

## مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیران کتابخانه

### • فریبرز درودی

دانشجوی دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات و کارشناس کتابخانه ملی

مختصر است و به بیان واقعیت‌ها و محدودیت‌های راهبرد اختصاص دارد. تشریح راهبرد بر اساس ویژگی‌هایی که در فعالیت تخصصی ایفا می‌کند، صورت پذیرفته و نویسنده بر آن بوده تا با تبیین تأثیر راهبرد در سازمان، به توضیح دربارهٔ خصوصیات خاص پایداری، سازگاری و هماهنگی در اجرای آن بپردازد.

«نیاز به راهبردها» عنوان فصل دوم است. ماتئوس در این فصل با بیان اهمیت راهبردها در فعالیت حرفه‌ای، به هدایت اجرایی اشاره کرده و با توضیح عناصر اصلی آن به تشریح مبانی این شیوه مؤثر می‌پردازد. او اظهار می‌دارد که نقش اولیهٔ مدیریت ارشد ارائهٔ مجموعهٔ رهنمودهای کلان برای کتابخانه است. این خصوصیت می‌تواند بهترین ارتباط و فعالیت انجام پذیرفته برای مشارکت‌کنندگان در تمام مراحل توسعهٔ برنامهٔ راهبردی باشد. موضوع‌هایی که می‌تواند دربارهٔ این برنامه مطرح شود، عبارت‌اند از: مأموریت؛ دلیل وجودی کتابخانه یا اینکه چرا کتابخانه ایجاد شده است؟ و چه کسانی از خدمات کتابخانه بهره‌مند می‌شوند؟ ارزش‌ها؛ یعنی عقیدهٔ بنیادی دربارهٔ تأسیس و پایه‌گذاری کتابخانه. ارزش‌ها به‌ندرت تغییر می‌کنند، زیرا آنها بازتاب امور مهم و ارزشمندی‌اند، که مطالعه و بازنگری شده‌اند؛ مشاهده و بررسی؛ معمولاً توسط مدیران ارشد در تعامل و همکاری با دیگران آماده می‌شوند. کانون توجه آن به آنچه کتابخانه در ۱۰ یا ۲۰ سال آینده می‌خواهد انجام دهد، معطوف می‌شود (البته دامنهٔ زمانی ممکن است که نوسان داشته باشد)؛ کانون‌های راهبردی؛ کلید عواملی است که معمولاً باعث تفاوت میان کتابخانه و رقیبانش می‌شود. اگرچه امکان دارد برخی از افراد در توسعه و پیشرفت راهبردها درگیر باشند، در نهایت مدیران ارشد برای انتخاب و عملکرد آن پاسخگو هستند؛ عوامل مهم موفقیت؛ موارد مهمی که کتابخانه باید به‌خوبی انجام دهد تا بر مشکلات فائق آید، همکاری در انجمن‌ها و سبقت در مقابل رقیبان، و کمک به کتابخانه به‌منظور دست یافتن به مشاهده و بررسی‌هایش (ماتئوس، ۲۰۰۵، ص ۱۲-۱۳). تمام این توضیحات سودمند در واقع بیان‌کنندهٔ اهمیت نیاز به راهبردهاست که مولف به تبیین آنها پرداخته است. وی می‌کوشد تا با شرح مستدل به ابعاد مهمی از احتیاج مدیران به راهبرد اشاره کرده و تأثیر آن را مطرح سازد. از نکات قوت این فصل ارائهٔ یک نمونه کاربردی مربوط به کتابخانه‌های علمی، عمومی و تخصصی است. این بخش در واقع



■ Matthews, Joseph R. (2005). *Strategic Planning and Management for Library Managers*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited. ISBN: 1-59158-231-8

جوزف آر. ماتئوس<sup>۱</sup> از متخصصان برجسته در حوزهٔ خودکارسازی کتابخانه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی است و در حوزهٔ خدمات مشاوره‌ای اشتغال دارد. وی همچنین در زمینهٔ برنامه‌ریزی و مدیریت کتابخانه‌ها فعال بوده و کتاب برنامه‌ریزی فناوری: تدارک و روزآمدسازی برنامه فناوری کتابخانه<sup>۲</sup> ایشان در سال ۲۰۰۴ از سوی ناشر کتاب حاضر، منتشر شده است.

کتاب در سه بخش و ده فصل تدوین شده است. بخش اول، «راهبردها»،<sup>۳</sup> و بخش دوم، «برنامه‌ریزی راهبردی» شامل چهار فصل و بخش سوم، «نظارت و روزآمدسازی راهبردها»<sup>۴</sup> شامل دو فصل می‌باشد.

نویسنده در فصل اول، «راهبردها چه هستند؟»، به توضیح دربارهٔ ساختار و کارکرد راهبردها می‌پردازد. مطالب این فصل کوتاه و

## تلاش ماتئوس در نگارش کتاب بر این مبنا استوار است که اساساً انجام هرگونه برنامه اجرایی موفق در یک کتابخانه در گرو انتخاب برنامه راهبردی است که بتواند اهداف کلان سازمانی را در کتابخانه تامین کند.

یافته و شروع فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای بهینه آن مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. علاوه بر آن نیازمندی‌های برنامه‌ریزی راهبردی تشریح و چگونگی اجرای آن بیان شده است.

نویسنده در فصل نهم با معرفی فرهنگ ارزیابی به توضیح دقیقی از مراحل تحلیلی برنامه‌ریزی پرداخته و با بیان نظرات کاربران و کارکنان کتابخانه به تبیین و تحلیل شرایط مبادرت می‌ورزد. مطرح ساختن جنبه‌هایی از مراحل و فرآیندهای کاری برنامه‌ریزی، و همچنین انتظاراتی که سازمان از چنین برنامه‌ای دارد، به دقت بررسی شده است. علاوه بر آن با بیان طیفی از پرسش‌های مهم و مؤثر می‌توان به ابعاد و ویژگی‌های برنامه‌ریزی بیشتری پی‌برد. در واقع ارائه چنین سؤالاتی در پایان فصل، برای برآورده ساختن این هدف بوده است.

عنوان فصل دهم ابزارهایی برای مدیریت کتابخانه است. در این فصل شیوه‌های سنجش، نمایش و کاربرد اطلاعات به‌منظور انجام دقیق برنامه‌ریزی معرفی شده، و نویسنده کوشیده تا با ارائه نمودارهای مختلف به موضوع بحث را تبیین کند.

### بررسی اثر

مقدمه اثر با توضیح مختصر و مفیدی به طرح چارچوب اصلی و فصل‌های کتاب اشاره دارد. نگارش مقدمه با مهارت و دقت خاصی صورت گرفته و به خواننده در شروع مطالعه کمک می‌کند تا درک مناسبی از محتوای کتاب به‌دست آورد. تدوین اثر نشان می‌دهد که مؤلف دارای تجربه‌های ارزنده و سودمندی در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است و با بهره‌گیری از تخصص بالای خود به تحلیل ویژگی‌های این موضوع پرداخته است.

درباره موضوع اثر به برخی از تعاریف ارائه‌شده در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان اشاره کرد و سپس به نقش مؤثر کتاب در این حوزه تخصصی پرداخت. ابتدا باید گفت که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند پردازش برنامه‌ریزی نظام‌مندی است که شامل تعدادی از مراحل معین است که وضع جاری سازمان را پوشش می‌دهد، و مواردی چون مأموریت سازمان، دیدگاه آینده‌نگرانه، ارزش‌های عملیاتی، نیازها (نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها)، اهداف، راهبردها و فعالیت‌ها بر اساس اولویت‌ها، طرح عملیاتی، و طرح هدایتی را در برمی‌گیرد (۵). دس و دیگران<sup>۱۱</sup> در تعریف مدیریت راهبردی معتقدند که این فن شامل تحلیل، تصمیم‌گیری، و اقدام به‌منظور تعهد سازمانی برای برقراری نظم در ایجاد موقعیت حمایتی از سودمندی‌های رقابتی است. همچنین جوژ<sup>۱۲</sup> (۶) بیان می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی

نمونه‌ای منطبق بر واقعیت بر اساس مأموریت کتابخانه در به‌کارگیری راهبردهاست.

مؤلف در فصل سوم، «مکتب‌های اندیشه راهبردی»<sup>۱۳</sup> با برشمردن انواع مکتب‌ها و قالب‌های خاص راهبردی برای هر یک از آنان، به تشریح ویژگی‌های مناسبشان می‌پردازد. ارائه الگوهای راهبردی برای بالابردن بهروری در فعالیت حرفه‌ای، بر اساس انواع خاص الگوها، هدف اصلی این فصل است. انواع مکتب‌های فکری در حوزه مطالعات راهبردی چون مکتب طراحی، برنامه‌ریزی، شناختی، آموزشی، فرهنگی، محیطی، کارآفرینی، موقعیت‌یابی، پیکربندی، و توانمندسازی از جمله مواردی است که در این فصل به آنها پرداخته شده است.

فصل چهارم، «انواع راهبردها» به معرفی و بررسی گونه‌های مهم راهبردی اختصاص دارد. نویسنده به سه نوع مشخص و معروف راهبرد برتری عملیاتی<sup>۱۴</sup>، خدمات ابداعی<sup>۱۵</sup>، و نزدیکی مشتری<sup>۱۶</sup> پرداخته است. هر یک از این راهبردها با طرح پرسش‌های بنیادی و پاسخ‌گویی به آن سؤالات، ساختارهای کاربردی خود را استوار می‌سازند. علاوه بر آن برخی از گزینه‌های راهبردی وجود دارد که نویسنده بر اساس آنها به شرح و بسط بیشتر مطلب می‌پردازد.

مؤلف در فصل پنجم، «برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟»، که اولین فصل بخش دوم می‌باشد، به اختصار به توصیف برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته و اجزای اصلی تعریف عملیاتی آن را معرفی می‌کند. این فصل که در چهار صفحه و بسیار کوتاه تهیه شده، مقدمه‌ای برای ورود به بحث اصلی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است.

فصل ششم به موضوع «ارزش‌های برنامه‌ریزی راهبردی» اختصاص دارد که ویژگی‌ها و سودمندی‌های این شیوه برنامه‌ریزی بررسی می‌شود. در این فصل همچنین ویژگی‌های برنامه‌ریزی بلندمدت و دوربرد در مقابل خصوصیات برنامه‌ریزی راهبردی مورد بحث قرار گرفته و مقایسه کوتاهی میان آنها صورت گرفته است.

ماتئوس در فصل هفتم، «گزینه‌های فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی»<sup>۱۷</sup> به توصیف ابعاد و ویژگی‌های آن پرداخته و با طرح تحلیل اس. دلبیو. او. تی<sup>۱۸</sup> به بیان نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مراحل برنامه‌ریزی اشاره می‌کند. وی در اینجا با طرح عوامل مؤثر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فناوری، آموزشی، بازار، تجاری، اخلاقی، و قانونی به بررسی بیشتر یکی از روش‌های تحلیلی برنامه‌ریزی بنام سپتمبر<sup>۱۹</sup> می‌پردازد. نام این روش آغازی برای حروف اول عوامل پیش‌گفته (در زبان انگلیسی) است. فصل هشتم نیز به کاربرد و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی اختصاص

## شناخت نقاط قوت و ضعف کتابخانه، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی آن، همواره نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد مثبت و سازنده کتابخانه به‌همراه دارد.

در موقعیت‌های مناسب و زمینه‌های مطلوب رشد و ارتقا در مسیر افزایش کیفیت خدمات و تولیدات است. استفاده مناسب از فرصت‌های پیش‌آمده و بهره‌گیری صحیح از شرایط موجود با اعمال مدیریت راهبردی دارای کارایی بیشتری خواهد بود. این شیوه مدیریت به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف کلان خود نزدیک شده و رسالت سازمانی خود را بهینه‌سازی کند. اثر ماتئوس این ویژگی را نیز دارد که وی تمام عوامل پیش‌گفته را در نگارش کتاب خود مدنظر قرار داده و کوشیده تا با تعیین سرفصل‌های مرتبط و دارای پیوند ارگانیک به شیوه روشمندی فعالیت برنامه‌ریزی راهبردی را تبیین کند.

از نگاهی دیگر باید در نظر داشت که نقش اصلی مدیریت منابع اطلاعات عبارت است از یافتن روش‌های بهینه‌سازی سیستم‌های پردازش و به‌کارگیری اطلاعات، و وظیفه‌اش تعیین خطوط راهبردها و کنترل و هماهنگی میان بخش‌های مختلف می‌باشد. هرچقدر که فرآیندهای حرفه‌ای یکپارچگی و همگونی بیشتری داشته باشند، شیوه‌های اثربخش اشاعه و ارائه اطلاعات نیز دارای تأثیر بیشتری خواهد بود. حفظ یکدستی و هم‌نوایی در پردازش موضوعی نیز از نکات مهم دیگر در این منبع مهم محسوب می‌شود. علاوه بر آن توجه مؤلف به ساختار و کارکرد کتابخانه در تدوین نهایی برنامه‌ریزی راهبردی قابل تقدیر است. ماتئوس (۲۰۰۵، ص ۱۴) خود در این کتاب تأکید بسیاری بر تعیین مأموریت سازمانی در کتابخانه داشته و تلاش می‌کند تا به‌عنوان یکی از ارکان مهم و مؤثر برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی از آن بهره‌گیرد.

کارایی برتر در کتابخانه مستلزم شناخت اهداف و مأموریت آن است. نویسنده در این باره به‌صراحت اعلام می‌کند که بسیار تعیین‌کننده است که مأموریت کتابخانه شفاف و روشن بیان شده باشد، به‌گونه‌ای که تمام دست‌اندرکاران و مشارکت‌کنندگان در فعالیت کتابخانه، درک موثری از اهداف و هدایت سازمان داشته باشند. توصیف مأموریت باید شامل این موارد باشد: تعریف آنچه کتابخانه انجام داده، یا نباید انجام دهد؛ مشخص ساختن تفاوت‌های سازمان از دیگر رقیبانش؛ تعیین دقیق کاربران از کتابخانه؛ شناسایی فواید استفاده از کتابخانه؛ تمرکز بر زمان حال و وضع کنونی؛ ایجاد یک درک مشترک از اهداف و مقاصد کتابخانه؛ کوتاه‌سازی؛ نگارش واضح؛ و عدم استفاده از توصیف‌های مبهم و غیرقابل درک.

از ویژگی‌های دیگر کتاب آن است که نویسنده با توضیح درباره اجرای راهبردها در کتابخانه با تکیه بر نیروهای متخصص آن، سعی در بیان تأثیر تخصص کتابداری در این فرآیند حرفه‌ای دارد. به‌ویژه آنکه او بر نقش مؤثر مدیریت کتابخانه در اجرای راهبردهای برنامه‌ریزی

شیوه روشمند تفکر درباره سازمان به‌عنوان کلیتی واحد برای تعیین تصمیماتی است که تأثیر آن بر سازمان را فراتر از یک دوره زمانی مشخص، معلوم می‌سازد.

درواقع برنامه‌ریزی راهبردی قدرت مقابله با هرگونه مشکل قابل حل را به مدیریت سازمان ارائه می‌دهد. این شیوه برنامه‌ریزی سبب ایجاد قدرت تدافعی در مقابل عوامل تهدیدکننده سازمانی می‌شود و مدیریت را در بهره‌گیری مطلوب از ابزارهای موجود سازمان، برای تثبیت و حفظ موقعیت آن، تقویت می‌کند. این روش مقابله با مشکلات ممکن است که با تغییر در راهبرد همراه باشد. این تغییرات به‌منظور ایجاد شرایط مطلوب برای رسیدن به اهداف کلان سازمانی به اجرا در می‌آید.

با عنایت به مفاهیم و تعاریف بیان‌شده در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، ماتئوس تلاش می‌کند تا با تبیین وضع راهبردی اداره کتابخانه، به نقش مؤثر مدیریت در ارتقای کیفیت خدمات و افزایش بازده برون‌داد آن یاری رساند. وی توضیح می‌دهد که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی سنگ‌بنای اصلی فعالیت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی به‌شمار می‌آید و می‌تواند به ظهور نتایج مثبتی در ارائه خدمات اطلاعاتی منجر شود. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی مدون می‌توان انتظار داشت که مراکز اطلاع‌رسانی بتوانند با تکیه بر کاربرد بهینه و اثربخش ابزارهای اطلاعاتی به ارائه خدمات باکیفیت و مؤثر اطلاعاتی، به‌شیوه مناسب و سودمندی بپردازند.

نکته مهمی که از مطالب ماتئوس استنباط می‌شود آن است که اهداف اصلی یک کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی باید تضمین‌کننده عرضه باکیفیت اطلاعات برای کاربران نهایی باشد. از این منظر هرگونه اقدام بنیادی در اطراف این هدف کلان کتابخانه مورد مذاقه قرار می‌گیرد. تبیین وضع مرکز اطلاع‌رسانی در اجرای رسالت سازمانی، بر مبنای اهدافی است که انتظار می‌رود که مرکز بر اساس آن بتواند به وظایفی که درباره ماهیت وجودی خود تعریف کرده، عمل کند. اهداف بنیادی با مطالعه وضع جاری و سپس موقعیت مطلوبی که قرار است تا مرکز اطلاع‌رسانی به آن برسد، معین می‌شود. نویسنده از این منظر توانسته است با ارائه مراحل کاری و فعالیت حرفه‌ای به‌صورت گام به گام به تشریح وضع برنامه‌ریزی راهبردی بپردازد. بنابراین کتاب ماتئوس در حکم دستنامه‌ای برای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است که مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند در هدایت و راهبری مراکز خود از آن بهره‌گیرند.

از سوی دیگر باید بیان کرد که مدیریت راهبردی، دانش توانایی بهره‌گیری از امکانات، ابزار، منابع، سرمایه و نیروی انسانی سازمان،

**برنامه‌ریزی راهبردی شیوه  
روشمند تفکر درباره سازمان  
به‌عنوان کلیتی واحد برای تعیین  
تصمیماتی است که تأثیر آن  
بر سازمان را فراتر از یک دوره  
زمانی مشخص، معلوم می‌سازد.**

فناوری منتشر ساخته، به‌صراحت به برخی از عوامل بازدارنده و عنصر دسترسی سریع و راحت اشاره کرده و بیان می‌کند که مشکلات بنیادین که توسط هر کتابخانه‌ای به‌عنوان یک بخش از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مورد عنایت قرار می‌گیرد، و به‌صورت غیرمستقیم در زمانی که کتابخانه برنامه فناوری را تهیه می‌کند، باید چگونه امکان دسترسی به اطلاعات را پوشش دهد. برنامه‌ریزان باید توانایی پاسخ‌گویی به این پرسش را داشته باشند که چگونه منابع اطلاعاتی دسترس‌پذیر می‌شوند؟ و پاسخ می‌دهد که دسترسی باید در شکل‌های زیر ایجاد شود:

– دسترسی ذهنی<sup>۱۶</sup>. آیا کتابخانه یک ابزار بازیابی برای منابع اطلاعاتی که به‌صورت فیزیکی فقط درون کتابخانه محلی قرار گرفته، یا دسترسی به منابعی که در دیگر کتابخانه‌ها یا در وبسایت‌های اینترنتی وجود دارد، فراهم ساخته است؟

دسترسی فیزیکی. روش سنتی که یک کتابخانه برای دسترسی به منابع اطلاعاتی خود ایجاد می‌کند، باز کردن درهای کتابخانه و اجازه دادن به کاربران آن برای استفاده از این منابع بدون یاری رساندن به آنها، یا با پاسخ‌گویی به درخواست‌های آنان از طریق مساعدت کتابداران است.

دسترسی الکترونیکی. کوشش کتابخانه برای مواجه شدن با نیازهای دسترسی، خدماتی و سازمانی کاربران‌شان، به‌منظور دسترسی اثربخش به منابع الکترونیکی است. کتابخانه‌ها احتمالاً دسترسی اینترنتی در داخل کتابخانه را فراهم می‌کنند، به‌گونه‌ای که کاربران کتابخانه می‌توانند به این منابع دسترسی داشته باشند. به‌علاوه، بیشتر کتابخانه‌ها خدمات کتابداری را به‌شکلی فراهم می‌سازند که کاربران بتوانند به وبسایت کتابخانه دسترسی داشته و بهره‌گیری از آن را به‌صورت ۲۴ ساعته در روز و هفت روز هفته افزایش دهند.

این توصیف مؤلف برای برنامه‌ریزی فناوری قابل توجه بوده و نشان می‌دهد که درباره عناصر دیگر کتابخانه نیز به‌نوعی قابل مطرح شدن است. چنان‌که بیان شد، ماتئوس در تحلیل فرآیندهای برنامه‌ریزی، چه درباره فناوری و چه درباره مدیریت بخش‌های دیگر به نقش دسترس‌پذیری تأکید خاص می‌ورزد. این شیوه اندیشه درباره برنامه‌ریزی، نشان‌دهنده این واقعیت است که او یک برنامه‌ریز متخصص و با مهارت در این حوزه می‌باشد. همچنین ماتئوس

تأکید می‌ورزد و آن را مهم و اثربخش توصیف می‌کند. باید افزود که اجرای راهبردها در برنامه کتابخانه و شیوه مدیریت آن عبارت است از عملکرد مسئولان، کارشناسان و مجموعه کارکنان کتابخانه برای پوشش دادن راهبردهای تدوین شده. درواقع گزینش بهترین راهبرد و راهکارهای مناسب آن در مرحله اجرا نمود بارز پیدا می‌کند. در ارزیابی راهبردهای مدون کتابخانه ضروری است که مؤلفه‌های موثر در برنامه‌های اجرایی، و نیز عوامل اثربخش در دو بُعد داخل و خارج از فضای کاری کتابخانه مورد بررسی قرار گیرد. همچنین باید توجه داشت که ماموریت اساسی کتابخانه هیچ‌گاه از میان نمی‌رود و همواره در برنامه‌ریزی کلان و بنیادی آن لحاظ می‌شود.

نکته مهمی که در اینجا باید مورد توجه قرار گیرد، آن است که ماموریت سازمانی کتابخانه لزوماً مرتبط با مؤلفه‌های مقداری و کمی نیست. این فعالیت بیشتر با عوامل کیفی سروکار دارد. برخی از این خصوصیات در بررسی‌های پیمایشی چندان نمود آشکاری پیدا نمی‌کند، و تأثیر آن بر استفاده سودمندی است که اعضا از خدمات آن منتفع می‌شوند.

تلاش ماتئوس در نگارش کتاب بر این مبنا استوار است که اساساً انجام هرگونه برنامه اجرایی موفق در یک کتابخانه در گرو انتخاب برنامه راهبردی است که بتواند اهداف کلان سازمانی را در کتابخانه تأمین کند. تمام این عملکردها مستلزم پیروی از برنامه‌ای مدون و منظم است. کتابخانه مانند هر مؤسسه آموزشی یا پژوهشی به تدوین برنامه راهبردی نیاز دارد تا نسبت به هرگونه دگرگونی مثبت و سازنده اقدام به‌موقع داشته باشد. با توجه به تجربه بالای مؤلف و جامع‌نگری در حوزه مدیریت کتابخانه، وی توانسته است به خلق اثری ممتاز و برجسته در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی کتابخانه نائل شود. ارائه یک چارچوب کلی به‌منظور ترسیم خط‌مشی بنیادی درباره مدیریت کتابخانه، نتیجه نگارشی تخصصی و کلان‌نگر است که در این اثر بیان شده.

نویسنده در بخش‌های مختلف کتاب، مستقیم یا غیرمستقیم بر یک نکته مهم تأکید می‌ورزد، و آن اینکه شناخت نقاط قوت و ضعف کتابخانه، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی آن، همواره نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد مثبت و سازنده کتابخانه به‌همراه دارد. بر همین اساس تلاش می‌کند تا برنامه‌ریزی راهبردی را بیشتر از منظر بهره‌گیری از امکانات و توانمندی‌ها مورد تحلیل قرار دهد. این روش برای استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی، عمل مطلوب و مناسبی محسوب می‌شود. درواقع باید اظهار داشت، پیش از آنکه مدیران بتوانند اهداف سازمانی را مشخص و راهبردهای [مطلوب] را انتخاب کنند، باید شناخت مناسبی از وضع داخلی سازمان و محیط خارجی آن داشته باشند. این شناخت با تکیه بر تحلیل موقعیت تقویت می‌شود؛ که عبارت است از یک ارزیابی بادقت و مداوم از وضع بیرونی و درونی سازمان. تحلیل موقعیت در دو بخش به انجام می‌رسد: ابتدا بررسی داخلی<sup>۱۴</sup> برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان، سپس بررسی خارجی<sup>۱۵</sup> برای مشخص ساختن فرصت‌ها و تهدیدها (پورت، ۲۰۰۳، ص ۵).

ماتئوس (۲۰۰۴، ص ۸) در اثر دیگر خود که درباره برنامه‌ریزی

پی‌نوشت‌ها

1. Joseph R. Matthews
2. Technology Planning: Preparing and Updating a Library Technology Plan
3. Strategies
4. Monitoring and updating strategies
5. Schools of strategic thought
6. Operational excellence
7. Innovative services
8. Customer intimacy
9. Process Option Strategic Planning
10. SWOT
11. SEPTEMBER
12. Dess et al.
13. Wedgeworth
14. Internal audit
15. External audit
16. Intellectual access

منابع و ماخذ

1. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T., Taylor, Marilyn L. (2005) **Strategic Management**. 2 ed. New-York: McGraw-Hill Irwin
2. Matthews, Joseph R (2004) **Technology Planning: Preparing and Updating a Library Technology Plan**. Westport, Connecticut: **Libraries Unlimited**
3. Matthews, Joseph R. (2005) **Strategic Planning and Management for Library Managers**. Westport, Connecticut: **Libraries Unlimited**.
4. Porth, J. Stephen (2003) **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall
5. **Strategic Planning** (2001) Published by Foundation for Community Association Research. Available: [www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf](http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf) [Accessed: 28, Nov., 2006].
6. Wedgeworth, Robert (2003) **Thinking about Strategic Planning Remarks**. World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council (1-9 August, Berlin) Available: [www.ifla.org/IV/ifla69/papers/119e-Wedgeworth.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/119e-Wedgeworth.pdf) [Accessed: 28, Nov., 2006].

(۲۰۰۴، ص ۱۲۵) می‌نویسد که در اکثر کتابخانه‌ها محتوای پایه و بنیادی نظام اطلاعاتی کتابخانه شامل مجموعه‌سازی و فرآهم‌آوری، پیابندها، فهرست‌نویسی، امانت، امانت بین کتابخانه‌ای، تحویل مدرک، سفارش و دریافت، گزارش‌های مدیریتی، و اداره کتابخانه است. بر اساس توضیحی که مؤلف در این باره ارائه می‌دهد، می‌توان دریافت که ساختار فرآیندهای برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف دارای همپوشانی بوده و از این نظر ارائه راهبردهای زیربنایی در هدایت و مدیریت کلان کتابخانه تأثیر بسزایی برجای می‌نهد.

عملی‌ساختن راهبردهای اثربخش در مدیریت کتابخانه به دانش کافی و تجربه بالایی نیاز دارد. شناخت انواع راهبردها و کاربرد آنها نشان‌دهنده تسلط نویسنده بر موضوع است. وی کوشیده با معرفی ابزارهای مطلوب برای مدیریت کتابخانه به نقش مهم سنجش و امتیازهای تخصصی در حرفه اطلاع‌رسانی بپردازد. علاوه بر آن نگرش عمیق او در معرفی و تحلیل ابعاد و جنبه‌های مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، در کنار ارائه رهنمون‌ها و راهنمایی‌های عملی به توسعه و کاربرد سودمند راهبردها در مدیریت کتابخانه انجامیده است. باید بیان کرد که کتاب در نقش یک دستنامه مفید، و مرجعی ارزشمند به بهبود روش‌ها و شیوه‌های مدیریت کتابخانه یاری رسانده است.

از ویژگی‌های مطلوب کتاب آن است که خواننده در سراسر اثر با نگارشی واضح، سلیس و روان مواجه می‌شود. نویسنده در این منبع، به صورت یک نوشتار عملی به توصیف مراحل مختلف کاربرد مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در هدایت کتابخانه می‌پردازد. دسترس‌پذیری به بخش‌های مختلف کتاب از طریق طرح اولیه، به راحتی میسر است. از خصوصیات مثبت کتاب ارائه یادداشت‌های سودمند در بخش‌های مختلف است که خواننده را در مطالعه یاری می‌کند. ارائه جدول‌ها، شکل‌ها، و نمودارهای مختلف کتاب را به متنی دلپذیر و اثری جذاب تبدیل کرده است. تقریباً در بیشتر بخش‌های کتاب نمودارها و گراف‌های توضیحی به چشم می‌خورد و باید اظهار داشت که کاربرد آنها کاملاً بجا و مناسب صورت پذیرفته است. علاوه بر آن نویسنده از تشریح و تبیین بیشتر نکات مهم نیز غفلت نورزیده و درباره توضیح مطالب به شکل مستمر و مکرر از این نکات مهم استفاده کرده است. یکی از عوامل مطلوب در درک بهتر کتاب بهره‌گیری از این عامل سودمند مطالعاتی است.

همچنین بهره‌گیری از نقل‌قول‌های بجا و مناسب در بخش‌های مختلف کتاب سبب ایجاد تنوع در مطالعه، و القای ایده‌های نو شده است. انتخاب نقل‌قول‌ها با دقت و وسواس خاصی صورت پذیرفته و باعث تمایل بیشتر خواننده به مطالعه می‌شود. منابع مورد استفاده در هر فصل، در پایان بخش آمده، و نمایه پایانی کتاب به بازایی اصطلاح‌ها و نام‌های مهم یاری می‌رساند.

نگارش این اثر در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی کتابخانه، اثری سودمند برای مدیران کتابخانه‌ها محسوب می‌شود که می‌توانند در فرآیندهای کاری و حرفه‌ای، به‌منظور هدایت و نظارت بر فعالیت مطلوب اطلاع‌رسانی از آن بهره گیرند. مطالعه این منبع برای کتابداران، و به‌ویژه مدیران ارشد کتابخانه‌ها مفید و مؤثر است.