

جنبه‌های مدیریت استراتژیک در کاربرد خدمات اطلاع‌رسانی

هما قائدشرفی^۱

چکیده: در این مقاله جریان مدیریت استراتژیک و سه مرحله آن - تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی، و ارزیابی استراتژی - و نیز مدیریت استراتژیک کاربردی با استفاده از مدل‌سازی بیان خواهد شد. نظر به اهمیت مدیریت استراتژیک، موارد زیر بررسی شده است: نقش اطلاعات به عنوان عامل محیطی، شناسایی دشواری‌ها، فرصت‌ها و ضعف‌ها، قوت‌ها، نظارت داخلی، برقراری اهداف، نظارت مدیریت و فعالیت‌های مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک در ایجاد خدمات کاوش؛ اجرای استراتژی مرحله دوم مدیریت استراتژیک، به علاوه اهداف برقراری استراتژی موفق (اهداف مورد نظر مبنایی برای تخصیص منابع هستند)، اجرای کاربرد خدمات کاوش در سازمان، انتخاب پایگاه‌های اطلاعاتی؛ دسترسی از راه دور و تجهیزات مهم در برقراری این نظام‌ها؛ و سرانجام، برنامه آموزشی و کارآموزی برای استفاده از این خدمات؛ در آخر، ارزیابی مدیریت استراتژیک و اقداماتی که برای مرور اهداف، سیاست‌ها و مأموریت سازمان (نه در جهت نگاه به گذشته، که در جهت رویارویی با آینده) و شکل دادن به آینده آن انجام می‌گیرد.

اطلاعات به شکل منبع یاری‌رسان

اطلاعات ابزار ویژه‌ای است که مدیر با دریافت و ارسال آن می‌تواند در کارمندان سازمان ایجاد انگیزه کند، آنها را راهنمایی کند و سازمان دهد. اهمیت اطلاعات به عنوان یک منبع برتر

^۱ کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهشی‌های علمی و صنعتی ایران

هنوز باقی است. از دهه ۱۹۸۰، برنامه‌ریزی استراتژیک و فهم تکنولوژی اطلاعات به وظایف مدیران اضافه شده است.

هنگامی که از مدیران سؤال می‌شود منابع در دسترس خود را شناسایی کنند، معمولاً با نیروی انسانی، پول، و ابزار مادی آغاز می‌کنند. اطلاعات، که شاید مهم‌ترین منبع باشد، غالباً در نظر گرفته نمی‌شود. شمار اندکی از مدیران اطلاعات را منبع به حساب می‌آورند. دلیل اصلی این تلقی غیرقابل لمس بودن آن است. در حالی که منابعی مانند نیروی انسانی، پول، و مادیات را بر عکس اطلاعات می‌توان اندازه‌گیری کرد.

راکارتر چهار عصر در تحول مدیریت سیستم اطلاعات در نظر می‌گیرد: حسابداری، امور اداری، اطلاعات، و جامعه الکترونیکی. در دهه ۱۹۶۰ ورود برنامه‌ریزی دوربرد و برنامه‌ریزی استراتژیک خبر از فرارسیدن عصر اطلاعات می‌داد. اکنون، در اواخر دهه ۱۹۹۰، که به جامعه‌ای الکترونیکی رسیده‌ایم، باید کاربرد تکنولوژی اطلاعات را اضافه کرد هر چند که شمار بزرگی از مدیران یا از این ابزار جدید بی‌خبرند یا نسبت به ارزش آن تردید دارند و یا نسبت به قابل استفاده کردن آن بی‌میل هستند.

حجم اطلاعات

امروز مسئله مهم حجم رو به فزونی اطلاعات است، و رایانه‌ها در رساندن سریع و آسان اطلاعات به آنهایی که مجهز به ابزار دریافت آن هستند پیشگامند. تصمیم‌گیری برای مدیران دشوارتر شده است، زیرا آنها به اطلاعات صحیح، مرتبط، و سریع نیاز دارند. همچنین به نظر می‌رسد که وقت آزاد مدیران برای دریافت اطلاعات و اندیشیدن درباره آنها کاهش یافته باشد. سؤال این است که مدیر چگونه اطلاعات لازم را به دست می‌آورد؛ در حالی که از میان حجم وسیعی از اطلاعات فقط یک رشته از آنها را لازم دارد، راه‌حلی ساده فراهم نیست. مدیر امروز خود را در موقعیت بهتری می‌بیند، زیرا می‌تواند با رایانه و خط تلفن از رایانه‌های دیگری اطلاعات مورد نظر خود را دریافت کند تا اینکه تا روز بعد منتظر بماند^(۱).

اطلاعات و داده

واژه‌های اطلاعات و داده را غالباً به جای هم به کار می‌برند، گرچه اطلاعات معمولاً به داده‌های دارای معنی و مفید برای دریافت‌کننده گفته می‌شود، و داده برای مواد خام تولید اطلاعات به کار می‌رود. مفهومی که در پایگاه اطلاعاتی نهفته است این است که داده نیاز به اداره شدن دارد تا بتواند هم مورد پردازش قرار گیرد و هم کیفیت مناسب داشته باشد. مدیریت داده هم

نرم‌افزاری است و هم سازمان‌دهی. نرم‌افزاری که برای ایجاد و تکمیل پایگاه اطلاعاتی به کار می‌رود سیستم اطلاعات مدیریتی^۱ خوانده می‌شود.

مدیریت استراتژیک^۲

مدیریت استراتژیک جریانی "مداوم" و دوسویه^۳ تعریف می‌شود که هدف آن به‌طور کلی حفظ سازمان در سازگاری با محیط است. مدیریت استراتژیک جریانی پیوسته است، زیرا هرگز از حرکت باز نمی‌ایستد و نیز دوسویه است. یعنی جریان آن با اولین گام آغاز می‌شود و به آخرین گام می‌رسد و مجدداً با گام بعدی شروع می‌شود. مدیریت استراتژیک شامل رشته‌های مختلفی است که در یک گردش دورانی تکرار می‌گردد^(۲).

مدل مدیریت یا جریان استراتژیک در سه مرحله اصلی خلاصه می‌شود: تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی، و ارزیابی استراتژی^(۳).

۱. تنظیم استراتژی

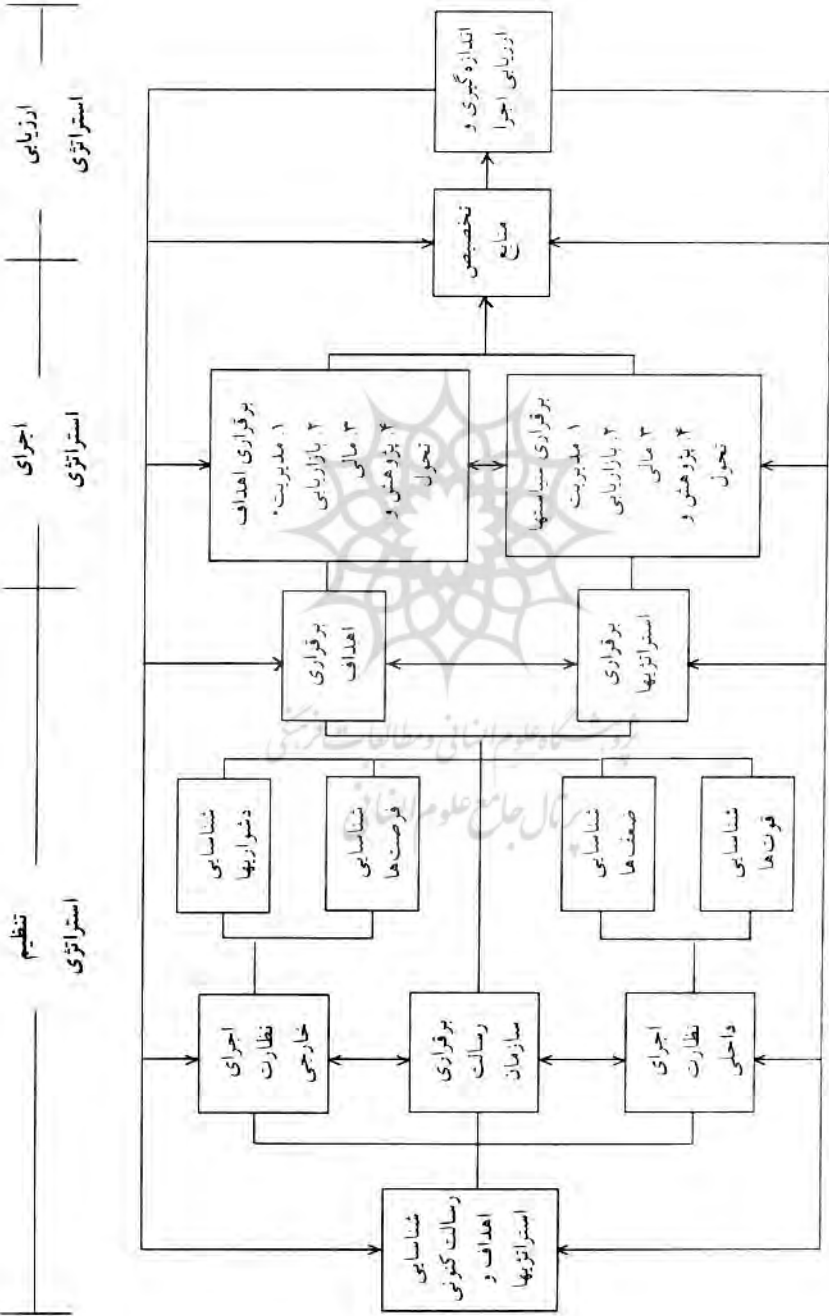
این مرحله شامل اقداماتی است که سازمان می‌تواند از طریق آنها به اهداف خود برسد و تجزیه و تحلیل محیطی را در برمی‌گیرد. جریان مدیریت استراتژیک با تجزیه و تحلیل محیطی آغاز می‌شود. جریان بازنگری محیط سازمان برای شناسایی حال و آینده و فرصت‌ها و دشواری‌هاست. در این بحث، محیط سازمان به معنی تمام عوامل داخلی و خارجی است که در نیل به اهداف سازمان تأثیر در خورد توجهی دارد^(۴).

مأموریت

مأموریت سازمان از دیدگاه درازمدت این است که چه می‌خواهد باشد و قصد دارد به چه کسانی خدمت کند. مفهوم مأموریت توصیف‌کننده هدف سازمان، مشتری‌ها، خدمات بازار، و تکنولوژی بنیادی است. مأموریت به‌طور دقیق انتظارات مشتریان و مراجعان را منعکس می‌کند، تولید را تحول می‌بخشد و سازمان را در راه به دست آوردن بازار یاری می‌دهد. اهمیت مأموریت در مدیریت استراتژیک بیان می‌شود. مأموریت اغلب مشهودترین و عمومی‌ترین قسمت برنامه‌ریزی استراتژیک است. اهداف سازمان‌یافته مقاصدی هستند که سازمان به آن طرف هدایت می‌شود. مأموریت مقاصد سازمان را منعکس می‌کند، به تصمیم‌گیری کمک

1. information management systems
3. interactive

2. strategic management



تصویر ۱. مدل مدیریت استراتژیک
 مأخذ: Fred R. David. Concepts of Strategic Management. Ohio: Merrill, 1987, p. 19.

می‌کند و کارآیی سازمان را افزایش می‌دهد. اهداف می‌توانند کوتاه‌مدت یا درازمدت باشند. مأموریت خوب طراحی شده برای تنظیم استراتژی مؤثر و اجرا و ارزیابی آن اساسی است (۱۵).

چارچوب کار برای هدایت نظارت خارجی

اطلاعات همیشه دستاورد مفیدی بوده اما اکنون به صورت وسیله و استراتژیک قوی درآمده است و کیفیت و کمیت اطلاعات موجود سازمان‌ها ناگهان افزایش یافته است. پیشرفت‌هایی که در تکنولوژی رایانه، ارتباط راه دور و دسترسی به داده و وسایل ذخیره، پیگاه‌های اطلاعاتی پیوسته، تجهیزات گرافیکی، و نرم‌افزارها ایجاد شده هم فرصت‌ها و هم دشواری‌هایی برای سازمان‌ها به وجود آورده‌اند.

تکنولوژی اطلاعات ماهیت بسیاری از صنایع را از طریق تغییر عمر محصول، افزایش سرعت توزیع، ایجاد محصولات و خدمات تازه و انعطاف محصول دگرگون می‌کند. تکنولوژی اطلاعاتی بازده نسبت به مقیاس را عوض می‌کند، موانع ورود را تغییر می‌دهد و رابطه میان صنایع و عرضه کنندگان مختلف، اعتبار دهندگان، مشتریان، و برخوردارها را تحول می‌بخشد. نظارت خارجی با انتخاب کلیه متغیرها در محیط سازمان شروع می‌شود. انتخاب کلیه متغیرها به موقعیت سازمان است. متغیرهای محیطی می‌توانند به گروه‌های اصلی زیر تقسیم شوند (۱۶):

- نیروهای اقتصادی؛
- نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، و جغرافیایی؛
- نیروهای سیاسی، قانونی، و حکومتی؛
- نیروهای رقابتی.

تغییرات در متغیرهای محیطی به تغییرات در تقاضای مشتری در خدمات صنعتی و خدمات مشتری تبدیل می‌شود. نیروهای محیطی بر انواع تولید متحول انواع خدمات پیشنهاد شده و غیره تأثیر می‌گذارد. شناسایی و ارزیابی فرصت‌های محیطی و دشواری‌ها سازمان را قادر می‌سازد که به تنظیم یا تعدیل مأموریت خود دست بزند، استراتژی‌ها را برای نیل به اهداف طراحی کند و سیاست‌ها را برای نیل به اهداف بزرگتر خود تحول بخشد.

روابط داخلی میان حوزه‌های عملکرد

مدیریت استراتژیکی گاهی سبب این سوء تفاهم می‌شود که جریان استراتژی‌ها، اهداف و مقاصد، سیاست‌ها و تصمیمات از مدیر کل به مدیران بخش‌ها و سپس به مدیران عملکردی

یک جاذبه است. این جریان دو طرفه مستلزم هماهنگی مؤثر میان تمام بخش‌های سازمان است. روابط درونی نامحدودی میان مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید و فعالیت‌های پژوهشی و تحولات وجود دارد. به عنوان مثال، مسائل مالی فرصت‌های مدیران را در بازار و در تولید محدود می‌کند.

اگر چه مدیران رده بالا بر مدیریت استراتژیکی نظارت دارند، موفقیت اقتضا می‌کند که مدیران تمام تواحی عملکردی نیز با همکاری یکدیگر بر داده‌ها، فکرها، و اطلاعات نظارت داشته باشند.

نظارت داخلی به روابط میان حوزه‌های عملکردی تمرکز می‌بخشد. نقاط ضعف و قوت با هم یکی شده همراه با عوامل خارجی تعریف روشنی از مأموریت، استراتژی‌ها، و اهداف سازمان به دست می‌دهند.^(۷)

نظارت مدیریت

مدیران پنج فعالیت بنیادی انجام می‌دهند: برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، گزینش، و نظارت. برنامه‌ریزی اغلب اساس مدیریت شمرده می‌شود، اما همیشه در رأس وظایف مدیران نیست. برنامه‌ریزی پلی میان حال و آینده است. برنامه‌ریزی احتمال به دست آوردن نتایج دلخواه را در آینده افزایش می‌دهد و اساس تنظیم استراتژی مؤثر است، زیرا فعالیت‌های سازماندهی، ایجاد انگیزه، گزینش، و نظارت همه وابسته به برنامه‌ریزی مؤثرند. سازمان‌هایی که دست به برنامه‌ریزی می‌زنند عموماً موفق‌ترند. زیرا، اول، برنامه‌ریزی به سازمان اجازه می‌دهد فرصت‌ها را شناسایی و حداکثر استفاده را از آنها بکند و دشواری‌های را به حداقل برساند؛ دوم، سازمان می‌تواند نتیجه بیشتری از برنامه‌ریزی بگیرد، یعنی کل بیش از مجموع اجزا از کار درخواهد آمد (در عمل $2+2=5$ خواهد شد). سوم، برنامه‌ریزی به سازمان اجازه می‌دهد خود را با تغییرات وفق دهد و بنابراین بخت بقا و دوام آن افزایش می‌یابد.

برنامه‌ریزی البته از رأس سازمان آغاز می‌شود و به پایین ادامه می‌یابد، زیرا ابتدا باید مدیران رده بالا مأموریت، هدف کلی، و استراتژی سازمان را تعیین کنند تا سپس مدیران بخش‌ها، و مقام‌های اجرایی بتوانند اهداف گوناگون و سیاست‌های سازمان را شکل بدهند. سه سطح برنامه‌ریزی، شبیه سه سطح مدیریت استراتژیک، عبارتند از: مدیریت کل، مدیریت بخش، و مدیریت اجرایی^(۸).

عملکرد	توصیف	مرحله مدیریت استراتژیک
برنامه‌ریزی	شامل کلیه فعالیت‌های مدیریتی و مرتبط با آمادگی برای آینده است. وظایف خاصی شامل پیش‌بینی، تعیین اهداف، اندیشه استراتژی، تحول سیاست‌ها و سرفراری اهداف.	تنظیم استراتژی
سازماندهی	شامل تمام فعالیت‌های مدیریت تنظیم استراتژی است که نتیجه آن در ساخت وظایف و روابط بین مسئولان دیده می‌شود. حوزه‌های به‌خصوصی شامل تخصیص شعبی، توصیف شعبی، وحدت رهبری، هماهنگی، شرح وظایف و تجزیه و تحلیل شعبی.	اجرای استراتژی
ایجاد انگیزه	انگیزه فعالیت‌های هدایت شده در جهت شکل دادن رفتار انسانی است. عنوان‌های به‌خصوصی شامل رهبری، ارتباطات، رضایت شعبی، اجرای شعبی، تغییرات سازمانی، اخلاق سازمانی.	اجرای استراتژی
گزینش	فعالیت‌های کارگزینی در مدیریت کارمندان و منابع متمرکز می‌شود، از جمله، حقوق و دستمزد، منافع کارمند، مصاحبه، استخدام، برکنارکردن، آموزش دادن، تحول مدیریت، امنیت کارمند، فرصت برابر در کار، اتحاد مشترک، تحول شعبی، پژوهش کارمندی، راه و روش شکایت و روابط عمومی.	اجرای استراتژی
نظارت	نظارت تمام فعالیت‌های مدیریت را تضمین می‌کند تا نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده در یک روند باشند موارد اصلی مورد نظر شامل نظارت بر کیفیت، نظارت مالی، نظارت بر موجودی، نظارت بر فروش، نظارت بر هزینه و پاداش‌هاست.	ارزیابی استراتژی

تصویر ۲. عملکردهای اساسی مدیریت

برنامه‌ریزی و اجرا در خدمات کاوش

پیش از وارد شدن در بحث اصلی، نیاز سازمان به کاوش پیوسته و دسترسی به میزبان‌های بین‌المللی را بررسی می‌کنیم. کدام راه حل برای رفع نیازهای اطلاعاتی مناسب‌تر است: دیسک فشرده یا کاوش پیوسته و همچنین در مورد پایگاه‌های داخلی نیاز دسترسی به این خدمات نیز باید مورد بررسی قرار گیرد^(۹).

انتخاب پایگاه‌ها و خدمات کاوش

بعد از برنامه‌ریزی برای کاربرد خدمات کاوش، اولین تصمیم این است که چه پایگاه‌ها و کدام خدمات کاوش را انتخاب کنیم. برای استفاده از بعضی خدمات باید تجهیزات مخصوصی داشته باشیم، مثلاً در مورد سیستم کازون‌لاین^۱ یا دارک^۲ بر تله سیستم کواستل^۳ باید به پایانهٔ امولیتور دسترسی باشد.

در بحث اینکه کدام خدمات کاوش مناسب‌تر است ابتدا باید عوامل متعددی تعریف شود. اساساً لازم است خدماتی به کار گرفته شوند که به پایگاه‌های شناخته شده دسترسی دارند. وسعت پایگاه‌ها را نیز باید در نظر گرفت. بنابراین مهم است که در هنگام امضای قرارداد با خدمات کاوش مطمئن شویم که به تعداد زیادی پایگاه اطلاعاتی دسترسی خواهیم داشت. عوامل دیگر عبارتند از:

- هزینه، شامل هزینه‌های ارتباط، چاپ و خدمات کاوش؛
- تعداد سال‌هایی که اطلاعات به صورت پیوسته قابل دسترسی است؛
- کیفیت راهنماها؛
- طبیعی یا دستوری بودن زبان دسترسی به اطلاعات در خدمات کاوش؛
- کمک و تسهیلات آموزشی پیشنهاد شده از سوی خدمات کاوش؛
- کیفیت و اعتبار خط‌های راه دور.

مسائل مربوط به هزینه دسترسی به خدمات متعدد، امکان ارتباط میان کاربر و رایانه و اینکه تا چه حد برای کاربر آسان است باید در هنگام انتخاب خدمات اطلاعاتی مورد نظر قرار گیرد و در این باره با افراد با تجربه مشورت شود.

دسترسی از راه دور

پس از امضای قرارداد با خدمات کاوش مناسب، باید ترتیبات مشابهی برای ارتباط با شبکهٔ راه دور نیز در نظر گرفته شود. در محیط سازمانی دسترسی به این خدمات بخشی از زیرساخت تکنولوژی اطلاعاتی سازمان است. تدارکات باید از راه ارتباط با نزدیک‌ترین نقطه دسترسی انجام گیرد. ممکن است خط تلفن اجاره‌ای یا اختصاصی برای خدمات اطلاعاتی مناسب‌تر باشد.

رایانه‌ها

هنگامی که انتخاب بنیادی خدمات کاوش انجام گرفت، باید درصدد تهیه تجهیزات کاوش

پیوسته برآمد حداقل به یک رایانه، خط تلفن، و مودم نیاز است. در اوایل برقراری خدمات کاوش پیوسته رایانه‌ها معمولاً غیرهوشمند بودند، اما امروز برای این منظور ریزرایانه به کار می‌رود.

نرم‌افزار کاوش

ریزرایانه‌ها به نرم‌افزار مناسب برای کاوش پیوسته نیاز دارند. گاه ریزرایانه‌های آمادهٔ فروش مجهز به نرم‌افزارهایی هستند که برای کاوش پیوسته مناسبند، زیرا این کار را ساده می‌کنند و مدت زمان ارتباط را کاهش می‌دهند. چنین نرم‌افزاری کاوشگر را آماده می‌سازد که استراتژی کاوش را به صورت ناپیوسته انجام دهد و سپس آن را به پیوسته منتقل کند. داده‌ها با سرعتی که شبکهٔ ارتباطات کار می‌کند منتقل می‌شود، نه با سرعتی که کاوشگر تایپ می‌کند، و این هزینهٔ کاوش را کاهش می‌دهد. نرم‌افزارهای کاوش پیوسته باید اجازهٔ کپی الکترونیکی کردن نیز داشته باشند تا بتوانند برای پردازش ناپیوسته در ریزرایانهٔ محلی مورد استفاده قرار گیرند، و شاید از نیاز به تکرار این کاوش‌ها بکاهد. نرم‌افزار باید جریان پیچیدهٔ شماره‌گیری^۱ به شبکه‌های اطلاعاتی و میزبان‌های راه دور را به فشار دادن چند دکمه محدود کند.

در این نوع کاوش‌ها، نرم‌افزاری برای واسطه‌های کاوش حرفه‌ای در نظر گرفته شده است. این نرم‌افزار که استفاده از آن برای کاربر نهایی به صورت موردی است، نرم‌افزار دروازه‌ای^۲ خوانده می‌شود.

مودم

اگر دسترسی به شبکه ارتباطات از راه دور از طریق شبکهٔ تلفن باشد، برای ترجمهٔ علامت‌های رقومی به آنالوگ^۳ به وسیله‌ای به نام مودم نیاز است. در هر سوی خط ارتباطی باید یک مودم نصب شود، زیرا رایانه برای پردازش داده به صورت رقومی طراحی شده، در حالی که تلفن اساساً جهت انتقال صداست.

محل تجهیزات

محل مناسب برای خدمات پیوسته جایی است که در درجهٔ اول مجزا و مجهز به خط‌های تلفن و برق کافی، و در درجهٔ بعد آرام و کم رفت و آمد با کتاب‌ها و مدارک و منابع راهنمای مورد لزوم، زیرا حتی در آسان‌ترین کاوش‌ها احتمالاً نیاز به مشورت با کتاب‌های راهنما خواهد بود.

جای کافی برای نگهداری مدارک هم باید در نظر گرفت.

چه کسی باید کاوش کند؟

بعضی سازمان‌ها تنها یک کاوشگر دارند. با این حال، در بیشتر مواقع، تعدادی از کارکنان درگیر این کار می‌شوند. مثلاً در کتابخانه عمومی در بیشتر مواقع، شماری کاوشگر حرفه‌ای یا غیرحرفه‌ای کار کاوش انجام می‌دهند، در حالی که در کتابخانه‌ای آموزشی کاوشگران حرفه‌ای مشغول به کارند که براساس تخصص موضوعی خود کار می‌کنند.

رایگان یا غیررایگان

بسیاری از کتابخانه‌ها با این مسئله مواجهند که آیا کاوش پیوسته را به‌طور رایگان در دسترس قرار دهند یا نه. کتابخانه‌ها چون اطلاعات را به رایگان در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند، معتقدند کاوش‌ها نیز باید رایگان باشد. مخالفان این نظر می‌گویند برخلاف آنهایی که از نشریات چاپی استفاده می‌کنند، متقاضیان درخواست اطلاعات از طریق رایانه باید هزینه اطلاعات رایانه‌ای را بپردازند.

عملیات

هنگامی که خدمات پیوسته برقرار شد، وظایفی برعهده آن سازمان است که عبارتند از:

هزینه‌ها و پرداخت‌ها

نخستین مسئله در زمینه کاوش، رسیدگی به هزینه‌هاست. فعلاً برای دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی خدمات کاوش، یا ترکیبی از هزینه مدت زمان ارتباط و هزینه برای نمایش پیوسته و ناپیوسته اطلاعات بازبازی شده باید هزینه پرداخت. در اوایل راه افتادن کاوش پیوسته، قسمت اعظم مخارج، هزینه زمان ارتباط بود. اما در سال‌های اخیر اطلاعات بازبازی شده نیز هزینه دارند. نکته در این است که هزینه برای اطلاعات کاوش شده پرداخت می‌شود، نه برای مدت زمان ارتباط.

مهم است که سیستمی برای نگهداری تمام کاوش‌های انجام شده نصب شود شامل جزئیات مربوط به خدمات کاوش و پایگاه اطلاعاتی به کار رفته، روز و ساعت کاوش و هزینه و زمان ارتباط کاوش. بیشتر سیستم‌های میزبان دستگاه خودکار پرداخت صورت حساب دارند.

مدارک

خدمات کاوش و تعداد زیادی از تولیدکنندگان پایگاه‌های اطلاعاتی مدارک متعددی تهیه می‌کنند که معمولاً به صورت یک یا چند ورق هستند. جمع‌آوری ابتدایی این مطالب از آغاز کاوش پیوسته شروع می‌شود که شامل کتابچه راهنمای کاربر و اصطلاحنامه است. علاوه بر مدارک بالا، تولیدکنندگان پایگاه‌های اطلاعاتی خبرنامه‌های منظمی هم چاپ می‌کنند.

کتابچه خط‌مشی

هر سازمانی با آغاز کاوش پیوسته یک رشته سیاست‌گذاری و خط‌مشی برای کاوش پیوسته نیز در نظر می‌گیرد که ممکن است به صورت دستورالعمل جداگانه تهیه شود. این نوشته باید خدمات کاوش و سیاست‌های محلی برای ارائه کاوش محلی را توضیح دهد.

تأثیر متقابل کاربرد خدمات پیوسته

کاربرد خدمات کاوش پیوسته بر سازمان تأثیر مهمی می‌گذارد. نتیجه مشهود کاوش کتابشناختی آن است که توجه مراجعان را به مطالبی که به صورت چاپی در دسترس نیست و به صورت پیوسته فراهم است جلب می‌کند. بنابراین، خدمات کاوش پیوسته در امانت گرفتن و تهیه مطالب چاپی مؤثر است.

سیاست و مرور عملیات

صنعت اطلاعات پیوسته به سرعت در حال تغییر است. این موضوع مهم است که رویه‌هایی برای مرور کاربرد کاوش پیوسته در سازمان به کار گرفته شود، از جمله:

- آیا این خدمات کاوش مناسب‌ترین و اقتصادی‌ترین راه دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی مورد نیاز هستند؟

- پایان دادن قرارداد با خدماتی که کاربرد مؤثر ندارند.

- شرایط بازآموزی.

- تأثیر معرفی کاوش پیوسته بر دیگر فعالیت‌های سازمان.

- بازنگری دیدگاه‌های مشتریان از خدمات پیوسته با پرسشنامه، و مرور مدام تمام جنبه‌های

کاوش پیوسته.

آموزش و تعلیم

نظر به اینکه صنعت اطلاعات پیوسته در حال تغییر است، آموزش و تعلیم کاوشگر نیز باید مداوم باشد. آموزش می‌تواند به معنی آگاهی از کاوش پیوسته باشد و باید جواب این سؤال را بدهد که "کاوش پیوسته چیست؟" مواد و مطالب آموزشی شامل آگاهی از طرز کار رایانه و پایگاه‌های اطلاعاتی، زبان‌های فرمان، شبکه ارتباطات راه دور و تجهیزات لازم جهت دسترسی به پایگاه‌ها و نیز آگاهی از نوع اطلاعات و نیز آموزش درباره پیچیدگی خدمات پیوسته و نیاز به آموزش مناسب و کافی هم برای خدمات کاوش و هم برای پایگاه‌های اطلاعاتی.

بازاریابی

بازاریابی باید بتواند جریان تعریف، پیش‌بینی، ایجاد، برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خدمات را در نظر بگیرد^(۱۰).

برقراری اهداف

برقراری اهداف یکی از اجزای تشکیل دهنده مدیریت استراتژیک است. به محض اینکه استراتژی عملی به کار بسته شود، اهداف روشن و واضح می‌شوند یا به بیان دیگر به مدیریت با هدف تبدیل می‌گردند.

۲. اجرای استراتژی

مرحله اجرای استراتژی مدیریت شامل برقراری اهداف اساسی و سیاست‌هاست. مدیریت استراتژیک به این ختم نمی‌شود که مدیریت رده بالا تصمیم بگیرد سازمان چگونه به سوی اهداف خود برود. نیاز به تعیین اهداف و سیاست‌ها و اختصاص منابع هنوز وجود دارد. تنظیم استراتژی موفق لزوماً به معنی اجرای موفق آن استراتژی نیست. تنظیم و اجرای فعالیت‌ها اساساً متفاوت از یکدیگرند. تنظیم استراتژی جریانی فکری و اجرای استراتژی جریانی عملی است. تنظیم استراتژی به مهارت در تخیل، انسجام، و تجزیه و تحلیل نیاز دارد، اما استراتژی اجرا محتاج مهارت‌هایی مخصوص در ایجاد انگیزه و مدیریت دیگران است. تنظیم استراتژی در ابتدا در سطح مدیریت انجام می‌گیرد، در حالی که استراتژی اجرا در تمام سطوح سلسله مراتب جریان می‌یابد. تنظیم استراتژی نیاز به هماهنگی میان اعضا دارد، اما استراتژی اجرا نیازمند هماهنگی میان عوامل بسیاری است. همه چیز به گفتن آسان‌تر می‌نماید. تنظیم استراتژی برای سازمان‌ها به اندازه بستگی ندارد، اما اجرای استراتژی به طور قابل ملاحظه‌ای برحسب انواع

مختلف و اندازه‌های مختلف سازمان‌ها متفاوت است.

اجرای استراتژی از بالا به پایین بر سازمان تأثیر می‌گذارد. از حوصله این مقاله خارج است که بخواهیم تمام مفاهیم عملکردی سازمان و وسایلی را که در جریان اجرای استراتژی مهم است بررسی کنیم. این زمینه بر مسائل مدیریت، بازاریابی، مالی، تولید، پژوهش، و تحولات که در استراتژی اجرا محور مرکزی است تأکید می‌کند^(۱۱).

خط‌مشی اجرای استراتژی

قبل از اجرای استراتژی چند نکته کلی پیشنهاد می‌شود: مکانیزم‌هایی مورد نیاز است که اطمینان بدهد مدیران سریع و مستقیم در اجرای استراتژی در سطح سازمان شرکت کنند. اجرای استراتژی موفق نیاز به پشتیبانی مدیران رده پایین هم دارد. مدیران باید پیش از اجرای استراتژی، در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مربوط به تنظیم استراتژی سهیم شده باشند.

برقراری اهداف اساسی

اهداف اجزای تشکیل‌دهنده جریان مدیریت استراتژیک هستند، زیرا آنها تعیین می‌کنند که منابع چگونه به کار روند. هیچ سازمانی منابع نامحدود ندارد و بنابراین، منابع باید مطابق با اهداف تعیین شده تخصیص یابند. منابع عبارتند از مالی، فیزیکی، انسانی، و تکنولوژیکی. روند کاربرد استراتژی اغلب مرحله اجرای مدیریت استراتژیک هم خوانده می‌شود. اما این برای اجرای درست استراتژی‌ها کافی نیست، زیرا مدیران باید در کارکنان جهت اجرای آن استراتژی‌ها ایجاد انگیزه کنند. اهداف برای استراتژی اجرای موفق اساسی‌اند، زیرا مبنایی برای تخصیص منابع، ارزیابی مدیران و اساسی‌ترین وسیله برای در نظر گرفتن پیشرفت هستند. اهداف باید قابل اندازه‌گیری، در یک روال، مدلل، آشکار، و منسجم باشند. اهداف نباید کلی باشند. مثلاً "ارتباطات" یا "افزایش منافع" مفاهیم روشنی نیستند؛ بدون استفاده از واژه‌های مربوط به مقدار، کیفیت، قیمت و وقت، از به کار بردن اصطلاحاتی مانند "به‌زودی" یا "کافی" باید پرهیز کرد.

برقراری سیاست‌ها

تغییرات در راستای استراتژی سازمان، خود به خود اتفاق نمی‌افتد. به‌طور روزمره، برای اجرای استراتژی نیاز به سیاست‌هایی معین است. هنگامی که استراتژی تنظیم شد، مدیران باید ابتدا سعی کنند مسائلی را که پیش از همه احتمال دارد در راه اجرای استراتژی‌ها پیش بیاید

تشخیص دهند. سپس برای آسان‌تر حل کردن مسائلی که ممکن است مکرر پیش بیاید باید سیاست‌هایی تعیین شود. نقش سیاست‌ها این است که اجرای استراتژی را رهبری کند. واژه "سیاست" به راهنماها، روش‌ها، روندها، قواعد، شکل‌ها و عملیاتی اداری اطلاق می‌شود که برای پیشبرد و تقویت کار در جهت اهداف اعلام شده تعیین شده‌اند. سیاست‌ها را می‌توان به مثابه ابزاری برای اجرای استراتژی دید. سیاست‌ها هم به کارمند و هم به مدیر می‌گویند که از آنها چه انتظاری می‌رود. سیاست‌ها مبنایی برای نظارت مدیریت فراهم می‌کنند، ایجاد هماهنگی در سراسر سازمان را ممکن می‌سازند و وقتی را که مدیران صرف تصمیم‌گیری می‌کنند کاهش می‌دهند. سیاست‌ها همچنین روشن می‌کنند که چه کاری باید انجام شود و چه کسی آن را انجام دهد.

تخصیص منابع

وقتی اهداف و سیاست‌ها از سوی مدیران رده بالا تعیین شد، باید منابع سازمان به آن تخصیص داده شود. منابع باید براساس اولویت اهداف تأیید شده تخصیص یابند. برای مثال، اگر مدیران رده بالا تصمیم بگیرند که عایدات یک بخش سازمان باید در سال آینده چهل درصد افزایش یابد، منابع تخصیص داده شده به آن بخش نیز باید به همین نسبت بالا برود. سازمان‌ها حداقل چهار نوع منبع دارند: مالی، فیزیکی، انسانی، و تکنولوژیکی.

۳. ارزیابی استراتژی

نتایج مدیریت استراتژیک منتج به تصمیم‌هایی می‌شود که می‌توانند دارای پیامدهای پایدار و مهمی باشند. بیشتر مدیران رده بالا بر این عقیده‌اند که ارزشیابی روند مدیریت استراتژیک برای دوام و بهبود سازمان حیاتی است، زیرا پیش از آنکه وضع دشوار شود مدیران را از مسائل بالقوه آگاه می‌کند. این روند ارزیابی شامل رسیدگی به زیرساخت‌های استراتژی سازمان، مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج فعلی، و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای اطمینان از این نکته است که بازده سازمان با اهداف آن تطابق دارد. اقدامات اصلاحی می‌تواند شامل تجدید نظر در اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، یا مأموریت سازمان باشد.

ارزیابی استراتژی شامل سه نوع فعالیت است:

۱. مرور بر عوامل داخلی و خارجی که نمایانگر مبانی استراتژی فعلی‌اند
۲. اندازه‌گیری کیفیت اجرایی سازمان
۳. دست زدن به اقدامات اصلاحی

این فعالیت‌ها نتایج به دست آمده در هنگام تنظیم استراتژی را مرور می‌کنند. به بررسی اقدامات انجام شده در طول اجرای استراتژی می‌پردازند، نتایج عملی را با نتایج برنامه‌ریزی شده مقایسه می‌کنند و دست به تغییرهای لازم برای هدایت عملیات می‌زنند^(۱۲).

نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک بر تنظیم، اجرا، و ارزیابی برنامه‌ریزی متمرکز است. مدیریت استراتژیک در کارمند انگیزه به وجود می‌آورد و مدیران و کارمندان را به سوی فهم بهتر اولویت‌ها و عملیات سازمان هدایت می‌کند.

هر سازمان هدف، فلسفه، و سیاست اجتماعی یگانه‌ای دارد. این یگانگی باید در شرح مأموریت آن منعکس باشد. جوهره تنظیم استراتژی در ارزیابی این نکته است که آیا سازمان در راه صحیح پیش می‌رود، و چگونه می‌تواند در آنچه انجام می‌دهد کارآمدتر باشد. هر سازمانی باید مراقب باشد که گرفتار دست و پا بسته استراتژی خویش نشود، زیرا حتی بهترین استراتژی‌ها هم دیر یا زود کهنه و منسوخ می‌شوند. استراتژی نباید همانند لوح سنگی باشد. ارزیابی منظم آن به مدیران امکان می‌دهد که از رضایت بیش از حد و نابجا بپرهیزند.

در یک کلام، اجرای استراتژی یعنی "تغییر". تنظیم موفق استراتژی به هیچ روی اجرای موفق استراتژی را تضمین نمی‌کند. تنظیم استراتژی و اجرای استراتژی گرچه وابسته و پیوسته به یکدیگرند، مشخصاً از یکدیگر متفاوتند. اجرای موفق استراتژی به حمایت، انضباط، انگیزه و کارهایی جدی‌تر از سوی مدیران و کارمندان نیاز دارد. تفاوت میان برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک در اجرای استراتژیک است. اهداف و استراتژی‌ها باید آگاهانه متحول و هماهنگ شوند، نه اینکه فقط تکامل پیدا کنند. هر سازمانی باید اهداف و استراتژی‌های خود را به روشنی تعیین کند. اگر سازمان نداند به کجا می‌رود، معمولاً به جایی می‌رسد که نمی‌خواهد. ■

یادداشت‌ها

1. philip J. Hills. *Information Management Systems: Implications for the Human? Computer Interface*. New York: Ellis Horwood, 1990, p. 104.
2. Samuel C. Certo. *Strategic Management: A Focus on Process*. New York: Me Graw-Hill, 1990. p.

3. philip J. Hills. *Ibid*, p. 8.
4. philip J. Hills, *Ibid*, p. 13.
5. Leslie W. Rue, Phyllis G. Holland. *Strategic Management Concepts and Experiences*. New York: Mc Graw-Hill, 1986. P. 10.
6. Fred R. David. *Concepts of Strategic Management*. Ohio: Merrill, 1987. p. 102.
7. Fred R. David. *Ibid*, p. 148.
8. Fred R. David. *Ibid*, p. 150.
9. R.J. Hartley. [et.al.]. *Online Searching: Principles and Practiee*. London: Bowker, 1993. p. 237.
10. Fred R. David, *Ibid*, p. 160.
11. Leslie W. Rue. *Ibid*, p. 616.
12. Fred R. David, *Ibid*, p. 322.

