برای تطابق و هماهنگی با بودجه‌بندی سالانه و سر و صورت دادن به تخصیص منابع به مراکز هزینه/خدمات برای سال بعد آماده شوند. اما در عمل، وقتی به محک تجربه واقع می‌شویم، می‌فهمیم که سال اول را باید به عنوان فرایند یادگیری تلقی کنیم و بپذیریم که برنامه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای در طول دوره که کارکنان، جزئیات کار را تجربه می‌کنند، تغییر خواهند کرد. این کار به تشویق مشارکت فعال در فرایند برنامه‌ریزی کمک می‌کند. سپس فعالیت‌های مرتبی را می‌توان برای هر سال پدید آورد و کنترل بیشتری روی افزوده‌ها و تغییرات ترتیب داده شده در طول دوره اعمال کرد تا اطمینان حاصل شود که عبور از مدیریت موردی به پیشرفت برنامه ریزی شده صورت گرفته است. با وجود این، مهم است که بدانیم، فرآیند برنامه ریزی، تنگنایی نیست که مانع ابتکار شود؛ نکته اساسی این است که بدانیم هر وظیفه جدید اتخاذ شده در طول سال، ممکن است نیازمند حذف یا از اولویت خارج شدن دیگر وظایف باشد، مگر اینکه نیازمندیهای جدید از پیش مورد نظر قرار گیرند و تأمین شوند.



نظارت، ارزیابی و بازبینی

به منظور ارزیابی عملکرد مربوط به هدفها و بازبینی / اصلاح برنامه‌ها با توجه به نتایج و شرایط متغیر، ضروری است که پیشرفت کار به صورت منظم مورد نظارت قرار گیرد. فرایند نظارت در تمام سطوح مهم است؛ اگر نظارت انجام نشود، برنامه‌ها کار نخواهند کرد. مسئولیت نظارت ماهانه برنامه‌های عملیاتی را می‌توان بر عهده مدیران خدمات گذارد و مدیریت عالی را از طریق گزارشها، با برجسته کردن هر مساله‌ای که مشخص شده و/یا در بازنگری‌های بودجه مطرح شده است، در فواصل زمانی مناسب در جریان پیشرفت کار قرار داد. نظارت روندهای محیطی نیز باید در نظام منظور شود. بهتر است این کار به عهده افراد مشخص گذارده شود تا خط سیر توسعه در حوزه‌های خاص را دنبال کرده و همکاران را نسبت به هرگونه تغییر یا رخداد پیش‌بینی نشده که پیش فرضهای برنامه‌ریزی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه نمایند. برنامه‌های زمانبندی فصلی، شش ماهه یا سالانه برای بازبینی‌های روندهای محیطی در اطمینان از انجام شدن جدی چنین مسئولیتهایی کمک می‌کند. خود برنامه استراتژیک نیز نیاز به بازبینی و پیشبرد، نتایج/ نشانه‌ها به اثبات و تأیید، و مراحل عملیاتی برای سالهای متوالی به ساخت و پرداخت و ادغام در برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها دارند.

ارزیابی عملکرد، مؤلفه‌ای ضروری در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت است و توسعه شاخص‌های عملکرد به عنوان وسیله‌ای برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد به صورت نظام یافته، بخشی مهم از فرایند برنامه‌ریزی است. قابل اندازه‌گیری بودن هدفها یا قابلیت تبدیل شدن به نشانه‌های قابل اندازه‌گیری به این دلیل است که در هر سطح از سلسله مراتب، از مأموریت تا برنامه‌های عملیاتی بکار می‌رود و همچنین تعیین چگونگی ارزیابی موفقیت، وجه مهمی از توسعه استراتژی است. توجه به این

نکته ضروری است که نقش شاخصهای عملکرد فراتر از نظارت بوده و در تصمیم‌گیری‌ها مؤثرند. نقش شاخص‌ها این است که تأثیر تصمیم‌ها را روی هدف گذاری، توسعه خدمت و تخصیص منابع نشان می‌دهند. ارزیابی و اندازه‌گیری موضوعهای پیچیده‌ای هستند که از حوصله این کتاب، خارجند. خوانندگان به انتشارات تخصصی در این موضوع، خصوصاً به کتاب راهنمای اندازه‌گیری عملکرد که توسط ابوت^۱) تهیه شده است ارجاع داده می‌شوند (به منابع بیشتر برای مطالعه رجوع کنید).

1- Abbott

فصل ۶

نتیجه‌گیری - مستندسازی فرایند

مشاوره تمام طرفهای ذینفع، از اول تا آخر فرایند برنامه‌ریزی برای تصمیم‌گیری آگاهانه و ایجاد تعهد در برابر استراتژی در حال شکل‌گیری توصیه می‌شود، اما در این میان، ارتباطات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است وقتی که مراحل تحلیل، تمرکز و توسعه به نتیجه رسیده باشند و کتابخانه برای آگاه ساختن جامعه از حاصل آن آماده باشد. همانطور که در آغاز اشاره شد تولید برنامه استراتژیک ممکن است چندین هدف را تأمین نماید و مدیران کتابخانه ممکن است تمایل داشته باشند که اطلاعات را با توجه به نوع مخاطبان، به شکلهای گوناگون ارائه دهند. مخاطبان بالقوه شامل تمام ذینفعان از قبل شناسایی شده (برای مثال، کارکنان کتابخانه، مدیریت عالی سازمان مادر، مشتریان، شرکاء و جامعه حرفه‌ای) هستند.

عواملی که در ارائه شکل نهایی دخیل هستند عبارتند از هزینه‌های تولید و توزیع و میزان حساسیت سیاسی یا تجاری که دربر خواهدداشت. یک روش ممکن، تهیه

متن کاملی برای توزیع محدود در داخل سازمان (بعنوان مثال کارکنان کتابخانه و مدیریت عالی) و متن کوتاه‌تری برای توزیع گسترده‌تر در قالب جزوه یا مقاله خبرنامه است. بخاطر داشته باشید که خروجی ملموس فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ضرورتاً مستندی با عنوان "برنامه استراتژیک" نیست - ممکن است به شکل گزارش داخلی یا متن‌های کامل مباحثه^(۱) باشد که جهت‌های استراتژیک کتابخانه را ترسیم می‌کند؛ یا اینکه به صورت مجموعه‌ای از بیانیه‌های مرتبط، شامل هدفهای استراتژیک، خط‌مشی‌ها و جز اینها. چندین کتابخانه در تولید نتایج نهایی در شکل کتاب با چاپ رنگی به همراه عکس و نمودار، سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای کرده‌اند. ارائه انتشارات لوکس و خوش‌ظاهر در شناسائی کتابخانه مؤثر است، اما در عین حال ممکن است کتابخانه را به خاطر اختصاص منابع کمیاب زیر سؤال ببرد.

نسخه منتشر شده

هیچ فرمول استاندارد وجود ندارد و نمونه‌های منتشر شده و نشده برنامه‌ها حتی در مورد کتابخانه‌های مشابه - تنوع زیادی از جهت ظاهر، تفصیل و محتوا دارند. با وجود این، فهرست زیر عناصر اصلی مشخص شده از برنامه استراتژیک کتابخانه در حوزه عمومی را نشان می‌دهد:

- بیانیه مأموریت
- نیروهای محیطی

- جهت‌های اصلی یا پیش‌رانش‌های^(۱) استراتژیک
- آرمانها، استراتژیها و اقدامات
- گزارش مالی
- علاوه بر موارد فوق، عناصر زیر در مستندات کامل‌تر یافت می‌شوند:
- پیشگفتار مدیر سازمان
- خلاصه اجرایی
- دورنمای آینده
- ارزش‌های سازمانی
- استراتژیهای حمایت‌کننده
- پیوستهای آماری
- شاخص‌های عملکرد
- گزارش پیشرفت کار
- واژه‌نامه اصطلاحات فنی

میزان جزئیات متفاوت است اما معمولاً موارد زیر را شامل می‌شود: مجموعه‌های کتابخانه، خدمات، همکاری، فضا، کارکنان، فناوری و سازمان. جای تعجب دارد که تعداد کمی از کتابخانه‌ها، گروههای مشتری را به عنوان کانون توجه اصلی انتخاب کرده‌اند. بعضی کتابخانه‌ها خلاصه‌ای از تحلیل «قوتها، ضعفها، فرصتها، تهدیدها» را در قالب یک بخش مستقل آورده‌اند و برخی دیگر این اطلاعات را در فصل مرتبط و در قالبی استاندارد از آرمانها، شرایط موجود و استراتژیها گنجانده‌اند. طرح کلی

فرایند برنامه‌ریزی اغلب در پیشگفتار یا مقدمه توضیح داده می‌شود. این بهترین راه نمایش کل فرایند بکار رفته و افزایش اهمیت طرحها است تا شرح مفصل پیش فرضهای برنامه‌ریزی.

نکات ارزشمندی که باید برای ساختن برنامه به صورت یک مدرک مفید و قابل قبول، مورد توجه قرار گیرد:

- برنامه را با جزئیات سنگین نکنید (بعنوان مثال داده‌های جمع‌آوری شده در تحلیل محیطی)

- توصیه‌های مربوط به مأموریت و هدفهای سازمان مادر را اجرا کنید

- از مشارکت افراد در تهیه پیش‌نویس کمک بگیرید اما ویرایش نهایی را به یک نفر بسپارید.

- استفاده از زبان فنی، نامفهوم و تخصصی و سرواژه‌ها^(۱) را به حداقل رسانید.

- بجای استفاده از جدول‌ها برای نمایش روندهای مصرف، هزینه و غیره از نمودارها استفاده کنید.

- به برنامه‌عنوانی دهید که ممکن است از بیانیه مأموریت یا دورنما نیز گرفته شود.

- مطمئن شوید نسخه‌ای که برای کارکنان کتابخانه تهیه شده، درست است.

کتاب مبانی^(۲) برنامه‌ریزی

در حالیکه بهتر است مدرک رسمی، محدود به نکات اساسی باشد، نگهداری اطلاعات جمع‌آوری شده در جریان تحلیل شرایط نیز مهم است چرا که می‌تواند برای

ارجاع و همچنین بعنوان نقطه شروعی برای بررسی‌های بعدی مورد نیاز باشد (هم از جهت محتوای اطلاعات و هم بعنوان سابقه فرایند اتخاذ شده). مقدار زیادی از اطلاعات، در طول فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تولید می‌شود از جمله نتایج بررسی‌ها، تحقیق بازار و تحلیل داده‌ها، همچنین گزینه‌های استراتژی که در طول جلسات غلیان فکری ایجاد شده، ممکن است در برنامه نهایی گنجانده نشوند. ارزشمند است که این اطلاعات، جمع‌آوری و مرتب شوند تا هم فرایند مستند شود و هم اینکه سوابق مشارکت کارکنان ثبت شود. اطلاعات مربوط به روش مورد استفاده (که در قالب راهنماها، خلاصه‌ها و گزارشهای روزآوری یا پیشرفت ارائه شده‌اند) نیز باید مستند شود و تمام این مستندات، راهنمای عملی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهند که می‌توانند بعنوان راهنمایی با ارزش برای کارهای بعدی مورد استفاده قرار گیرند.

نتیجه‌گیری

فنون برنامه‌ریزی استراتژیک قبلاً در خیلی از کتابخانه‌ها در سراسر جهان با نتایج موفقیت‌آمیز تجربه شده‌است. محیط همراه با تغییرات سریع، نیاز به مدیریت استراتژیک اثربخش دارد تا بقاء در قرن بعدی را تضمین نماید. به مدیران کتابخانه‌ها توصیه می‌شود که شناختی از مفاهیم اساسی و ابزارها پیدا کنند و استقرار رویه‌های برنامه‌ریزی نظام یافته در سازمانهای خود را در اولویت بالا قرار دهند. رویکرد کامل مشورتی و صرف وقت کافی برای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی توصیه می‌شود. اگر چه در اولین مرحله کار، شکیبایی و ایستادگی ضروری است، اما دستاورد آن قابل ملاحظه بوده و منافع حاصل از دخالت همه در فرایند به سرعت مشهود خواهد شد.

فصل ۷

منابع بیشتر برای مطالعه

Strategic management

Johnson, G. and Scholes, K. *Exploring corporate Strategy: text and cases*. 3rd. ed. New York, London: Prentice Hall, 1993

A substantial textbook (C 730 pages) currently used in many business schools, written with both the manager and potential manager in mind, combining theory and research with actual illustrations of the application of strategic management concepts in UK organisations.

Bowman, Cliff. *The essence of strategic management*. New York, London: Prentice Hall 1990.

A concise introduction (C150 pages) Summarising the concepts and techniques judged most useful to practising managers, including models taken from other publications; also includes a case study which runs through the book.

Mintzberg, H. and Quinn, J.B. *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, Nj: Prentics-Hall International, 1992

A wide-ranging and stimulating paperback collection of some 50 journal articles and book. Extracts, bringing together seminal contributions from most

of the strategy "gurus", presented With linking commentaries by the authors (Whose published writings are also represente

Pascale, R.T. and Athols, Athos, A.G. *The art of Japanese managment*. London: Penguin. Books 1982 (1986)

Introduces the Mckinsey 7-S model as a framework for comparing and contrasting Eastern and Western management philosophise, embodied by Matsushita and ITT, concluding that the link between purpose, strategy and human values is the "secret ewapon" of high-performing firms.

Hamel, G. a,d Prahalad, C.K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 1989, 67 (3) PP63-76

Argues that the hallmark of Japanese strategic management is the "Leveraging" of resources to reach seemingly unattainable goals-rather than fitting/trimming ambitions to match current capabilities-and being clear about the ends, but flexible about the means of achieving them.

Mission statements

Hooley, G.J, Cox, A.J and Adams, A. "Our five year mission-to boldly go where no man has been before...", *Journal of management*, 1992, 8, pp35-48.

Reviews literature on missions and presents the findings of research on the content, creation, use and impact of statements in both public and private sector organisations, drawing attention to a significant shift in focus away from the long-term Strategic intent (or vision) to the medium/short-term "operationalization of achiegving longer term strategic intent.

Critical success factors

Hardaker, M. and Ward, B.K. How to make a team work. *Horvard Business Review*, 1987, 65 (6) pp112-117

Covers the development of mission statements and identification of Critical Success Factors (CSFS)-details criteria for CSFS, and then outlines method to identify most critical business processes, decide nature of improvement needed and establish relevent measurements.

Scenarios

Wack, P.Scenarios: uncharted waters ahead. *Harverd Business Review*, 1985, 63(5) pp73-89 Describes the use of scenario building at Royal Dutch Shell in the early 1970s. in what has become the best known account of this technique, emphasising the need to blend analysis of hard data with insight and judgement.

Wack, P. Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 1985, 63(6) pp139-50 Continues the story of experience at shell, arguing that discipline of scenario analysis challenges managerial assumptions, provides a richer picture of the future, and helps to generate genuine strategic options.

Evaluation

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, 49 (Fall) pp41-50 Outlines the background research leading to the development of the PZB SERVQUAL model, offering a framework of ten evaluative dimensions or criteria suitable for assessing customer expectations and perceptions of service quality.

Library planning

Riggs, D.E. *Strategic planning for library managers*. Phoenix, Az: Oryx Press, 1984 The pioneering library textbook, written primarily for senior managers and students, and now somewhat dated by its summary dismissal of the "bottom-up" approach and keen interest in the Planning-Programming-Budgeting System (PPBS). Still useful for its coverage of function and types of policies, and checklists for assessing strategies and examining alternatives.

Mckee, B. *Planning library service*. London: Clive Bingley, 1989

A textbook for students and new managers, which ranges over the whole field of management A textbook for students and new managers, which ranges over the whole field of management (Including human and financial resources) but approaches topics from a planning perspective the first two chapters are particularly to strategic planning.

Jacob, M. E. L. *Strategic planning: a how-to-do-it manual for librarians*. New York London: Neal Schuman, 1990.

A step-by-step guide (c120 pages) which contains practical advice and information, with checklists, Worksheets and examples taken from US library practices. Features include sample scenarios (Information Industry Association and OCLC) and models of value-added services

Asantewa, D. *Strategic planning basics for special libraries*. Washington, DC. Specil, Libraries Association, 1992.

A detailed practical guide (C60 pages) on how to organise, develop and manage a strategic plan, covering the composition and responsibilities of the planning team; situation analysis and survey methods; formulation of mission,

goals/objectives, policies, rules and procedures and use of the budget as a planning tool, concluding with a worked example for mythical library.

Jurow, S. and Webster, D. Building new futures for research libraries. *Journal of Library Administration*, 1991, 14(2) pp5-19

Reviews strategic concepts and describes the programme developed by the U.S. Association of Research Libraries Office of Management Studies, including the use of critical tools (scenarios and key result areas).

Butler, M. and Davis, H. Strategic planning as a catalyst for change in the 1990s. *College & Research Libraries*, 1992, 53 (5) pp393-403

Surveys the literature of library planning and then considers at length the importance and benefits of strategic management for academic libraries, drawing on recent experiences at the libraries of the Michigan State University and the University at Albany, State University of New York.

Birdsall, D.G. and Hensley, O.D. A new strategic planning model for academic libraries *College & Research Libraries*, 1994, 55(2) pp149-159

Describes a six-phase model which differs from other approaches in its emphasis on involving representatives from impact areas in the planning team, ensuring acceptance of the agenda by partners and constituencies, and systematically securing adoption of the plan over five stages.

Mission statements

Wilson, P. Mission and information: what business are we in? *Journal of Academic Librarianship*, 1988, 14(2) pp82-86

Considers the fundamental question of the business of a university library, arguing that "the information business" is too broad and empty a definition, concluding that the most important function of an academic library is 'to facilitate the acquisition the acquisition and production of knowledge'.

Brophy, P. The mission of the academic of the academic library. *British Journal of Academic Librarianship*, 1991, 6(3) pp135-147

Explores the concept of mission with reference to both business and library literature, and reports on study of UK academic libraries; notes that statements focus on what business we are in (purpose) and/or how we do things (values), with overall similarity of content but different emphases (eg. building collections, providing access, information skills).

Case studies

Public libraries

Library and Information Services Council. Working Group on Public Library Objectives. *Setting objectives for public library services: a manual of public library objectives*. London: HMSO, 1991 (Library Information Series No 19) Presents a mission statement for the UK public library service for adaptation by local authorities to meet their particular circumstances, and 14 'key activities' intended to help libraries to define their own service priorities and set policy and operational objectives; also includes chapters on the external environment, the planning context and terminology, a framework of questions for self-assessment, and a process for setting objectives. An appendix summarises five case studies representing different types of public library authorities.

Ruse, D. Minding out own business: the Berkshire experience of business planning. *public Library Journal*, 1990, 5(6) pp147, 151-152
Outlines the planning framework of Berkshire County Library, which includes a mission statement, three-year medium term plan, annual strategic objectives and business plans; discusses the structure of business plans, and advantages and disadvantages of the approach.

Allen L. Strategic planning for libraries: a convergence of library management theory and research. *International Journal of information and Library Research*, 1989, 1(3) pp 197-212 Discusses the use of Soft Systems Methodology as a framework for strategic planning in the Library and Information Service of Western Australia - a state/public library service - advocated as a means of forcing 'blue-sky' thinking and avoiding a 'recipe book' approach; Follows the process through from mission statement, corporate objectives and strategies to programme definition and evaluation, reproducing examples of forms used to document the process.

National libraries

Donlon, P. and Line, M. *Strategic planning in national libraries*. Alexandria, 1992, 4 (2) (pp83-94)

Identifies distinctive aspects of planning for national libraries, including government influenced, international responsibilities and diverse audience; discusses published examples with particular reference to the National Library of Ireland.

Academic libraries

Association of Research Libraries. Office of Management Services. Systems and Procedures Exchange Center. *Strategic plans in ARL libraries*. Washington, DC:ARL, 1989 (SPEC kit 158)

Reproduces preliminary planning documents from institutions, strategic plan excerpts (including values statements) from the Library of Congress. Massachusetts Institute of Technology (MIT) AND Ohio State University, and action plans from the University of California, San Diego; the MIT document comparisons with named peer institution

Ensor, P. et al. Strategic planning in an academic library. *Library Administration and Management*, 1988, 2(3) pp 145-150

Details the data gathering and writing components of the strategic planning process followed at Indiana State University Libraries, and subsequent consideration of the document at a library retreat; reproduces the full questionnaire used for interviews with teaching staff an appendix.

Baker, S.M. Strategic planning for libraries in the electronic age. *IATUL Quarterly*, 1989 3 (4) pp200-206

Describes the top-down approach adopted at the Massachusetts Institute of technology (MIT) and the results, reproducing an extended statement of the new vision of the MIT Libraries.

Gratch, B. and Wood, E. Strategic planning: implementation and first-year appraisal. *Journal of Academic Librarianship*, 1991, 17(1) pp10-15

Describes the strategic planning process adopted at Bowling Green State University Libraries Ohio, including a full account of events following completion of the document and advice on ensuring that the plan becomes an effective working tool.

Lee, S. Organizational change in the Harvard College Library: a continued struggle for redefinition and renewal. *Journal of Academic Librarianship*, 1993, 19(4) pp225-230 Discusses the strategic planning process initiated at Harvard College Library, highlighting eight key factors critical to a successful outcome; reproduces the library's vision statement (c400 words) and also refers to a complementary statement of organisational values.

Marketing

Morgan, P. and Noble, S. and Noble, S. Marketing library and information services in the '90s. *Australian Library Journal*, 1992, 41(4) pp283-292

Outlines practical steps for marketing services, from situation analysis and objective-setting to evaluation and control procedures, stressing the pricing the principles of segmentation and positioning, Arguing that library users have needs too diverse for them to be regarded as a single group.

Holman, K. and Hamilton, B. the Sandy Information Point: a marketing Point: a marketing plan. *public Library Journal*, 1992, 7(3) pp82-85

Presents a condensed version of the plan for the Sandy Information Point in Bedfordshire, as an illustration of the application of strategic business management in the public sector, the service is seen as a pioneering pilot and also a marketing device for the county council.

Coote, H, *How to market your library service effectively*. London: Aslib, 1994
A practical guide, which introduces key concepts and techniques, and includes sections on Corporate identity, effective communication and media relations, as well as four short case studies showing how different libraries and information units tackle marketing issues.

Evaluation

Lancaster, F. W. *If you want to evaluate your library*. 2nd.ed London: Library Association, 1993

A comprehensive guide (c350p) to the selection of methods for evaluating services provided by libraries and information centres, illustrated with examples of questionnaires and forms used in US libraries. covers evaluation of collections, database searching, answering reference questions and bibliographic instruction, as well as considering cost-effectiveness, cost/benefit studies and continuous quality control.

Abbott, C. *performance measurement in library and information services*. London: Aslib, 1994.

A wide-ranging practical guide, which explains the purposes and benefits of performance measurement, clarifies terminology, and provides a comprehensive listing of different types of performance indicators for 13 generic library functions.

Strategic Planning for Library and Information Services

Sheila Corral

Translated by: Majid Omidvar

**Iranian Information & Documentation Center
(IRANDOC)**

Tehran-2001

Strategic Planning for Library and Information Services

Sheila Corrall

Translated by:
Majid Omidvar

شابک ۹۶۴-۷۵۱۹-۰۹-۵
ISBN 964-7519-09-5



Iranian Information & Documentation Center
(IRANDOC)

www.irandoc.ac.ir

Tehran - 2001