

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت آینده:

ملزوماتی برای دورنگری راهبردی در
کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

مؤلف:

دکتر نرگس نشاط



سرشناسه : نشاط، نرگس
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت آینده: ملزوماتی برای دورنگری راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی / نرگس نشاط.
 ویراستار مریم پورثانی.
 مشخصات نشر : تهران، نشر ثانی، ۱۴۰۱.
 مشخصات ظاهری : ۲۴۴ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۰۰-۱۷-۲
 یادداشت : واژه‌نامه
 یادداشت : کتابنامه
 عنوان دیگر : ملزوماتی برای دورنگری راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی.
 موضوع : کتابخانه‌ها - آینده‌نگری (Libraries - Forecasting)
 تکنولوژی اطلاعات - آینده‌نگری (Information Technology - Forecasting)
 برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic Planning)
 رده‌بندی کنگره : Z۶۶۵
 رده‌بندی دیویی : ۰۲۰
 شماره کتاب‌شناسی ملی : ۸۸۹۵۰۷۴



عنوان: مدیریت آینده: ملزوماتی برای دورنگری راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی
 مؤلف: دکتر نرگس نشاط؛ عضو هیئت علمی سازمان اسناد و کتابخانه ملی

دستیار پژوهشی: فاطمه نادری
 ویراستار: مریم پورثانی
 طراح جلد و صفحه‌آرا: علیرضا خورسندی
 ناشر: نشر ثانی با همکاری گروه پند
 چاپ اول، پاییز ۱۴۰۱، شمارگان: ۲۵۰ نسخه
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۰۰-۱۷-۲
 قیمت: ۱۲۵۰۰۰ تومان

حق چاپ برای نشر ثانی محفوظ است.

nashresani@gmail.com

۰۹۱۲۳۰۱۸۸۳۷

(۰۲۱)۷۷۵۱۷۸۱۳

فهرست مطالب

۷	سخن ناشر
۹	سخن پند
۱۱	پیشگفتار
	فصل ۱: تعاریف و الگوهای مفهومی مدیریت راهبردی و مباحث وابسته به آن
۱۷	راهبرد
۱۹	مدیریت راهبردی
۲۰	ویژگی‌ها و مزایای مدیریت راهبردی
۲۱	تفکر راهبردی
۲۳	برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند تکوین آن
۲۷	راهبرد، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی؛ حلقه‌های متصل به هم
۲۸	تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی با برنامه‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی بلندمدت
۳۱	آیا راهبردها همیشه درست از آب درمی‌آیند؟
۳۴	تصمیم‌گیری درباره راهبردها
	فصل ۲: سیر تحول مدیریت و برنامه‌ریزی و الگوهای فکری آن
۳۷	کتابخانه‌ها در بستر تکاملی مدیریت و برنامه‌ریزی
۴۳	روش‌های راهبردداندیشی در مکتب‌ها و الگوهای فکری مختلف

فصل ۳: برای مواجهه با عدم قطعیت‌ها خود را آماده کنید

- ۵۵ به سوی آینده‌نگاری راهبردی
- ۶۰ مراحل آینده‌نگاری
- ۶۰ برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها
- ۶۴ ابزار و الگوریتم جادویی آینده‌نگاران چیست؟
- ۶۷ آینده را چگونه پذیرا شویم؟
- ۷۲ روندها و تأثیر آن‌ها را چگونه ارزیابی کنیم؟

فصل ۴: از چشم‌اندازسازی تا ارزش‌ها: راهکارهایی برای پایش آینده

- ۷۵ چشم‌انداز
- ۷۷ مأموریت
- ۷۸ اصول و ارزش‌ها
- ۸۰ رابطه هدف‌ها و ارزش‌ها
- ۸۰ مدیریت مبتنی بر ارزش
- ۸۲ فهم آینده کتابخانه‌ها و مجامع حرفه‌ای
- ۸۵ آینده کتابخانه‌های ملی و چند پرسش کلیدی
- ۸۸ مروری بر تجربه‌های راهبردی در چند کتابخانه ملی
- ۹۸ نقد و نظری بر دورنگری‌های راهبردی کتابخانه ملی ایران
- ۱۰۳ آینده کتابخانه‌های دانشگاهی و چند پرسش کلیدی
- ۱۰۵ مروری بر تجربه‌های راهبردی در چند کتابخانه دانشگاهی
- ۱۰۸ نقد و نظری بر دورنگری‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران
- ۱۰۹ آینده کتابخانه‌های عمومی و چند پرسش کلیدی
- ۱۱۳ مروری بر تجربه‌های راهبردی در چند کتابخانه عمومی
- ۱۱۶ نقد و نظری بر دورنگری‌های راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران
- ۱۱۷ آینده کتابخانه‌های آموزشی
- ۱۲۰ نقد و نظری بر دورنگری‌های کتابخانه‌های آموزشی ایران
- ۱۲۲ دورنگری‌های راهبردی در انجمن‌های علمی و مجامع حرفه‌ای
- ۱۲۶ نقد و نظری بر دورنگری‌های راهبردی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران
- ۱۲۷ درس‌هایی که می‌توان آموخت

فصل ۵: راهبردهای فناوری اطلاعات

- ۱۳۲ سیر تکامل رویکردهای برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات
- ۱۳۴ نقش معماری اطلاعات در برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات
- ۱۳۵ هرم معماری سازمانی
- ۱۳۶ اهداف اصلی معماری سازمانی
- ۱۳۷ پیشران‌های معماری سازمانی
- ۱۳۸ عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات
- ۱۴۰ ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی اطلاعات و فناوری اطلاعات
- ۱۴۲ جایگاه «فناوری» و «مدیریت اطلاعات» در زنجیره ارزش
- ۱۴۷ راهبرداندیشی برای مدیریت محتوا
- ۱۴۷ راهکارهایی برای تعامل با مخاطبان در وب
- ۱۴۸ راهبرد محتوا و تأثیر آن
- ۱۴۹ چرخه برنامه‌ریزی راهبردی برای وبسایت کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی

فصل ۶: آمادگی دیجیتال و درک نیروهایی که آینده کتابخانه‌ها را رقم می‌زنند

- ۱۶۵ شکاف دیجیتال
- ۱۶۷ سیاست‌گذاری برای ایجاد و توسعه محتوای دیجیتال
- ۱۷۹ موتور محرکه تحول در عصر دیجیتال
- ۱۷۹ برای سفر تحولی به پارادایم جدید آماده شویم
- ۱۸۵ با اهرم‌های موفقیت در این سفر تحولی آشنا شویم
- ۱۸۵ گشودن پنجره‌ای به مفاهیم و ابزارهای نوظهور و نیازهای متحول‌شده
- ۱۹۲ داشتن برنامه راهبردی برای رسیدن به نقطه مطلوب
- ۱۹۲ ایجاد فرهنگ تحولی
- ۱۹۴ شناسایی مهارت‌ها و استعدادهای دیجیتال و توجه به توانمندسازی
- ۱۹۶ داشتن رهبری دیجیتال
- ۱۹۷ استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین
- ۲۰۸ داستان‌گونه‌ای از آینده: سفر به آرمان‌شهر اطلاعات

۲۱۵

۲۳۱

۲۳۳

۲۳۹

فهرست منابع

اختصارات

واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

نمایه موضوعی

معلم کلاس اول، الفبا را روی تخته سیاه نوشت و درس داد و من بعدها پای گارسه حروف چینی بود که الفبا را واقعاً یاد گرفتم. رازهای بی شماری در تک تک حروف و ترکیب بی نهایت آنها نهفته بود که وقتی زیر نظر استادان پیشکسوت و دلسوز و مهربانم با اشتیاق و مستمر مشق می کردم، رمزگشایی می شد. کشف و تماشای این همه شگفتی لذتی پایدار به ارمغان داشته است. سالها در عرصه مطبوعات و کتاب و کتابخانه های میهنم کار کردم تا اینکه استادانم گفتند حالا که آتش این اشتیاق در جان و جهانت چنین شعله ور شده، اجازه داری در مقطع دکتری حرفه ای «مدیریت چاپ و نشر» درس و مشق را ادامه دهی. در هر کلاس و هر درسی با خود عهدی می بستم تا اینکه وقتی پروانه نشر ثانی را با ذوق و شوق فراوان در تاریخ ۴ تیر ۱۳۸۴ از دست استادانم گرفتم، عهد کردم برای هر کتابی که چاپ و منتشر می کنم، به شکرانه اعتماد اهل قلم به نشر ثانی در جایگاه ناشر نکته ای را شرح دهم. خوشبختانه تاکنون بر این عهد وفادار بوده ام.

درباره کتاب مدیریت آینده باید بگویم سرکار خانم دکتر نشاط انتشار آن را پیشنهاد دادند و من، مانند همیشه، در حین کار از محضر ارجمند آقای دکتر فتاحی یاد می گرفتم تا آنکه ایشان موضوع حمایت «گروه پند» را از چاپ و انتشار کتاب در حوزه کتابداری / دانش شناسی و اطلاع رسانی مطرح کردند. به عنوان فردی کتاب دوست و کتابدار و ناشر، که توفیق دارد متن کتابها را قبل از انتشار بخواند، خوشحالی عمیق خود را ابراز می کنم.

مسرورم از اینکه در این روزگار عبوس که آسمان و زمین از فرط خشکسالی تنگدست شده‌اند و تنگ‌نظری‌ها و رقابت‌های غیرعلمی و ناسالم، عرصه را بر اهالی صادق و فرهیخته اندیشه و قلم بیش از پیش تنگ کرده، شاهد همدلی و همراهی و همگرایی چند استاد دانشمند هستم. برای یکایک این بزرگان، تندرستی و سرسبزی و طول عمر آرزو می‌کنم و از خوانندگان فهیم و نکته‌سنج کتاب هم درخواست دارم بزرگواری نمایند و هر نکته و پیشنهادی را که به ذهنشان می‌رسد از طریق ایمیل nashresani@gmail.com در میان بگذارند. پیشاپیش سپاسگزارم.

به امید روزهای بهتر آینده

مریم پورثانی

مدیرمسئول نشر ثانی

تهران، شهریور ۱۴۰۱

سخن پند (گروه پشتیبان نشر دانش)

نشر علمی یکی از مهم‌ترین راه‌ها و ابزارهای انتقال و اشتراک دانش به شمار می‌رود. از گذشته‌های دور، به‌ویژه پس از رنسانس و شکل‌گیری دانشگاه‌های امروزی، نشر علمی توانسته است در عرصه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از جایگاه بالایی برخوردار شود. در این راستا نقش بی‌بدیل ناشران در توسعه انتشارات علمی و در دسترس قرار دادن آثار دانشمندان بسیار برجسته است. در واقع، ناشران واسطه میان نویسندگان و دانشمندان از یک سو و خوانندگان و مشتاقان علم از سوی دیگر هستند. ناشران با امکانات خود شرایط مطلوب‌تری برای نشر آثار علمی فراهم می‌آورند و کار را برای نویسندگان و مترجمان آسان‌تر می‌کنند. در عین حال، بسیاری از پدیدآورندگان، به‌ویژه دانشجویان و دانش‌آموختگان جوان و ناشناخته، ممکن است از چنین شرایطی بهره‌مند نباشند و نتوانند آثار خود را به‌راحتی منتشر کنند. به همین سبب، امکان دارد چنین آثاری هرگز انتشار نیابند و در دسترس جامعه قرار نگیرند. از این رو، وجود گروه‌ها و تشکلهایی که شرایط انتشار آثار را فراهم آورند و از چاپ و نشر کتاب‌ها حمایت معنوی و مالی کنند، در نوع خود، ارزشمند و راه‌گشاست.

گروه پشتیبان نشر دانش (پند) در تابستان ۱۴۰۰ به پیشنهاد دوست و همکار ارجمند جناب آقای دکتر جعفر مهرداد استاد دانشگاه شیراز و با دعوت از برخی پیشکسوتان در رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی ایران شکل گرفت. هدف گروه پند، فراهم آوردن شرایط و تسهیلات لازم برای انتشار آثار باکیفیت از طریق اعطای کمک مالی به ناشران حرفه‌ای و استادان و نویسندگان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی است.

گروه پند از پدیدآورندگان علاقه‌مند دعوت می‌کند آثار نو و باکیفیت خود را - تألیف یا - ترجمه برای بررسی، ارزیابی و سپردن آن‌ها به ناشران حرفه‌ای به نشانی ایمیل مدیر یا دبیر

گروه پند ارسال کنند. کمک‌های مالی به ناشران و نویسندگان بر پایه یک آیین‌نامه داخلی به آثاری تعلق می‌گیرد که از معیارهای معتبر علمی و مورد قبول پند برخوردار باشند. کتاب‌هایی که مورد پشتیبانی مالی گروه پند قرار می‌گیرند توسط اعضای گروه یا برخی متخصصان، داوری و آنگاه در صورت لزوم توسط یکی از صاحب‌نظران ویراستاری می‌شود و سپس به ناشران مورد تأیید وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تحویل می‌شود. در حال حاضر، گروه پند با ناشران تخصصی رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی مانند چاپار، نشر کتابدار و سپهر دانش بر اساس آیین‌نامه داخلی خود همکاری مؤثر و مستمر دارد.

گروه پند از جناب آقای دکتر جعفر مهرداد، چهره ماندگار برای پشتیبانی از فعالیت‌های علمی دانشجویان، دانش‌آموختگان، نویسندگان و استادان پویای رشته، علاقه‌مند به چاپ و انتشار کتاب و نیز از تلاش اعضای محترم گروه برای اعتلا و حفظ و تقویت این سرمایه‌های توانمند کشور تقدیر و تجلیل می‌کند.

مدیریت گروه پند مفتخر است که چهارمین اثر این برنامه را با عنوان مدیریت آینده: ملزوماتی برای دورنگری راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به قلم سرکار خانم دکتر نرگس نشاط و از انتشارات «نشر ثانی» به جامعه علمی و پژوهشی کشور تقدیم می‌کند.

اعضای گروه پند:

مدیر گروه: دکتر رحمت‌الله فتاحی^۱ (دانشگاه فردوسی مشهد)

دبیر گروه: دکتر محمدرضا قانع^۲ (مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری)

دکتر محمدحسین دیانی (دانشگاه فردوسی مشهد)

دکتر احمد شعبانی (دانشگاه اصفهان)

دکتر ملیحه نیک‌کار (دانشگاه پیام نور شیراز)

دکتر محمد حسن‌زاده (دانشگاه تربیت مدرس)

گروه پشتیبانی نشر دانش (پند)

تابستان ۱۴۰۱

اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هر کس وظیفه‌ای مشخص کنید. کافی است عظمت بی‌پایان دریا را به آن‌ها نشان دهید (سنت آگروپری)

در دنیای معاصر، واژه «تغییر» یکی از واژگان و پارادایم‌های مورد اجماع بیشتر سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مجریان نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری است. دامنه این تغییرات و پیچیدگی‌های حاصل از آن به‌گونه‌ای است که گاه رهبران سازمانی را در طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری برای آینده با چالش مواجه می‌کند؛ زیرا رویکردهای سنتی آن‌ها در تعبیر و درک محیط‌های بی‌ثبات کنونی دیگر پاسخ‌گو نیست.

در این زمانه، جامعه انسانی، همان‌گونه که آلوین تافلر در کتاب شوک آینده پیش‌بینی کرده بود، با چند مفهوم مهم روبه‌رو است: عدم قطعیت، تجرد و نوگرایی، تنوع و کثرت. این عوامل سبب می‌شود که رابطه انسان‌ها با همدیگر و با سازمان‌ها، مکان‌ها، اندیشه‌ها، جریان اطلاعات، و حتی اشیاء همواره در وضعیت تغییر و ناپایداری شدن و تنوع بیشتر قرار گیرد. بنابراین، تنها قانون ثابت حاکم بر جهان تغییر دائمی است. در چنین شرایطی، بقای هر موجودیت و ارگانیسم طبیعی و اعتباری منوط به سازگاری با شرایط متغیر زیست‌بوم و محیط پیرامون است. در زیست‌بوم‌های معرفتی و اجتماعی، برخلاف زیست‌بوم‌های طبیعی، انطباق موفق و سازگاری با شرایط متغیر پیش‌رو با عمل آگاهانه و تصمیم‌ارادی ارتباط دارد. بی‌تردید، کتابخانه‌ها به‌مثابه یکی از ارگانیسم‌های معرفتی نظام اجتماعی همواره از هویت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند و تاکنون تجربه ارزشمند و قابل‌اعتنایی در همزیستی تحولی در رویارویی با اکوسیستم علمی و محیط اجتماعی پیرامون کسب کرده‌اند و در آینده نیز کسب خواهند کرد. در زمینه هویت و اهمیت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی همین بس که به‌منزله رسانه‌های اجتماعی، در کنار سایر نهادهای علمی و آموزشی، چنین وظایفی

را به عهده دارند: کمک به پرورش شهروندان فرهیخته، ارائه خدمات اطلاعاتی و فرهنگی، پرورش قوه فکری جامعه، و ایجاد فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر. این نهاد اجتماعی هرگز پدیده‌ای ناگهانی نبوده و در دل جامعه، تاریخ پرفرازو فرودی داشته است. از نخستین کتابخانه در آشوربانیپال و نخستین تقاضاها در بیت‌الحکمه تا کتابخانه‌های مدرن امروزی و کتابخانه‌های بدون دیوار و مجازی، مسیری پر از تحول طی شده است. به‌گونه‌ای که اکنون، با توجه به حجم و تنوع منابع اطلاعاتی و تنوع کاربران و تقاضاهای آن‌ها کتابخانه‌ها دیگر نمی‌توانند ادعا کنند که برای انجام رسالت‌های بنیادین خود پایبند همان سنت‌های دیرین و پیشین خود هستند. تاریخ گواهی می‌دهد که هم‌راستا با تحولات اجتماعی، همواره کارکردها و رسالت‌های خود را مبتنی بر جامعه‌ای که به آن تعلق داشته‌اند با مضمونی نو و سازگار با آن، ولو آرام و فارغ از شتاب، پی‌گرفته‌اند.

برآیند نتایج مطالعات و مرور برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های بزرگ دنیا و نهادهای حرفه‌ای و سیر تحولات آن‌ها نیز حاکی از تغییر و تحول این نظام‌های اطلاعاتی و انطباق فعال با شرایط محیطی و اجتماعی و ضرورت‌های آن است. بی‌توجهی به ضرورت‌ها، روندها و پیامدهای تغییر می‌تواند برای جامعه و برای خود این نظام‌ها و توسعه پایدار آن‌ها زیانبار باشد. به همین دلیل، یکی از محورهای کلیدی در چنین عرصه‌ای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی نهادهای اطلاع‌رسانی در قبال نیازهای متنوع عصر کنونی است. تحقق این کارکرد نیز منوط به داشتن برنامه و دورنگری‌های راهبردی است. نهادی که فاقد برنامه‌ریزی و قدرت سازگاری با هنجارها و سازوکارهای علمی و اجتماعی باشد به‌سختی می‌تواند در مواجهه با نیازها و مسائل کاربران خود پاسخ‌گو و راهگشا باشد.

دوران‌دیشی در زمینه آینده کتابخانه‌ها زاینده همین چالش‌ها و یافتن راهکارهایی برای انعطاف‌پذیری بیشتر و غلبه بر پیچیدگی‌های احتمالی است. برای شکل دادن به جهانی که در آن زندگی می‌کنیم باید از آینده باخبر باشیم و رویکردهای بهتری را دنبال کنیم. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را بار دیگر به‌گونه‌ای متفاوت بیافریند. اما آینده در راه است و سهم مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط می‌شود. بنابراین، برای رویارویی با آنچه در آینده قرار است رخ دهد باید به سلاح دانش مجهز شد، برنامه‌ریزی کرد و برنامه داشت. به قول ویلسون^۱ «نمی‌شود همه تصمیم‌های ما در مورد آینده باشد، اما دانش ما صرفاً راجع به گذشته». لذا بر کتابداران و مدیران آینده کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است که با رویکردی سیستمی به محیط کار خود بنگرند و بدانند کتابخانه یا

هر نظام اطلاع‌رسانی، اندام‌واره‌ای به‌هم‌پیوسته، تصمیم‌محور، بین‌رشته‌ای و یکپارچه است و برای رویارویی با تغییرات شتابان کنونی و کاهش چالش‌ها در عرصه رقابت‌های مستمر، دیگر نمی‌توان به تحلیل‌های دوره‌ای و تقلیل‌گرا بسنده کرد. بلکه شناخت و تفسیر و اقدام به‌هنگام نیاز دارد.

بر مبنای همین نیازها و ضرورت‌هاست که مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف بلندمدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرایندها به مدیریت حال و آینده و روش‌های نو بیندیشند. در حقیقت، دورنگری یا دوراندیشی راهبردی به معنای خلق کیفیتی بالا و حفظ آن و رویکردی کارا و منسجم رو به آینده، و به‌کارگیری بینش‌هایی برخاسته از روش‌های نظام‌مند برای مدیریت و برنامه‌ریزی بهینه راهبردی در شرایط تغییر است. رویکردی که به مدیران این اجازه را بدهد که بتوانند دست‌کم برخی امور مانند «شناسایی شرایط ناسازگار، هدایت سیاست‌گذاری‌ها، شکل‌دهی راهبردها، کشف بازار جدید و کالاها یا خدمات نوآیند» را پیگیری کنند.

گذر زمان به ما آموخته است که با تعیین و تبیین اهداف در درازمدت با تأکید بر نگاه رو به آینده، برنامه‌ها بهتر به ثمر می‌نشینند، سازمان بهتر کار می‌کند و مدیران با جهت‌گیری‌های مناسب و نواندیشی در حوزه مدیریتی خود می‌توانند سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آتی توانمندتر مجهز کنند. در پرتو چنین رویکردی شاید بتوان جهت‌گیری‌های آتی محیط‌های اطلاعاتی را به‌درستی تبیین کرد و با فراهم آوردن بستر مناسب برای تفکر راهبردی در حوزه‌های مختلف کاری، بصیرت در نواحی تحت کنترل را ارتقا بخشید و بهبود عملکردها را سبب شد.

کتاب حاضر در شش فصل تنظیم و در هر فصل نیز مباحث و مفاهیم مرتبط با آن به‌صورت جزئی‌تر بیان شده است.

فصل نخست به تعاریف و الگوهای مفهومی مدیریت راهبردی و مباحث وابسته به آن پرداخته است: راهبرد، مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری و شرایطی که می‌تواند سبب‌ساز موفقیت یا ناکامی راهبردها شود. فصل دوم با مروری بر سیر تحول مدیریت و برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها آغاز می‌شود و تلاش می‌کند تا ضمن معرفی مکتب‌های راهبردی و الگوهای فکری، محل تأثیرپذیری محیط‌های اطلاعاتی، به‌ویژه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، را از این الگوی فکری نشان دهد و دیدگاه اندیشمندان آن مکتب فکری را بازنمایاند. سرعت بالای تغییرات و افزایش ناطمینانی و پیچیدگی در شرایط محیطی هزاره جدید و تأثیری که می‌تواند بر برنامه‌ریزی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران بگذارد از دلایلی بود که سبب شد تا در فصل سوم به

مباحث مربوط به آینده‌نگاری راهبردی، برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها و ابزارها و الگوریتم‌های جادویی آینده‌نگاران توجه شود و نحوه شناسایی و ارزیابی روندها و چگونگی مواجهه با آنها در دستور کار قرار گیرد.

از سوی دیگر، در وضعیت کنونی، یعنی عصر جهانی شدن و تشدید رقابت، تدوین و اجرای چشم‌انداز نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است. در همان حال که سازمان‌های دارای چشم‌انداز، در تلاش برای ساختن آینده مطلوب خود هستند، سازمان‌های فاقد چشم‌انداز از سوی روندهای موجود به آینده هل داده می‌شوند. با توجه به تأثیری که چشم‌اندازسازی می‌تواند در دورنگری و آینده‌اندیشی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی داشته باشد در فصل چهارم به مدیریت مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و چشم‌اندازها و چگونگی همسویی انواع گوناگون کتابخانه‌ها با نیازهای متغیر کنونی و پیش رو پرداخته و با ارائه تجربه‌های عینی و ملموس، برخی گام‌هایی که در این زمینه در داخل یا خارج از کشور برداشته شده معرفی شده است. در انتهای این فصل نیز در یک جمع‌بندی چهارسویه، راهکارهایی مطرح شده که کتابداران و اطلاع‌رسانان را کمک می‌کند تا در مقابل روندهای نوآیند و تحلیل آنها منعطف و سربلند بیرون آیند.

در فصل پنجم به بیان راهبردهای فناوری اطلاعات، مزیت رقابتی آنها، عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات، جایگاه فناوری و مدیریت اطلاعات در زنجیره ارزش و راهبرددانشی برای مدیریت محتوا پرداخته شده است.

در فصل ششم، وجه دیگری از دورنگری و آینده‌اندیشی مدنظر قرار گرفته و با عنوان «آمادگی دیجیتال»، شکاف دیجیتال و ضرورت توجه به راهکارهایی برای پر کردن این شکاف مطرح شده است. از آنجا که پر کردن شکاف دیجیتال و حضور پررنگ در جامعه اطلاعاتی یا جامعه دانش‌محور نیازمند توجه به پیش‌نیازها و افزایش ظرفیت‌هاست، راهبردهای آمادگی دیجیتال در دو سطح مجزا در نظر گرفته شده است. بخش نخست، سیاست‌گذاری‌های مربوط به ایجاد و توسعه محتواها و عوامل راهبردی مؤثر بر آن را بازگشوده است. بخش دوم به پارادایم تحول دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن و ارزش‌آفرینی بر مبنای فناوری‌های تحول‌آفرین گام نهاده است. سپس با بیان موجز و نمونه‌هایی از فناوری‌های تحول‌آفرین و کارکردشان در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی وارد داستان‌گونه‌ای از آینده شده و تصویرسازی ذهنی و استعاری یک کتابدار/ اطلاع‌رسان را از آینده بیان کرده است.

کتاب حاضر ایستگاهی است در مسیر سفر به آینده و نه مقصد نهایی آن. بنابراین، چهارچوبی کلی و موقت از پژوهش و تحلیل را در اختیار مخاطب قرار می‌دهد و مشخص می‌کند که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی برای کسب اطمینان از ماندگاری و موفقیت خود

در آینده چگونه می‌توانند فعالیت‌های خود را با افق‌های آینده همسو کنند. بر آن نیست که پرسش‌های ویژه‌ای درباره آینده‌های فرارو یا بهترین پاسخ ممکن به آن‌ها را بیان کند، انجام چنین کاری بر عهده خواننده است؛ ولی مایل است چگونگی اندیشیدن به افق‌های دوردست و راهبرداندیشی در زمینه آن‌ها را در حد بضاعت ترسیم کند.

در خاتمه، مایلم از عزیزانی که از همراهی‌شان در امور علمی و ستادی بهره بردم تشکر کنم. سپاس ویژه خود را به دوست گرانقدر جناب آقای حمید محسنی بابت برخی راهنمایی‌ها تقدیم می‌دارم، علاقه ایشان به موضوع مورد بحث، مرا انگیزه بیشتری می‌بخشید. حمایت بی‌دریغ اساتید "گروه پند" برای انتشار کتاب را ارج می‌نهم. قدردان زحمات سرکار خانم دکتر مریم پورثانی مدیر محترم نشر ثانی هستم. همچنین تشکر ویژه خود را به همکار علاقه‌مندم در کتابخانه ملی، سرکار خانم فاطمه نادری، تقدیم می‌دارم؛ پافشاری ایشان برای به اتمام رسیدن هرچه زودتر کار ستودنی بود. از تلاش سرکار خانم زهرا زاهدی‌راد و آقای علیرضا خورسندی بابت مشارکت در حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی متن و صبوری ایشان سپاسگزارم. سلامتی و توفیق این بزرگواران را از درگاه ایزد منان آرزومندم.

نرگس نشاط

تعاریف و الگوهای مفهومی مدیریت راهبردی و مباحث وابسته به آن

تعاریف مختلف و گاه ناسازگار از راهبرد و مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در برخی متون به چشم می‌خورد. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت، این تعاریف مانند مانند تعریف «هنر» است که در یک شیئی هنری تبلور یافته است. وقتی آن شیء را مشاهده می‌کنیم هنر نهفته در آن به آسانی قابل تشخیص است اما هنگامی که در پی تعریف و توضیح آن برمی‌آییم کار سخت می‌شود. از این‌رو، در این فصل، نگاهی اجمالی به برخی اصطلاحات و وجوه مختلف مفهومی مدیریت راهبردی خواهیم داشت.

راهبرد

واژه راهبرد در برابر strategy متداول یا تقریباً متداول شده است. استراتژی در اصل از واژه یونانی باستانی stratego گرفته شده است که خود از دو جزء stratos به معنای ارتش و agein به معنای رهبری یا فرماندهی تشکیل یافته است. در فرهنگ لغات آکسفورد^۱ (۱۹۷۴) راهبرد «هنر فرماندهی کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ و مانور بزرگ نظامی» تعریف شده است. امتیاز راهبرد در اینجا به‌جز تضمین پیروزی متضمن کمترین تلفات و هزینه است.

مروری بر متون مدیریتی نشان می‌دهد که هریک از متفکران با توجه به طرز تلقی خود، نوع مسئله مورد بحث، محیط فعالیت و دیگر عواملی که آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است تعاریفی مختلف از راهبرد ارائه داده‌اند که هریک به نوبه خود مورد قبول گروهی از

1. Concise Oxford Dictionary

اندیشمندان قرار گرفته است. به طور مثال، گروه مطالعات کاربردی مدیریت راهبردی (۱۳۷۲) راهبرد را برنامه‌ای واحد، همه‌جانبه و تلفیقی دانسته است که نقاط قوت اصلی سازمان را به عوامل و تغییرات محیطی پیوند می‌دهد و به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

برخی، راهبرد را به معنی «تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌ها» می‌دانند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۱). در بیانی دیگر، راهبرد به معنای الگوی تصمیم‌گیری است که منظورها، مقاصد و اهداف سازمانی را شکل می‌دهد و آن‌ها را آشکار می‌سازد و خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌های لازم برای دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند (کریستنسن و اندروز^۲، ۱۹۷۳، ص ۱۷). راهبرد، چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب برای رسیدن به اهداف اقتصادی و تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا؛ و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات می‌بخشد و افراد را به حرکت وامی‌دارد.

مایکل پورتر^۳ (۱۹۹۶) به نگاهی ارزشی و رقابتی قائل است و راهبرد را از دیدگاه موقعیت رقابتی و تمایزی که در نظر کاربران ایجاد می‌کند، و ارزش‌افزایی با انجام دادن فعالیت‌های متفاوت یا متفاوت انجام دادن فعالیت‌های مشابه میان رقبا می‌بیند.

احمدی (۱۳۷۷) راهبرد را بهره‌گیری از کلیه امکانات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و نظامی برای اولویت‌بندی هدف‌ها و اجرای آن‌ها می‌داند، به‌نحوی که احتمال شکست به حداقل و احتمال موفقیت به حداکثر برسد. وی اموری را راهبردی می‌نامد که حداقل این سه شرط را داشته باشند: بلندمدت، در محیط رقابتی و جنبه حیاتی.

افشارزنجانی (۱۳۹۱) نیز راهبرد را تدبیری کلی می‌داند که «مدیریت سازمان، در مفهوم عام، آن را به کار می‌برد و می‌کوشد با به مصرف رساندن حداقل منابع در اختیار خود به هدف‌هایش برسد».

اما، میتس‌برگ^۴ (۱۹۹۴) تلقی دیگری از راهبرد دارد و ضمن آنکه آن را الگویی برای تصمیم‌گیری می‌داند معتقد است راهبرد را نمی‌توان در قالب یک تعریف خاص گنجانده بلکه طرح و نقشه^۵، صف‌آرایی / ترفند^۶ الگو^۷، موضع^۸ و دیدگاه / منظر^۹ مضامینی از راهبرد هستند که او آن‌ها را پنج پی (5p) نامگذاری کرده است.

چنانچه ملاحظه می‌شود، هریک از تعاریف فوق در جای خود و با توجه به محیط و طرز

1. Armstrong

2. Christensen & Andrews

3. Porter

4. Mintzberg

5. plan

6. ploy

7. pattern

8. position

9. perspective

تلقی ارائه شده کاربرد خاصی می‌یابد. در یک جمع‌بندی، می‌توان گفت که راهبرد از دیدگاه قدیم، بیشتر در معنای هدایت و رهبری به هنگام جنگ‌ها و بحران‌ها به کار می‌رفت؛ مفهومی که اکنون در بحث جدیدی به نام «مدیریت بحران» جای گرفته است، اما در معنای جدید به نگرش و حرکتی گفته می‌شود که:

- هدف‌ها را درست تشخیص دهد.
- جایگاه هر هدفی را با توجه به اهمیت آن درست بشناسد.
- اولویت را در میان هدف‌ها تشخیص دهد.
- بهترین راه را برای رسیدن به هدف در زمان و مکان مناسب برگزیند.
- از همه امکانات به تناسب و به بهترین صورت بهره بگیرد.
- از حاشیه‌روی و پرداختن به فروع پرهیزد و از اصول دور نشود.
- کمبودها، کاستی‌ها، ضعف‌ها و عیب‌ها را درست بشناسد و هنر تبدیل کردن آن‌ها را به توانایی و نیکی بداند.

راهبردان‌دانشان^۱ موفق ویژگی‌های مشترکی دارند: درست دیدن (دقت و صحت در تشخیص و توجه به همه جزئیات لازم)، درست فهمیدن (نتیجه‌گیری درست و پیوند دادن اجزاء و عناصر دیده‌شده) و درست تصمیم گرفتن (انتخاب بجا و تعیین زمان عمل به موقع) از امتیازهای همه آن‌هاست.

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی اصطلاحی نوین و رایج در حوزه مدیریت است که نخستین بار از سوی ایگور انسف^۲ در سال ۱۹۶۵ مطرح شد. بعدها متون دیگری در این زمینه نگارش یافت که به‌طور عام دارای مباحثی مشابه بودند.

دیوید^۳ (۱۳۹۷) مدیریت راهبردی را فرایند آینده‌سازی می‌داند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اولاً به هنگام بروز حوادث در وضعیت انفعالی قرار نگیرند و ثانیاً تا آنجا که ممکن است آینده مطلوب خود را بسازند. او در تعریفی دیگر، مدیریت راهبردی را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای چندگانه می‌داند که سازمان را به هدف‌های بلندمدت خود می‌رساند. به این لحاظ، مدیریت راهبردی، تحت نظم و قاعده درآوردن و اجرا و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی است که سبب ترسیم دقیق‌تر و روشن‌تر آینده و محقق شدن هدف‌ها می‌شود.

به زعم انسف و مک‌دانل^۴ (۱۳۸۷) فعالیت مدیریت راهبردی طرح هدف‌های اساسی

و اجرایی سازمان و ایجاد مجموعه‌ای از روابط با محیط پیرامون است، تا هم هدف‌ها با توانمندی‌های سازمان منطبق شود و هم سازمان بتواند امکان پیگیری آن‌ها را داشته و در قبال توقعات و الزامات محیط پاسخ‌گو باشد. مدیریت راهبردی، فرایندی مداوم، مستمر، درجوار و نه جدای از دیگر وظایف مدیر مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است. تعاریف فوق، گرچه به ظاهر دارای تفاوت‌هایی است، اما در همه آن‌ها رگه‌های زیر هویداست:

- داشتن تصویری جامع از محیط، تعیین جایگاه و تغییرات سریع
- توجه به بُعد سازماندهی از یک‌سو و ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی از سوی دیگر
- نگرشی بلندمدت و سازگار با راهبرد در ساختار نیروی انسانی و تخصیص منابع مالی
- پیش‌بینی رخدادهای آینده با انعطاف‌پذیری، خلاقیت و ابتکار و به کنترل درآوردن آن‌ها به جای اتخاذ وضعیتی انفعالی
- انسجام درون‌سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت توجه به موارد فوق، توفیق ادامه حیات یا مرگ یک سازمان را رقم می‌زند.

ویژگی‌ها و مزایای مدیریت راهبردی

از نظر مفهومی، مدیریت راهبردی زمانی معنا پیدا کرد که تحول در نظریه‌های مدیریت آغاز شد. در مکتب‌های کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت، بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌شد که توسط مدیریت قابل کنترل باشد. مسائلی همچون برنامه‌ریزی، تولید، رفتار زبردستان، بهبود محیط کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری، و مانند آن؛ زیرا به نظر می‌رسید که محیط از ثباتی نسبی برخوردار است. اما، به تدریج، با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر متغیرهای داخلی و خارجی بر رشد و توسعه سازمان‌ها سبب شد که مدیران برای رویارویی با این تغییرات به مسائل محیطی نیز توجه کنند و مفاهیمی چون سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلندمدت، راهبرد و فرایند مدیریت راهبردی مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

مدیریت راهبردی علاوه بر ویژگی‌هایی که هر مدیریت در نگاه عام دارد ویژگی‌های دیگری را نیز دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰):

- وظیفه‌ای برای مدیریت عالی است: چون به‌طور کلی مربوط و متوجه آینده سازمان است.
- مبتنی بر آینده و هدف‌های بلندمدت مجموعه خود و سازمان است: به این می‌اندیشد

که در افق زمانی مشخص شده چه خواهد شد یا برای گرفتن این نتایج چه کارهایی باید انجام داد.

- به سازمان به‌منزله یک سیستم می‌نگرد: سازمان، اجتماعی از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر است که با هم کل واحدی را تشکیل می‌دهند. بر این اساس، مدیریت راهبردی به موازات توجه به تمامی سازمان، به عناصر و افراد تشکیل‌دهنده آن نیز توجه دارد. هرگاه تصمیمی درباره کل یا هریک از عناصر آن اتخاذ شود تأثیر آن روی دیگر عناصر نیز باید در نظر گرفته شود.
- سازمان را به‌صورت یک سیستم باز تعریف می‌کند: سازمان‌ها با محیطی که در آن قرار گرفته‌اند همبستگی و تعامل دارند. هر تغییری در محیط صورت گیرد سازمان نیز از آن تأثیر می‌پذیرد. به این ترتیب، مدیریت راهبردی محیط را از نزدیک پایش می‌کند.
- اهداف سازمان را با منافع جامعه پیوند می‌دهد و نسبت به محیط خود احساس مسئولیت اجتماعی دارد.
- مدیران رده‌پایین را راهنمایی و تا پایین‌ترین سطوح برای هرکس نقطه آغاز حرکت را تعیین می‌کند.
- در رابطه با توزیع بسیار مؤثر منابع سازمان است. یعنی هر سازمانی برای اینکه بتواند اهداف اساسی خود را تحقق بخشد، منابع لازم را به‌گونه مناسب پخش می‌کند.
- منابع و داده‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری متفاوت است. مدیریت راهبردی به دلیل اینکه به‌طور یکپارچه با اثربخشی و بهره‌وری سازمان مرتبط است، آگاهی از معلومات مربوط به بخش‌ها و قسمت‌های مختلف سازمان و معلومات محیط را ضرورت می‌بخشد.

تفکر راهبردی

اصطلاح «تفکر راهبردی» که بیشتر معنای غور و تفکر در زمینه راهبرد به خود گرفته به نظر می‌رسد که تعریفی عام است و همه قصد و نیت ابداع‌کنندگان آن را برنمی‌تابد. گذار تکاملی راهبرد، از طرح‌ریزی راهبردی به مدیریت راهبردی و سپس به تفکر راهبردی، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناورانه و اجتماعی است که از اواسط دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و به‌ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط اوج گرفت و فرایند راهبردهای سازمانی را با نیازهای جدیدی روبه‌رو ساخت (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). تاکنون الگوهای مختلفی در زمینه تفکر راهبردی ارائه شده^۱ که بیشتر ناظر بر شناسایی عناصر آن در سطح فردی است.

۱. به‌طور مثال، می‌توان به مدل مورسی، لیدکا و همکاران اشاره کرد. در ایران نیز برخی صاحب‌نظران مدل‌هایی ارائه داده‌اند که می‌توان به رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷)، مشبکی و خزاعی (۱۳۸۷) و آقاجانیان و رستمی (۱۳۹۰) اشاره داشت.

لیدکا^۱ (۱۹۹۸) این پنج عنصر را برای تفکر راهبردی معرفی کرده است: ۱) تمرکز بر هدف، ۲) چشم‌انداز سیستمی (و الگوسازی ذهنی سیستمی از آغاز تا پایان)؛ ۳) فرصت‌طلبی هوشمندانه: سازگاری و نوآوری مستمر. باید دانست که کارآمد بودن راهبرد در زمان کنونی به معنای آن نیست که همان راهبرد در آینده نیز کارآمد و سودمند باشد؛ ۴) فرضیه‌محوری: طرح این موضوع که «اگر... بشود، چه خواهد شد؟» و «اگر... بشود، آنگاه... خواهد شد»؛ و ۵) تفکر در طول زمان (پیوند دادن گذشته و حال و آینده).

تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا، و چگونه عوامل مؤثر برای کاربران و ذی‌نفعان ارزش می‌آفریند؟ بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. تفکر راهبردی از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزش‌های منحصر به فردی برای کاربران و ذی‌نفعان ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخ‌گویی خلاقانه به آن صورت می‌گیرد.

گروه مطالعات کاربردی مدیریت راهبردی (۱۳۷۲) مزایایی را برای تفکر راهبردی و تعهد عمیق نسبت به فرایند مدیریت راهبردی قائل شده است؛ از جمله اینکه «تفکر و تعهد راهبردی»:

- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
- شناسایی و پاسخ‌گویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌کند.
- کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه راهبرد را در کل سازمان همساز می‌کند.
- سازمان را قادر می‌سازد تا موقعیت واکنشی^۲ خود را به وضعیت کنشی^۳ و آینده‌ساز تبدیل کند. این مزایا سبب می‌شود سازمان‌ها علاوه بر واکنش نشان دادن به شرایط متقابل حاکم بر خود بتوانند بر آن‌ها تأثیر هم بگذارند.

حاصل سخن اینکه تفکر راهبردی برای سازمان و ذی‌نفعانش انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در حقیقت، ساده و در عین حال جذاب است. سادگی و جذابیت دو عنصر کلیدی است که می‌تواند انگیزه و تعهد را به دنبال داشته باشد. به همین سبب، سنت اگروپری می‌گوید: «اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هر کس وظیفه‌ای مشخص سازید. کافی است عظمت بی‌پایان دریا را به آن‌ها نشان دهید». (نقل در زمان‌تیلی نیر و اوزان کارچیلی^۴، ۲۰۰۸)

1. Liedtka

2. riactive

3. proactive

4. Zamantily Nayir & Uzun Carsiri

تفکر راهبردی با شناسایی و درک آن دسته از تغییرات یا نگرش‌های کلیدی آغاز می‌شود که احتمال بروز آن‌ها در گذر زمان و با در نظر داشتن دستاوردهای عمده (روندها)، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازهای^۲ عمده) وجود دارد. این نگرش‌های کلیدی عبارت‌اند از:

- کسب‌وکار: رقابت، فرهنگ، نوآوری و ...
 - اقتصاد: منابع مالی، مقررات، تجارت و ...
 - محیط زیست: تغییرات اقلیمی، مواد خام و ...
 - مراقبت بهداشتی: بیماری، تحقیقات پزشکی و رفاه
 - صنایع: زیست‌فناوری، فناوری نانو و ...
 - سبک‌های زندگی: مصرف، آموزش، ارزش‌ها و ...
 - سیاست: دولت، حقوق، امنیت و ...
 - جامعه: جمعیت، شکاف نسل‌ها و ...
 - فناوری: اینترنت، ریزبازارها، دانش، فناوری‌های نوظهور و ...
- داشتن تفکر راهبردی سبب می‌شود که هر یک از این روندها شناسایی و راه‌های شکل‌گیری و برهم‌کنش احتمالی آن‌ها با یکدیگر در خلال دوره زمانی از پیش تعیین‌شده تحلیل شود. با توجه به اهمیت این موضوع، انجمن کتابداران امریکا^۳، یکی از نهادهای فعال در حوزه کار کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، تفکر راهبردی و دورنگری را سرلوحه کار خود قرار داده و آمادگی خود را برای دریافت هرگونه کمک فکری از سوی مخاطبان برای بهتر کردن وضعیت کتابخانه‌ها در جامعه اعلام کرده است. زیرا آن‌ها بر این باورند که اندیشه در مورد این مقوله‌ها یا روندهای جاری و آتی به متخصصان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کمک می‌کند تا تغییراتی را که در محیطشان در حال وقوع است بهتر درک کنند، کار خود را با نیازها و انتظارات فعلی و آتی کاربران هم‌تراز کنند، و به نوآوری در خدمات و برنامه‌ها بیندیشند (فیگوروا^۴، ۲۰۱۶).

برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند تکوین آن

هر سازمانی که دارای برنامه باشد برخوردار از فرایند برنامه‌ریزی است. این فرایند ممکن است مناسب یا نامناسب، راهبردی یا غیرراهبردی باشد. برنامه‌ریزی، برابر نهاده چندین واژه است که در انگلیسی با حرف C آغاز می‌شوند:

Coordination, Control, Cooperation, Counseling, Compatibility

1. trends

2. wild cards از این اصطلاح برای نام بردن از هر عامل پیش‌بینی‌نشده در هر حوزه‌ای استفاده می‌شود

3. American Library Association: ALA

4. Figueroa

برنامه‌ها نیز با همکاری، مشاوره، سازگاری و توافق و بیش از این‌ها با تغییر، انتخاب، شفافیت و خلاقیت مرتبط هستند. در برنامه‌ریزی راهبردی، واژه کنترل به معنی کنترل داشتن بر آینده است؛ به گونه‌ای که بتوان با استفاده از رویه‌های خاص، پیامدهای تصمیم‌های گرفته‌شده و حالت‌های مختلف اجرای آن‌ها را نمایان ساخت.

برنامه‌ریزی فرایندی است مستمر که افراد با بهره‌گیری از اطلاعات، تصمیم‌های نظام‌مندی درباره آینده می‌گیرند و اقدام‌های لازم برای به سرانجام رساندن آن‌ها انجام می‌دهند. سپس پیامدها را از طریق فرایند بازخورد با انتظارات مقایسه می‌کنند.

اجرای مؤثر فعالیت‌های کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز تا حد زیادی به کیفیت تصمیم‌هایی مربوط می‌شود که از برنامه‌ریزی حاصل می‌شود. این تصمیم‌ها به تعریف اهداف، دستورالعمل‌های اجرایی و انتخاب راهبردها یا محورهای اصلی جریان عملیات مدیریتی می‌پردازد و در مواجهه با نیازهای آتی و پیش رو آنچه را برای خود مناسب و مفید می‌یابد برمی‌گزیند. برنامه‌ریزی، هرگاه در جهت افزایش کارایی و به‌کارگیری منابع مورد نیاز در راستای اهداف سازمان صورت گیرد به کامیابی‌های مورد نظر دست خواهد یافت یا دست‌کم به آن‌ها نزدیک خواهد شد.

بنابراین، دورنگری و برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها نیز موضوع جدیدی نیست و به معنای فرایندی است که طی آن تهیه و صورت‌بندی برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های جاری و آتی در جهت تعیین یا تحول عملکرد یا مسیر حرکت برای حضور مؤثر در اجتماع در دستور کار قرار می‌گیرد. اما نکته مهم آن است که به‌منظور اثرگذاری هرچه بیشتر، اطلاعات گردآوری‌شده درباره مسائل مبتلا به کتابخانه‌ها باشد و افق‌های دور و نزدیک را در نظر داشته باشد.

برای تدوین اولویت‌های راهبردی هفت عرصه تصمیم‌گیری وجود دارد: (۱) هدف اصلی و مأموریت، (۲) کاربران، (۳) تولیدات، (۴) خدمات، (۵) هدف‌های کلی و جزئی، (۶) توان رقابت (۷) روابط برون‌سازمانی. هر سازمانی باید برای خود مأموریت و هدف و منظور تدوین کند. در برخی کتابخانه‌ها، مانند کتابخانه‌های دانشگاهی، برنامه‌ها در بستر برنامه راهبردی سازمان مادر شکل می‌گیرد. کتابخانه جزیره نیست و باید خدماتش را با سمت‌وسوی راهبردی کل سازمان هماهنگ کند. با نگاه به آینده و اهداف راهبردی سازمان، کتابخانه می‌تواند برای خود اهداف مناسبی تدارک ببیند و مسائلی مانند نوع کاربران، نوع خدماتی که می‌خواهد به آن‌ها عرضه کند و روش‌های عرضه آن‌ها را بداند.

همچنین مهم است که عرصه‌های خدمات نیز مشخص شود. به‌طور مثال، در کتابخانه‌های عمومی مشخص شود که آیا برنامه قصه‌خوانی برای کودکان باید در

همه شعبه‌ها وجود داشته باشد یا خیر؛ یا مثلاً در بخش مدیریت اسناد آیا کارکنان می‌توانند اصل اسناد آرشیوی را از سازمان خارج کنند یا خیر. اندیشیدن به رقبا و هم‌نقشان نیز مفید است. شرکت یا سازمانی که قصد تأسیس کتابخانه یا مرکز اسناد برای خود دارد باید بداند از تأسیس آن قرار است چه مزیتی نسبت به رقیب خود بیابد که در صورت اتکا به خدمات نهاد اطلاع‌رسانی بیرونی از آن مزیت محروم می‌ماند. پاسخ می‌تواند به بحث ضرورت امنیت و حفظ اطلاعات موجود در آن سازمان برگردد یا به قصد ارائه خدمات تخصصی و انطباق‌یافته با نیازهای خاص آن سازمان باشد. همچنین توجه به روابط با سازمان‌های مشابه یا هم‌نقش نیز می‌تواند به بهبود خدمات بینجامد. تقسیم وظیفه میان آرشیوهای دولتی در کار جمع‌آوری اسناد سیاسی نمونه‌ای از آن است.

کورال^۱ (۱۳۸۰) برخی پیامدهای مثبت برای لزوم برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگری در زمینه کتابخانه‌ها را چنین برشمرده است:

- اطمینان‌پذیری و افزایش توانمندی کتابخانه‌ها. چون می‌داند به کجا خواهد رفت و چگونه خواهد رفت.
- منابع مالی بهتر و سرمایه‌گذاری خاص در سایه چشم‌انداز راهبردی
- روحیه و انگیزش تقویت‌شده کارکنان در نتیجه این احساس که می‌توانند آینده خود را به صورت فعال شکل دهند و به جای اینکه نسبت به فشارهای بیرونی عکس‌العمل نشان دهند، کنترل بیشتری روی تغییر داشته باشند.
- تقویت روابط کاری و روحیه کار گروهی به‌عنوان نمودی از هویت صنفی و اجتماعی و در نتیجه اتفاق نظر و درک مشترک از مقصد و اهداف جاری و آتی کتابخانه‌ها، آرشیوها و مراکز اطلاع‌رسانی
- رضایت بیشتر کاربران
- ایجاد روابط بهتر در سطح عمومی یا با کاربران، از طریق تشویق به مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی
- افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها در گردآوری و تحلیل داده‌ها، تفکر تحلیلی و خلاق
- ارائه خدمات مناسب‌تر و اثربخش‌تر از طریق مشورت با گروه‌های کاربران و بررسی روندها و توسعه‌های خدماتی و خدمات رقابتی
- فرصتی برای تأثیرگذاری روی تصمیم‌گیرندگان کلیدی از طریق تبلیغ یا انتشار برنامه

فرایند تکوین: فرایند تکوین برنامه راهبردی می‌تواند یکی از این چهار گونه باشد: بالا به پایین، پایین به بالا، روش ترکیبی و برنامه‌ریزی تیمی.

در برنامه بالا به پایین، بالاترین مقام یعنی مدیر کتابخانه راهبردها را تدوین می‌کند و سپس از رؤسای بخش‌ها یا واحدها می‌خواهد که برنامه‌های عملیاتی خود را برای اجرای برنامه راهبردی او تدوین کنند. برنامه‌های تدوین شده در سطح بخش یا واحدها سلسله‌مراتب مدیریت را می‌پیمایند تا مورد بررسی مدیران مافوق قرار گیرند و اینان در مورد آن‌ها اظهارنظر می‌کنند. سپس برای اعمال تغییرات و پالایش عودت داده می‌شوند. رویکرد بالا به پایین فقط زمانی خوب کار می‌کند که سازمان کتابخانه بسیار متمرکز باشد و لایه‌های زیرین به اندازه کافی از وضعیت کلی اطلاع داشته باشند که بتوانند برنامه‌های قابل اجرا تهیه کنند. برنامه‌های پایین به بالا از واحدها و بخش‌ها آغاز می‌شود. واحدها و بخش‌ها برنامه‌های راهبردی خود را تسلیم مدیریت ارشد می‌کنند. این برنامه‌ها بر اساس رهنمودهای کلی مدیریت تهیه می‌شود و سپس مدیریت ارشد اسناد از برنامه‌های واحدها و بخش‌ها برای شکل دادن به برنامه کلی راهبردی استفاده می‌کند. این فرایند مؤثرترین شیوه عمل در دستگاه‌های بسیار غیرمتمرکز است.

روش ترکیبی، چنان‌که از نامش پیداست، از درآمیختن دو شیوه پیشین حاصل می‌شود. یک ویژگی روش ترکیبی برقراری گفت‌وگوی مستمر میان مدیریت ارشد، میانی و رؤسای واحدهاست. ویژگی دیگرش آن است که گروه‌ها به‌صورت مستقل کار می‌کنند. البته متن‌های برنامه‌هایشان را با یکدیگر مبادله می‌کنند، اما برای تهیه برنامه راهبردی، جلسات مشترک برگزار نمی‌کنند. روش ترکیبی رایج‌ترین روش است. هم‌همانگی را در سطح عالی تأمین می‌کند و هم وقت کمتری برای آماده ساختن برنامه لازم دارد؛ زیرا افراد به‌طور مستقل و هم‌زمان در حال تهیه برنامه هستند.

در برنامه‌ریزی تیمی، گروهی از کارکنان را از سطوح مختلف سازمان به کار می‌گیرند تا برنامه راهبردی تدوین کنند. برنامه‌ای که آن‌ها آماده می‌کنند برای بررسی و اظهارنظر در اختیار همه کسانی که در سازمان مناسب تشخیص داده شوند گذاشته می‌شود. در این روش، هرگاه تیم، نماینده تمامی طرف‌های ذی‌نفع باشد تا حدی می‌تواند کارآمدترین راه در برنامه‌ریزی به شمار آید. اما اگر تغییرات و اضافاتی که به کار آن افزوده می‌شود زیاد باشد می‌تواند روند را بسیار کند کند. با هر بار تجدید نظر، فرایند توزیع باید دوباره انجام شود. گاه اعمال یک تغییر برای برطرف کردن برخی چالش‌ها ممکن است در جایی دیگر مسئله ایجاد کند. همه این‌ها فرایند کار را بسیار کند می‌کند. اما مزیت این شیوه در این است که اعضای تیم برنامه‌ریزی (و

بخش‌ها و واحدهایی که نمایندگی می‌کنند) درک بهتری از اهمیت و ارزش برنامه‌ریزی راهبردی خواهند داشت.

تلاش تیمی موجب می‌شود که هرکس بهتر بفهمد واحدهای دیگر چه می‌کنند. در اینجا نیز مانند سایر فعالیت‌هایی که به صورت کمیته‌ای انجام می‌شود یک خطر وجود دارد: افرادی که در تیم شرکت داده نشده‌اند از تعداد و طول جلسه‌های کمیته آن ناخشنود می‌شوند. این ناخشنودی همکاران معمولاً با گفتن این جمله که فلانی (عضو تیم برنامه‌ریزی) اصلاً کار نمی‌کند مشخص می‌شود (اونز، لیزل، رگاس، ۱۳۸۸، ص. ۱۸۴).

راهبرد، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی؛ حلقه‌های متصل به هم

عموماً برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی در مباحث مدیریتی مترادف هم به کار می‌روند. درحالی‌که مدیریت راهبردی مباحثی را مطالعه می‌کند که در برنامه‌ریزی راهبردی لحاظ نشده است.

ظهور برنامه‌ریزی راهبردی مقدم بر مدیریت راهبردی است و شکل‌گیری مدیریت راهبردی به دلیل وجود ناهماهنگی احتمالی میان بخش‌های مختلف و نیاز به اجرای درست برنامه‌ها بوده است. برنامه‌ریزی راهبردی بستر یا چهارچوبی برای عملی ساختن تفکر راهبردی و هدایت عملیات برای دستیابی به نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده تلقی می‌شود (بیلو، مورسی و ایکم، ۱۳۷۶).

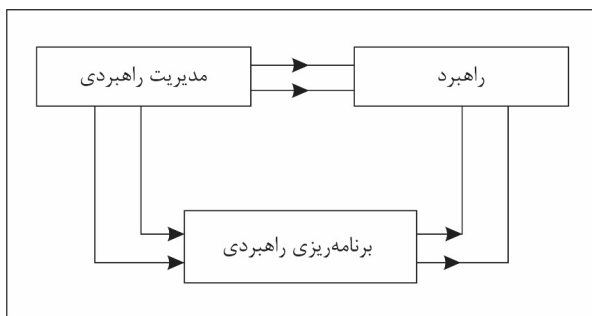
برنامه‌ریزی راهبردی روشی نظام‌مند برای پشتیبانی فرایند مدیریت راهبردی است و محدود به تدوین راهبردهایی است که با کنکاش محیطی به دست می‌آید. درحالی‌که مدیریت راهبردی عناصر دیگری چون اجرای راهبرد و ارزیابی و نظارت آن را دربرمی‌گیرد.

برنامه‌ریزی راهبردی قبل از اینکه یک فن باشد، ناظر بر نحوه تلقی و باوری است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند و در زمانی که این باور وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و نضج این نوع برنامه‌ریزی به وجود نخواهد آمد. با استفاده از آراء اُلسن و ایدی^۱ (۱۹۸۲) برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن مشخص می‌شود یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا این امور را انجام می‌دهد.

سرانجام اینکه برنامه‌ریزی راهبردی روشی برای اندیشیدن است و نباید آن را به صورت قطعه‌ای مجزا به کار مدیریت «پیچ» کرد، بلکه بخش لاینفک عمل در سازمان است و به‌نوبه خود تمامی فعالیت‌های درون سازمان را به هم پیوند می‌دهد.

در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بخش خدمات اطلاع‌رسانی نقش بارزی در برنامه‌ریزی راهبردی ایفا می‌کند؛ چون اولاً یکی از چند بخشی است که در قلب سازمان قرار دارد و ثانیاً این بخش هم به کارکنان خدمت می‌کند و هم با اعضا و مراجعان در تماس هرروزه است. کارکنان می‌توانند چشم و گوش سازمان باشند و بازخورد کاربران و پیامدهای برنامه‌ریزی را به مدیران ارشد سازمان، چه رده‌های عالی و چه رده‌های میانی، یا پایین‌تر منتقل کنند.

در مجموع، بسیاری بر این باورند که بین مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و راهبرد پیوندی ناگسستنی وجود دارد. خداداد حسینی و عزیزی (۱۳۸۷) این رابطه را مطابق شکل ۱-۱ به تصویر کشیده و درباره آن می‌نویسند: «مدیریت راهبردی و مفاهیم مربوط به آن از جمله برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان راه اداره کارآمد سازمان‌ها در محیط‌های پویاست؛ راهی که نقش مدیر راهبردی در آن اطمینان از تنظیم دقیق راهبرد، اجرای صحیح و ارزشیابی مستمر آن است».



تصویر ۱-۱. رابطه بین مدیریت راهبردی، راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی

تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی با برنامه‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی بلندمدت

برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل ویژگی‌های خود با برنامه‌ریزی عملیاتی تفاوت‌های بنیادی دارد:

- برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می‌گیرد، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح عالی سازمان تدوین می‌شود.
- تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی تمرکز دارد.
- برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌کند، درحالی‌که

- برنامه‌ریزی راهبردی بر منافع آتی توجه دارد.
 - در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثبات نسبی در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که ساختار سازمانی در برنامه‌ریزی راهبردی، منعطف و متناسب و در طول زمان همراه با تغییرات است.
 - در برنامه‌ریزی عملیاتی روش‌های کار غالباً تجربه‌شده و متکی بر دستاوردهای گذشته است، درحالی‌که در برنامه‌ریزی راهبردی، روش‌های نو و تجربه‌نشده نیز پا به عرصه می‌گذارند.
 - برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی راهبردی مخاطره کمتری دارد.
- برنامه عملیاتی دربرگیرنده اقدامات تفصیلی‌تر برای نیل به اهداف راهبردی است. البته جداسازی این دو نوع برنامه‌ریزی از هم و ترسیم مرزبندی دقیق میان آن‌ها میسر نیست؛ زیرا آنچه در برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود و این دو نوع برنامه‌ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته هستند و از یکدیگر جدایی‌ناپذیرند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰).
- در متون مدیریتی، که غالباً دیدگاهی عملیاتی نسبت به سازمان‌ها دارد، هر سازمان را به پنج حوزه عملیاتی طبقه‌بندی می‌کنند: لجستیک داخلی، عملیات، لجستیک خارجی، بازاریابی و خدمات (پورتر، ۱۹۹۱). هریک از این پنج حوزه عملیاتی و کارایی آن‌ها در کتابخانه‌ها و مدیریت اطلاعات در فصل پنجم به تفصیل آورده شده است.
- برنامه‌ریزی بلندمدت بر بخش‌های خاصی از سازمان تمرکز دارد، اما گستره برنامه‌ریزی راهبردی سراسر سازمان را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی بلندمدت، آینده را به‌طور کلی در نظر می‌گیرد و تصویری مطلوب از آینده یا گستره‌ای از وضعیت موجود ارائه می‌دهد. در برنامه‌ریزی بلندمدت، برای هر واحد اصلی سازمان، هدف‌ها در برنامه عملیاتی و برنامه سودآوری تعیین می‌شوند و همان واحد‌ذی‌ربط نیز مسئول اجرای آن‌هاست. درحالی‌که در برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل راهبردی جای استفاده از تجربه سنتی را می‌گیرد و بین امکانات موجود و هدف سازمانی تعادل برقرار می‌کند (انسف، ۱۳۸۷؛ کوئین و میتس‌برگ، ۱۳۸۲). فاهی^۱ (۱۹۸۹) برخی تفاوت‌ها را در جدول ۱-۲ چنین نشان داده است.

جدول ۱-۲. تفاوت‌های برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت

برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی راهبردی	
سیستم بسته است و برنامه‌های کوتاه‌مدت و طرح‌هایی در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می‌یابد.	سیستم باز است و همان‌که جامعه تغییر کند، سازمان نیز تغییر می‌کند.	پیش‌فرض‌ها
طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی	فرایند برنامه‌ریزی، تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی، ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان	تمرکز بر
اداره، بخش، برنامه‌ریز یا افراد متخصص و حرفه‌ای	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و شرکت وسیع افراد ذی‌نفع	برنامه‌ریزی توسط
بر اساس اطلاعات موجود	بر اساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص	تصمیم‌گیری
تغییرات درون‌سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	تغییرات برون‌سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیشگامانه	تأکید بر
بر اساس اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت از حال تا پنج سال آینده	می‌پرسد که چه تصمیم‌هایی بر اساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ شود.	آینده‌نگری
مجموعه‌هایی از اطلاعات مرتبط و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوط و توانایی بودجه جاری	تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز. اینکه چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرایند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش‌بینی آینده است.	استوار است بر
فرایند از پایین به بالا و در سطوح پایین سازمان صورت می‌گیرد.	از بالا به پایین و در سطوح فوقانی و مدیریت راهبردی سازمان صورت می‌گیرد.	فرایند برنامه‌ریزی به صورت
تا حدود زیادی خوش‌بینانه است.	با در نظر گرفتن بهترین در بدترین حالت تلاش در برنامه‌ریزی واقع‌بینانه‌تری دارد.	نوع بازدید
به‌ندرت ثابت می‌ماند و کمتر با برنامه‌های جزئی و انفرادی هماهنگ می‌شود.	از آنجا که با دید کلی و یکپارچه به مسائل می‌نگرد تغییرپذیری کمتری دارد، هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه‌های جزئی‌تر ایجاد می‌کند.	تغییرپذیری
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کمی است که انعطاف‌پذیری و شرایط واقع‌بینانه کمتری دارد.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کیفی و انعطاف‌پذیری	گرایش بر

آیا راهبردها همیشه درست از آب درمی آیند؟

سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خود برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت در سایه تجهیز منابع، وحدت رویه‌ها و فرایندها، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را انتخاب و برنامه‌های راهبردی فراوانی در این چهارچوب تنظیم و تدوین کرده‌اند؛ با این اندیشه که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موفقیت برساند. اما از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز راهبردها نمی‌تواند لزوماً اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را تضمین کند؛ زیرا تا زمانی که راهبردهای کلان به اجرا درنیایند واجد ارزش نخواهند بود. هنگامی که نیمی از ایده‌ها در برنامه‌های راهبردی بیان شود اما به اجرای آن‌ها توجه نشود پیشرفتی در امور حاصل نخواهد شد. بنابراین، بهتر است بگوییم وجه تمایز راهبردهای خوب از بد در اجرای آن‌هاست.

برنامه‌ریزی راهبردی در انواع کتابخانه‌ها، بزرگ و کوچک، به‌گونه‌ای متفاوت شکل می‌گیرد و اجرا می‌شود. در سازمان‌های کوچک، روش برنامه‌ریزی بیشتر جنبه غیررسمی دارد و اغلب تابع نظرات فردی مدیر است. اوست که اهداف و راهبردهای آتی را تعیین و غالباً به‌طور شفاهی و تلویحی به زیردستان ابلاغ می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، برنامه‌ریزی راهبردی تابع نظم خاصی است و به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان نیاز دارد. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص و به‌عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می‌گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می‌کند تا براساس مواردی از پیش تعیین‌شده ره بسپارند و از چهارچوب‌های تعریف‌شده قدم بیرون نگذارند. گرچه گاه رعایت خطوط کلی و مسیرهای معین‌شده به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب می‌زند و روح آزاده انسانی را کدر می‌سازد. با همه این‌ها به نظر می‌رسد که با توجه به شرایط متغیر، گستردگی عملیات و پیچیدگی امور، در سازمان‌های بزرگ امروزی هیچ راه صددرصد کارا و مؤثری در برنامه‌ریزی راهبردی برای پیشبرد اهداف سازمان موجود نیست و باید کوشید تا با فائق آمدن بر ضعف‌های احتمالی از آن حداکثر استفاده را به عمل آورد.

بنابراین، با وجود همه مزایایی که برای داشتن راهبرد مطرح است گاه دیده می‌شود که راهبردهای به‌کاررفته چندان موفق عمل نمی‌کنند و نظامی که آن را به اجرا در می‌آورد با ناکامی‌هایی مواجه می‌شود. این ناکامی‌ها به دلیل نداشتن چشم‌انداز روشن نیست، بلکه به سبب اجرای نامناسب راهبردها رخ می‌دهد.

با اینکه تدوین و اجرای راهبردها را نمی‌توان از هم جدا کرد اما اجرای راهبردها پیچیده‌ترین

و وقت‌گیرترین بخش مدیریت راهبردی است. به طور مثال، جوش و گلوئک^۱ (۱۹۸۸) در پژوهشی نشان دادند که مدیران ۲۳ درصد از وقت خود را به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند، حال آنکه فقط ۸ درصد از زمان خود را صرف استقرار نظام مدیریتی برای اجرای تصمیم‌های اتخاذشده و برنامه‌های تدوین‌شده می‌کنند. هرگاه از افراد درباره علت شکست توضیح بخواهیم هریک ارزیابی و تفسیر خود را خواهند داشت و طبق ادراک و برداشت خود از معنای شکست پاسخ می‌دهند. البته همه آن‌ها می‌تواند به‌نوعی معتبر و درست باشد. مثال زیر، نمونه‌ای از ناکامی به علت برآورده نشدن انتظارات ذی‌نفعان را نشان می‌دهد:

... مسئولان یک سازمان، نگران کندی فعالیت‌های نظام مکاتبات اداری خود بودند. هر بخشنامه چند روز طول می‌کشید تا به مقصد برسد و گاه هفته‌ها طول می‌کشید تا پاسخ‌ها ارسال شود. مدیر فناوری اطلاعات راه‌حلی پیشنهاد داد تا کاغذبازی را کاهش و سرعت کل فرایند را افزایش دهد. به همین منظور، سامانه اتوماسیون اداری راه‌اندازی شد. پس از گذشت دو سال دیده شد که با وجود هزینه‌ها و زمان صرف‌شده، همچنان منافع مورد نظر محقق نشده است و همه کاربران در این سازمان نمی‌توانند به راحتی از این سامانه استفاده کنند و ترجیح می‌دهند به همان ارتباطات کاغذی تکیه کنند. دلایل بسیاری برای اینکه چرا چنین شده است وجود دارد. اما نکته کلیدی این است که تصور می‌شود سامانه به علت ناتوانی در برآورده کردن انتظارات شکست‌خورده یا مختصات فنی‌اش اشتباه است، یا اینکه نمی‌توان از آن استفاده مفید کرد. در هر صورت، سامانه نصب شده و کار می‌کند، اما بیشتر اوقات بلااستفاده است (کلارک، ۱۳۸۲).

این نکته خالی از لطف نیست که مفهوم شکست و ناکامی چیزی است که توسط افراد یا گروه‌های مختلف به شکل‌های مختلف تفسیر می‌شود. بنابراین، موضوع شکست یا ناکامی را می‌توان انسان‌محور یا کثرت‌گرا^۲ دانست. بدیهی است هر تشکیلاتی بر اساس هدفی معین و خاص شکل گرفته و افراد این نظام یا متأثر از آن طبعاً انتظاراتی دارند که توجه به آن‌ها سبب تسهیل طراحی و توسعه آن نظام می‌شود.

لیتینن و هیرشهیم^۳ (۱۹۸۷) ناکامی راهبردها در نظام‌های اطلاعاتی را به چند دسته تقسیم می‌کنند: ناکامی انطباق، ناکامی فرایند، ناکامی تعامل و ناکامی انتظار. ناکامی انطباق ناظر بر شکست در تأمین الزاماتی است که کاربران و ذی‌نفعان و اهداف سازمانی آن را تعیین کرده است. در اینجا فرض می‌شود ویژگی هر کاربر برای همه آن‌هایی که از این نظام استفاده می‌کنند یکسان است. با اینکه این فرض گاه صادق است اما مواردی نیز وجود دارد که فرض فوق در مورد آن‌ها صدق نمی‌کند و نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان یکسان نیست. ممکن است همه مشارکت‌کنندگان در یک زمان در برنامه راهبردی همه انتظارات را به خوبی

1. Jauch & Glueck

2. pluralist

3. Lytinen & Hirschheim

شناسایی نکرده باشند یا به‌طور دقیق به انتظارات فکر نکرده باشند، ذی‌نفعان انتظاراتشان را درست بیان نکرده باشند، شاید هنوز انتظارات خود را نشناخته‌اند و حتی ممکن است انتظارات خود را اشتباه مطرح کنند.

نوع دوم ناکامی، در فرایند اتفاق می‌افتد. یعنی هنگامی بروز می‌کند که برنامه پیشنهادی نتواند طبق بودجه مشخص یا در زمان مقرر کار خود را به سرانجام برساند یا نتوان آن را اجرا کرد یا به‌طور ناقص اجرا شود. درست مانند پروژه‌های مهندسی راه و ساختمان که ممکن است کامل شوند و به بهره‌برداری برسند، اما هرگز مطابق بودجه و برآوردهای زمانی و هزینه‌ای پیش نروند. نمونه دیگری که از این دیدگاه حمایت می‌کند، راه‌اندازی یا توسعه نظام‌های رایانه‌ای و شبکه‌های دیجیتالی است. ناکامی در این روند نشان‌دهنده ناتوانی بخشی از سازمان در مدیریت مؤثر مثلاً فرایند تأمین نرم‌افزار یا زیرساخت مناسب است. در توسعه نظام‌های اطلاعاتی بروز چنین مشکلاتی می‌تواند موجب کامل شدن بخشی از پروژه‌ها و در بدترین حالت موجب رها کردن و کنار گذاشته شدن پروژه‌ها شود. پژوهش جامع اووسیمسنه و پرزاسنيسکی^۱ (۱۹۹۱) درباره رها کردن و توقف پروژه‌ها نشان داده است که مهم‌ترین دلایل این اتفاق، رفتاری/سیاسی است. بنابراین، مسائل و جریان‌های سیاسی، بی‌ثباتی‌ها، سیاست‌گذاری‌های چندگانه و مسائلی از این دست می‌تواند به ناکامی برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها بینجامد.

شکست در تعامل نیز نماینده نوعی ارزیابی غیرمستقیم است که در ساده‌ترین شکل خود چنین فرض می‌کند: اگر در معرض تعامل کاربر قرار گیرد موفق است و اگر کاربر از آن استفاده نکند یا درست استفاده نکند ناکام و ناموفق است. مشکلات این نوع دیدگاه ناشی از دشواری ارزیابی کیفیت تعامل در حال انجام است. مثلاً هنگامی که قرار است رضایت کاربر ارزیابی شود آیا باید زمانی را که کاربر صرف استفاده از آن سامانه کرده در نظر داشت یا مقدار داده و اطلاعات منتقل شده را اندازه گرفت؟

ناکامی انتظار، یعنی ناکامی در برآورده ساختن انتظارات کاربران و ذی‌نفعان، که به نظر می‌رسد ترکیبی از ناکامی در فرایند، انطباق و تعامل باشد.

گرچه هر نوع سازمانی در برنامه‌ریزی خود می‌تواند با انواع ناکامی‌ها مواجه شود اما به نظر می‌رسد که سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی، مانند نظام‌های دانشگاهی یا کتابخانه‌ها و یا هر نظام اطلاعاتی و فکری دیگر، بیشتر از ناکامی تعامل رنج می‌برند. بدیهی است دلایل رهاسازی و بی‌استفاده ماندن یک محصول یا خدمت را می‌توان در مسائل راهبردی و مشارکت نکردن اعضا جست. اگر به انتظارات کاربران و ذی‌نفعان یک سازمان توجه نشود

برنامه، نظام یا محصول تولید یا طراحی شده نهایتاً شکست خواهد خورد. در ادامه، موقعیت و شکستی نشان داده می‌شود که در یک دانشگاه اتفاق افتاده است:

... در اوایل دهه ۱۹۹۰، مدیریت ارشد یک دانشگاه، طراحی سامان‌های متمرکز برای ثبت و کنترل فعالیت‌های پژوهشی را تصویب کرد. سامانه طراحی شد و از اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان درخواست شد تا فعالیت‌های پژوهشی مستمر خود را در این درگاه ثبت و روزآمدسازی کنند. به نظر می‌رسید که این افراد ارزش چندانی برای این سامانه قائل نبودند، خیلی زود استفاده از آن متوقف شد. از آن پس، سامانه‌های محلی اختصاصی جایگزین آن شد (میتسبرگ، ۱۹۹۱).

بنا به این دلایل، حتی بهترین راهبردها ممکن است در ترجمه به اقدامات یا عملیاتی کردن آن با ناکامی مواجه شوند. اما علاوه بر این‌ها نوع دیگری از ناکامی را می‌توان نام برد که من آن را «ناکامی‌های مدیریتی» می‌نامم. بی‌ثباتی و حتی گاه ثبات مدیریتی می‌تواند شکست یا توفیق یک برنامه یا راهبرد را به دنبال داشته باشد. عملکرد کارکنان نیز از عملکرد مدیران جدا نیست و تغییر یا عدم تغییر بلندمدت آن‌ها می‌تواند بر شکست یا بهروزی یک برنامه راهبردی و اهداف خرد و کلان سازمانی تأثیرگذار باشد.

تصمیم‌گیری درباره راهبردها

تصمیم‌گیری چیزی است که همه ما، چه در محیط کار و چه در غیر آن، می‌گیریم. از آنجا که تصمیم‌گیری از کارهایی است که مستمر انجام می‌دهیم، کمتر به آن می‌اندیشیم. تصمیم‌گیری در سازمان به مدیران رده‌بالا محدود نمی‌شود بلکه در تمام سطوح رخ می‌دهد. تصمیم، التزام مشخص به عمل است و فرایند تصمیم‌گیری شماری از اعمال و عواملی پویاست که اغلب با یکدیگر تعامل غیرقابل پیش‌بینی دارند، با محرکی برای عمل آغاز می‌شود و با التزام مشخص به عمل پایان می‌یابد. به دلیل همین تعاملات غیرقابل پیش‌بینی است که مدیران گاه تصمیم‌های نادرست می‌گیرند. گرچه ممکن است در زمان تصمیم‌گیری راهبردهایی که انتخاب کرده‌ایم بهترین به نظر برسند؛ اما بعد از واقعه چه بسا سراپا نادرست دانسته شوند.

تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید. در دهه ۱۹۶۰ به دنبال تغییرات چشمگیر در مبانی نظری برنامه‌ریزی و مدیریت، برنامه‌ریزی و مدیریت نوعی دانش تصمیم‌سازی^۱ تلقی شد. در این معنا، برنامه‌ریزان فقط مجری تصمیم‌های مدیران بالادست نیستند بلکه کارشناسانی هستند که با تحلیل نیازها و شرایط، راه‌های مناسب و مطمئن‌تر برای حل مشکلات موجود و نیل به شرایط بهتر در آینده را به مدیران و مسئولان جامعه

1. decision making

نشان می‌دهند. بر پایه این نگرش، تغییری کیفی در مفهوم برنامه‌ریزی و مقولات پایه‌ای آن پدید آمد؛ مانند اینکه هر نوع برنامه‌ریزی و مدیریت از دو روند متمایز و مرتبط با عنوانین تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری^۱ تشکیل شد. تصمیم‌سازی (برنامه‌ریزی راهبردی) به تعیین اهداف، راهبردها و سیاست‌ها مربوط شد و تصمیم‌گیری و اجرا (برنامه‌ریزی اجرایی) به اجرای تصمیم‌ها، نظارت و بازنگری اختصاص یافت (جونز^۲، ۲۰۱۸).

محیط تصمیم‌گیری همیشه وجوهی دارد که برخی شناخته و برخی ناشناخته‌اند. به علاوه، چند عنصر شناخت‌ناپذیرند. بر این اساس، نتایج تصمیم هیچ‌گاه کاملاً قطعی نیست. موقعیت تصمیم‌گیری را می‌توان مثل یک خط ممتد دید که یک سرش قطعیت و سر دیگرش عدم قطعیت است و خطر کردن در آن به تدریج که از سمت قطعیت دور می‌شویم افزایش می‌یابد. تحلیل مسئله، نخستین گام در هر نوع تصمیمی است. با تحلیل مسئله رسیدن به راه‌حل و تصمیم در خصوص اینکه کدام راه‌حل در اوضاع و احوال فعلی می‌تواند مؤثر باشد ممکن می‌شود. این امر بدیهی است؛ اما شگفت‌آور آن است که بسیاری اوقات افراد به حل مسئله می‌پردازند و راه‌حلی (تصمیم) نیز پیشنهاد می‌کنند بی‌آنکه ماهیت مسئله را تحلیل کنند و آن را بشناسند! به‌طور مثال، در یک دوره در برخی کتابخانه‌ها هزینه‌های هنگفتی صرف خریدن رایانه شده، بدون آنکه از ظرفیت‌های آن درست استفاده شود و فرهنگ کاربرد آن متناسب با رواجش رشد کند. این مسئله برای سایر فناوری‌ها نیز صدق می‌کند.

یافتن راه‌حل شامل چهار گام اصلی است:

۱. بررسی موقعیت (مسئله چیست؟ اهداف مشخص تصمیم‌گیری چیست؟ کدام علل یا عوامل در وضعیت مؤثر هستند؟).
۲. پروراندن گزینه‌های مختلف (راهبردهای مختلف تا حد امکان شناسایی شود، از قضاوت خودداری شود).
۳. ارزیابی و انتخاب بهترین راهبرد (برآورد جزئیات مربوط به هر راهبرد، انتخاب راهبردی که بیشترین اهداف تصمیم‌گیری را برتابد).
۴. اجرا و پیگیری.

راه‌حل زمانی مفید خواهد بود که از صحت و دقت برخوردار باشد، متوجه نتیجه مطلوب باشد و با هدف‌ها و موازین سیاست‌های کلان سازمانی همسو باشد. جوامع علمی بر این باورند که سازمان‌های دانش‌مدار می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی و نقش‌آفرینی حفظ کنند؛ مشروط بر اینکه تصمیم‌گیری، به‌ویژه در سطوح راهبردی، از وابستگی به نظرات فردی خارج شود و تحت سیطره خرد جمعی قرار گیرد. در این صورت

است که تصمیم‌های راهبردی سبب افزایش و ارتقای اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی می‌شود.^۱ البته هر روشی براساس زمینه تصمیم‌گیری از نظر «عملیاتی» یا «راهبردی» بودن متفاوت است. هرچه سطوح تصمیم‌گیری از لایه‌های عملیاتی به لایه‌های راهبردی نزدیک‌تر می‌شود اهمیت صحت نتایج و پیامدهای تصمیم افزایش می‌یابد.

هر تصمیم‌گیریِ بخردانه از منطق پیامد پیروی می‌کند و انتخاب، مشروط به پاسخ به این پنج پرسش اساسی است (مارچ، ۱۳۹۶):

- راهبردها: انجام چه کارهایی ممکن است؟
- انتظارها: انتخاب هر راهبرد چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟
- به فرض انتخاب هر یک از راهبردها احتمال تحقق هر پیامد چقدر است؟
- ترجیح‌ها: پیامدهای هر راهبرد چگونه برای تصمیم‌گیرنده قابل ارزیابی است؟
- قاعده تصمیم‌گیری: از میان چند راهبرد با توجه به ارزش‌های پیامدشان چطور باید یک راهبرد را انتخاب کرد؟

داشتن اطلاعات مفید و روزآمد شرط لازم تصمیم‌گیری راهبردی است. یکی از چالش‌های امروزه سازمان‌ها ضعف در سازماندهی اطلاعات راهبردی یا فقدان اطلاعات در برخی موارد است. مسئله پیش روی سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه تصمیم‌گیری، دیگر جمع‌آوری صرف داده‌ها نیست بلکه دستیابی به توان استخراج دانش مفید نهفته در داده‌هاست. در چنین شرایطی است که باید از رشد فناوری برای استفاده مؤثر از این دانش بالقوه سود جست و داده‌کاوی پاسخی مناسب برای استخراج این ثروت است.

علاوه بر آن، فراهم‌سازی بستر اطلاعاتی مورد نیاز از طریق قابلیت‌های فناوری اطلاعات در حوزه‌های مختلف سازمان، تدوین راهبردها و تصمیم‌گیری در زمینه آن‌ها را با دقت بیشتری به سرانجام می‌رساند. در نتیجه، اثربخشی پیاده‌سازی برنامه‌ها بیشتر و اجرای آن‌ها با دقت بیشتری انجام می‌شود.

۱. نگاه کنید به پژوهش یوسفی‌فرد، ارسلان و مهرداد میرآفتاب‌زاده (۱۳۹۲). بررسی پیوند حقیقی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش. ارائه‌شده در همایش ملی علوم مدیریت نوین.

سیر تحول مدیریت و برنامه‌ریزی و الگوهای فکری آن

کتابخانه‌ها در بستر تکاملی مدیریت و برنامه‌ریزی

اوایل دهه ۱۹۴۰ را می‌توان سرآغاز مطالعات مدیریت راهبردی دانست، اما سابقه کاربرد مفهوم «راهبرد» در مدیریت به قرن‌ها قبل بازمی‌گردد. نخستین اثر مکتوب در این زمینه با نام هنر جنگ^۱ از نویسنده و ژنرالی چینی به نام سان‌تزو^۲ حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد بر جای مانده است. او در کتاب خود مؤلفه‌های عمده راهبردی نظامی را مطرح کرده و پس از او وگتیوس، نویسنده رومی در قرن دوم میلادی، در نوشته خود اشاره بیشتری به این مؤلفه‌ها کرده است. اما تأکید وی به‌طور عمده بر آموزش و نظم بوده است. او معتقد بود که ژنرال‌های موفق آن‌هایی هستند که از اصول ثابتی پیروی می‌کنند و بر شانس تکیه نمی‌کنند. بر این اساس، از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد تصمیم‌گیری بر اساس تجربیات گذشته به تدریج کارایی خود را از دست داد و کم‌کم در مجامع علمی مفاهیمی از قبیل مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی بلندمدت و مانند آن مطرح شد (آیت‌اللهی، ۱۳۷۴).

پس از جنگ جهانی دوم، با توجه به بی‌کفایتی مؤسسات در نشان دادن سهم بودجه‌ای خود در چهارچوب اقتصاد توسعه و به سبب تغییرات سریع محیط بیرونی نیاز به پیش‌بینی آینده و برنامه‌ریزی درازمدت ضروری می‌نمود. در حقیقت، در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ برای سازمان‌ها بسط دادن برنامه‌های چند سال آینده و اجرای آن‌ها مهم‌ترین مشکل به شمار می‌رفت و این سیاست بود که، به‌عنوان یک اصل، برای مدیران مشخص می‌کرد در آینده چه رفتاری از خود نشان دهند. به این ترتیب، یک برنامه متکی بر پیش‌بینی آینده به‌صورت درازمدت را می‌توان نقطه آغاز مدیریت راهبردی دانست. از ۱۹۶۰ به بعد، مفهوم راهبرد که سال‌ها در حوزه نظامی

1. The Art of War

2. Suntzu

به کار می‌رفت با ورود به فرهنگ مدیریت به برنامه‌ریزی راهبردی مبدل شد؛ اما برنامه‌ریزی راهبردی، نه به‌عنوان یک وظیفه مدیریتی، بلکه به‌تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفت. پس از مدت کوتاهی، به‌ویژه با افزایش سریع تغییرات محیطی و همچنین رشد سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به ساختاری چندقسمتی، اندیشه مدیریت راهبردی رفته‌رفته اهمیت بیشتری یافت و به‌شکلی غیرقابل اجتناب در سازمان‌ها در آمد (امیرکبیری، ۱۳۷۷).

در حوزه کتاب و کتابداری تا آنجا که حافظه بشر یاری می‌کند کتابخانه‌ها از دیرباز در شهرها وجود داشته‌اند و از زمان‌های قدیم تاکنون کارکرد اولیه و اصلی آن‌ها که همان «فراهم‌آوری، سازماندهی، حفاظت و نگهداری، تسهیل گردش اطلاعات و کمک به استفاده‌کنندگان در دسترسی به اطلاعات» باشد تغییری ایجاد نشده است. اما تغییرات شتابان در حوزه فناوری، بر نحوه خدمت‌رسانی کتابخانه‌ها بی‌تأثیر نبود. استفاده روزافزون از فناوری اطلاعات و شیوه‌های نوین اطلاع‌رسانی، ارائه خدمات در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را دستخوش تغییرات بنیادی کرد؛ به‌گونه‌ای که دیدگاه‌ها را به سوی مدیریت معطوف داشت و حتی رمز موفقیت کتابخانه‌ها را در گرو مدیریت کارا دانست.

قرن ۱۹ را می‌توان قرن آغاز مدرنیته و مدیریت نوین در کتابخانه‌ها دانست. در این قرن، همان‌طور که مولز (۱۳۸۵) نیز اشاره کرده است شرایط به‌گونه‌ای مهیا شد تا حوزه‌ای به نام «مدیریت کتابخانه» با مفهوم مدرن به چند دلیل متولد شود: نخست آنکه، به دنبال تغییرات اساسی در صنعت چاپ و آسان شدن تولید کتاب ارزان و فراوان، مواد خواندنی بیشتری در اختیار مردم قرار گرفت. دیگر اینکه در شهرهای بزرگ اروپا مانند لندن، پاریس، مسکو و پس از آن در آمریکا، در اثر تحولات اجتماعی، سیاسی و حکومتی، در کتابخانه‌ها به روی عموم مردم باز شد. اصلاحاتی که در آغاز قرن نوزدهم در دانشگاه‌های آلمان صورت گرفت موجب اهمیت یافتن کتابخانه‌های این دانشگاه‌ها شد. تقلید از این اصلاحات در آمریکا سبب شد که انجام پژوهش، شرط اشتغال اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه شود. این کار به رشد کتابخانه‌های دانشگاهی بسیار مدد رساند، به‌طوری که در پایان این قرن کتابخانه‌های بزرگ دانشگاهی در آمریکا شکل گرفتند. همچنین، با افزایش نیاز به نیروی کار ماهر نیاز به کادر مدیریتی و تربیت و آموزش مدیر در بخش خصوصی و به دنبال آن در بخش دولتی و سپس در سازمان‌های خدماتی عمومی رواج یافت.

در قرن ۱۹ کتابداران دریافتند که مراجعان کتابخانه‌ها تنظیم کتاب‌ها در قفسه و بر اساس محتوا را مفیدتر از تنظیم بر اساس قطع کتاب می‌دانند. همچنین آنان به اهمیت بخش‌بندی کتابخانه بر اساس شکل ماده، از جمله مجموعه‌های عکس، نقشه، موسیقی و غیره پی بردند. رفته‌رفته بخش‌هایی در کتابخانه که نیاز به تجهیزاتی خاص داشت پدید آمد و رواج استفاده از رایانه در بخش‌های ایجادشده پاسخ به نیازهای خاص کاربران را سرعت بخشید.

دو نظریه‌پرداز مهم، که هر دو در قرن ۱۹ به دنیا آمدند، سهم بزرگی در تغییر درک ما از مدیریت داشته‌اند: ماکس وبر (۱۸۶۴ تا ۱۹۲۰) در اروپا و فردریک تیلور (۱۸۵۶ تا ۱۹۱۵) در آمریکا. آثار این دو تن در زمینه ساماندهی کار و اداره سازمان‌ها بسیار تعیین‌کننده بود. همه ما نظریه‌پردازی در زمینه سازمان بوروکراتیک و فهم آن را مدیون وبر هستیم. سازمان بوروکراتیک سازمانی است که سلسله‌مراتبی کار می‌کند و شایستگی در آن، ملاک استخدام و ترفیع است؛ و برای آنکه اداره امور به شکلی واحد انجام گیرد با قواعد و مقررات سازمانی اداره می‌شود. همچنین، سازمان بوروکراتیک به واحدهایی تقسیم می‌شود که بر اساس شباهت مجموعه و مسئولیت‌ها از یک سو و شهادت تواناییها و مهارت‌های کارکنان از سوی دیگر مشخص می‌شوند.

از نظر وبر، کتابخانه‌ها سازمان‌هایی بوروکراتیک و به‌عنوان بخشی از سازمان‌های بزرگ‌تر تابع قوانین و مقررات سازمان بالادستی خود هستند. به همین دلیل، از هنجارهای عام که بر شرایط کار، طبقه‌بندی مشاغل، تعیین حقوق و مزایا و سایر شرایط استخدامی تأثیر می‌گذارد تبعیت می‌کنند. دین ما به تیلور در آن است که وی اصول مدیریت علمی را تدوین کرد که هدف آن تضمین بالاترین حد کارایی و خوشبختی برای کارگر و کارفرما بود. بسیاری معتقدند که اندیشه تیلور آغازگر نظریه‌های سازمانی مدرن و تصمیم‌گیری است. هرچند اندیشه وبر می‌توانست به بسیاری از سازمان‌ها و تشکیلات در سراسر جهان تسری یابد، اما تیلور با آثار خود، از جمله مهم‌ترین آن‌ها اصول مدیریت علمی (۱۹۱۱) محافل صنعتی و شرکت‌ها را خطاب قرار داد. او در این کتاب برخی آثار اولیه خود را ترکیب کرد و نظریه خود را مبنی بر اینکه حساب سرانگشتی در کارها باید جای خود را به قوانین، قواعد و اصولی بدهند که با دقت و صراحت بیان شده باشند پیش برد. به این ترتیب، او مدیریت را به یک علم تبدیل کرد. هانری فایول (۱۸۴۱ تا ۱۹۲۵)، یکی از شاگردان و پیروان تیلور، رساله‌ای در زمینه اداره محیط‌های صنعتی و عمومی منتشر کرد و نخستین نویسنده‌ای شد که مطالعه مدیریت را به عرصه‌های خاص، مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، تقسیم کرد.

بعد از او، لوتر گولیک (۱۸۱۲ تا ۱۹۹۳) سرنام یا اختصار POSDCORB را ابداع کرد که نشانه هفت وظیفه متمایز مدیر بود: برنامه‌ریزی^۱، سازماندهی^۲، تأمین نیروی انسانی^۳، هدایت^۴، هماهنگی^۵، گزارش‌دهی^۶ و تنظیم بودجه^۷.

1. Planning
4. Directing
7. Budgeting

2. Organizing
5. Coordinating

3. Staffing
6. Reporting

نوشته‌های تیلور و پیروان او بر کتابداری امریکا بسیار تأثیر گذاشت. به‌کارگیری اصول علمی تیلور در مدیریت در دورانی مطرح شد که بحث کارایی و اقتصاد محیط کار دغدغه بسیاری ایجاد کرده بود. اصول او را، به‌ویژه برای عملیات روزمره و یک‌شکل کتابخانه‌ها، از جمله سفارش و فراهم‌آوری، فهرست‌نویسی، امانت، چیدن کتاب‌ها در قفسه و صحافی بسیار مفید یافتند. هرچند اندیشه‌ها و رویکرد تیلور در امریکا کاملاً پذیرفته نشد، اما بر بسیاری از کتابداران تأثیر گذاشت. برجسته‌ترین این تأثیرپذیران، رالف شاو رئیس کتابخانه وزارت کشاورزی امریکا بود که بعدها استاد و رئیس یک دانشکده کتابداری شد. تیلور و گولیک بر اندیشه دونالد کنی (۱۹۰۱ تا ۱۹۷۳) نیز اثر گذاشتند. وی در ۱۹۳۰ رساله‌ای درباره مدیریت علمی در کتابخانه‌های دانشگاهی منتشر کرد (مولز، ۱۳۸۵).

هم‌زمان با تحولات کتابخانه‌ها، تحولاتی که در حوزه‌های علوم اجتماعی و به‌ویژه در علم مدیریت روی داد و نظریه‌پردازانی که در این حوزه ظاهر شدند، روزبه‌روز به پایه‌ریزی و به‌کارگیری اصول مدیریت در کتابخانه‌ها، به‌مثابه سازمان‌هایی اجتماعی، کمک بیشتری کرد. «پس از پیاده شدن اصول و فنون مدیریتی در سازمان‌ها و جوامع، مسئولان کتابخانه‌ها نیز احساس کردند لازم است تعریف مشخصی از کتابخانه و فعالیت‌های آن داشته باشند و برای ایفای نقش خود در جامعه، دانش و مهارت‌های مشخصی را کسب کنند. در کنار دانش و مهارت‌های فنی، رفته‌رفته نیاز به مدیرانی که توانایی اداره کردن کتابخانه‌ها را داشته باشند سبب شد که بر پایه آموزه‌های مدیریت عمومی بررسی‌هایی در مورد کاربرد این اصول در کتابخانه‌ها صورت گیرد. در نتیجه این بررسی‌ها و مطالعات به‌تدریج ایده‌هایی از اصول مدیریت خاص کتابخانه‌ها شکل گرفت و در کتاب‌ها و منابع مختلف در اختیار جامعه علمی قرار داده شد» (فرج‌پهلوی و قاسمی، ۱۳۹۴، ص ۲). یکی از این ایده‌ها ایده تغییر سازمانی است. تغییر سازمانی را می‌توان پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به‌وسیله یک سازمان دانست. تغییر سازمانی نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد (فرنج و بل، ۲۰۰۵). فرایند تغییر در هر سازمان به‌واسطه تفاوت‌هایی که در ماهیت سازمان، نوع شغل، ارزش‌ها و فرهنگ کار، سبک مدیریت و نگرش کارکنان وجود دارد منحصربه‌فرد و خاص است. از این‌رو، چنین تغییری ممکن است شامل استقرار تجهیزات جدید، تجدید ساختار سازمان، اعمال یک نظام تازه، ارزیابی عملکرد، و هر آن چیزی باشد که روابط و فعالیت‌های جاری را دگرگون می‌سازد. بنابراین، پذیرش و عمل، مبنای تغییر است.

احیای مدیریت علمی پس از جنگ جهانی دوم در شکل «پژوهش عملیاتی» خود را

نشان داد (در برخی متون: پژوهش در عملیات). پژوهش عملیاتی زادهٔ تلاش انگلیسی‌ها برای بسیج و به‌کاراندازی نیروی انسانی علمی به‌منظور تصمیم‌گیری‌های نظامی مؤثر و موفق بود. پژوهش عملیاتی به‌زودی شأن یک رشتهٔ دانشگاهی را یافت و ابزاری برای بسترسازی تصمیم‌گیری مدیران فراهم کرد. از آنجا که پژوهش عملیاتی بر تحلیل منظم جریان فعالیت کارکنان متکی بود، پیشتاز رشتهٔ جدید دیگری به نام «تحلیل سیستمی» شد.

رویکرد تحلیل سیستمی در میانهٔ دههٔ ۱۹۶۰ با پذیرش نظام برنامه‌ریزی، برنامه‌سازی، بودجه‌نویسی (پی.پی.بی.اس.) از سوی دولت امریکا به‌عنوان پایهٔ عملیات مدیریتی در دولت به اوج خود رسید. جامعهٔ علمی و فنی، تحلیل سیستمی را پیشرفت بزرگی در توسعهٔ اندیشهٔ مدیریتی تلقی و با شغف فراوان از آن استقبال کرد.

بسیاری از کتابخانه‌ها، اعم از آموزشگاهی و دانشگاهی و عمومی، برای پیش‌بینی نیازهای جاری و آتی خود به بودجه این شیوه را به کار گرفتند. اگرچه کاغذبازی و پیچیدگی‌هایی که این کار به همراه داشت در درازمدت آن را از اثر انداخت، اما به هر حال توجه‌ها را به هدف‌گذاری‌های با برنامه و به‌کارگیری مناسب منابع مالی برای حصول اهداف معطوف کرد (مولز، ۱۳۸۵). البته نمود تحلیل سیستمی در کتابداری امریکا و انگلیس چندان یکسان نبود. این رشتهٔ جدید در زرادخانه‌اش ابزارهایی نظیر مدل‌سازی ریاضی، بازی تاکتیکی، سناریوسازی و نظریهٔ احتمالات را داشت و در همان آغاز در عملیات کتابخانه‌ها در برخی مؤسسات دارای گرایش فنی به کار گرفته شد.

این رویکرد به دلیل کمک به فهم بهتر جنبه‌هایی از کار کتابخانه‌ها مانند ذخیره‌سازی منابع، تخصیص بودجه برای کتاب‌ها و ادواری‌ها، خط‌مشی امانت و تحویل مدرک بسیار تحسین شد. اما از دو لحاظ به خطا رفت: یکی اینکه عملیات کتابخانه را فقط در سطح زیربهمینه^۱ در نظر می‌گرفت و به آن «کلی» که اجزای تحلیل‌شده را دربرمی‌گرفت، توجه کافی نداشت. دیگر آنکه بسیاری از متغیرهای سیاسی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌های نوین را که از فشار بازیگران اصلی در جریان سیاست‌گذاری ناشی می‌شد، نادیده می‌گرفت. این بازیگران اصلی کسانی نظیر اعضای هیئت علمی در کتابخانه‌های دانشگاهی و گروه‌هایی با منافع خاص در کتابخانه‌های عمومی بودند که بر کار آن اثر می‌گذاشتند.

گرچه برنامه‌ریزی راهبردی از کشورهای پیشرفته و اوایل قرن بیستم آغاز شد، اما برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها ویژگی اجتماعی-اقتصادی جهان در سال‌های میانی و پایانی قرن بیستم است. با وجود تفاوت بسیار میان کشورهایایی که در حال حاضر کتابخانهٔ ملی و زیرساخت اطلاع‌رسانی دارند و کشورهایایی که تازه به ایجاد آن اقدام کرده‌اند، اما اندیشهٔ

داشتن کتابخانه به عنوان شرط اول مبارزه با بی سوادی و بهره‌وری اقتصادی در همه جا بعد از جنگ جهانی دوم حاکمیت داشته است. این تحول تا حدی مدیون فعالیت‌های یونسکو بوده است. برگزاری همایشی در سال ۱۹۷۴ با حضور دولت‌ها در پاریس، نخستین گام در ایجاد مراکز مدارک ملی، کتابخانه‌های ملی و آرشیوهای ملی محسوب می‌شد. همایش نظام ملی اطلاع‌رسانی (NATIS)^۱ نیز بر فراز چهار همایش مرکب از کارشناسان عرصه برنامه‌ریزی در کتابخانه‌های ملی در سال ۱۹۹۶ کار خود را آغاز کرد (مولز، ۱۳۸۵).

دهه نخست قرن بیست و یکم با عدم اطمینان در شکل‌های بسیار متفاوت آن شناخته شده است: جهانی شدن سریع، نوآوری شتابان و رقابت روبه‌رشد که خود با بی‌ثباتی، پیچیدگی و ابهام همراه بوده است. طی بیست سال گذشته، ابعاد مختلف زندگی بشر تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون پیشرفت علوم و فنون، ظهور فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و پدیده جهانی شدن بیش از پیش دستخوش تغییر و دگرگونی شده است. در این میان، سازمان‌های مختلف نیز تحت تأثیر شرایط داخلی یا محیط بیرونی و عوامل گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری در معرض تغییر هستند. به همین دلیل، مارشاک^۲ (۲۰۰۲) دامنه تعریف واژه «تغییر» را بسیار وسیع می‌داند. به نظر وی، تغییر به معنای فرایندهایی همچون جایگزینی، جانشینی، متفاوت شدن، تبدیل شدن و متحول شدن است. بنابراین، می‌توان تغییر را نوعی تبدیل وضعیت دانست. سازمان‌ها تغییر می‌کنند تا مشکلی را برطرف کنند، بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامعه عمل بپوشانند.

ایده توماس کوهن^۳ متضمن طرد و رد یک ساختار نظری و جایگزینی آن با ساختار ناسازگار دیگری است. از زمان طرح این نظریه در کتاب ساختار انقلاب‌های علمی این پرسش مطرح بوده که آیا تصویر کوهن از تاریخ علوم طبیعی در مورد سایر علوم نیز صادق است؟ در نگاه اول به نظر می‌رسد پاسخ منفی باشد. اما این ایده در زمینه‌ها و رشته‌های دیگر اجتماعی از جمله فعالیت‌های حرفه‌ای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی که در سال‌های اخیر در معرض تحولاتی گسترده قرار گرفته‌اند نیز صدق می‌کند. بدیهی است که این تحولات گسترده در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌ویژه در استفاده از فناوری‌های نوظهور و تحول‌آفرین، تغییراتی در مسئولیت‌ها، دگرگونی در نوع و نحوه ارائه خدمات و روش‌های انجام کار ایجاد کرده است. گرچه در برخی موارد شیوه‌های منسوخ و سنتی هنوز رخت برنسته و ساختمان کهنه تفکر برخی افراد توانایی دیدن پدیده‌های نو را از آن‌ها سلب می‌کند، اما واقعیت این است که در دنیای متغیر کنونی، سازمان‌هایی توانایی بقا می‌یابند که با تغییرات سریع محیطی هماهنگ، سازگار و منعطف شوند. ایجاد انعطاف‌پذیری به

1. National Information System

2. Marshak

3. Thomas Kuhn

معنای به چالش کشیدن راحت‌طلبی، شنیده شدن صدای تمام ذی‌نفعان، ترغیب فعالیت‌های مشارکتی و دور کردن نگرانی از کتابخانه‌ها و کاربران آنهاست. عدم قطعیت‌ها و مسائل پیش‌بینی‌ناپذیر نیازمند شیوه‌های نوین رهبری انعطاف‌پذیر هستند؛ زیرا تغییر محیط خارجی اغلب سریع‌تر از واکنش‌های داخلی شکل می‌گیرد.

با آنکه نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد اما کتابخانه‌ها نیازمند پیش‌نگری در برنامه‌ریزی‌های خود بودند. با توجه به این تغییر موضع، بر عهده کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بود که در راهبردهای خود در رابطه با ارائه اطلاعات به کاربران خود تجدید نظر کنند تا بتوانند نسبت به برآورده شدن نیازهای آنان مطمئن شوند. این بازبینی مستلزم تفکر راهبردی، بازسازی سیاست‌ها و رویه‌های کاری و دورنگری در مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بود.

با توجه به اهمیت این موضوع، انجمن کتابداران امریکا، یکی از نهادهای فعال در حوزه کار کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، تفکر راهبردی و آینده‌اندیشی را سرلوحه کار خود قرار داد و آمادگی خود را برای دریافت هرگونه کمک فکری مخاطبان برای بهبود وضعیت کتابخانه‌ها در جامعه اعلام کرد. در سال ۲۰۱۳ همسو با دامنه تغییرات و تحولات، مرکز آینده کتابخانه‌ها با عنوان «کتابخانه‌ها در آینده: ابتکاری از انجمن کتابداران امریکا» آغاز به کار کرد و با شناسایی روندهای زیر تلاش کرد مسئولان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را نسبت به تأثیرات احتمالی این روندها آگاه سازد و از کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها بخواهد تا با ارزیابی این تأثیرات بر حیطه کاری، توان خود را برای واکنش به موقع و مناسب افزایش دهند.^۲

- اقتصاد: تأثیر منابع مالی، مقررات، تجارت و ...
- محیط زیست: تغییرات اقلیمی، مواد خام و ...
- مراقبت بهداشتی: بیماری، تحقیقات پزشکی و ...
- صنایع: زیست‌فناوری، فناوری نانو و ...
- سبک‌های زندگی: مصرف، آموزش، ارزش‌ها و ...
- سیاست: دولت، حقوق، امنیت و ...
- جامعه: جمعیت، شکاف نسل‌ها و ...
- فناوری: اینترنت، ریزبازارها، دانش، فناوری‌های نوظهور و مانند آنها.

روش‌های راهبرددانشی در مکتب‌ها و الگوهای فکری مختلف

تقریباً از هرکس که پرسید راهبرد چیست پاسخ خواهد داد که نوعی برنامه و رهنمودی مشخص برای رفتار آتی است. اما هرگاه از آنها پرسید که واقعاً رقبای سازمان‌های هم‌نقش

یا حتی خود آن‌ها از چه راهبردی پیروی کرده‌اند پیوسته برای تعریف راهبرد مورد استفاده به رفتارهای گذشته مراجعه می‌کنند: «یک الگوی عملی طی یک دوره زمانی مشخص». به همین دلیل، به نظر می‌رسد که راهبرد از آن کلماتی است که مردم آن را یک جور تعریف و جور دیگر از آن استفاده می‌کنند؛ بدون اینکه تفاوت بین حرف و عمل خود را درک کنند. میتس برگ در کتاب جنگل راهبرد^۱ (۱۹۹۸) ده مکتب اصلی شکل‌گیری راهبرد را معرفی کرده است که برخی بر فرایند راهبرد و تجویزی^۲ بودن آن تأکید دارند و برخی دیگر جنبه‌های توصیفی بودن آن را مد نظر قرار می‌دهند (وایت^۳، ۲۰۰۵). با توجه به این موضوع، در ادامه تلاش شده است هریک از رویکردها و الگوهای فکری بررسی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها بیان شود.

مکتب طراحی

شعار مکتب طراحی^۴ ایجاد تطابق و تناسب، و پیش‌فرض‌های آن شامل چنین مواردی است (اندروز^۵، ۱۹۶۵؛ کریستنسن^۶، ۱۹۹۷):

۱. راهبردها باید سنجیده و حاصل تفکر آگاهانه باشد.
۲. مسئولیت تدوین و کنترل باید برعهده مدیر ارشد باشد. در مکتب طراحی، این مدیران هستند که طراحان و معماران راهبرد هستند. بنابراین، مفاهیم اصلی با تغییر مدیران تغییر می‌کند.
۳. شکل‌دهی مدل باید ساده و غیررسمی نگه داشته شود. بحث اصلی در این مکتب، محتوای راهبرد نیست بلکه فرایند راهبردها است.
۴. بهترین راهبردها از فرایند طراحی فردی نشئت می‌گیرد.
۵. فرایند طراحی هنگامی کامل است که راهبردها در آن کاملاً به‌عنوان دورنما تدوین شده باشند.
۶. راهبردها باید صحیح باشند. بنابراین، باید ساده نگه داشته شوند.

تنها پس از تدوین کامل راهبردهای منحصربه‌فرد و ساده می‌توان آن‌ها را اجرا کرد. بر اساس این مکتب، یک راهبرد هنگامی خوب طراحی می‌شود که بتواند بین توانایی‌های

1. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management By Henry Mintzberg, Bruce W. Ahlstrand, and Joseph B. Lampel

این کتاب در سال ۱۳۹۷ با عنوان جنگل استراتژی: کارآفرینی در قالب یک مکتب با ترجمه احمد پورداریانی از سوی انتشارات جاجرمی منتشر شد.

2. prescriptive
5. Andrews

3. White
6. Christensen

4. Design school

سازمان و موقعیت‌های محیطی تناسب برقرار کند. براساس این فرایند، شکل‌گیری راهبرد حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که در محیط درونی و بیرونی، مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است (سوات^۱) این مکتب توانست تا سال‌های ۱۹۷۰ به‌عنوان مکتب غالب مطرح باشد. اما امروزه نقش بسیار کم‌رنگی را در دنیای تفکر راهبردی دارد؛ «زیرا در پیش‌فرض‌های این مدل، بعضی از جنبه‌های مهم تدوین راهبرد، از جمله توسعه تدریجی و راهبرد نوظهور، تأثیر ساختار موجود بر راهبردها و مشارکت کامل عواملی غیر از مدیر ارشد رد شده است» (میتس‌برگ، نقل در حسن‌بیگی، ۱۳۹۰).

مکتب برنامه‌ریزی

شعار مکتب برنامه‌ریزی^۲، تدوین راهبرد به‌عنوان فرایندی رسمی و پیش‌فرض‌های آن شامل موارد زیر است (میتس‌برگ؛ نقل در حسن‌بیگی، ۱۳۹۰):

- راهبردها از فرایند کنترل‌شده و آگاهانه برنامه‌ریزی نشئت می‌گیرند.
 - مسئولیت فرایند کلی برنامه‌ریزی بر عهده مدیر ارشد است و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است.
 - راهبرد به‌طور کاملاً آشکار از دل فرایند برنامه‌ریزی بیرون می‌آید.
- بر این اساس، راهبرد به‌عنوان برنامه‌ای گام به گام تعریف شده است که در نهایت، منابع سازمان را به سوی اهداف از پیش تعیین‌شده هدایت می‌کند. در این رویکرد، متخصصان برنامه‌ریزی جایگاهی والا در یک سازمان دارند. تأیید اصلی در این مکتب، بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی است و برای تدوین راهبرد کلیه عوامل به‌صورت عوامل کمی محاسبه می‌شوند. این مکتب از سال ۱۹۶۵ با نظریه‌پردازی انسف آغاز و تا اواسط دهه ۱۹۷۰ ادامه یافت (میتس‌برگ و همکاران، ۱۹۹۸).

مکتب موقعیت‌یابی

شعار مکتب موقعیت‌یابی^۳ تأکید بیشتر بر اهمیت راهبرد نسبت به فرایند تنظیم آن و ناظر بر این پیش‌فرض است که راهبردها ناشی از تجزیه و تحلیل موقعیت‌های راهبردی هستند و بر اهمیت فرصت و موقعیت خود راهبرد بیش از فرایندهای تنظیم راهبرد تأکید دارند. توجه این مکتب بر خلق ایده‌های ساده اما دگرگون‌کننده متمرکز است که در یک موقعیت خاص می‌تواند تجویز شود. در واقع، با تعیین موضوع یک سازمان راهبردهای مناسب برای آن تعیین می‌شود. به‌زعم حسن‌بیگی (۱۳۹۰) این مکتب نقش تحلیل‌گران و مشاوران را در برنامه‌ریزی

سازمان برجسته می‌کند و داده‌های واقعی را مبنای کار قرار می‌دهد. در سایه این مکتب، مفاهیمی چون گروه‌های راهبردی، زنجیره ارزش، نظریه بازی‌ها و سایر روش‌های تحلیلی توسعه یافت. این مکتب، دیدگاه غالب دهه ۱۹۸۰ و مایکل پورتر از راهبران آن بود.

مکتب کارآفرینی

شعار مکتب کارآفرینی^۱ اقدام جسورانه، بینش و بصیرت جسورانه و رهبری پرتوان است و پیش‌فرض‌های آن شامل موارد زیر است (میتس‌برگ و همکاران، نقل در حسن‌بیگی، ۱۳۹۰):

۱. راهبرد به‌عنوان یک دورنما به‌ویژه به‌منزله خطی‌مشی بلندمدت است.
۲. فرایند تشکیل راهبرد فرایندی نیمه‌آگاهانه است.
۳. رهبر دورنما را با عزم راسخ و با حفظ کنترل دقیق ارتقا می‌بخشد.
۴. دورنمای راهبرد انعطاف‌پذیر است و به‌آسانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و تغییر می‌کند.
۵. سازمان نیز انعطاف‌پذیر است. به بیان دیگر، ساختار ساده‌ای دارد که تحت تأثیر دستورات راهبر قرار می‌گیرد.
۶. راهبرد کارآفرینانه شکل موقعیت به خود می‌گیرد.

«مکتب کارآفرینی در محیط‌های پویا قابلیت کاربرد دارد. عامل خلاقیت مهم است. پیروان این مکتب به نگرش‌های تک‌کاربردی و انفرادی توجه زیادی دارند. در این مکتب، قدرت در دست رهبران اجرایی است. همچنین تمرکز بر فرصت‌های پیش‌رو بیش از مسائل و مشکلات موجود است» (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰). در واقع، این مکتب که در بستر نظریه‌های نئوکلاسیک به‌عنوان راه‌حل اجتناب از شکست‌های اقتصادی توسعه یافت، راهبرد را به‌منزله چشم‌انداز و مدیران را طراحان و معماران آن معرفی می‌کند. این مکتب همواره در شکل‌گیری راهبرد مورد توجه و نقد قرار داشته است.

مکتب شناختی

مکتب شناختی یا ادراکی، نقشه، چهارچوب، مفهوم، طرح، ادراک، تفسیر، عقلانیت محدود و سبک شناختی است. در این مکتب، راهبردها به‌عنوان یک نگرش مطرح می‌شود و چگونگی ارتباط استراتژیست با اطلاعات محیطی را نشان می‌دهد. شکل‌گیری راهبرد در یک فرایند ذهنی، تحت تأثیر باورها و آنچه در گذشته در ذهن طراحان راهبرد نقش بسته است صورت می‌گیرد. پیش‌فرض‌های آن عبارت‌اند از:

- راهبرد، فرایندی شناختی است که در ذهن فرد یا طراحان راهبردی نقش می‌بندد.
- راهبردها به‌شکل دیدگاه/نگرش ظاهر می‌شوند.

- جهان مشاهده‌شده را می‌توان به‌شکل مدل درآورد، چهارچوب‌بندی کرد و به این ترتیب چگونگی برخورد مدیران با دروندادهای محیطی را شکل داد.
 - راهبردها در وهله اول دشوار به دست می‌آیند.
- تنظیم راهبرد در این مکتب فرایندی اقتضایی است. شناخت به‌عنوان فرایندی ذهنی برای ساخت و توسعه راهبرد و مانند تفسیری خلاق برای به‌تصویر کشیدن واقع‌بینانه واقعیت‌ها استفاده می‌شود. «تجربه‌ها به دانش و دانش نیز به عملکرد متخصصان راهبرد یا طراحان آن شکل می‌دهد که در نتیجه آن، تجربه‌های جدیدی ایجاد می‌شوند. این دو حالت، نقش اصلی را در مکتب ادراکی ایفا می‌کنند، به‌گونه‌ای که باعث حرکت دو بال می‌شود: بال دانش و بال تجربه» (میتسبرگ؛ نقل در حسن‌بیگی، ۱۳۹۰).
- این مکتب که از سال‌های ۱۹۹۰ آغاز شده بود تاکنون مطالعات زیادی را در زمینه «مبانی ساخته شدن ادراکی راهبرد و مفاهیمی چون پردازش اطلاعات، نقش‌برداری از ساختار دانش و مهارت‌های ادراکی» به خود اختصاص داده است.

مکتب یادگیری

- شعار مکتب یادگیری^۱ فزون‌گرایی، معنادهی، راهبرد غیرمنتظره، کارآفرینی و اقدام مخاطره‌آمیز است. بر این اساس، یک راهبرد هنگامی اولویت می‌یابد که افراد گاه به‌طور فردی و بیشتر به‌طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت چیزهایی بیاموزند و توانایی سازمان خود در مقابله با آن موقعیت را افزایش دهند. پیش‌فرض‌های چنین رویکردی شامل موارد زیر است:
- راهبردهای باید شکل یک فرایند عمومی به خود بگیرد، به‌گونه‌ای که طراحان راهبرد را در تمام سازمان بتوان یافت.
 - در عین یادگیری رهبری، این نظام جمعی است که باید یاد بگیرد.
 - راهبردها در هر مکان عجیبی و به شیوه غیرمعمول می‌توانند ظهور کنند، و خلاقیت‌ها و ابتکارها در ایجاد راهبرد توسط هر کسی که توانمندی و منابع یادگیری را در اختیار دارد امکان‌پذیر است.
 - نقش رهبر فرایند، یادگیری راهبرد و شکل‌دهی به آن به‌صورت یک فرایند در حال تکوین است تا هنگامی که زمان عمل فرا رسد. بنابراین، مدیریت بر فرایند یادگیری مهم است. سازمان یادگیرنده، بیانی از مکتب یادگیری است. یادگیری مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد

و ظرفیت یادگیری کارکنان در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند. البته بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت‌های ظریفی وجود دارد که ناشی از تفاوت در فرایند و ساختار است. مفهوم یادگیری سازمانی به فرایند یادگیری تعلق دارد، درحالی‌که سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است که برای کارکنان خود فرصت‌های یادگیری ایجاد می‌کند تا بتوانند آموخته‌های خود را به دیگران انتقال دهند و از دیگران بیاموزند. در این سازمان‌ها، کارکنان و سرپرستان تشویق می‌شوند که دانش خود را در سازمان گسترش دهند و مدیران با کارکنان در تبادل دائم هستند و کارهای گروهی را تشویق می‌کنند. کارکنان هنگامی به یادگیری و انتقال آن به دیگران ترغیب می‌شوند که شرایط مناسبی به لحاظ رهبری، برنامه‌ریزی، نوآوری و اجرا در سازمان وجود داشته باشد.

در محیط‌های اطلاعاتی به‌منزله یک نظام اجتماعی، که کتابخانه‌ها مصادیقی از آن هستند، نیاز به یادگیری اهمیت بسیاری دارد. زیرا با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط نیز فزونی می‌یابد. به همین دلیل، آن‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی وفق دهند. امروزه، شاهد تغییراتی هستیم که نه تنها سریع‌تر از گذشته رخ می‌دهند، بلکه ناپیوسته نیز هستند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی هم پیروی نمی‌کنند. در نتیجه، آن‌هایی که نتوانند تغییر کنند و به ثبات ادامه دهند محو خواهند شد. از این رو، چاره‌ای جز یادگیری عادت‌های جدید ندارند. کتابخانه‌های یادگیرنده برای کسب دانش از بیرون انرژی زیادی مصرف می‌کنند و با مدیریت آن، توانایی خود را برای کسب مزیت‌های رقابتی از شرایط متغیر محیطی افزایش می‌دهند (نشاط، میرحسینی، زاهدی راد، ۱۳۹۵).

مکتب قدرت

شعار مکتب قدرت^۱ تعارض، ائتلاف، افراد ذی‌نفع، بازی سیاسی، راهبرد جمعی، چانه‌زنی، شبکه و اتحاد است. پیش‌فرض‌های آن عبارت‌اند از:

- قدرت و سیاست، فرایند تدوین راهبرد را شکل می‌دهد.
- راهبردهایی که ممکن است ناشی از چنین فرایندی باشند ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌اند.
- راهبردهایی از طریق متقاعدسازی، چانه‌زنی و بازی‌های سیاسی رخ می‌دهد.
- سازمان‌ها از طریق راهبردهای جمعی با دیگر سازمان‌ها رفاه و امکانات خود را افزایش می‌دهند.

در این مکتب، بر اثرات قدرت، جست‌وجوی عوامل (بازیگران) و ائتلاف‌ها و

منافع حاصل از آن تأکید می‌شود. سیر پیشرفت این مکتب، حالتی U شکل دارد و از دهه ۱۹۷۰ تا چند سال اخیر مورد کم‌توجهی قرار گرفته است. نمونه‌ای از روابط قدرت و به‌کارگیری راهبرد جمعی را می‌توان در برنامه‌های کنسرسیومی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی مشاهده کرد.

تعامل و مشارکت لازمه زندگی اجتماعی، برطرف‌کننده نیازهای گوناگون و ابزار برقراری ارتباط سازمان‌یافته میان انسان‌ها و سازمان‌های مختلف اجتماعی برای رسیدن به توافق هستند. حیات بشری چیزی جز روابط، دادوستدها و کنش‌های متقابل اجتماعی نیست. این روابط، طیف وسیعی از همکاری‌ها و مناقشه‌هاست که در بستر یک بازی به نام «زندگی» شکل می‌گیرند، تداوم می‌یابند یا از بین می‌روند. انسان‌ها بازیگران این بازی محتم، در مقابل یا کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، به علاقت مشترک یا متقابل می‌رسند، با یکدیگر همکاری یا همدیگر را حذف می‌کنند و سرانجام نتیجه اعمال خود را می‌بینند (بهزادی، ۱۳۹۱).

سازمان‌های امروزی نیز همانند انسان‌ها با یکدیگر کنش و واکنش و تعامل‌های پیچیده‌ای دارند. به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیری‌های مدیران یک سازمان بر نحوه رفتار سازمان‌های دیگر، به‌ویژه سازمان‌های همسان، تأثیر می‌گذارد و سبب همکاری یا عدم همکاری و یا حتی ستیز و دشمنی میان آن‌ها می‌شود. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌عنوان سازمان‌هایی پویا از این قاعده مستثنا نیستند و در انجام امور خود ناگزیرند با سایر کتابخانه‌ها و نهادهای هم‌نقش تعامل داشته باشند.

بدیهی است با گسترش دانش بشری، کمبود امکانات مالی، کمبود فضای فیزیکی و افزایش روزافزون بهای منابع اطلاعاتی، تهیه همه منابع اطلاعاتی مورد نیاز کاربران با مشکل مواجه شده است، به‌گونه‌ای که دیگر کتابخانه‌ای را نمی‌توان یافت که به‌تنهایی نیازهای اطلاعاتی کاربران خود را برآورده سازد. زیرا خودکفا بودن، به معنای در اختیار داشتن همه منابع، نه امکان‌پذیر است و نه مقرون‌به‌صرفه. از این‌رو، سیاست کتابخانه‌ها از «مالکیت» منابع به «دسترسی» به منابع اطلاعاتی تغییر یافته است. این کار سبب شده که رویه‌های مختلفی برای همکاری با سایر مراکز و نهادهای اطلاع‌رسانی در سطوح ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی به وجود آید (نشاط، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، مسئله پیچیدگی چگونگی و چرایی تعامل میان انسان‌ها و سازمان‌ها و تحلیل و پیش‌بینی سازوکار مناسب، دانشمندان علوم اجتماعی را بر آن داشته است تا به نظریه‌ها، روش‌ها و بینش‌های علوم مختلف و جدید متوسل شوند. یکی از این نظریه‌ها «نظریه بازی‌ها» است که زمینه استفاده وسیعی در برنامه‌ریزی راهبردی، از جمله در فعالیت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، پیدا کرده است.

تعریفی نسبتاً جامع از نظریه بازی‌ها عبارت است از مجموعه‌ای کنشگر، اعم از افراد و گروه‌ها و تحت قواعدی معلوم، که هریک با مجموعه‌ای از گزینه‌های کنشی معین و نتایجی مشخص (یا محتمل) برای به حداکثر رساندن سود فردی خود با یکدیگر به تعامل (بازی) می‌پردازند (چلبی، ۱۳۸۱). در واقع، نظریه بازی‌ها مطالعه چگونگی رفتار انسان‌ها در موقعیت‌های راهبردی است. نظریه بازی‌ها به اعمال و فعالیت‌های تصمیم‌گیرندگانی بازمی‌گردد که از تأثیر آن‌ها بر یکدیگر آگاه هستند (راسمیوسن، ۲۰۰۵؛ نقل در بهزادی، ۱۳۹۱). طبق این نظریه، هر بازی مرکب از مجموعه قواعد مبتنی بر موقعیتی رقابتی است که طی آن دو یا چند فرد یا گروه یا سازمان تلاش می‌کنند دریافتی خود را به حداکثر یا پرداختی خود را به حداقل برسانند.

هر بازی دارای عناصر تشکیل دهنده آن مانند بازیکنان^۲، اقدام‌ها یا راهبردها^۳، پاداش^۴ و اطلاعات است. رقبا در نظریه بازی‌ها، تیم بازیکنان را تشکیل می‌دهند که هریک به‌طور متوسط یک واحد تصمیم‌گیرنده به شمار می‌رود. بازیکن الزاماً نباید یک نفر باشد، بلکه گروهی از افراد یک سازمان نیز می‌توانند یک طرف بازی قرار گیرند. مجموعه فعالیت‌ها و تدابیری که توسط هریک از بازیکنان در طول بازی صورت می‌گیرد تا حداکثر سود حاصل شود «راهبرد» تلقی می‌شود (دریساوی بهمنشیر و دریساوی بهمنشیر، ۱۳۸۸). به همین ترتیب، پاداش، بازدهی است که مطابق نتیجه انتخاب‌های هر بازیکن نصیبش می‌شود (راپوپورت^۵؛ ۱۹۷۴؛ نقل در بهزادی، ۱۳۹۱). اطلاعات، دانستنی‌هایی است که هر بازیکن نسبت به حریف خود از مجراهای مختلف به دست می‌آورد و راهبرد خود را بر اساس آن مشخص می‌کند. مجموعه این عناصر، روی هم قواعد بازی را شکل می‌دهد. برای کسب پاداش بیشتر، هر بازیکن، طرح‌ها، نقشه‌ها و ترفندهایی را به کار می‌گیرد که راهبردهای او تلقی می‌شوند. انتخاب هر راهبرد یا هر اقدام به اطلاعاتی بستگی دارد که هر لحظه رصد می‌شود. ترکیب راهبردهای انتخاب‌شده از سوی بازیکنان به‌عنوان موازنه^۶ شناخته می‌شود (راسمیوسن، ۲۰۰۵؛ نقل در بهزادی، ۱۳۹۱).

در هر بازیِ دونفره یا چندنفره (مثل دو یا چند کتابخانه یا یک کنسرسیوم) مهم‌ترین راهبردی که در دسترس هر بازیکن قرار دارد همکاری یا عدم همکاری است. هرگاه میان بازیکنان برای انتخاب راهبردها توافق وجود نداشته باشد یا امکان توافق وجود داشته باشد اما توافقی صورت نگیرد، این بازی از نوع غیرمشارکتی (بدون همکاری) خواهد بود. در چنین حالتی، در واقع چیزی جز سود شخصیِ بیشتر نمی‌تواند یک بازیکن را ملزم به انتخاب راهبردی خاص کند.

1. Rasmusen
4. payoff

2. player
5. Rappoport

3. actions
6. equilibrium

برعکس، اگر بازیکنان بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و روی مجموعه‌ای از راهبردها که سود جمعی بیشتری را عاید آن‌ها می‌کند به توافق برسند، بازی را مشارکتی (همکارانه) می‌نامند. در بازی‌های مشارکتی، طرفین می‌توانند برای تشویق طرف مقابل به پذیرفتن توافق، بخشی از سود خود را به او بدهند (جوادی یگانه، ۱۳۸۳). بازی مشارکتی به مجموعه‌ای محتمل از نتایج نظر دارد؛ مثل اینکه چگونه ارزش کل بین بازیکنان تقسیم می‌شود. پاسخ به این پرسش به قدرت مذاکره یا چانه‌زنی طرفین مشارکت‌کننده در بازی بستگی دارد و اینکه آن فرد یا سازمان تا چه میزان بتواند سایر بازیکنان را با خود هماهنگ کند و بر آنان تأثیر بگذارد.

مکتب فرهنگی

شعار مکتب فرهنگی^۱ ارزش‌ها، اعتقادات، افسانه‌ها، فرهنگ، ایدئولوژی و نمادگرایی است و بر این پیش‌فرض‌ها استوار است:

- شکل‌گیری راهبرد نوعی تعامل اجتماعی است.
 - هر فرد از طریق فرایند فرهنگ‌پذیری یا اجتماعی شدن، عقاید را به دست می‌آورد.
 - منشأ و توضیحات عقاید می‌تواند برای اعضای سازمان مبهم باقی بماند.
 - راهبرد شکل چشم‌انداز به خود می‌گیرد تا شکل موقعیت.
 - تغییر راهبرد به اندازه تداوم راهبردهای موجود تشویق نمی‌شود.
- در این رویکرد، شکل‌گیری راهبرد در تعاملات اجتماعی ریشه دارد و مبتنی بر عقاید و برداشت‌های مشترک کارکنان سازمان است. به‌طور مثال، یکی از پیش‌فرض‌ها این است که فرد از طریق فرهنگ‌پذیری یا اجتماعی شدن عقاید را به دست می‌آورد، درحالی‌که فرهنگ‌پذیری و اجتماعی شدن عمدتاً فرایندی ضمنی و غیرشفاهی است. هرچند گاهی اوقات تلقین رسمی‌تر آن را تقویت می‌کند. این مکتب در طول دهه ۱۹۸۰ رشد قابل توجهی یافت.

مکتب محیطی یا محیط‌گرایی

شعار مکتب محیطی^۲، انطباق، تکامل تدریجی، اقتضا، انتخاب، پیچیدگی و فرصت پنهان است و بر این پیش‌فرض استوار شده که محیط، یکی از سه نیروی اصلی فرایند راهبردسازی است (محیط، رهبری، سازمان).

در این مکتب، شکل‌گیری راهبرد فرایندی واکنش‌پذیر تلقی می‌شود. طرفداران این دیدگاه، سازمان را منفعل می‌پندارند. سازمان منفعل وقت خود را صرف واکنش نشان دادن به محیط می‌کند، آن هم محیطی که برنامه کار و دستور جلسات سازمان را تعیین می‌کند.

مکتب تلفیقی یا ترکیب‌بندی

شعار مکتب تلفیقی^۱ ترکیب و دگرگونی است. این مکتب تلاش می‌کند که نشان دهد چگونه تحت شرایط خاص ابعاد مختلف یک سازمان به یکدیگر می‌آمیزند تا وضعیت، مدل‌ها یا انواع ایدئال‌ها را تعریف کنند و بر آن اساس، راهبردهای خود را سروسامان دهند.

در دیدگاه برنامه‌ریزی دیدیم که راهبردها به صورت برنامه‌های گام‌به‌گام تعریف می‌شوند و در نهایت، منابع سازمانی را به سوی اهداف ازپیش‌تعیین‌شده هدایت می‌کنند. از این رو، دیدگاه متخصصان برنامه‌ریزی و انتظارات کیفی، از جایگاهی والا برخوردار است. تأییدیه اصلی نیز با بهره‌گیری از مدل‌های مرسوم برنامه‌ریزی صادر می‌شود. برای تدوین راهبردها نیز کلیه عوامل به صورت کمی محاسبه می‌شود.

طرفداران مکتب تلفیقی به دنبال یکپارچگی هستند، به همین دلیل اجزاء و عناصری از مکاتب گوناگون را به کار می‌گیرند. این مکتب دو جنبه دارد. یکی به حالت و وضعیت سازمان و محیط بیرونی سازمانی برمی‌گردد که به شکل‌دهی معروف است و جنبه دیگر مرتبط با فرایند اتخاذ راهبرد است که با واژه تدوین بیان می‌شود. لذا این مکتب از دو دیدگاه بحث می‌شود، یکی در ارتباط با ابعاد مختلفی از یک سازمان است که تحت چه شرایطی خاص با هم ترکیب می‌شوند تا «حالت‌ها»، «مدل‌ها» یا «انواع موردنظر» را ایجاد کنند. دیدگاه بعدی مربوط به این می‌شود که چگونه این حالات مختلف پشت سر هم چیده می‌شوند تا مراحل و چرخه‌های عمر سازمانی را تعیین کنند.

نظام‌ها و محیط‌های پویای امروز با نگرش "ثبات" و "پیش‌بینی" سازگاری اندکی دارند. چون برخی مسائل و رویدادها پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرقابل شناخت هستند و از قبل نمی‌توان برای آن‌ها تصمیم گرفت. بنابراین، به راهبردهایی نیاز پیدا شد که ضمن قوی بودن در صورت لزوم و به دلخواه منعطف باشند تا در شرایط پیش‌بینی‌نشده هم بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت. همین مسئله، یعنی تعارض میان ثبات و تغییر، سبب بروز دو نوع رفتار یا نگرش شد. یکی برای شرایط ثبات و دیگری برای شرایطی که تغییر، ضروری است.

بر این اساس، پژوهشگران دانشگاه مک‌گیل نظریه‌ای ساختند به نام «نظریه کوانتومی تغییر راهبردی»^۲. در خلال دوره‌های ثبات، راهبردهای جدیدی در سراسر سازمان طراحی و مطرح می‌شوند. اما ساختار سازمانی، آن‌ها را نگه می‌دارد تا اینکه زمان مناسب اجرای هریک فرا رسد؛ یعنی هرگاه که یک جهش کوانتومی^۳ لازم باشد. استفاده از نظریه کوانتومی تغییر راهبردی را می‌توان در شرکت آی‌بی‌ام مشاهده کرد.

1. Configuration school

2. The Quantum Theory of Strategic Change

3. quantum leap

آی‌بی‌ام از بدو شکوفایی در اوایل دهه ۱۹۹۰ به سود و توسعه‌ای مہارشدنی و بی‌نظیر دست یافت؛ مرهون ابررایانه‌ها که می‌توانستند حاشیه سود بالایی ایجاد کنند. با اینکه شرکت آی‌بی‌ام برای مقابله با رقابت ناشی از توسعه گسترده میکرورایانه‌ها طی دو دهه تا هزاره جدید، دست به تعدیلات محدود و تدریجی زد، اما نتوانست از بروز خسارهای سنگینی جلوگیری کند که طراحی مجدد ساختار شرکت را اجتناب‌ناپذیر می‌کرد. گفته شده است که یکی از دلایل اصلی آن، سرسختی و انعطاف‌ناپذیری مدیران ارشد آی‌بی‌ام بوده است. به‌عنوان مثال، مدیر فروش صریحاً درباره تهدید و خطر توسعه میکرورایانه‌ها هشدار می‌داد، اما مدیریت ارشد آی‌بی‌ام به این هشدارها توجهی نمی‌کرد. زیرا آن‌ها بر این باور بودند که هیچ چیز نمی‌تواند جایگاه برتر آی‌بی‌ام در بازار رایانه را تهدید کند. در اینکه آی‌بی‌ام در طراحی مجدد ساختارش موفق بوده است تردیدی نیست، اما این شرکت هوز هم به‌عنوان یک نمونه معروف از مسکوت گذاشتن تغییر ساختارها تا رسیدن زمان مناسب برای تغییر بنیادی معرفی می‌شود (کلارک، ۱۳۸۲).

در آثار کوین^۱ (۱۹۸۰) و جانسون و شولز^۲ (۱۹۹۳) درباره گام‌به‌گام‌گرایی منطقی^۳ منظر دیگری از برنامه‌ریزی راهبردی مشاهده می‌شود که دیدگاهی لزوماً مشارکتی ارائه می‌دهد. به‌گونه‌ای که راهبردها فرایندی پراکنده، نامتمرکز، انقلابی، خودجوش و بدیع قلمداد می‌شوند. ماحصل کار، مجموعه جدیدی است که بر اساس آن، مسیر حرکت رو به جلو مشخص می‌شود. در این دیدگاه، به‌طور مثال، در سامانه‌های اطلاعاتی، چهارچوب فناوری‌های پشتیبان را می‌توان تعیین کرد، اما واقعاً نمی‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده چه فناوری‌هایی ظهور خواهند کرد که نیاز باشد از قبل برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرد یا این سامانه در آینده با چه موانعی مواجه خواهد شد.

مدیران در ایده گام‌به‌گام‌گرایی منطقی کار را با یک طرح گسترده آغاز می‌کنند و تا زمانی که مسائل پیش‌بینی‌نشده مشکلی ایجاد نکند به‌طور جدی به آن نمی‌پردازند. این ایده، مصرانه تأکید می‌کند که چون هدف، کاهش احتمال بروز ناکامی‌های گسترده و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان برای مواجهه با چالش‌های آتی است و همه رویدادهای آتی را نمی‌توان پیش‌بینی کرد پس بهتر است طیفی از عوامل را در نظر گرفت.

1. Quinn

2. Johnson & Scholes

3. logical incrementalism

گام‌به‌گام‌گرایی منطقی به این معنی است که راهبردها به‌صورت تدریجی تکمیل می‌شوند و نمی‌توان تدوین راهبرد را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. راهبردها به‌تدریج شکل می‌گیرند، تغییر می‌کنند و طی زمان به‌طور نسبی تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند و سپس گام‌به‌گام اجرا می‌شوند (رضائیان، نقل در حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۷).

البته ساختار سازمانی و نگرش مدیران بر شیوه عملکرد، گرایش به بهره‌گیری از هر مکتب، میزان مشارکت یا الگوبرداری، و میزان موفقیت بی‌تأثیر نیست. هرگز نمی‌توان یک سازمان کارآفرین و پیشگام را با یک سازمان ماشینی با بوروکراسی یا یک سازمان نوآور و تخصص‌گرا مقایسه کرد و نسخه یکسانی برای همه پیچید. بلکه با توجه به بافت و زمینه سازمانی، یکی از روش‌ها یا ترکیبی از آن‌ها انتخاب می‌شود.

در دنیای معاصر، عدم قطعیت، نوگرایی، تنوع و کثرت، سازمان‌ها را وارد مرحله دیگری از دورنگری‌های راهبردی کرده است. مرحله‌ای که رابطه انسان‌ها با همدیگر و با سازمان‌ها، مکان‌ها، اندیشه‌ها، جریان اطلاعات و حتی اشیاء همواره در وضعیت تغییر و ناپایداری‌تر شدن و تنوع بیشتر قرار می‌گیرد. این پارادایم و انواع دورنگری‌های مطرح در آن به دلیل اهمیتش موضوع بحث فصل بعدی است.

برای مواجه شدن با عدم قطعیت‌ها خود را آماده کنید

تغییر تنها چیز پایدار است.

به سوی آینده‌نگری راهبردی

سرعت بالای تغییرات و افزایش نااطمینانی و پیچیدگی در شرایط محیطی هزاره جدید، موجب پرهیز از برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری با پیش‌فرض خطی بودن تغییر در پارامترهای مختلف و روی آوردن هرچه بیشتر به آینده‌پژوهی در سطوح و حوزه‌های گوناگون شده است. البته مطالعات مربوط به آینده همواره با چالش‌های معرفت‌شناختی مواجه بوده است. این پیچیدگی ناشی از نرخ رو به فزونی تغییرات که نیازمند پردازش حجم انبوهی از اطلاعات است سبب شد تا نویسندگان و مورخان و آینده‌نگاران بسیاری به نگارش مقالات و کتاب‌های متعدد در مورد ضرورت پرداختن به موضوع آینده و چشم‌اندازهای گوناگون آن ترغیب شوند. به‌گونه‌ای که اسلاتر^۱ (۱۹۹۷) آینده‌نگاری را مقوله‌ای دانسته که آگاهی لازم برای مواجهه با «چالش تمدنی» را ایجاد می‌کند. یوال هاراری^۲ نیز در کتاب بیست‌ویک درس برای قرن بیست‌ویکم^۳ چنین بیان کرده است:

«در جهانی مملو از اطلاعات باریط و بی‌ربط، وضوح در بینش یک توانایی است. هر کسی در عالم نظر می‌تواند در بحث آینده بشریت شرکت کند اما ارائه بینشی واضح کار آسانی نیست. ما حتی غالباً متوجه نمی‌شویم که بحثی در جریان است، یا از تشخیص پرسش‌های کلیدی بازمی‌مانیم. میلیاردها نفر از مردم استطاعت پژوهش و بررسی را ندارند، زیرا تحت فشار انواع اشتغال و وظایف هستند؛ باید کار کنند، از خردسالان سرپرستی کنند یا مراقب والدین سالخورده خود باشند. آن‌ها گرفتار مشغله‌های زیادی برای تهیه خوراک و لباس برای خانواده خود هستند. متأسفانه تاریخ، هیچ ملاحظه‌ای نسبت به این‌ها ندارد. نه آن‌ها و نه فرزندان‌شان از پیامدها معاف نخواهند شد. گرچه این منصفانه نیست، اما

1. Slaughter

2. Yuval Harari

3. 21 Lesson for the 21 Century

چه کسی گفته تاریخ منصفانه است. من مورخ هستم و نمی‌توانم برای کسی خوراک و لباس فراهم کنم، اما سعی می‌کنم در بینش‌ها وضوحی به وجود آورم و به این شکل در خلق فضایی روشن برای عرصه عمل جهانی مفید باشم. اگر این [کار من] حتی به افراد معدودی کمک کند تا در بحث سرنوشت انسان خردمند شرکت کنند وظیفه‌ام را انجام داده‌ام» (هاراری، ۱۳۹۷).

آینده‌نگاری راهبردی یکی از مباحث مهم در آینده‌پژوهی است که البته گاه میدان مناقشه میان مدیران راهبردی و آینده‌پژوهان نیز شده است. زیرا مدیران راهبردی ادعا می‌کنند که مباحث راهبرد و راهبردنگاری در سازمان سبب‌های بس طولانی دارد و آینده‌نگاری راهبردی صرفاً نمایشی جدید از همان مباحث در لوای آینده‌پژوهی است. از سوی دیگر، آینده‌پژوهان عرصه آینده‌نگاری راهبردی نیز با دست گذاشتن روی روش‌هایی چون سناریوپردازی و دلفی، که آن‌ها را روش‌های توسعه‌داده‌شده خود می‌دانند، مدعی حرف‌هایی تازه در عرصه راهبردهای سازمانی هستند.

کوسا^۱ (۲۰۱۲) آینده‌نگاری راهبردی را فرایندی می‌داند که توانایی فرد یا سازمان را برای درک فرصت‌ها و تهدیدها، راه‌های وابستگی، پیشران‌ها، دگردیسی، انگیزه‌ها، منابع و خسارت‌های مربوط به هریک از تصمیم‌های بدیل (که فضای شکل‌گیری مسیرهای آینده‌های ممکن، محتمل و باورپذیر را به وجود می‌آورد) ارتقا می‌بخشد. بنابراین، توانایی ایجاد و حفظ نگرش با کیفیت، سازگار و رو به جلو و کاربست بینش تولیدی در راه‌های مفید سازمانی از مزایای آن است. به‌طور مثال، شناسایی شرایط نامطلوب، هدایت سیاست‌ها، شکل‌دهی به راهبرد و کشف بازارهای جدید محصولات و خدمات از نمودهای آن است.

بدیهی است شرایط متحول و متغیر محیطی که در فضای کنونی و منطق کار سازمان‌ها پدید آمده سبب شده است تا تعیین دقیق راستا و جهت حرکت آن‌ها به‌راحتی امکان‌پذیر نشود و به تفکری چندبعدی، فراگیر و خلاقانه نیاز داشته باشد. در محیط و دنیایی که زندگی می‌کنیم دو خصوصیت عمده قابل رؤیت است: تغییرات مداوم و پیچیدگی (گارود و الستروم^۲، ۱۹۹۷). فعالیت آینده‌نگاری در فضایی ظهور یافت که متعلق به پارادایمی جدید از مفهوم «پیش‌بینی» بود. در پارادایم سنتی، آینده نتیجه‌ای منطقی، صلب و محتوم از روند کنونی شناخته می‌شد و تنها وظیفه فعالیت پیش‌بینی، کشف آینده محتوم بود (رویکرد اکتشافی^۳). اما در پارادایم نوین نه تنها آینده‌ای محتوم وجود ندارد بلکه این آینده بنا به هنجارها و خواسته‌ها و آمال‌ها ساخته می‌شود (رویکرد هنجاری^۴). به این ترتیب، پیش‌بینی به فعالیتی تبدیل می‌شود که در آن به آینده‌هایی که خود می‌سازیم می‌نگریم.

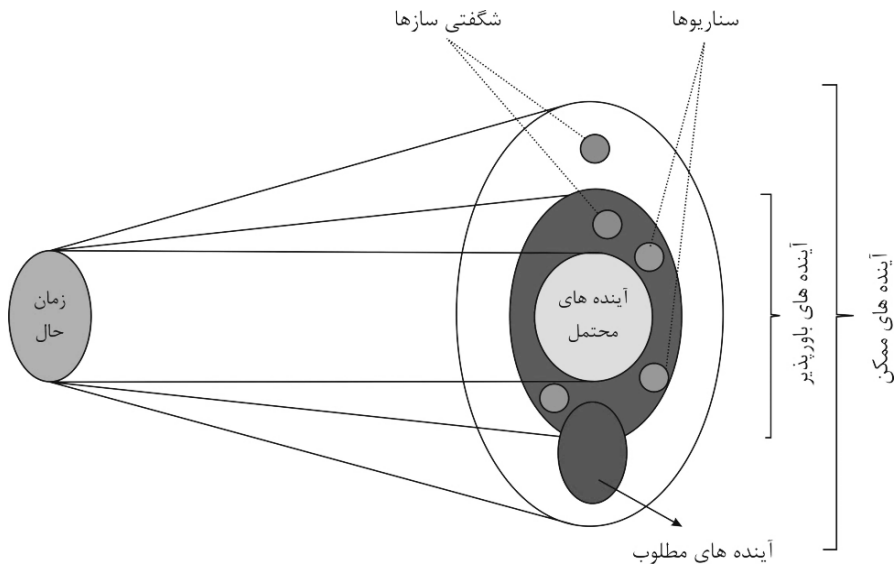
1. Kuosa

2. Garud & Ahlstrom

3. exploratory

4. normative

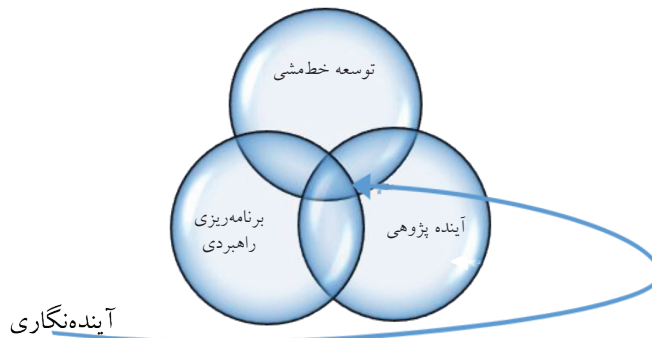
در این رویکرد جدید، آینده‌های بدیل و مختلفی وجود دارد که می‌توان تحت عناوین آینده‌های ممکن (آینده‌های قابل تصور)، باورکردنی (آینده‌هایی که امکان تحقق دارند)، محتمل و مطلوب از آن‌ها یاد کرد (ایجابی و همکاران، ۱۳۹۶). مخروط باورپذیری و تفکر راهبردی در زمینه آینده و روندهای آن در تصویر ۱-۳ نشان داده شده است.



تصویر ۱-۳. مخروط باورپذیری و تفکر راهبردی در زمینه آینده

نگاه هم‌زمان آینده‌نگاری به آینده‌های مختلف و تلاش برای ساختن آینده بر اساس رویکردی مشارکتی و تعاملی، از عناصری است که در چهارچوب تفکر راهبردی نیز اهمیت فراوان دارد. برای تبیین جایگاه آینده‌نگاری می‌توان آن را در فضای مشترک میان سه حوزه در نظر گرفت: آینده‌پژوهی، توسعه سیاست‌گذاری یا خط‌مشی، برنامه‌ریزی راهبردی (فورن، ۲۰۰۱؛ نقل در ایجابی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع، تکامل هم‌زمان و نیاز به رویکردهای جدید در این حوزه‌ها سبب شکل‌گیری مفهومی با خصوصیات و ویژگی‌های آینده‌نگاری شد. در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، تغییر و تحولات به صورت حرکت از رویکرد عقلایی به سمت رویکردهای تکاملی ظاهر شد. این حرکت به واسطه پی بردن به این موضوع بود که ابهامات از حالت استثنا خارج شده و به حالت هنجار درآمده بودند و این موجب پدیدار شدن رویکرد تفکر راهبردی شد.

در حوزه آینده‌پژوهی نیز از یک سو تأکید بر رویکردهای پیش‌گویانه، جای خود را به مطالعاتی داد که وجه اکتشافی بیشتری داشتند و مطالعات یک‌مرته‌ای^۱ یا یک باره به مطالعات پیوسته تبدیل شد. از سوی دیگر، شناخت روزافزونی از ضرورت مشارکت دادن استفاده‌کنندگان در نتایج در طول انجام مطالعه به دست آمد. در حوزه توسعه خط‌مشی تغییر نگرش از یک رویکرد نخبه‌گرای بالا به پایین به رویکردی مشارکت‌جویانه و گسترده‌تر تغییر یافت. همچنین افزایش آگاهی از این که هیچ جزئی از یک نظام اجتماعی به‌تنهایی اطلاعات مورد نیاز برای انجام تغییرات مطلوب را در اختیار ندارد و دانش و اطلاعات به‌صورت بسیار پراکنده و در اختیار گروه‌های مختلف است، انجام این تغییر را ضروری ساخت. به همین دلیل، گفته می‌شود که آینده‌نگاری، فضای مشترک بین سه حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، آینده‌پژوهی و توسعه خط‌مشی است (ایجابی و همکاران، ۱۳۹۶). فورن بیان می‌کند که آینده‌نگاری، برنامه‌ریزی راهبردی نمی‌کند، خط‌مشی تعریف نمی‌کند و جایگزین فرایندهای موجود برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری نمی‌شود، بلکه آن‌ها را کامل می‌کند و اثربخشی آن‌ها را افزایش می‌دهد. فورن تعاملات و جایگاه آینده‌نگاری را چنین تصویر کرده است.



تصویر ۲-۳. تعاملات و جایگاه آینده‌نگاری

در تصویر ۲-۳ سیاست‌گذاری و توسعه خط‌مشی، برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی از دایره‌های سه‌تایی است و فضای به‌وجودآمده در وسط، آینده‌نگاری است. در مجموع، می‌توان گفت که آینده‌نگاری این امکان را فراهم می‌کند تا بتوانیم در فضای تفکر راهبردی، چشم‌اندازی از موضوعات بلندمدت را شناسایی کنیم. در این راه از ارتباطات میان بازیگران تأثیرگذار حداکثر استفاده می‌شود و با هماهنگی ایجادشده، اجماع و تعهد آن‌ها نسبت به آن چشم‌انداز تحقق می‌یابد. این رویکرد می‌تواند از دوباره‌کاری‌ها در عرصه سیاست‌گذاری

1. one-off studies

جلوگیری کند و با کاهش تعارضات میان بازیگران و ایجاد اجماع و تعهد میان آن‌ها شرایط را برای یکپارچگی سیاست‌گذاری‌ها در عرصه‌های مختلف و اولویت‌گذاری اهداف کلان با مشارکت همه بازیگران فراهم آورد (مایلز و کینان، ۲۰۰۳).

مدیران کتابخانه‌ها باید به چندگونه آینده‌نگری دست بزنند: آینده‌نگری اقتصادی، آینده‌نگری فناورانه، آینده‌نگری در خصوص کاربران و مشتریان بالقوه و آینده‌نگری در خصوص رقیبان. همان‌طور که در فصل پیشین دیدیم سازمان باید به محیط خود پاسخ دهد و توسط همان محیط نیز تعدیل شود. از این‌رو، منطق آن است که بکوشد تغییرات محیط را به هنگام تکوین برنامه‌های راهبردی درازمدت پیش‌نگری کند. توجه به شرایط متغیر اقتصادی و لحاظ کردن تغییرات درازمدت می‌تواند سبب انعطاف در ارائه خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌ویژه در مجموعه‌سازی شود. تحولات شتابان در فناوری‌های اطلاعاتی برای بیشتر خدماتی که توسط این مراکز ارائه می‌شود یک چالش هرروزه است. برنامه‌ریزی پیشاپیش در این زمینه، دشوار اما ضروری است. زیرا تحولات فناورانه هزینه سرمایه‌ای هنگفتی را تحمیل می‌کنند. به این سبب، رهبران سازمانی باید به ضرورت تأمین مالی برای این هزینه‌ها از پیش توجه کنند. کاربران اصلی خدمات اطلاعاتی لازم است زیر نگاه مستمر باشند و تلاش شود تغییر علاقه‌مندی‌ها، ذائقه‌ها و نیازهای اطلاعاتی آن‌ها پیش‌بینی شود. کاربران، اطلاعات را امروز می‌خواهند نه فردا. پیش‌بینی تغییرات می‌تواند موجب تقویت و حفظ اعتبار و شهرت کتابخانه یا هر نهاد اطلاع‌رسانی دیگر بابت خدماتی شود که ارائه می‌دهد.

جدا از خریداران فعلی خدمات، مسئله جامعه استفاده‌کننده و کاربران بالقوه نیز مطرح است. اهمیت پرداختن به آن‌ها کمتر از اهمیت پرداختن به کاربران بالفعل نیست. باید دانست که این جامعه چگونه تغییر خواهد کرد. از آنجا که بسیاری از خدمات از پول مالیات مردم و شهروندان تأمین می‌شود تعیین سمت‌وسوی تغییر نظر مردم راجع به آنچه باید یا نباید در اولویت هزینه‌های عمومی باشد سبب خواهد شد که خدمات و مجموعه کتابخانه‌ها بیشتر منعکس‌کننده نیازهای جامعه باشد.

سرانجام اینکه فهم فعالیت‌های رقبا نیز مهم است. نهادهای اطلاع‌رسانی امروزه با رقابت مواجه هستند و میزان آن نیز در حال افزایش است. نهادهای اطلاع‌رسانی خصوصی و تجاری وارد عرصه‌ای شده‌اند که در گذشته فقط کتابخانه‌ها در آن حضور داشتند. علاوه بر آن، خدمات اینترنتی برای فعالیت‌های کتابخانه‌ها پیامدهایی دارد. ضروری است که تحولات و مباحثات اینترنت، فضای وب و تحولات دیجیتال به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی دنبال شود.

مراحل آینده‌نگاری

انجام هر برنامه آینده‌نگاری شامل چهار مرحله است (ناظمی و قدیری، ۱۳۸۵):

- تعیین چهارچوب و الگوی مفهومی شامل تعیین هدف، روش شناسی و انتخاب کارشناسان برنامه آینده‌نگاری
- تعیین متغیرهای کلیدی برنامه که با استفاده از کارشناسان و اطلاعات گردآمده تدوین می‌شود.
- شناسایی کارشناسان و افراد تأثیرگذار در فرایند آینده‌نگاری و همچنین مؤلفه‌ها و زیربخش‌های مورد نظر، انتخاب افراد مرتبط با برنامه و دسته‌بندی آن‌ها.
- سناریونویسی
- اشاعه نتایج و تدوین راهبردهای پیشنهادی

برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها

سناریوها این امکان را در اختیار مدیران اجرایی قرار می‌دهد که بتوانند آینده‌های مختلف و بدیل را در فضای آرام اتاق جلسات و نه در فضای بحرانی و تعیین اولویت‌های موارد اضطراری تجربه کنند (شوارتز، ۱۳۹۰). هر سناریو به ما می‌گوید چه رویدادهایی می‌تواند روی دهد و اگر روی دهد چه اتفاقی خواهد افتاد و اگر چنین شود چه پیامدهایی در انتظارمان خواهد بود. یکی از مفروضات اساسی سناریونویسی «نگرش سیستمی» است. طبق این نگرش، هر نظامی متشکل از اجزاء و عناصری است که میان آن‌ها ارتباط برقرار است و هدفی را دنبال می‌کند. این نظام در محیطی تعریف می‌شود که به‌طور دائم در حال کنش‌ها و واکنش‌هایی با اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده خود و محیط پیرامونی است (نشاط، ۱۳۸۴).

جدول ۳-۱. تجزیه و تحلیل سطوح تأثیرگذار بر محیط یک نظام

موضوع	سطوح مطالعه
شناسایی و تحلیل رویدادهای مهم و تأثیرگذاری که در محیط پیرامونی روی می‌دهد.	رویدادها
شناسایی الگوهای نظام‌مند تغییر در محیط پیرامونی. روندها به‌ویژه از آن جهت مهم هستند که به مدیران/سیاست‌گذاران، قدرت پیش‌بینی می‌دهند و آن‌ها را قادر می‌سازند جلوتر از زمان ببینند و پیش‌دستانه به استقبال آینده بروند. روندهای کلیدی همان رویدادهایی است که هر سازمانی باید «هم‌اینک درباره آن‌ها اقدام کند تا بتواند به بقا ببیند و در آینده موفق شود».	روندها
شناخت علل و عوامل - پیشران‌هایی - که موتور محرک روندهاست و سوخت آن‌ها را تأمین می‌کند. پژوهش در سطح علت‌ها. همان‌گونه که از نامش پیداست به شناسایی علل و عوامل روندها می‌پردازد و تلاش می‌کند به این سؤال پاسخ دهد که چرا این روند شکل گرفته است.	علت‌ها

در این نگرش، تحلیل محیطی و ارتباطی که با اجزای یک نظام مفروض برقرار می‌شود مهم است. به همین دلیل، نخستین گام در فرایند سناریونویسی، فارغ از هر روشی که به کار گرفته شود، تحلیل محیطی است. هدف از این کار، شناسایی و ارزیابی نیروها و عوامل محیطی تأثیرگذار بر آن نظام است. صاحب‌نظران علوم سیستمی سه سطح مختلف برای محیط پیرامون برشمرده‌اند: رویدادها، پیشران‌ها و علت‌ها. بنابراین، برای شناخت محیط پیرامونی هر نظام می‌توان هریک از این سه سطح را برای تجزیه و تحلیل انتخاب کرد. به اعتقاد شوارتز (۱۳۹۰) هر سناریویی از سه بخش عمده تشکیل شده است: عناصر نسبتاً مشخص، نیروهای پیشران تغییرات و عدم قطعیت‌های حساس.

عناصر نامشخص به پدیده‌هایی با نرخ آهسته تغییرات گفته می‌شود که مثال بارز آن آمار جمعیت و رشد آینده یک گروه سنی خاص است. در جمعیتی که مسیر خود را به سمت جوان شدن طی می‌کند، این مواجهه با نسل جوان، به‌ویژه نسلی که در دنیای دیجیتال زاده شده است، طبعاً نیازها و انتظاراتی متفاوت از نسل گذشته یا حتی مهاجران دیجیتال خواهد داشت. پس نهادهای فرهنگی و اجتماعی و نظام‌های اطلاعاتی مثل کتابخانه‌ها باید خود را برای پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات چنین نسلی آماده کنند. در مقابل، روند رشد جمعیتی به سمت پیرسالی در یک جامعه طبعاً پیامدهای دیگری برای کتابخانه‌ها و یا دیگر نهادهای علمی، فرهنگی، اجتماعی به همراه خواهد داشت.

برای نیروهای پیشران تغییرات می‌توان به کلان‌روندها یا ترکیبی از روندهای خرد اشاره کرد. ماهیت این روندها و نیروهای پیشران تغییرات می‌تواند اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و زیست‌محیطی باشد. بعضی از این روندها نسبتاً مشخص و برخی با عدم قطعیت بسیار همراه هستند. اما عدم قطعیت‌های حساس، در واقع، محل تلاقی بیم‌ها و امیدهای یک فرد یا سازمان است که نسبت به وقوع تغییرات در این زمینه آسیب‌پذیرترند.

هر سازمانی از طریق عوامل کلیدی به جلو رانده می‌شود. بعضی از این عوامل در داخل سازمان هستند، مثل نیروی انسانی و اهداف و رسالت و چشم‌اندازها، و بعضی مثل مقررات دولتی از خارج سازمان اعمال می‌شوند. اما بسیاری از عوامل بیرونی، به‌طور خاص، واضح و آشکار نیستند. بنابراین، فرایند تشخیص نیروهای پیشران اغلب باعث آشکار شدن نیروهای عمیق‌تر و بنیادی‌تر دیگری می‌شود که در پشت تحولات مربوط به سایر نیروها نقشی اصلی دارند.

آینده مقصدی واحد یا در زمانی واحد نیست. هرچه به بیرون نگاه کنیم یا هرچه به جلو برویم می‌توان شمار رو به رشدی از نتایج و پیامدهای احتمالی را پیش‌بینی کرد. تأثیر این نتایج بر سازمانی خاص با تأثیر آن بر دیگر سازمان‌ها متفاوت است. همه سازمان‌ها پیشران‌های کلیدی مشابهی ندارند و گستره تأثیر آن‌ها به‌ندرت همه روندهای رایج در اخبار

رسانه‌ها را شامل می‌شود. در این فرایند، تفسیر راهبردهای پوشش‌شده و ارزیابی تأثیرات احتمالی روندها بر هریک از آن‌ها در چهارچوب زمانی مشخص، مرحله مهمی در شکل دادن تفکر راهبردی و توسعه راهبردهاست. از آنجا که هدف، شناسایی روندهایی است که برای ادامه فعالیت سازمان ما حیاتی است، برای به دست آوردن نتیجه مطلوب می‌توان با ایجاد پایگاه داده‌ای درباره روندها و ارزیابی پیامدهای آن‌ها بر پایه احتمالات تعیین کرد که کدام پیشران‌های کلیدی بیشترین تأثیر را بر ما خواهند گذاشت.

به‌طور نمونه، به تصمیمی که بسیاری از ناشران امریکایی در یک برهه زمانی گرفتند توجه کنید. مؤسسات انتشاراتی با تبلیغات وسیع خود به چاپ انبوه کتاب‌های جلدکاغذی مبادرت می‌ورزند. فروشگاه‌های کتاب بیش از میزان فروش خود به مؤسسات انتشاراتی سفارش می‌دهند و همه آن‌ها را به مدت چند هفته در قفسه‌های فروشگاه‌های خود قرار می‌دهند و در نهایت متوجه می‌شوند که فقط چند عنوان از کتاب‌ها به‌عنوان پرفروش‌ترین مورد توجه قرار گرفته و به فروش رفته است. سایر کتاب‌های باقی‌مانده به مؤسسات انتشاراتی بازگردانده می‌شود و مبلغ آن‌ها نیز از این مؤسسات پس گرفته می‌شود. در نهایت، همه آن کتاب‌ها خمیر و بازیافت می‌شود. این موضوع، فرایندی پرهزینه و تلف‌کننده است که فشارهایی نه‌چندان ضروری را به نویسندگان، فروشندگان و ناشران وارد می‌کند. اما پرسش این است که تحت چه سناریویی این فرایند می‌تواند به‌گونه‌ای متفاوت انجام شود؟

برای یافتن پاسخ مناسب، نیاز به تحلیل نیروهای پیشرانی داریم که سبب تداوم چنین فرایندی شده‌اند و همچنین نیروهای بالقوه‌ای که از توانایی تأثیرگذاری بر این فرایند برخوردارند. با توجه به طبقه‌بندی شوارتز (۱۳۹۰) این نیروها عبارت‌اند از:

۱. نیروهای اجتماعی: موج مداوم رشد جمعیت را شاید بتوان قوی‌ترین نیروی پیشران در زمان حاضر دانست. این مسئله، تقاضا برای کتاب را گوشزد می‌کند. به‌خصوص افراد مسن و سالخورده تمایل بیشتری به مطالعه کتاب دارند. سواد خواندن و نوشتن در جامعه ما گرچه به‌سختی قابل اندازه‌گیری است ولی به‌طور کلی در حال نزول و کاهش است که به‌خودی‌خود نیروی پیشران دیگری محسوب می‌شود.

۲. نیروهای فناورانه: بهبود مداوم و نوآوری‌های رسانه‌های الکترونیک ممکن است سبب کاهش تعداد علاقه‌مندان به کتاب شود. این موضوع حتی ممکن است اثرات ظریف‌تر و مهم‌تری بر توزیع کتاب داشته باشد. به‌طور مثال، با نصب چاپگرهای لیزری و پرسرعت در کتاب‌فروشی‌ها می‌توان کتاب‌ها را از طریق کابل‌های تلفن و اینترنت بارگذاری و روی کاغذهای مناسب چاپ و زمانی که مشتری در حال انتظار است آن را صحافی کرد. در ضمن، بهبود صنعت برش کتاب و فناوری‌های بازیافت ممکن است سبب کاهش قیمت کتاب‌ها شود.

۳. نیروهای اقتصادی: هزینه حمل و نقل ممکن است به هزینه چاپ و خمیر کاغذسازی اضافه شود. این موضوع به نوبه خود به هزینه نفت و تورم اقتصادی بستگی دارد. در دهه ۱۹۸۰ نیروی پیشران اقتصادی دیگری در بعضی از شرکت‌ها ایجاد شد: میزان بدهی اضافه‌شده به هزینه‌های چاپ و نشر بعد از خرید سهام شرکت‌های فعال در صنعت نشر.

۴. نیروهای سیاسی: قوانین، هر نوع تلاشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از قوانین مهم و تأثیرگذار بر فروش کتاب در آمریکا ابزارهای قدرت متوسط در برابر تصمیم بخش درآمد داخلی در سال ۱۹۸۱ بود. مطابق این قانون، این بخش می‌توانست مالیات‌هایی از ناشران کتاب به دلیل افزایش موجودی کتاب‌های انبارشده دریافت کند. نتیجه این قانون، افزایش فشار به ناشران برای از بین بردن کتاب‌های فروش نرفته به عوض نگهداری در انبار با امید به فروش آن‌ها در آینده بود. مثال بعدی می‌تواند محدودیت اعمال‌شده از سوی کشورهای دیگر روی واردات کتاب‌های آمریکایی برای فروش باشد. سیاست‌های داخلی سازمان‌ها نیز می‌تواند بر این روند تأثیر گذارد. بنابراین، عامل دیگر سیاسی، فشار درون‌سازمانی برای ادامه راهبردهای موجود به جای تجربه روش‌های جدید است. ناشران برای توسعه و بهبود مجراهای توزیع انبوه سرمایه‌گذاری‌های سنگینی کرده‌اند.

۵. نیروهای زیست‌محیطی: در این طبقه‌بندی می‌توان به تأثیر خسارت‌های زیست‌محیطی ناشران بر فعالیت‌های انسان و رشد و توسعه درک عمومی در زمینه تخریب محیط زیست اشاره کرد. این مسائل در بلندمدت تأثیرات شایان توجهی بر قیمت کاغذ و در نهایت کتاب خواهد داشت و فشار زیادی برای محدود کردن عملیات تبدیل درختان به کاغذ اعمال خواهد کرد.

پس از تشخیص نیروهای پیشران باید گامی به عقب برداشت و دوباره به این عوامل نگریم. کدام یک از این عوامل به‌طور واقعی مهم و تأثیرگذار هستند و بر رویدادها نفوذ دارند؟ کدام یک از آن‌ها نامربوط اند (چشم‌انداز)؟ مثلاً شاید بتوان از محدودیت‌های بین‌المللی برای واردات کتاب در زمانی که مشکلات ناشران داخلی مورد بحث است صرف‌نظر کرد. بعضی از نیروها به‌طور واضح بسیار مهم هستند. مانند هزینه حمل و نقل و کاهش نرخ سواد، اما تأثیرشان ممکن است مبهم باشد. مثلاً کاهش نرخ سواد می‌تواند سبب کاهش بازار مصرف کتاب‌های جلدکاغذی یا باعث افزایش بازار فروش آن‌ها در مقابل کتاب‌های جلدمقوایی شود. برای دانستن اینکه این مسئله کدام یک از تأثیرات ذکرشده را خواهد داشت باید به مرحله شکار و گردآوری اطلاعات برگردید و پژوهش کنید که آیا بازار فروش کتاب در حال توسعه و گسترش است یا خیر. اگر بازارهای فروش کتاب در حال گسترش و توسعه هستند

فروشگاه‌های زنجیره‌ای کتاب نسبت به فروشگاه‌های مستقل رشد و توسعه سریع‌تری دارند یا آهسته‌تر توسعه می‌یابند؟

از سوی دیگر، ممکن است هیچ تأثیری از این نیروها را به سرعت نبینیم، اما هیچ وقت نباید آن‌ها را از نظر دور داشت. به‌طور مثال، مسائل زیست‌محیطی از مسائل مورد توجه ناشران کتاب دور به نظر می‌رسد، ولی کاهش تعداد درخت موجب افزایش قیمت کاغذ می‌شود. حتی می‌توان چنین تصور کرد که بحران جنگل‌زدایی باعث افزایش فشار بر صنعت چاپ و نشر می‌شود. تعداد اندکی از ناشران دوراندیش به این مسئله پی برده‌اند که بالا بردن کارایی و عملکرد فرایندهای نشر کتاب در درازمدت به نفعشان خواهد بود. شاید به همین دلیل است که خود شخصاً و بر اساس علایق شخصی از جنبش‌های زیست‌محیطی حمایت می‌کنند.

ابزار و الگوریتم جادویی آینده‌نگاران چیست؟

هدف از آینده‌شناسی پیش‌بینی آینده نیست، بلکه شناسایی نیروهایی است که در حال ایجاد تغییر هستند و فهم کاربری ظرفیت آن‌ها در حوزه‌های مختلف اجتماعی است. به‌عنوان یک فرد حقیقی یا حقوقی، ما کنترل بسیار اندکی روی نیروهای پیشران داریم. قدرت اصلی ما در تشخیص و فهم و درک تأثیرات نیروهای پیشران است. اما چگونه می‌توان نیروهای پیشران را شناسایی کرد؟

احتمالاً مصریان باستان نخستین کسانی بودند که در پاسخ به اثرات زیست‌محیطی و یا روندهای اجتماعی دست به آینده‌شناسی زدند و فرصت‌ها و تهدیدهایی را که پیش رو داشتند به آزمون گذاشتند. مصریان که رود نیل را یک سرمایه می‌دانستند و حیات اجتماعی خود را به آن وابسته می‌دیدند ناگزیر بودند زمان‌های طغیان و نشست رود نیل و زمان‌های کشت و برداشت محصول را محاسبه کنند. افزایش برداشت به معنای افزایش مالیات و احتمال تسخیر اراضی جدید بود. آن‌ها با محاسباتشان، به‌نوعی، حیات اجتماعی خود را تضمین می‌کردند. برای مصریان باستان، رنگ آب در شاخه‌های رودخانه حاوی پیام‌هایی بود: آب زلال به معنای جاری شدن سیلابی خفیف، آب آبی به معنای جاری شدن سیل فراوان و آب قهوه‌ای مایل به سبز به معنای فاجعه بالقوه.

امروزه نیز پیش‌بینی اثرات زیست‌محیطی، روندهای اجتماعی، تحولات اقتصادی و پیشرفت‌های فناوری یک نیاز راهبردی مبرم است. همسو با تحولات جهانی و در پاسخ به تغییرات محیطی در دو دهه اخیر، تلاش‌های زیادی برای آینده‌شناسی، تحلیل تهدیدها و

فرصت‌ها و تدوین سناریوهای مختلف در عرصه‌های مختلف صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از IBM و Google گرفته تا FBI و Hallmark، آینده‌نگاران را استخدام می‌کنند تا زوایای پنهانی را که در گوشه و کنار نهفته است نمایان کنند.

آینده‌شناسان در دنیای امروز با کمبود تکنیک مواجه نیستند و طیف متنوعی از ابزارها، از روش دلفی و مدل‌سازی پدیدارشناختی گرفته تا قیاس‌های محیطی و تحلیل الگوی چرخه‌ای را به کار می‌اندازند تا نیروهای تغییر را شناسایی کنند. آن‌ها برای شناسایی پیشران‌ها و روندهای کلیدی، بسته به شرایط مسئله، یکی از دو رویکرد کلی زیر یا ترکیبی از این دو را بر می‌گزینند: **رویکرد کمی**: در این روش، تحلیلگر می‌کوشد شاخص‌های معناداری بیابد یا خلق کند که بتوانند روی هم‌رفته محیط پیرامونی را نمایندگی کنند و بشناسانند. برای مثال، در شناسایی پیشران‌های اقتصادی، شاخص‌هایی مانند نرخ رشد اقتصادی، تولید ناخالص ملی، نرخ تورم و بیکاری مبنای پیشران‌یابی قرار می‌گیرد. سپس تحلیلگر تلاش می‌کند مقادیر این شاخص‌ها در چند سال گذشته را کنار هم قرار دهد و الگوی حاکم بر آن‌ها را شناسایی کند. گلوگاه رویکرد کمی، دستیابی به ارقام دقیق و قابل استناد برای شاخص‌هاست.

رویکرد کیفی: در این رویکرد برای شناسایی پیشران‌ها خبرگان، اسناد و منابع قابل اعتماد، مورد مطالعه قرار می‌گیرند و تلاش می‌شود پیشران‌ها از لابه‌لای آن‌ها استخراج شود. گلوگاه این روش، دستیابی به منابع معتبر، روزآمد و جامع است.

اسمیت و هاوکن^۱ سناریوها را به سه گروه تقسیم‌بندی می‌کنند: گروه نخست، سناریوی موسوم به «طبق معمول ولی بهتر» است و گروه دوم سناریوی معروف به «بدترین» (یأس و نزول) و آخرین گروه از سناریوها موسوم به «متفاوت اما بهتر» (تغییرات بنیادین) است (نقل در شوارتز، ۱۳۹۰). تقسیم‌بندی اسمیت و هاوکن در مثال زیر بهتر خود را نمایان می‌کند:

سناریوی ۱: رشد بالای اقتصادی و افزایش ثروت. در این سناریو نسل جوان دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ قادر به تولید ثروت بیشتر و کسب توانایی خرید خانه و هزینه کردن آن در خانه‌ها بودند. نیروهای پیشران در واقع مصرف‌گرایی و مادی‌گرایی بودند. مشکلات و مسائل اجتماعی ظهور می‌یابد، اما دولت‌ها و مراکز کسب‌وکار با استخدام افراد مجرب و مجهز به فناوری‌های درست و مناسب قادر به حل آن‌ها هستند. در ضمن، افراد در جهت منافع فردی خود عمل می‌کنند. این سناریو «کامیابی اقتصادی» یا «آینده اداری» نام گرفت.

سناریوی ۲: سناریوی یأس و نزول. اقتصاد به جای صعود، سیر نزولی دارد. این جهان با استمرار و تداوم مشکلات جدی اقتصاد و حتی بدتر شناخته می‌شود. شکوفایی اقتصادی به تدریج روند نزولی پیدا می‌کند و به فقر منتهی می‌شود. رشد

اقتصادی، بسیار پایین یا منفی است و جهان سوم را قحطی دربرمی گیرد. از این سناریو به عنوان ابزاری برای تفکر درباره پابرجا ماندن در شرایط سخت استفاده می شود.

سناریوی ۳: تغییرات ارزشی و اجتماعی باعث دگرگونی های عمیق و اساسی در فرهنگ غرب و ساختار اجتماعی می شود. این ایده موضوع زندگی ساده و حفظ منابع طبیعی را مورد بحث قرار می دهد. این سناریو درباره مواد غذایی و دارویی طبیعی، دنبال کردن رشد فکری و درونی به جای تصاحب مادیات و تلاش برای رسیدن به آگاهی جهانی صحبت می کند. در این سناریو رشد اقتصادی به پویایی اقتصاد مطرح در سناریوی اول (آینده اداری) نیست؛ ولی این موضوع مهم نیست؛ چون تأکید بر کیفیت زندگی است و نه کمیت کالاها؛ و زندگی درست بیش از نمادهای وضعیتی اهمیت دارد!

حاصل سخن اینکه سناریوها نشان می دهند که چگونه تعابیر مختلف از نیروهای پیشران و روند تغییرات می توانند به آینده های ممکن و متفاوت منتهی شوند. سناریوها به هیچ وجه پیش بینی آینده نیستند، بلکه داستان هایی با سازگاری منطقی درونی درباره آینده های ممکن هستند. هر فرد یا سازمانی در هر برهه ای از زمان، برآیند همه تصمیم هایی است که تا آن زمان اتخاذ کرده است. این تصمیم ها بر اساس مدل های ذهنی افراد شکل می گیرد. مدل های ذهنی نیز متأثر از جهان بینی، باورها، پیش داشته های ذهنی، تجارب گذشته، نوع تحصیلات و بسیاری مسائل مشابه دیگر خواهد بود.

«با توجه به اینکه ذهن افراد توانایی محدودی در پردازش اطلاعات پیرامونی دارد در بیشتر مواقع ممکن است اشخاص بر اساس درک ناقص و جزئی از محیط پیرامون تصمیم گیری کنند. در این حالت، بسیاری از مسائل مهم و مؤثر در نقاط کور ذهنی افراد قرار می گیرد و از آن ها به صورت ناخودآگاه صرف نظر می شود. برنامه ریزی بر پایه سناریوها زمینه ای فراهم می کند تا افراد مختلف با دیدگاه ها و مدل های ذهنی متفاوت در فرایند تصمیم گیری و برنامه ریزی مشارکت کنند و تا حد امکان نقاط کور ذهنی همدیگر را بپوشانند» (شوارتز، ۱۳۹۰، ص. د-ذ).

آینده را چگونه پذیرا شویم؟

داستان ریپ ون وینکل^۱ اثر واشینگتن اروینگ^۲ برایم جالب بوده است. شرح حال مردی که از دست همسر سلطه‌جوی خود سر به کوه و بیابان می‌گذارد و با نوشیدن معجونی جادویی به خوابی بیست‌ساله فرومی‌رود. وقتی دوباره بیدار می‌شود و به روستای خود برمی‌گردد متوجه می‌شود که بیست سال از آن روز گذشته و روستا و مردم آن کاملاً تغییر کرده‌اند. او زمانی بیدار می‌شود که مستعمرات انگلستان استقلال یافته‌اند و جهان به مکانی بسیار متفاوت تبدیل شده است. داستان بیدار شدن ریپ ون وینکل می‌تواند مصداقی از وضعیت کتابداران و کتابخانه‌های ما در بیست سال آینده و عدم قطعیت‌هایی را تداعی کند که با آن مواجه خواهیم شد.

همان‌گونه که آلوین تافلر در کتاب شوک آینده (۱۳۷۴) پیش‌بینی کرده بود: «انسان آینده با چند مفهوم مهم روبه‌رو خواهد بود: عدم قطعیت، تجرد و نوگرایی، تنوع و کثرت. این عوامل سبب می‌شود که رابطه انسان‌ها با همدیگر و سازمان‌ها، مکان‌ها، اندیشه‌ها، جریان اطلاعات و حتی اشیاء همواره در وضعیت تغییر و ناپایدارتر شدن و تنوع بیشتر قرار گیرد». بنابراین، تغییر دائمی، تنها قانون ثابت حاکم بر جهان است. در شرایط تغییر، بقای هر موجودیت و ارگانیسم طبیعی و اعتباری منوط به سازگاری با شرایط تحولی زیست‌بوم و محیط پیرامون است. در زیست‌بوم‌های معرفتی و اجتماعی، برخلاف زیست‌بوم‌های طبیعی، انطباق موفق با عمل آگاهانه و تصمیم‌آزادی موجودیت و ارگانیسم ارتباط دارد. برای این عمل آگاهانه لازم است به چند عامل واقف باشیم. برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت همگی بخش‌های اصلی مدیریت هستند: مدیریت تغییر. آینده‌نگری و آینده‌شناسی را نمی‌توان به تماشای توپ‌های کریستالی یا تفسیر و تعبیر برگ‌های چای در فنجان تقلیل داد. بلکه توسعه پیش‌بینی‌های متنوع، نه‌تنها به انواع ابزارهای تحلیلی و خلاقانه، بلکه بیش از هر چیز به یک مدل ذهنی متفاوت نیاز دارد. توجه به موارد زیر می‌تواند راه‌گشایی برای رسیدن به مدل ذهنی متفاوت باشد.

در مکان و موقعیتی وسیع غوطه‌ور شویم

یافتن ایده‌های خوب ما را مجبور می‌کند تا چشم‌اندازمان را وسیع‌تر کنیم. گرچه باید موقعیت مکانی خود را در نظر بگیریم اما نباید فراموش کنیم که موضوعات گسترده‌تری هم وجود دارد که می‌تواند بر اوضاع تأثیر بگذارد. آینده‌شناسان نگاهی موشکافانه به صنایع خاص، روندها یا موقعیت‌ها دارند تا دریابند که آن‌ها چگونه ممکن است تکامل یابند و

1. Rip Van Winkle

2. Washington Irving

چگونه عناصر مختلف در تعامل با آنها می‌توانند سبب ایجاد تغییر شوند. به طور مثال، تصمیم‌گیری در شرکت شل دائماً بین پرسش‌های خرد (آیا باید در یک سکوی جدید دریایی سرمایه‌گذاری کرد؟) و موضوعات کلان جهانی (در خاورمیانه چه اتفاقی می‌افتد؟) در نوسان بود. اگر فقط به حال توجه کنیم و قوه تخیل و تفکرمان گسترده نباشد چشم‌اندازی به مسائل مهم نخواهیم داشت.

آینده‌شناسان اغلب در مورد استفاده از رادارهای شناختی صحبت می‌کنند. وقتی چیزی غیرعادی می‌شود، شاخک‌هایشان بیشتر تیز می‌شود. این حساسیت می‌تواند نسبت به پیشرفت علمی، فناوری، جنبش اجتماعی یا سیاسی باشد. گرچه پیشرفت‌های مهم ممکن است همیشه در ابتدا آشکار نباشند. به طور مثال، اولین ترانزیستور تولیدشده در آزمایشگاه بل به‌سختی توانست تولید انبوه داشته باشد. گرچه اندازه به‌مراتب کوچک‌تر و مصرف کم آنها نسبت به لامپ‌های خلاء توانست تحولی بسیار بزرگ در کوچک‌سازی و بهره‌گیری از دستگاه‌های الکترونیک ایجاد کند و گامی عظیم در همگانی کردن رادیو به‌عنوان یک وسیله ارتباط جمعی و اطلاع‌رسانی بردارد.

دیدگاهمان را تغییر دهیم

آینده‌نگرها در کنار پایش پدیده‌های دورافتاده، به ایده‌ها از دیدگاه‌های مختلف نگاه می‌کنند. مثلاً یک نوجوان تفاوت یک سیاستمدار با یک فرد بازنشسته را چگونه می‌بیند؟ کتابداران نیز می‌توانند خود را با این تغییر دیدگاه سازگار کنند. مثلاً افزایش تقاضا از سوی دانشجویان و جذب بیشتر آنها احتمالاً بر تلاش‌های آموزشی کتابخانه و همچنین کارکرد پردیس دانشگاه تأثیر خواهد گذاشت. این تغییر همچنین به احتمال زیاد بر کلاس درس، نظام مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی، بازار کار فارغ‌التحصیلان، تأمین انتظارات افزوده‌شده، گروه‌ها و رشته‌های آموزشی و حتی نظام یادگیری تأثیر می‌گذارد. توانایی تغییر دیدگاه و دیدن اوضاع از دیدگاه‌های مختلف، توانایی ما را در عمل بهبود می‌بخشد. همچنین همدلی و توانایی همکاری با دیگران را ارتقا می‌دهد.

اسکروچ، شخصیت اصلی رمان سرود کریسمس (۱۸۴۳) اثر چارلز دیکنز که برای بسیاری از ما ایرانیان به نوستالژی تبدیل شده است، شاید الگویی نقش‌آفرین در این زمینه باشد. اسکروچ پس از بررسی وضعیت گذشته و حال و دیدن آینده خود متوجه می‌شود که برای ایجاد نتیجه‌ای مثبت‌تر باید چند تغییر رفتاری ایجاد کند. چشم‌انداز او، و از این رو اقدامات او، بر اساس سناریویی که از آینده در نظرش مجسم می‌شود تغییر می‌کند. فرصتی دوباره در اختیار اسکروچ قرار می‌گیرد و چه موهبتی ارزشمندتر از شانس دوباره برای

اصلاح اشتباهات گذشته. او حالا می‌توانست از فرصت پیش‌آمده بهره بگیرد و با نگاهی عمیق بر زندگی گذشته خود روی اشتباهاتش دقیق شود.

«... هیچ‌کس به اسکروچ علاقه‌ای نداشت. اسکروچ مردی تنها و بی‌کس است و سبب آن شیوه زندگی و طرز تفکر اوست. او پیرمردی خسیس است که چند سال با جیکوب مارلی شریک بوده است و بعد از مرگ او تنها به کمک یک دستیار کارهای شرکت را به پیش می‌برد تا بالاخره در آستانه یک شب کریسمس که همه با خوشحالی کنار هم هستند روح مارلی را خواب می‌بیند که در غل و زنجیر است. مارلی به او می‌گوید که سه روح به دیدن او خواهند آمد. روح سه زمان گذشته، حال و آینده زندگی‌اش در برابر او ظاهر و سبب تحول و دگرگونی شخصیت او می‌شوند. آن‌ها هر کدام اتفاقات و ماجرابی از گذشته، حال و آینده را به او نشان می‌دهند که برای اسکروچ بسیار ناراحت‌کننده اما در عین حال پندآموز است. اسکروچ در این سفر شگفت‌انگیز درس‌های بسیاری می‌آموزد.»

هر چند چارلز دیکنز سرود کریسمس را در حدود ۱۵۰ سال پیش نوشت اما حتی همین امروز هم او و داستان‌هایش در اذهان مردم جهان زنده‌اند و مطالبی بسیار برای یادگیری دارند. کتابخانه‌ها و تفکر کتابداران نسبت به آینده نیز می‌تواند همین‌گونه باشد.

از مشاوران باصلاحیت بهره بگیریم

باز هم به داستان و سفر شگفت‌انگیز و خیالی اسکروچ برمی‌گردیم: سفر شگفت‌انگیز و خیالی اسکروچ با دیدار جیکوب مارلی آغاز می‌شود. مارلی الگویی برای اسکروچ است و در لباس مشاور از اسکروچ می‌خواهد تا راه و روش خود را تا دیر نشده تغییر دهد. این ماجرا ضرورت بهره‌گیری از مشاوران صالح و دلسوز و الگوبرداری از پیش‌تازان را مطرح می‌سازد. پس هر قدر می‌توانیم از اشتباهات دیگران درس بیاموزیم. زیرا به‌تنهایی وقت برای انجام همه آن‌ها نخواهیم داشت. به قول ولتر، خطاهای بشری ابتدا رهگذر، بعد مهمان هستند و چندی نمی‌گذرد که صاحبخانه می‌شوند. از این‌رو، قبل از آنکه خطاها بر ما غالب شوند باید از بروز آن‌ها جلوگیری کنیم و یا در جهت رفع آن‌ها و آموختن از خطاهایمان گام برداریم.

قدر کارکنان خود را بدانیم

می‌دانیم که کارکنان شایسته، بزرگ‌ترین منبع دارایی سازمان‌ها هستند. اساساً چه عاملی به اندازه منابع انسانی شایسته و ویژگی‌های نامشهود می‌تواند به تقویت سودآوری و جایگاه رقابتی سازمان بیشترین یاری را برساند؟ پاسخ روشن است: هیچ عاملی به اندازه منابع انسانی شایسته در توسعه سهم نیست. رفتار شایسته‌ای با کارکنان خود در پیش بگیرید تا همه،

از جمله مشتریان، از منافع آن بهره‌مند شوند. محیطی جذاب و مستعد برای کارکنان فراهم آورد تا خود را عضوی از این خانواده کاری بدانند.

سرانجام، با جذب و بهره‌گیری از ذهن‌های خلاق و مستعد و با فراهم آوردن محیطی پویا و جذاب که دورنمایی از آینده‌ای روشن برای همه کارکنان در آن مشهود باشد به توسعه دست یابید. یک محیط کاری مناسب، فضایی پرنرژی و خلاقیت‌پرور دارد، آماده شنیدن مسائلی است که کارمندان در طول کار احساس می‌کنند. فقط به رزومه و تجربیات کارمندان برای استخدام آن‌ها توجه نمی‌کند و شور و شوق آن‌ها را نیز مدنظر دارد، جوئی دوستانه و صمیمی در آن حاکم است، گردش اطلاعات شفاف است، فضا برای رشد و پیشرفت وجود دارد، آموزش بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری در آن محسوب می‌شود، علاوه بر فضای کاری آراسته، اخلاق حرفه‌ای نیز در آن مشهود است، به تفاوت‌های فردی توجه می‌شود اما تبعیض در آن جایی ندارد.

ادبیات خود را تغییر دهیم

کتابداران مدت‌هاست که برای سواد سرمایه‌گذاری کرده‌اند. به لحاظ تاریخی، سواد را می‌توان توانایی خواندن و نوشتن تعریف کرد و بر این اساس هر کس که قادر به خواندن و نوشتن متنی حداقل به یک زبان رایج و ترجیحاً مادری باشد می‌توان او را در سطحی از باسوادی قرار داد. اما «سواد اطلاعاتی» مفهومی است که در نتیجه تحولات و تغییرات سریع در فناوری‌های اطلاعاتی پدید آمده است. ژوکروفسکی^۱ در طرح پیشنهادی خود به کمیسیون ملی کتابخانه‌ها و علوم اطلاعات^۲ کسی را دارای سواد اطلاعاتی می‌داند که برای استفاده از منابع اطلاعاتی آموزش دیده باشد و بتواند با استفاده از اطلاعات مسائل خود را حل کند. لی بورچینال^۳ سواد اطلاعاتی را مهارت یافتن و استفاده از اطلاعات برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری مؤثر و کارآمد می‌داند (نقل در طباطبایی، ۱۳۸۵). در این تعاریف، سه مهارت «یافتن، حل مشکلات و تصمیم‌گیری» اهمیت یافته و بر مهارت حل مسئله تأکید شده است. در پایان دهه ۱۹۸۰ نقش مهارت‌های کتابخانه‌ای در آموزش تفکر نقد وارد برنامه‌های آموزش استفاده‌کنندگان شد. انجمن کتابداران امریکا اهمیت دستیابی به سطح عالی سواد اطلاعاتی در جامعه را مورد تأکید قرار داد و مهارت یادگیری با اتکا بر منابع اطلاعاتی را ضروری دانست (نقل در طباطبایی، ۱۳۸۵). بعدها وجود رایانه‌ها و منابع الکترونیکی و استفاده از آن‌ها توسط کاربران کتابخانه‌ها سبب شد سواد اطلاعاتی را «سواد اطلاعاتی دیجیتالی» نیز

1. Zukrowski

2. National Commission on Libraries and Information Science

3. Lee Burchinal

بنامند. منظور از این اصطلاح، توانایی ارزیابی، مکان‌یابی، ترکیب و استفاده بهینه از اطلاعات و شبکه‌های ارتباطی و منابع الکترونیکی است.

اما آلون تافلر در کتاب شوک آینده (۱۳۷۴) معتقد است بی‌سوادان قرن بیست‌ویکم کسانی نیستند که نمی‌توانند بخوانند و بنویسند، بلکه کسانی هستند که نمی‌توانند آموخته‌های کهنه خود را دور بریزند.

آینده‌نگاران بر این اعتقادند که پیش‌بینی راهبردهای آتی، مهارتی است که می‌تواند فراگرفته شود. این مهارت‌ها به کتابداران این امکان را می‌دهد که بتوانند خطرات و فرصت‌های احتمالی را پیش‌بینی، و با آگاهی از چگونگی کشف، طراحی، ارزیابی و رسیدگی به سناریوهای محتمل اهمیت آن‌ها را ارزیابی و طبقه‌بندی کنند. کتابداران برای تصمیم‌گیری عاقلانه، شخصی و حرفه‌ای باید قوه تشخیص انتظارات خود از آینده را داشته باشند و بتوانند برای کاهش عدم قطعیت و بهینه‌سازی پیامدها راهکارهایی در دستور کار خود قرار دهند. اگر هویت کتابخانه نگهبانی از اطلاعات باشد و نقش نوظهور آن‌ها به‌عنوان همکاران در تولید دانش، شاید برداشتی جدیدتر از آن را بتوان «کتابخانه‌ها و کتابداران به‌منزله تسهیل‌کننده تغییر» نامید.

برای آینده برنامه‌ریزی کنیم

زمانی که روح آینده به ملاقات اسکروچ می‌آید، او را با خود به قبرستانی سوت‌وکور و متروک می‌برد. اسکروچ نام خود را روی یکی از سنگ قبرها می‌بیند و آنجاست که از خداوند می‌خواهد تا فرصتی دوباره در اختیارش قرار دهد. اسکروچ یاد می‌گیرد که اعمال گذشته‌اش آینده او را رقم می‌زند.

حسرت آینده از آن کسانی است که آینده را پای مطامع امروز قربانی می‌کنند و برای آینده برنامه و تدبیری ندارند. انسان‌های موفق معماران آینده خویش هستند، می‌دانند که آینده در گرو انتخاب و عمل و برنامه امروز ایشان است.

از افراط و تفریط بپرهیزیم

آینده‌پژوهی مجموعه تلاشی است که با جست‌وجوی منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد. آینده‌پژوهی بازتاب‌دهنده چگونگی زایش واقعیت «فردا» از دل تغییر و تحولات «امروز» است. بنابراین، هیچگاه با «واقعهای قطعی» در مقابل خود مواجه نیستیم. بلکه با آینده «محتمل»، آینده «ممکن» و آینده

«مطلوب» سروکار خواهیم داشت و هریک از آن‌ها را با استناد به عوامل و مؤلفه‌های ثابت و متغیری که امروز با آن‌ها مواجه هستیم می‌سنجیم. آلون تافلر، یکی از پیشگامان جهانی تغییر و تحول، غالباً با وسواس زیاد همواره از نگارش کلماتی همچون پیش‌بینی یا روند اجتناب می‌ورزد و بر این نکته اصرار می‌کند که هیچ‌کس به‌درستی نمی‌تواند بگوید که در آینده چه اتفاقی رخ خواهد داد. این موضوع به ما می‌آموزد که در نگاه به محیط پیرامون و مسائل مبتلابه خود «محتاطانه» اما «آگاهانه» بیندیشیم. تنها در سایه این طرز تلقی است که می‌توان رویکردی «فرصت‌محور» را جایگزین افراط و تفریط کرد. تغییر محمل رسانه کتاب نمونه خوبی برای مثال زدن در عالم کتابداری است. گروهی به چاپ در معنای گوتنبرگی آن می‌چسبند و گروه دیگر بر کتابخانه‌های بدون کاغذ پای می‌فشارند. آینده‌نگر باید تعصب شخصی را کنار بگذارد و جنبه‌های ارزشمندی را که در هر دو سوی این طیف وجود دارد ببیند. بدیهی است نگاه‌های احساسی و اغراق‌آمیز به کتابخانه و مسائل آن ممکن است به‌جای مزیت‌آفرینی بحران‌زا باشد.

روندها و تأثیر آن‌ها را چگونه ارزیابی کنیم؟

قبل از هرچیز همواره باید سه مقوله را در نظر داشت:

- روندها در حالت انزوا و به‌صورت یک نظام بسته و جدا از هم نیستند، بلکه از روابط سیستمی تبعیت می‌کنند.
- روندها برون‌یابی گذشته و حال هستند و نه واقعیت‌های آینده.
- روندها مسیرهایی غیرقطعی در آینده دارند.

در فرایند ارزیابی روند باید فرصتی را به بررسی شیوه تکوین آن‌ها در گذر زمان اختصاص داد. در این صورت، می‌توان دریافت که چه برهم‌کنش‌هایی با یکدیگر داشته و به‌شکل مستقل از یکدیگر چگونه عمل خواهند کرد. پیوند میان روندها ممکن است ضعیف یا قوی باشد. برخی روندها نیز ممکن است با یکدیگر تعارض داشته باشند.

شگفتی‌سازها^۱ با دیگر ناپیوستگی‌ها نیز ممکن است تأثیر خود را بر جای بگذارند و مسیر روند را کاملاً تغییر دهند. در اینجا باید به دنبال اصول تفکر سیستمی بود. هرچه

1. wildcards

مفهوم «شگفتی‌ساز» نخستین بار توسط جان پترسن در سال ۱۹۹۹ و در کتاب کاملاً غیرمنتظره مطرح شد. گرچه پیش از آن و در اواخر دهه ۱۹۶۰ شرکت شل آن را به کار برده بود. اما در آن زمان شگفتی‌سازها با نام‌های دیگری همچون سریع یا اختلالات شناخته می‌شدند. یک شگفتی‌ساز رخدادی است با وقوع احتمال نسبتاً اندک ولی با اثرگذاری زیاد روی سیستم. به‌طور مثال، جنگ‌های جهانی اول و دوم، ظهور رایانه و اینترنت جزو شگفتی‌سازها محسوب می‌شوند. شگفتی‌سازها در نگاه اول عموماً دور از ذهن و غیرمحتمل به نظر می‌رسند.

آینده را بیشتر بررسی کنید درخواهید یافت که مسیر یک روند در آینده غیرقطعی‌تر است و نقاط عطف بالقوه نیز بیشتر می‌شود. باید مسیرهای چندگانه بدیل را بررسی و ارزیابی کنید تا دریابید که آیا دیدگاه شما مبنی بر سودمندی روشی که در سازمان خود پی‌گرفته‌اید در مقایسه با دیگر دیدگاه‌ها تا چه حد پذیرفتنی است. به‌طور ویژه، به دنبال مسیرهای احتمالی باشید که می‌توانند تأثیری جدی بر نحوه عملکرد کار و حرفه امروز شما داشته باشند.

پرسش‌هایی از این دست مطرح کنید

- چه چیزی می‌تواند موجب تغییری اساسی در تولید محصول یا شیوه خدمات‌رسانی شود؟
- چه چیزی می‌تواند در شیوه فراهم‌آوری، سازماندهی و حفظ و اشاعه اطلاعات تغییری اساسی ایجاد کند؟
- چه چیزی می‌تواند تغییری اساسی در مضمون و خدمات حرفه‌ای این رشته پدید آورد؟
- ارتباط روند با تأثیر جهانی آن و تأثیری را که بر کتابخانه یا یک نهاد اطلاع‌رسانی گذاشته می‌شود چگونه می‌توان رتبه‌بندی کرد و در چه مرتبه‌ای قرار می‌گیرد؟
- فناری ارتباطی و اطلاع‌رسانی موجود با برنامه‌ها و نیازهای جاری و آتی تا چه حد انطباق دارد؟
- تأثیر جهانی روندها تا چه حد سیمای آموزش کتابداری و اطلاع‌رسانی را در دانشگاه‌های کشور تغییر خواهد داد؟ برای پاسخ به نیازهای جاری و آتی به چه اقداماتی نیازمندیم؟ جدول‌های ۲-۳ و ۳-۳ شما را در نحوه ارزیابی و تحلیل نتایج یاری خواهد کرد.

جدول ۲-۳. ارزیابی ارتباط روند

تأثیر بر سازمان خود را رتبه‌بندی کنید		تأثیر جهانی را رتبه‌بندی کنید		
ضرورت	احتمال	تأثیر	فراگیری	بازه زمانی
سازمان شما در چه مدتی باید به این روند واکنش نشان دهد؟	احتمال تأثیرگذاری این روند بر سازمان شما چقدر است؟	احتمال تأثیر این روند در آینده چقدر است؟	احتمال فراگیری این روند در آینده چقدر است؟	تأثیر روند از چه زمانی آغاز خواهد شد؟
ارزیابی	ارزیابی	ارزیابی	ارزیابی	ارزیابی
همین حالا (۵)	تقریباً قطعی (۵)	بسیار زیاد (۵)	جهانی (۵)	۰ تا ۴ سال (۵)
بین ۳ تا ۵ سال (۳)	محتال (۴)	زیاد (۴)	شایع (۴)	۵ تا ۹ سال (۴)

۱۰ تا ۱۴ سال (۳)	بخش یا بازاری مشخص (۳)	متوسط (۳)	امکان‌پذیر (۳)	۶ تا ۹ سال (۳)
۱۵ تا ۲۰ سال (۲)	سازمان‌ها (۲)	کم (۲)	غیرمحمتمل (۲)	۱۰ تا ۱۵ سال (۱)
بیش از ۲۰ سال (۱)	افراد (۱)	بسیار کم (۱)	بعید (۱)	۱۶ تا ۲۰ سال (۱)
هرگز (۰)	هیچ‌کس (۰)	هرگز (۰)	هرگز (۰)	بیش از ۲۰ سال (۰)

جدول ۳-۳. تحلیل نتایج ارزیابی

شرح	تصمیم‌گیری (الان چه باید کرد؟)	امتیاز ارزیابی
اکنون باید تصمیم بگیرید که آیا سازمان شما باید به این روند واکنش نشان دهد یا خیر. نوع واکنش را مشخص کنید و در صورت امکان آن را در برنامه راهبردی خود نگنجانید، آن را به فهرست مدیریتی خود بیفزایید.	اکنون اقدام کنید	۲۰ تا ۲۵
اکنون باید مشخص کرد که با ظهور این روندها چه واکنشی به آن‌ها نشان خواهید داد. بهتر است اقدام‌هایی را در برنامه‌های خود تعیین کنید تا در صورت لزوم بتوانید به سرعت واکنش نشان دهید.	مدیریت کنید	۱۵ تا ۱۹
بعید است این روندها در میان‌مدت بتوانند تأثیری بر برنامه‌ریزی شما داشته باشند. برای پیشگیری از غافلگیری، این روندها را در فهرست پایش خود وارد کنید.	پایش کنید	۱۴ و کمتر

مأخذ: جکسون (۱۳۹۵)

توجه داشته باشید که گاهی روندهایی کنار گذاشته یا از میزان اهمیت آن‌ها کاسته می‌شود. این رفتار ممکن است از کاهش ضرورت و تأثیر بالقوه و احتمال آن روند ناشی شود.

Action	اقدام
Alternative futures	آینده‌های بدیل
Aggregated conten	محتوای گردآوری شده / محتوای غیرتولیدی
Aplication	برنامه کاربردی
Approver	تأییدکننده
Augmented reality	واقعیت افزوده
Blockchain	بلاک‌چین / زنجیره بلوکی
Big data	کلان‌داده
Boundary	مرزبندی
Budgeting	بودجه‌بندی / تنظیم بودجه
Caption	زیرنویس / عنوان‌بندی فیلم
Cloud computing	رایانش ابری
Cloud library	کتابخانه ابری
Co- created content	محتوای مشارکتی

Cognitive school	مکتب شناختی
Collection development policy	سیاست مجموعه‌سازی
Configuration school	مکتب ترکیب‌بندی / مکتب تلفیقی
Content creator	محتواساز
Content curator	گردآورنده محتوا
Content emergency	فوریت‌های محتوایی
Content management	مدیریت محتوا
Coordinating	هماهنگی
Counter trend	ضد روند
Cultural heritage	میراث فرهنگی
Cultural school	مکتب فرهنگی
Curated content	محتوای گلچین‌شده
Data modeling	مدل‌سازی داده‌ها
Digital paradigm	پارادایم دیجیتال
Digital skills	مهارت‌های دیجیتال
Digital transformation	تحول دیجیتال
Driving forces	شناسایی پیشران‌ها
Decision making	تصمیم‌سازی
Decision taking	تصمیم‌گیری
Descriptive school	مکتب توصیفی
Design school	مکتب طراحی
Digital immigrants	مهاجران دیجیتال
Digital native	دیجیتال مادرزاد

Driver	پیشران
Editorial calendar	گاه‌شمار ویرایش
Emergence	نوخاستگی / غیرمنتظره
Entrepreneurial school	مکتب کارآفرینی
Environmental school	مکتب محیطی
Equilibrium	موازنه
Enterprise architecture	معماری سازمانی
Future proof	تضمین آینده
Forecasting	پیش‌بینی
Futures scanning	پایش آینده
Futures study	آینده‌پژوهی
Globalization	جهانی‌شدن
Hard digital skills	مهارت‌های دیجیتال سخت
Hierarchy	سلسله‌مراتب
Holism	کل‌نگری
Information architecture	معماری اطلاعات
Intelligent community	جامعه هوشمند
Interdependence	وابستگی متقابل
Internet of things	اینترنت اشیاء
Intranet	شبکه داخلی
Key initiatives	ابتکار عمل‌های مهم
Knowledge base	پایگاه دانش
Learning school	مکتب یادگیری

Licen content	مجوز محتوا
Logical incrementalism	گام به گام گرای منطقی / فزون گرایی منطقی
Membership	عضویت
Mission statement	بیانیه مأموریت
Managing the future	مدیریت آینده
Macrotrend	کلان روند
Narrative	انشایی
Open content	محتوای آزاد
Open data	داده باز
Open government	دولت باز
Open source	متن باز
Open sterategy plans	برنامه های راهبردی باز
Organaizing	سازماندهی
Organizational dexterity	چالاکی سازمانی
Original content	محتوای بدیع / اصلی
Partnership	مشارکت
Pattern	الگو
Payoff	پاداش
Perspective	منظر / دیدگاه
Planning school	مکتب برنامه ریزی
Planning	برنامه ریزی
Plan	طرح، نقشه
Players	بازیگران

Ploy	صف‌آرایی
Pluralist	کثرت‌گرا
Positioning school	مکتب تعیین وضعیت / موقعیت‌یابی
Position	موضع
Post-industrial society	جامعه پسا صنعتی
Power school	مکتب قدرت
Prescriptive school	مکتب تجویزی
Proactive situation	موقعیت کنشی
Reporting	گزارش‌دهی
Reviewer	بازبین
Riactive situation	موقعیت واکنشی
Strategic foresight	آینده‌نگاری راهبردی
Strategic planning	برنامه‌ریزی راهبردی
Strategic thinking	تفکر راهبردی
Smart citizen	شهروند هوشمند
Smart city	شهر هوشمند
Smart economy	اقتصاد هوشمند
Smart energy	انرژی هوشمند
Smart environment	محیط هوشمند
Smart governance	حکمروایی هوشمند
Smart home	محل زندگی هوشمند
Smart mobility	حمل‌ونقل هوشمند
Soft digital skills	مهارت‌های دیجیتال نرم

Sourcing manager	مدیر تأمین منابع
Speech recognition	تشخیص صدا
Staffing	کارکنان
Startup	کسب و کار جدید / کارآفرینی
Strategic directions	مسیرهای راهبردی
Strategist	راهبرد اندیش
Suboptimize	زیربهبینه
System analysis	تحلیل سیستم
The big picture	تصویر جامع
Trend Analysis	تحلیل روند
Transformation	تحول / دگردیسی
Trend	روند
Utopia	آرمان شهر
Value	ارزش
Virtual reality	واقعیت مجازی
Value of information	ارزش اطلاعات
Vision making	چشم اندازسازی
Vission	چشم انداز
Web based module	ماژول مبتنی بر وب
Web Editor-in-Chife	ویراستار مسئول / سردبیر وب
Wild card	شگفتی ساز

- آرمان شهر اطلاعات (داستان گونه) ۲۰۸-۲۱۴
 آموزش و پرورش ۱۱۱، ۱۱۷
 آینده ۶۱
 آینده بدیل ۵۷
 آینده پژوهی ۵۶
 برنامه ریزی ۵۸
 رابطه با برنامه ریزی راهبردی ۵۸
 روش شناسی ۶۵-۶۶
 خدمات کتابخانه‌ای ۵۹
 کاربران ۵۹
 کتابخانه‌ها ۸۲
 کتابخانه‌های آموزشی ۱۱۷-۱۲۰
 کتابخانه‌های دانشگاهی ۱۰۳-۱۰۵
 کتابخانه‌های عمومی ۱۰۹-۱۱۳
 کتابخانه‌های ملی ۸۵-۸۸
 آینده کتابخانه‌ها ۸۲
 آینده نگاری راهبردی ۵۶
 رابطه با تفکر راهبردی ۵۷
 مراحل ۶۰
 آینده‌های محتمل و ممکن ۷۱
 اخلاق حرفه‌ای ۷۰
 ارزش آفرینی ۲۱
 در کتابخانه‌ها ۷۹
 ارزش آفرینی مشترک ۱۸۲
 ارزش اطلاعات ۱۸۱
 اصول و ارزش‌ها ۷۸-۷۹
 رابطه با هدف ۸۰
 مدیریت مبتنی بر ارزش ۸۰-۸۲
 افراط و تفریط ۷۱-۷۲
 افق پویی ۱۳۰
 اکوسیستم مشارکت ۱۸۳
 انجمن کتابداری ایران، دورنگری ۱۲۶-۱۲۷
 انجمن‌های حرفه‌ای، دورنگری ۱۲۲
 انجمن کتابخانه‌های مدرسه‌ای ۱۲۵
 انجمن کتابداری امریکا ۱۲۵-۱۲۶
 ایفلا ۱۲۲-۱۲۵

- انجمن‌های علمی ۱۲۲
انجمن علمی کتابداری و اطلاع‌رسانی در
ایران ۱۲۶-۱۲۷
- اولویت راهبردی ۲۴
ائتلاف ۴۸
- ایده‌های ناب ۶۷-۶۸
اینترنت اشیاء ۲۰۴-۲۰۵
بازاریابی ۱۸۴-۱۸۵
بازی مشارکتی (مدیریت) ۵۱
ائتلاف ۴۸
- برنامه ۲۳-۲۴، ۷۱
برنامه‌ریزی بر پایه سناریو ۶۰-۶۴
برنامه‌ریزی بلندمدت ۲۸-۳۰
برنامه‌ریزی تیمی ۲۶-۲۷
برنامه‌ریزی راهبردی ۲۳، ۲۴-۲۵، ۲۷-۲۸، ۴۱
تاریخچه ۳۷
- تحول دیجیتال ۱۷۹-۱۸۱، ۱۸۰-۱۸۵
تفاوت با برنامه‌ریزی بلندمدت ۲۸-۳۰
تفاوت با مدیریت راهبردی ۲۷-۲۸
رابطه با آینده‌پژوهی ۵۸
روش‌ها ۲۶
- فناوری اطلاعات ۱۳۳-۱۳۴
وب‌سایت کتابخانه ۱۴۹-۱۶۳
- برنامه عملیاتی ۲۸-۲۹
بلاک‌چین ۲۰۰-۲۰۱
پارادایم دیجیتال ۱۷۹-۱۸۱
پایش قابلیت‌ها ۱۳۰
پژوهش عملیاتی ۴۰-۴۱
پنج قانون کتابداری ۸۴
- پیچیدگی ۱۲۸
پیش‌بینی ۵۲، ۵۶
تجربه کاربر ۱۸۲، ۱۸۴
تحلیل سیستمی ۴۱
تحلیل محیطی ۶۱
تحلیل مسئله ۳۵
تحول دیجیتال ۱۷۹، ۱۸۰-۱۸۵
اهرم‌های موفقیت ۱۸۵-۲۰۸
برنامه‌ریزی راهبردی ۱۹۲
تأثیر بر علم اطلاعات ۱۸۰-۱۸۵
تصمیم‌گیری ۲۴، ۳۴-۳۶، ۷۵
الگوی تصمیم‌گیری ۱۸
تصمیم‌گیری بخردانه ۳۶، ۷۱
موقعیت تصمیم‌گیری ۳۵
تعامل و مشارکت ۴۹-۵۰
تعهد راهبردی ۲۱
تغییر ۴۲، ۵۲، ۵۶، ۶۷
کتابداران و تغییر ۷۱
تغییر پارادایم (تحول دیجیتال) ۱۷۹-۱۸۱
تفکر راهبردی ۲۱-۲۳
تولید کتاب
- تأثیر نیروهای اجتماعی ۶۲
تأثیر نیروهای اقتصادی ۶۳
تأثیر نیروهای زیست‌محیطی ۶۳
تأثیر نیروهای سیاسی ۶۳
تأثیر نیروهای فناورانه ۶۲
تولید کتاب و نیروهای پیشران ۶۲
جامعه اطلاعاتی ۱۶۵-۱۶۶
جامعه هوشمند ۱۸۷-۱۸۸
جهانی‌شدن ۷۵

- جهش کوانتومی (مدیریت) ۵۲
 چانه زنی ۴۸
 چشم انداز ۶۷، ۷۵
 بیانیه ۷۶
 تدوین ۷۵
 تفاوت با مأموریت ۷۸
 رویکردها ۷۶-۷۷
 چشم انداز سازی ۷۵
 حق دسترسی آزاد به اطلاعات ۱۱۲
 خط مشی ۵۸
 خط مشی دیجیتال ۱۷۶-۱۷۹
 خلاقیت ۱۸۴-۱۸۵
 داده باز ۱۸۸-۱۸۹
 دسترسی جهانی به اطلاعات ۱۱۱
 دستورالعمل اجرایی ۲۴
 دورنگری راهبردی (کتابخانه‌ها) ۱۲۷، ۸۴-۱۳۰
 دولت باز ۱۸۹
 دیجیتال مادرزاد ۱۸۵-۱۸۶
 ذی نفعان ۲۱، ۱۸۷
 رادارهای شناختی ۶۸
 راهبردها ۱۸-۲۰، ۵۶
 پیش بینی ۷۱
 تصمیم گیری ۳۴-۳۶
 مکتب تلفیقی ۵۲
 مکتب شناختی ۴۶
 مکتب کارآفرینی ۴۶
 ناکامی و شکست راهبردها ۳۱-۳۴
 راهبردان‌دیشان ۱۹
 راهبردان‌دیشی ۴۳-۴۵
 راهبرد محتوا ۱۴۸-۱۴۹
- رایانش ابری ۲۰۱-۲۰۳
 روندها ۲۳
 ارزیابی ۷۲-۷۴
 روندهای در حال تغییر ۱۲۹
 روندهای کلیدی ۶۵
 کلان‌روندها ۶۱
 رویکرد مشارکتی ۵۸
 رویکرد هنجاری ۵۶
 زنجیره ارزش ۴۶، ۱۴۰-۱۴۶
 سازمان بوروکراتیک ۳۹
 سازمان منفعل ۵۱
 سازمان یادگیرنده ۴۷-۴۸
 سامانه‌های اطلاعاتی ۵۳
 سرعت تغییرات ۱۲۸
 سناریونویسی ۶۵-۶۶
 نگرش سیستمی ۶۰
 سند خط‌مشی دیجیتال ۱۷۶-۱۷۹
 سواد اطلاعاتی ۷۰
 سواد دیجیتالی ۷۰-۷۱
 سیستم باز ۲۱
 شایسته‌سالاری ۶۹-۷۰
 شکاف دیجیتال ۱۶۷
 شکست در راهبردها ← ناکامی در راهبردها
 شگفتی‌سازها ۷۲
 شهر هوشمند ۱۸۶-۱۸۷
 عدم قطعیت ۲۳، ۴۳، ۶۷
 کاهش عدم قطعیت ۷۱
 عناصر نامشخص ۶۱
 فرصت‌ها و تهدیدها ۱۲۸
 فرهنگ تحولی ۱۹۲-۱۹۳

- فناوری اطلاعات ۴۲، ۵۹، ۱۳۱
- برنامه ریزی راهبردی ۱۳۳-۱۳۴، ۱۹۲
- تصمیم‌گیری ۱۳۷-۱۳۸
- تضادهای اجتماعی ۱۶۶
- مدل‌های عملیاتی ۱۸۳-۱۸۴
- مزیت رقابتی در زنجیره ارزش ۱۴۰-۱۴۶
- فناوری‌های تحول‌آفرین ۴۲، ۱۹۷-۲۰۷
- آینده پژوهی
- پاسخ به نیازها ۸۳
- و ارزش‌های جامعه ۱۲۹
- کتابخانه ابری ۲۰۳-۲۰۴
- کتابخانه ملی ایران (برنامه‌های راهبردی) ۹۸-۱۰۳
- کتابخانه‌های آموزشی ۱۱۷-۱۲۲
- آینده پژوهی ۱۱۷-۱۲۰
- مدیریت راهبردی در ایران ۱۲۰-۱۲۲
- کتابخانه‌های دانشگاهی ۲۴
- آینده پژوهی ۱۰۳-۱۰۵
- برنامه‌های راهبردی در ایران ۱۰۸-۱۰۹
- برنامه‌های راهبردی در خارج ۱۰۵-۱۰۸
- کتابخانه‌های عمومی ۲۴-۲۵
- آینده پژوهی ۱۰۹-۱۱۳
- اثرگذاری اجتماعی ۱۱۲
- برنامه‌های راهبردی در ایران ۱۱۶-۱۱۷
- برنامه‌های راهبردی در خارج ۱۱۳-۱۱۶
- دسترسی به اطلاعات ۱۱۰
- کتابخانه‌های ملی
- آینده پژوهی ۸۵-۸۸
- برنامه‌های راهبردی در ایران ۹۸-۱۰۳
- برنامه‌های راهبردی در خارج ۸۸-۹۸
- سند تحول دانش‌بنیان ۱۰۰
- کتابخانه هوشمند ۱۹۸
- کتابدار مدرسه ۱۲۱-۱۲۲
- کلان‌داده ۱۹۰-۱۹۲
- کلان‌روند ۶۱-۶۲، ۱۲۵
- کیفیت ۸۰، ۸۱، ۸۳-۸۴، ۸۶، ۹۳، ۹۹، ۱۲۰، ۱۲۴
- گام به گام گرای منطقی ۵۳
- مالکیت و دسترسی ۴۹
- مأموریت ۷۷-۷۸
- بیانیه ۷۸
- تفاوت با چشم‌انداز ۷۸
- محتوا ۱۴۷-۱۵۷
- محتواساز ۱۵۹-۱۶۱
- راهبرد ۱۴۸-۱۴۹
- فراهم آوری ۱۵۲-۱۵۳
- مدیریت ۱۴۷-۱۴۸
- نگهداری و روزآمدسازی ۱۵۷
- هدف‌گذاری ۱۵۱-۱۵۵
- محتوای دیجیتال ۱۶۷-۱۷۹
- سیاست‌گذاری ۱۶۸-۱۷۹
- سند خط‌مشی ۱۷۵-۱۷۹
- مدیریت ۳۸
- مدیریت بحران ۱۹
- مدیریت تغییر ۶۷
- مدیریت راهبردی ۱۹-۲۱، ۲۷
- انجمن کتابداری ایران ۱۲۶-۱۲۷
- انجمن‌های حرفه‌ای ۱۲۲
- انجمن‌های علمی ۱۲۲، ۱۲۶-۱۲۷
- کتابخانه ملی ایران ۹۸-۱۰۳

- کتابخانه‌های دانشگاهی ایران ۱۰۳-۱۰۵
- کتابخانه‌های آموزشگاهی ایران ۱۲۰-۱۲۲
- کتابخانه‌های عمومی ایران ۱۱۶-۱۱۷
- مدیریت محتوا ۱۴۷-۱۴۸
- الزامات حقوقی ۱۶۳
- مزیت رقابتی اطلاعات ۱۴۰-۱۴۶
- مسئولیت پذیری ۱۲۸
- مشاوران باصلاحیت ۶۹
- مصرف اطلاعات ۱۴۴-۱۴۵
- مصرف کتاب، پیش‌بینی بازار ۶۳-۶۴
- معماری اطلاعات ۱۳۴، ۱۵۵
- معماری سازمانی ۱۳۴-۱۳۸
- پیش‌ران‌ها ۱۳۷-۱۳۸
- معماری فراداده ۱۵۷
- مکتب برنامه‌ریزی ۴۵
- مکتب تلفیقی ۵۲
- مکتب شناختی ۴۶-۴۷
- مکتب طراحی ۴۴-۴۵
- مکتب فرهنگی ۵۱-۵۲
- مکتب قدرت ۴۸-۵۱
- مکتب کارآفرینی ۴۶
- مکتب محیطی ۵۱
- مکتب موقعیت‌یابی ۴۵-۴۶
- مکتب یادگیری ۴۷-۴۸
- مهاجران دیجیتال ۶۱، ۱۸۵-۱۸۶
- مهارت ادراکی ۴۷
- مهارت‌های دیجیتال ۱۸۵-۱۸۶، ۱۹۴-۱۹۵
- ناقوس مرگ استاد ۲۱۳
- ناکامی در راهبردها ۳۱-۳۴
- نظریه بازی ۴۶، ۴۹-۵۱
- نظریه کوانتومی تغییر ۵۲
- نقش آفرینی اطلاعات ۱۳۱
- نگرش سیستمی ۶۰
- نمادگرایی ۵۱
- نوآوری ۴۲
- نوآیندها ۱۲۹
- نوگرایی ۶۷
- نهاد کتابخانه‌های عمومی ایران، برنامه
- راهبردی ۱۱۶-۱۱۷
- نیروهای پیش‌ران ۶۱-۶۳
- در تولید کتاب ۶۲-۶۳
- در حوزه نشر ۶۲-۶۳
- واقعیت افزوده ۲۰۵-۲۰۷
- واقعیت مجازی ۲۰۵-۲۰۷
- وب‌سایت، برنامه‌ریزی راهبردی ۱۴۹-۱۶۳
- وب‌نگاری ۱۵۶
- هوش مصنوعی ۱۹۷-۱۹۸
- هوشمندسازی (کتابخانه) ۱۹۷-۲۰۷
- پیش‌نیازها ۱۹۸-۲۰۰

Managing the Future:

Essentials of Strategic Foresight

in

Libraries & Information Centers

By:

Narges Neshat (PhD)

