

نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی

نوشته: دکتر سید جمال الدین طیبی

معرفی مقاله:

در این مختصر، پژوهشگر بر آن است تا ضمن بررسی جایگاه کتابخانه در پیشبرد اهداف دانشگاه، برنامه ریزی استراتژیک را مرور، و لزوم این برنامه ریزی را در کتابخانه دانشگاهی تحلیل نماید.

بشراندیشمندان از روزگاران بسیار قدیم تا به امروز همواره به اهمیت اطلاعات و بهره‌گیری از آن واقف بوده است و کتابخانه را به عنوان مرکز اصلی نگهداری منابع اطلاعاتی و عرضه‌کننده خدمات اطلاع‌رسانی مورد توجه قرار داده است. در عصر ما وابستگی مرکز اصلی آموزش عالی و پژوهش یعنی دانشگاه به کتابخانه در راستای تحولات و دگرگونیهای سریع در جامعه بشری و پیشرفتهای شگرف علمی شدیدتر شده است. سرعت تحولات و رویدادها، وسعت دامنه اطلاعات، پیشرفتهائی که در تکنولوژی اطلاع‌رسانی و کتابداری حاصل شده است و فزونی چشمگیرانبوه نیازمندان به اطلاعات علمی و مراجعان به کتابخانه‌های دانشگاهی، تدابیر و کاربرد ساز و کارهای (مکانیزم‌های) جدیدی می‌طلبد تا این سازمانها با پویائی بیشتر بتوانند حداکثر خدمات ممکن و متناسب با رشد کمی و کیفی دانشگاه و توسعه ملی را عرضه نمایند. تحقق چنین امری در سایه تفکر استراتژیک در سیاستگذاران، رهبران، و مدیران سطوح مختلف دانشگاهی، عملی ساختن این اندیشه در چارچوب برنامه ریزی استراتژیک، و اجرای آن در کتابخانه‌های دانشگاهی است.

این مقاله را آقای دکتر سید جمال الدین طیبی ریاست محترم دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی به رشته تحریر درآورده و در اختیار فصلنامه قرار داده است که بدین وسیله از ایشان تشکر می‌شود.

دفتر فصلنامه

مقدمه

از زمانی که انسان زبان را فراگرفت، اطلاعات در تمدن بشری نقش محوری پیدا کرد^۱ و کتابخانه به عنوان مرکز اطلاع رسانی از قدیم‌ترین دوران تاریخ بشر از اهمیت زیادی برخوردار شد. تغییرات و تحولات تکنولوژیک و نوآوریهای علم اطلاع رسانی نیز اهمیت نقش و جایگاه کتابخانه را فزونی بخشید.

دانش و آگاهی تنها می‌تواند در نتیجه شناخت بشر و استفاده بیشتر و صحیح تر از اطلاعات حاصل شود. تحصیل کرده دانا می‌تواند با بهره‌گیری از اطلاعات منظم الگوهای موجود - یا ابتکاری خویش را جهت حل مسایل زندگی به کار بندد^۲. به لحاظ همین نقش با اهمیت اطلاعات است که عده‌ای از کشورهای اطلاعات رایجی از منابع ملی قلمداد کرده‌اند و به سیاست‌گذاری و برنامه ریزی در جهت بهبود انتقال اطلاعات به شیوه‌ای سازمان یافته اقدام نموده‌اند و برای این منظور، تکمیل و گسترش کتابخانه‌ها و مراکز مدارک و اطلاع رسانی را مد نظر قرار داده‌اند^۳.

از آنجاکه کتابخانه‌ها، به ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی. مهمترین مراکزی هستند که نیازهای اطلاعاتی متخصصان، استادان، دانشجویان، و سایر پژوهشگران و مراجعان را برآورده می‌سازند، لزوم متحول ساختن سازوکار (مکانیزم) فعالیت و نحوه خدمت آنها به موازات گسترش دانشگاه بارز است. اقدام به چنین تحولی نیازمند برنامه ریزی است و هرچه قدمت کتابخانه بیشتر و سابقه کارکنان آن زیادتر باشد. انجام برنامه ریزی کتابخانه به منظور تحول و توسعه، مشکل تر خواهد بود. تغییرات و تحولات سریع و مستمر محیطی و توسعه علم برنامه ریزی و ظهور برنامه ریزی استراتژیک و جایگاه آن در بهینه سازی سازمانهای دولتی و غیردولتی از جمله دانشگاه در چند دهه اخیر، مدیران دانشگاهی ممالک پیشرفته را بر آن داشته است تا از برنامه ریزی استراتژیک در تجدید سازمان و فعالیت و پویایی کتابخانه‌ها استفاده نمایند^{۴و۵}. (Willicims)

تحول و توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک، علاوه بر اعتبارات مالی لازم و نیروی انسانی آموزش دیده و مجرب، نیازمند مطالعات دقیق محیط داخلی و خارجی کتابخانه، آماده سازی جامعه دانشگاهی و شجاعت و فداکاری و شکیبایی مدیران برجسته کتابخانه‌هاست، زیرا مقاومت مدیران و کارکنان قدیمی که معمولاً "نگران هرگونه تحولی در سازمان یا واحد تحت سرپرستی خود هستند، عاملی بازدارنده در تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی است.

گرچه برنامه ریزی هدفی جز هماهنگی فعالیتهای یک سازمان در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده ندارد. نگرش تعجب آمیز مدیران و کارکنان و گاه عدم آگاهی آنان از مزایای اهداف برنامه، مقاومت یا حداقل بی تفاوتی در قبال تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی را سبب می‌شود. جای شک نیست که برنامه ریزی مناسب در شرایطی صورت می‌گیرد که کلیه فعالیتهای تمام واحدها در یک مسیر حرکت نمایند، لیکن این نظر، تئوریک بوده و به ندرت تحقق می‌یابد و مدیران هم کمتر مایل به قبول مخاطره در وضعیت سازمان و موقعیت خود می‌باشند.

این پژوهش تلاشی است در شناخت اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی که می‌تواند باطلایه تحول و توسعه و پویایی نظام آموزش عالی همگام باشد.

مروری بر برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی یک تکنیک مهم چشمگیری در هر سازمان است. برنامه ریزی فراگردی برای پیشگویی شرایط آینده و آمادگی رویارویی با آن می‌باشد. برنامه ریزی اهدافی را تدوین می‌کند و نحوه استفاده مؤثر از منابع را در تحقق این اهداف جستجو می‌نماید. برنامه ریزی، فراگردی است مداوم که عموماً "درصد برخورد با شرایط متغیر، نیازهای متغیر، محیط متغیر، و اندیشه‌های متغیر است. برنامه ریزی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت و بخشی ضروری از تصمیم‌گیری است. و بالاخره، برای آنکه برنامه ریزی بتواند به نحو مطلوب طراحی و اجرا شود، به مشارکت تمامی گروهها و عناصر در خیل در ساختار سیاستگذاری و عملیاتی سازمان نیاز دارد.

طی سالهای بعد از جنگ جهانی دوم، بتدریج عدم اطمینان، بی ثباتی و محیطهای

متحول در سازمانها روبه فزونی نهاد و بنابراین، مدیران باتورم فزاینده، رقابت، و پیشرفتهای تکنولوژیک مواجه شدند.^۷ نتیجه آنکه، امروزه مدیران بناچار بیشتر به برنامه‌ریزی استراتژیک روی می‌آورند. بسیاری از سازمانهای موفق معتقد شده‌اند که عقل و فراست به تنهایی برای رهبری سازمانهای بزرگ، بویژه در محیطی که به سرعت در حال تحول است، کافی نیست و باید برنامه‌ریزی استراتژیک را برگزید.^۸

بنابه تعریف، برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از تدوین دقیق و روشن خط‌مشی‌ها و برنامه‌های اجرایی برای تحقق بخشیدن به استراتژیهای انتخابی است.^۹ برنامه‌ریزی استراتژیک دید درازمدت دارد، در سطوح بالای سازمان شکل می‌گیرد. نیاز به تخصیص میزان وسیعی از منابع دارد، تمرکز آن بر مقابله سازمان با محیط خارجی بوده^{۱۰}، و بالاخره دارای نگرش چند بعدی است.^{۱۱} به علاوه، بر مبنای موازین نظری، برنامه‌ریزی استراتژیک باید فراگردی باز باشد. تمام دست‌اندرکاران کلیدی سازمان باید فرصت ارائه نظرها، جمع‌آوری اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیریها، و ارزیابی اقدامات انجام شده در سازمان را داشته باشند. این امر تنها هنگامی میسر است که آنان دارای دیدی عمیق و آگاهانه از ارزشها و اهداف سازمان باشند.^{۱۲} بدیهی است هنگامی که گروههای عرضه‌کننده و متقاضی خدمت، مجموعه کاملاً متفاوتی را تشکیل می‌دهند. توافق بر سر مسؤولیتها و تصمیمها بسیار مشکل می‌گردد و کنترل تیم برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود که مسؤولیتها و تصمیمات و مطالعات محیط داخلی و خارجی چهره واقعی تری پیدا کند و تفکر استراتژیک در جامعه گسترش یابد. برنامه‌ریزی استراتژیک بخشی مهم از مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود و چهارچوبی برای مدیریت مؤثر در سازمان ارائه می‌دهد.^{۱۳}

طی چند دهه اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک در قلمرو مدیریت سازمانها اهمیت خاصی یافته است. این امر عمدتاً "به خاطر پیچیدگی محیطهای داخلی و خارجی، و همچنین رشد دانش مدیریت صورت پذیرفته است"^{۱۴}. گرچه از برنامه‌ریزی استراتژیک در حد گسترده در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی مثل بیمارستانها، سازمانهای بهداشتی، دانشکده‌ها و دانشگاهها و کتابخانه‌ها استفاده شده است و متخصصان برنامه‌ریزی نیز نقش مهمی در آن ایفا می‌نمایند. بسیاری از سازمانها توجه اندکی به آماده‌سازی مدیران خود جهت پرداختن به چنین امر مهمی داشته‌اند.^{۱۵}

طی این مدت، دانشمندان به پالایش مستمر تکنیکهای برنامه‌ریزی استراتژیک پرداختند. یکی از فعالان در این زمینه، هیز (Hayes) بود که در اوایل دهه ۱۹۸۰ تأکید زیادی بر جنبه‌های کیفی در مقابل ابعاد کمی در برنامه‌ریزی استراتژیک نمود. به علاوه، او تأکید کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک باید بر پایه مشارکت افراد از پائین‌ترین سطوح سازمان صورت پذیرد. این برنامه‌ریزی نیازمند افزایش تواناییها و قابلیت‌های کارکنان و توسعه منابع در سازمان است.^{۱۶}

روی هم رفته، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای مختلف انتفاعی و غیرانتفاعی به عنوان واکنشی نسبت به تحولات سریع و پیچیده طی دودهمه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی در آمریکا و انگلیس مورد استفاده قرار گرفت.^{۱۷} و سپس، بتدریج در سایر جوامع پیشرفته گسترش یافت.

کلر (Keller) در سال ۱۹۸۳ کتاب استراتژی دانشگاهی را منتشر ساخت که نقطه آغازی در استفاده از تکنیکهای برنامه‌ریزی استراتژیک به جای روشهای برنامه‌ریزی معمول در مدیریت دانشکده‌ها و دانشگاهها محسوب می‌شد.^{۱۸} او معتقد است که استراتژی آکادمیک، در محیطی که فراگرد آموزشی پیچیده است، جائی که تحول زیاد و دائمی است، و جائی که عدم اطمینان بالاست، وسیله مدیریتی مفید محسوب می‌شود. به علاوه، برنامه‌ریزی استراتژیک وسیله‌ای کارآمد برای اداره تحولات، با تمرکز روی تخصیص منابع و تأکید بر سرمایه‌گذاری در تدوین هرچه بهتر استراتژی‌ها می‌باشد.^{۱۹}

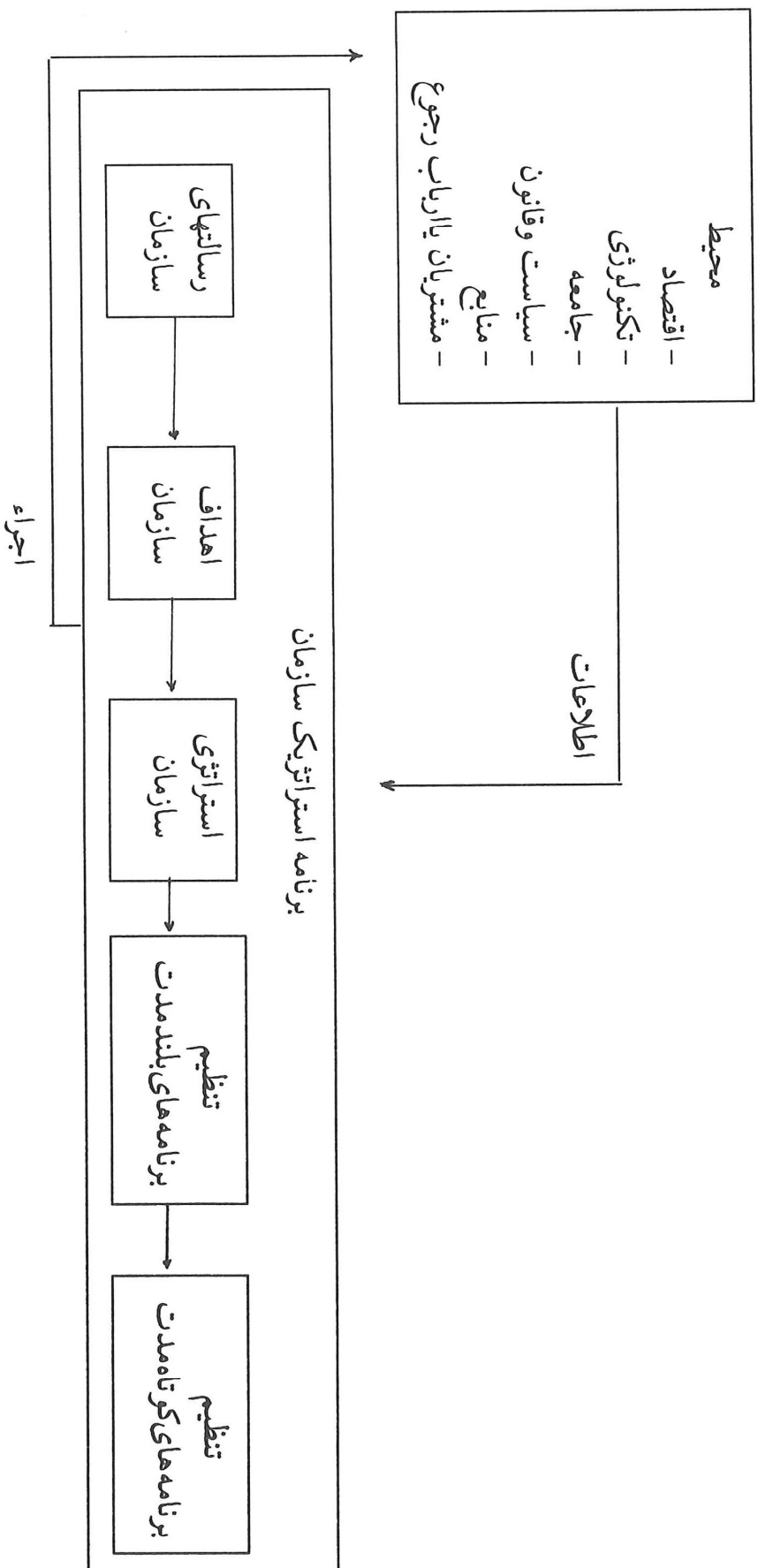
صاحب نظر دیگر، کاپ (Cope). جدیدترین و جامع‌ترین تعریف از برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشکده‌ها و دانشگاهها را ارائه می‌دهد و معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک دارای ارتباط تنگاتنگی با کل سازمان و کل محیط دارد.^{۲۰}

برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مراحل است که تعداد آنها بنا به سلیقه و بینش هر دانشمند به نحو متفاوتی ارائه گردیده است. استونر (Stoner)، یکی از جالبترین نمودارها را از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک طراحی نموده که در نمودار ۱ نشان داده شده است.^{۲۱}

نقش کتابخانه در پیشبرد اهداف دانشگاه

طی سی سال گذشته، نیمی از دانشگاههای ممالک پیشرفته و برخی از مؤسسات

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک



آموزش عالی کشورهای در حال توسعه علاوه بر بودجه‌بندی برنامه‌ای، ساختارهای برنامه‌ریزی بلندمدت یا برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار گرفته‌اند.^{۲۲} در بین این دانشگاهها، برخی از برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت جامع و هماهنگ و همزمان در کلیه واحدهای تابعه استفاده کرده‌اند، و برخی دیگر، برای یک یا چند واحد و فعالیت اولویت خاصی قایل شده‌اند. بدیهی است چنانچه برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه‌های دانشگاهی به همراه برنامه‌ریزی دیگر واحدهای دانشگاه انجام پذیرد. به مراتب مؤثرتر خواهد بود.^{۲۳}

نقش حیاتی کتابخانه در تحقق مهمترین وظایف و مسؤلیتهای دانشگاه، یعنی آموزش و پژوهش، برهیچکس پوشیده نیست. بویژه در شرایطی که دانشگاه در پی متحول ساختن واحدهای تحت پوشش، با توجه به اهداف توسعه کمی و کیفی، است، کتابخانه در این تصمیم‌گیری از اولویت خاصی برخوردار می‌شود. ارائه خدمات اطلاع رسانی کتابخانه در محیط بسیار متحول امروزی و انتظارات گوناگون و فزاینده استادان، محققان و دانشجویان در دستیابی به آخرین یافته‌های علمی و فناوری باید چنان پویا شود که بتواند پاسخگوی آن نیازها بوده و برای ارباب رجوع نیز حالتی ترغیبی داشته باشد. پویا شدن کتابخانه‌های دانشگاهی و گردآوری و اشاعه اطلاعات و تسهیل فزاینده این خدمات، مستلزم برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور بهینه‌سازی ساختار و سازوکار فعالیت این کتابخانه هاست، تازمانی که مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی پای بند معیارها و روشهای قدیمی و سنتی خود باشند و تا وقتی که اعضای هیأت علمی و مدیران دانشگاهی جایگاه و نقش کتابخانه را ناچیز و کم اهمیت بشمارند، امیدی به پویایی کتابخانه و توسعه کیفی فعالیت دانشگاه نخواهد بود. قطعاً، مشارکت گسترده اعضای هیأت علمی، مدیران، کارکنان و حتی دانشجویان در برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه‌های دانشگاهی، تحقق اهداف برنامه را تسریع نموده و جهت‌گیریهای آینده دانشگاه را در کلیه زمینه‌ها از یک سو، و نحوه نگرش و تصمیم‌گیری آتی شرکت کنندگان را از سوی دیگر، بنحو بارزی تحت تأثیر قرار می‌دهد. این امر بویژه اگر قرار باشد سایر ابعاد فعالیتها و مسؤلیتهای و بخشهای دانشگاهی بر مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه و ترقی یابد، بیشتر ملموس است.

ناگفته نماند که برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً "در شرایط بحران اقتصادی، سیاسی،

یا اجتماعی و به امید تسریع در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و در نهایت روشن بودن راه و روش انتخابی به کار گرفته می‌شود. در چنین شرایطی، اعضای جامعه دانشگاهی با همکاری و هماهنگی بهتر می‌توانند متناسب با منابع سازمانی محدود تصمیم‌گیری نموده و معقولتر و اقتصادی‌تر اقدام ورزند.^{۲۴}

در آموزش عالی مانند عرصه تجارت، اجزای کلیدی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک شامل رهبری، اطلاعات و سیاستها می‌باشد.^{۲۵}

توانایی و قابلیت و اعتقاد رهبر در برانگیختن پیروان و زیردستان و بهره‌گیری صحیح‌تر و بهتر از قدرت و نفوذ خویش در تغییر رفتار مردم، از جمله هنگام اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. تماس زیاد رهبر با مردم موجب می‌شود که بیشتر از فرهنگ آنان آگاه شده، میزان آمادگی‌شان را به مشارکت در امور بسنجد، و نقش خود را به عنوان عامل مهم انطباق دیدگاه‌های مختلف و اجرای صحیح استراتژیها، بهتر ایفا نماید.

در واقع، دانشگاه بدون کاربرد یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند آینده‌ای پربار داشته باشد. البته، برنامه‌ریزی استراتژیک در هر دانشگاه بزرگ بندرت همانند مواردی است که در کتابهای درسی مربوط به برنامه‌ریزی نگاشته شده است. علت آن است که مدیران دانشگاهی، اعضای هیأت علمی، و کارکنان دید و درک متفاوتی از اهداف و فراگرد برنامه‌ریزی دارند. در نهایت، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآمد در دانشگاه متضمن صرف زمان زیادی می‌باشد.^{۲۶}

هنگامی که دانشگاه جهت انجام وظایف اصلی خود، یعنی آموزش و پژوهش، به اطلاعات علمی نیاز مبرم دارد، توسعه کتابخانه و پویایی آن در ارائه خدمات اطلاع‌رسانی بهتر و بیشتر، یکی از مهمترین اولویتهای دانشگاه را تشکیل می‌دهد. حصول چنین هدفی آن هم در محیط بسیار متحول کنونی، دانشگاه را ناگزیر می‌سازد که بنوعی برنامه‌ریزی استراتژیک را در کل نظام دانشگاه یا دست کم در کتابخانه‌های دانشگاه به کار بندد. طی چند دهه اخیر، «برنامه‌ریزی سیستمهای اطلاعاتی از جمله مسایل مهمی بوده که همواره ذهن مدیران مؤسسات بزرگ را به خود مشغول داشته است».^{۲۷} اصولاً به کارگیری نظامهای اطلاعاتی ضرورت برنامه‌ریزی را مسلم می‌سازد و از زمانی که

درممالک پیشرفته نقش استراتژیک نظام‌های اطلاعاتی بارزتر شد، برنامه‌ریزی این نظامها جزء مهمی از برنامه‌های اساسی سازمانها شناخته می‌شود.^{۲۸}

با کاربرد استراتژیهای کارآمد جهت توسعه در کتابخانه، آموزش و پژوهش در جامعه دانشگاهی رشد می‌یابد و این امرهنگامی به نحو مطلوب تحقق می‌یابد که تفکر استراتژیک بر جامعه دانشگاهی حکمفرما شود. لازمه این امر متحول شدن رهبران و سیاستگذاران دانشگاهی و آگاهی و پذیرش مزایای تفکر استراتژیک است که حمایت سیاسی، مالی و اجرایی ناشی از گسترش تفکر استراتژیک و به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه یا حداقل در کتابخانه دانشگاهی را در پی خواهد داشت. روی هم رفته، اطمینان از نشر نگرش استراتژیک، عامل انگیزش مهمی در هر برنامه‌ریزی واحدهای آموزشی و اداری دانشگاه محسوب می‌شود.^{۲۹}

دسترسی کتابخانه به اطلاعات به صورت مستمر و برخوردار از تکنولوژی وامکانات مناسب جهت طبقه‌بندی و نگهداری منابع و ارائه سریع و بموقع آنها به ارباب رجوع از دیگر عوامل کلیدی در تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی است. کتابداران معتقدند که کتابخانه‌های تحقیقاتی امروزه نیاز بیشتری در دستیابی به اطلاعات دارند تا بهتر بتوانند پاسخگوی محققان و مراجعه‌کنندگان باشند. طبعاً این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه کتابخانه به وسایل و تکنولوژی جدید اطلاع رسانی مجهز شود.^{۳۰} در صورت وجود چنان امکاناتی، طراحی سازمانی و نظم نوی باید در کتابخانه به اجرا درآید تا برای اعضای هیأت علمی، پژوهشگران و دانشجویان حداکثر فرصت و امکان استفاده از منابع و اطلاعات فراهم گردد. در اینجاست که ضرورت طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه مسلم می‌شود.

هنگامی که عوامل فوق به نحو مطلوب پذیرفته شده و آماده گردد نیاز به متحول ساختن و مهیا کردن نیروی انسانی در کتابخانه و دانشگاه ضرورت می‌یابد که پیش درآمد آن گسترش تفکر استراتژیک در کتابخانه و دانشگاه است.

برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه

برنامه‌ریزی در کتابخانه پدیده نوی نیست. مدیران کتابخانه‌های عمومی و آموزشی، بویژه از جنگ جهانی دوم به بعد، به ارزش برنامه‌ریزی کوتاه مدت و دراز مدت پی

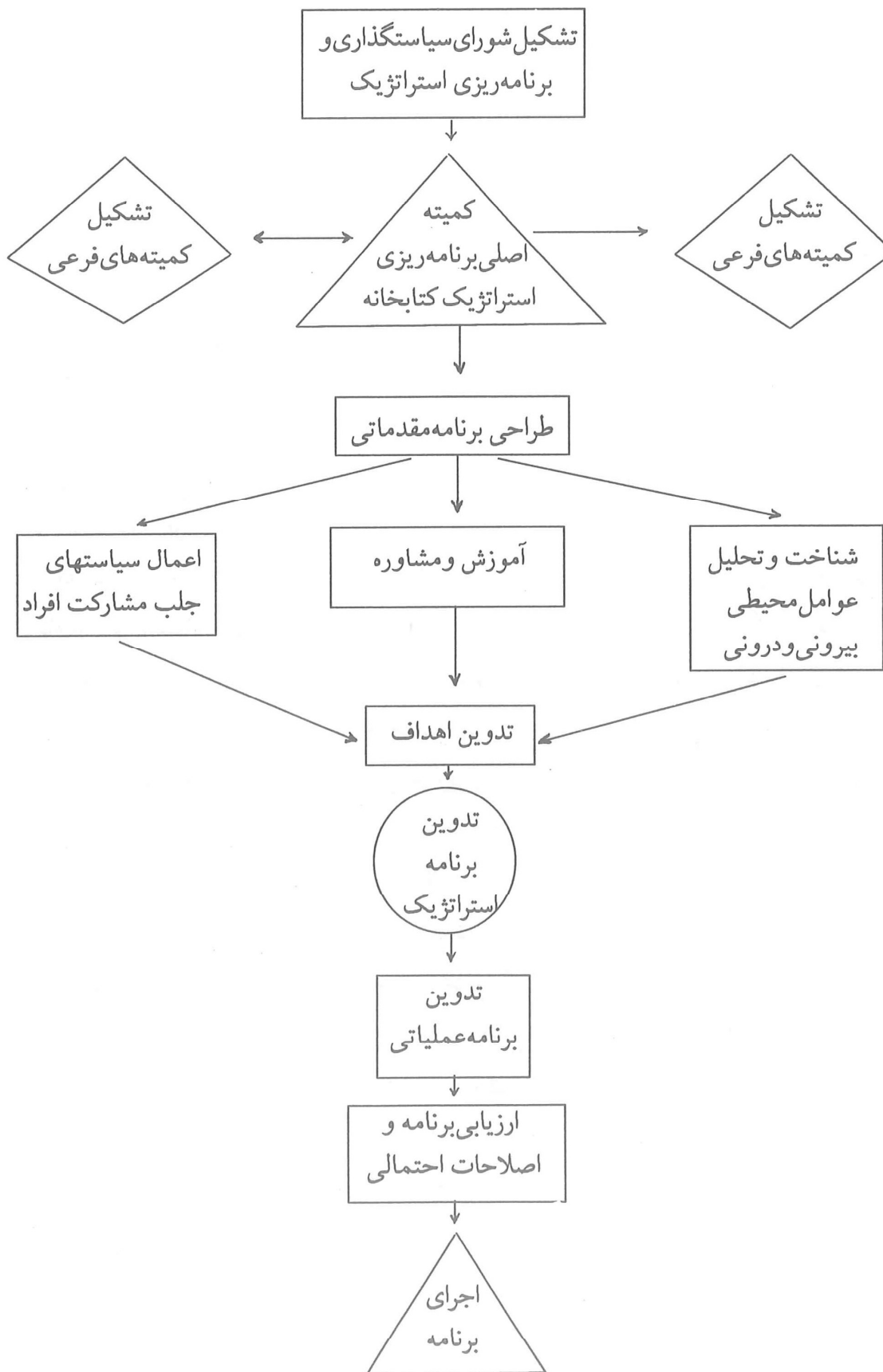
بردند و بتدریج در اداره امور از آن استفاده کردند. گسترش استفاده از برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها و نتایج مطلوب حاصل از جمله عواملی بود که باعث گرایش مدیران کتابخانه‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک گردید.^{۳۱} از آنجا که کتابخانه‌های دانشگاهی معمولاً "مستقل نبوده و حداقل به لحاظ منابع مالی تابع دانشگاه می باشند، امکان بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک و میزان توفیق آن وابستگی بسیار به برداشت مدیران دانشگاهی از این برنامه‌ریزی دارند که اهمیت اجرای آنرا در اولویت تصمیمهای خویش قرار دهند. حداقل این پیش فرض آن است که سیاستگذاران و تصمیم‌گیران ارشد دانشگاهی به اهمیت و لزوم ایجاد یک کتابخانه مرکزی پیشرفته از نظر کمی و کیفی واقف بوده و از آن به گرمی استقبال نمایند. پیامد این طرز تفکر و در اولویت قرار گرفتن ایجاد و گسترش کتابخانه مرکزی در دانشگاه، این تحلیل خواهد بود که اگر چنین مرکزی برای توسعه اهداف اصلی دانشگاه تا این حد اهمیت داشته باشد. در نتیجه، پویائی و مترقی بودن ارکان و خدمات آن نیز الزامی می‌گردد.

تا آنجا که به علم مدیریت مربوط می‌شود، انجام هرگونه تغییر ساختاری و تحول مؤثر در هر سازمان، از جمله کتابخانه دانشگاهی، مستلزم برنامه‌ریزی است. تغییرات سریع محیطی، گسترش دامنه اطلاعات و تکنولوژی اطلاع‌رسانی، افزایش آگاهی انسانها، نیاز فوری و دائم به منابع اطلاعاتی و در نهایت تجارب دانشگاههای کشورهای پیشرفته، مویذ این واقعیت است که هرگونه برنامه‌ریزی عملیاتی در این زمینه نیازمند قرار گرفتن زیر یک چتر برنامه‌ریزی استراتژیک است.

هنگامی که ریاست، معاونان و مشاوران دانشگاه بر اساس شناخت کافی از جایگاه کتابخانه و نقش کلیدی آن در تحقق آرمانهای دانشگاه، معتقد به لزوم استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک گردیدند، اقدامات و مراحل زیر که در نمودار ۲ نشان داده شده است. ضرورت می‌یابد:

الف - تشکیل شورایی متشکل از یکی از معاونان دانشگاه، ترجیحاً "معاون پژوهشی و متخصصان برنامه‌ریزی و کتابداری، نمایندگان از معاونت آموزشی، اداری و مالی، ریاست کتابخانه مرکزی و نمایندگان از دانشکده‌های مختلف به عنوان شورای سیاستگذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک؛ انتخاب اعضای این شورا و آماده ساختن آنان جهت انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاه در زمره مهمترین تلاشهای

نمودار ۲ - مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی



کلیدی است که باید انجام پذیرد. اعتقاد و حمایت کامل اعضای این شورا از جنبه مشارکتی فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک عامل مهمی است که دیگر مدیران دانشگاه و کتابخانه را متقاعد و ترغیب به همکاری در این فعالیت می‌نماید.^{۳۲} تصمیمهای این شورا، فلسفه تحول و راهنمای توسعه کتابخانه بر مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. به علاوه، تخصیص اعتبارات مالی و به کار گماردن نیروی انسانی کارآمد و لازم برای این منظور را مورد تصویب قرار می‌دهد.

ب - یک کمیته مرکزی برنامه‌ریزی استراتژیک از مدیران ارشد و مدیران میانی کتابخانه و همچنین مشاوران برنامه‌ریزی تشکیل می‌گردد که تحت نظارت شورا خدمت می‌نمایند. وظیفه کمیته عبارت است از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، بررسی و نقد عناصر مختلف برنامه‌ریزی، همکاری در مبادله اطلاعات در فراگرد برنامه‌ریزی، انتقال اهداف برنامه‌ریزی به کارکنان، و رهبری نیروی انسانی کتابخانه.

مهمترین مقالات و چکیده آخرین اطلاعات مربوط به مفاهیم نظری و عملی برنامه‌ریزی استراتژیک باید در اختیار اعضای کمیته اصلی یا مرکزی قرار گیرد. تاپس از انجام مطالعات و تفکر انفرادی. در جمع اعضای کمیته موازین نظری، چگونگی کاربرد این برنامه در کتابخانه و ارزیابی نتایج حاصل مورد تحلیل قرار گیرد. با این اقدام نکات ضعف و قوت کتابخانه در برخورد با برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی می‌شود.^{۳۳}

در رأس این کمیته مدیر کتابخانه قرار دارد که باید از قابلیت، توانایی، ابتکار، تصمیم‌گیری، و انگیزش در سطح بسیار بالا برخوردار باشد. مدیر موظف است علاوه بر اعمال سیاستهای تشویق و ترغیب و قاطعیت در انجام امور اجرایی، به طور مستمر گزارشهای جامعی از توفیقات، شکستها، هزینه‌ها، وضعیت مالی، خدمات ارائه شده بوسیله کتابخانه، و به طور کلی موقعیت داخلی کتابخانه به شورا ارائه دهد.

کمیته اصلی به محض آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک، به طراحی یک طرح مقدماتی برنامه استراتژیک اقدام می‌نماید، و سپس، با همکاری کمیته‌های فرعی و دیگر مشاوران، همزمان اقدامات سه‌گانه مهم زیر را به انجام می‌رساند:

۱- تلاش در جلب مشارکت افراد در کلیه سطوح کتابخانه و دانشگاه در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک در کتابخانه.

۲- آموزش نیروی انسانی دست اندرکار برنامه‌ریزی استراتژیک و مشاوره بامتخصصان به منظور تصمیم‌گیری درمورد بهترین شیوه‌های آموزش افراد. کلاسهای توجیهی، کارگاههای آموزشی، تبادل نظر درآماده‌سازی نیروی انسانی، و بویژه مدیران اجرایی، مزایای فراوانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک دربردارد.

۳- شناخت و تحلیل مستمر عوامل محیطی اعم از درونی و بیرونی کتابخانه ازارکان اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک شناخته می‌شود. بررسی دقیق عوامل محیطی تنها شامل مجموعه‌ای از اطلاعات مربوط به دنیای خارج نیست، بلکه نوعی خودیابی و تعیین موقعیت کتابخانه و آگاهی از جامعه کتابخانه، یعنی دانشگاه، می‌باشد^{۳۴}. عوامل خارجی غالباً طی بررسی دقیق محیط شامل مطالعه شرایط اقتصادی، توسعه اقتصادی، سطوح تصمیم‌گیری جامعه، نگرش سیاسی. اطلاعات دموگرافیک، ساختار اجتماعی جامعه و دامنه پیشرفتهای تکنولوژیک حاصل می‌گردد^{۳۵}.

آگاهی از اهمیت محیط خارجی در برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی به تصمیم‌گیریهی منطقی‌تر و نتایج مطلوب‌تر می‌انجامد. کلر (Keller) تخمین می‌زند که بیش از ۷۵ درصد تغییرات حاصل در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها ناشی از عوامل خارج از محیط دانشگاه است^{۳۶}. این امر درمورد کتابخانه‌های دانشگاهی نیز مصداق دارد و درصد قابل ملاحظه‌ای از تغییرات و تحولات حاصل از محیط خارجی کتابخانه نشأت می‌گیرد.

اطلاعات داخلی مربوط به سازمان نیز حائز اهمیت فراوان است. اطلاعات مربوط به ارزشها و معیارهای حاکم بر سازمان، ساختار سازمانی دانشگاه، عملکرد داخلی، اطلاعات مربوط به برنامه‌ریزی درسی، اطلاعات مربوط به استاد و دانشجو و نیروهای پشتیبانی، اعتبارات مالی، میزان رشد و توسعه کمی و کیفی دانشگاه به برنامه‌ریز کمک شایان توجهی می‌نماید.

در مراحل بعد، به منظور تدوین اهداف برنامه کمیته اصلی و کمیته‌های فرعی، پس از بحثها و تبادل نظرهابا توجه به موارد زیر اهداف برنامه را به شرح زیر تعیین می‌نمایند:

۱- پیش‌بینی شرایط آتی جامعه درارتباط با کتابخانه‌های دانشگاهی

۲- ساختار فعلی و آتی کتابخانه

۳- شرایط جمعیتی جامعه

۴- اوضاع سیاسی - اقتصادی جامعه

۵- شرایط تکنولوژیک جامعه

۶- موقعیت کتابخانه در دانشگاه

۷- مشخص کردن ملاحظات استراتژیک

۸- تفاهم و توافق بر سر مفاهیمی که الگوی پیشنهادی را تشکیل می‌دهد.

۹- بررسی و تحلیل اهداف پیشنهادی

پس از مشخص کردن و تدوین اهداف، اعضای کمیته‌های برنامه‌ریزی کلیات برنامه پیشنهادی را با کارکنان قسمت‌ها و واحدهای مختلف در میان گذاشته و جنبه‌های عملی انجام آن را به بحث و تبادل نظر می‌گذارند، مسؤلیت دیگر کمیته‌های فرعی شامل جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، تحلیل اطلاعات، و عرضه پیشنهادات لازم جهت تدوین استراتژیهای نهائی است.

برنامه استراتژیک کتابخانه‌ها پس از بررسیهای مکرر و انجام اصلاحات لازم با توجه به نظرهای دست‌اندرکاران مختلف، از جمله کارکنان کتابخانه‌ها، تدوین شده و در اختیار مجریان برنامه در کتابخانه‌های تابعه دانشگاه قرار می‌گیرد. هرچه تعداد توزیع شده این برنامه بیشتر و تشویق و ترغیب به مطالعه آن زیادتر باشد، امید به انجام مؤثرتر برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی افزون‌تر خواهد بود. به علاوه، توزیع و مطالعه و اجرای این برنامه با مشارکت مدیران سطوح مختلف کتابخانه و واحدهای اجرائی در دانشگاه، تجربه و توان برنامه‌ریزی آنان را بالا می‌برد و در تصمیم‌گیریهای آتی آنها بسیار مؤثر خواهد بود.^{۳۷}

کمیته اصلی و کمیته‌های فرعی برنامه‌ریزی، با مشارکت فعال مدیران اجرائی و مدیران سطوح اجرائی کتابخانه و مشاوران برنامه‌ریزی عملیاتی، بر اساس برنامه استراتژیک مدون، برنامه عملیاتی را تدوین می‌نمایند.

قبل از اجرای برنامه، به منظور اصلاح کاستیها و نواقص، و انجام اصلاحات لازم در آن، برنامه با دقت ارزشیابی می‌شود. ارزیابی را باید اعضای کمیته‌های اصلی و فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک و افرادی از گروههای آموزشی و پژوهشی، کارکنان غیرآموزشی، و استفاده‌کنندگان از خدمات کتابخانه انجام دهند.^{۳۸}

برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه ممکن است مشکلات زیر را در بر داشته باشد:

- ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است سطح انتظارات کارکنان کتابخانه و شرکت‌کنندگان دانشگاهی در این برنامه‌ریزی را افزایش دهد.
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک وقتگیر است، زیرا امری مستمر و مستلزم توجه و مداقه افراد زیادی در کتابخانه یا خارج از آن است.
- ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک به مشارکت متخصصان مختلف نیاز دارد و بنابراین، ایجاد اتفاق نظر در تصمیم‌گیری رادشوارمی سازد.
- ۴- برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمان، از جمله در کتابخانه‌های دانشگاهی، نیاز به اعتبارات قابل ملاحظه دارد که گاه به عنوان یک مشکل تعیین‌کننده در سازمان بروز می‌کند. در مقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی علاوه بر امتیازات کلی که برای سازمانها به بار می‌آورد، اختصاصاً "می‌تواند مزایای زیر را داشته باشد:

- ۱- نوعی برنامه‌ریزی سازمان یافته بر عملیات کتابخانه حکمفرما می‌شود.
- ۲- روح مشارکت (از پائین‌ترین سطح کارکنان کتابخانه تا بالاترین سطح مدیریت) در انجام امور کتابخانه توسعه می‌یابد.
- ۳- ارتباطات سازمانی مطلوب درون کتابخانه گسترش می‌یابد.
- ۴- نوعی تفاهم در مورد مسؤولیتها، نیازها، مشکلات و تواناییهای سایر واحدها و افراد در کارکنان کتابخانه دانشگاهی به وجود آمده و رشد می‌یابد.
- ۵- موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه عامل برانگیزنده‌ای برای دیگر واحدها است.
- ۶- فعالیتهای کتابخانه کارآمدتر و کم‌هزینه‌تر خواهد شد.
- ۷- اهمیت کتابخانه در افزایش کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاهی ملموس‌تر خواهد شد.

نتیجه‌گیری

اهمیت روزافزون اطلاعات برای انسان از دیرباز، کتابخانه را به عنوان مرکز اطلاع‌رسانی مورد توجه تمام ملتها قرار داده است. کتابخانه‌های دانشگاهی باید انتظارات طیف گسترده‌ای از استادان، پژوهشگران و دانشجویان را که در جستجوی آخرین و موثوق‌ترین اطلاعات علمی و تکنولوژیکی هستند، برآورده سازند. سرعت انفجارگونه تحولات علمی و محیط متحول قرن حاضر ایجاب می‌کند که خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه دانشگاهی در قالب نظامی متناسب با آن تحولات عرضه شود. تا آنجا که به علم مدیریت و آخرین دستاوردهای آن و تجارب نیم قرن اخیر مربوط می‌شود، هرگونه توسعه کمی و کیفی سازمانهای بزرگ، از جمله کتابخانه‌ها، نیازمند برنامه‌ریزی است تا خط مشی روشنی برای آینده دور و نزدیک سازمان ترسیم نماید. پیشرفته‌ترین بعد علم برنامه‌ریزی که متناسب با محیط متحول و سرعت رویدادها در چند دهه اخیر است، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که در غالب کتابخانه‌های دانشگاهی ممالک پیشرفته از آن استفاده می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های دانشگاهی، بسویژه در شرایطی که کل نظام دانشگاهی مربوط از این برنامه‌ریزی استفاده نکرده است، واجد اهمیت بسیار است و باید در تصمیم‌گیریهای سیاستگذاران و مدیران ارشد دانشگاهی در اولویت قرار گیرد. چنین تصمیمی موجب خواهد شد که یکی از مهمترین واحدهای دانشگاهی، یعنی کتابخانه، که نقش بنیادی و کلیدی در رشد کمی و کیفی آموزش و پژوهش و به طور کلی در رسالت دانشگاه دارد، متحول شده و توسعه یابد و الگویی برای تغییرات و تحولات برنامه‌ریزی شده برای کل نظام باشد.

مهمترین امتیازاتی که برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه، دانشگاه و در نهایت برای جامعه در بر دارد. به شرح زیر است:

- ۱- تفکر استراتژیک و نگرش سیستمی گسترش می‌یابد.
- ۲- مشارکت مدیران و کارکنان در سطوح مختلف و احساس نوعی اعتماد به نفس و احساس احترام و ارزش انسانها در سازمان افزایش می‌یابد.

- ۳- شناخت عمیق از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود که خود مبنائی برای سنجش علمی تر رویدادها و ابعاد دیگر سازمان می‌باشد.
- ۴- طبقه‌بندی، نگهداری، و ارائه سریع و به موقع اطلاعات به علاقه‌مندان با استفاده از آخرین شیوه‌ها و تکنولوژی اطلاع‌رسانی ایجاب خواهد کرد که ارتباطات ملی و بین‌المللی کتابخانه گسترش یابد و مرزهای دانش و آگاهی شهروندان کشور را گسترش دهد.
- ۵- مشارکت کارکنان دانشگاه در تصمیم‌گیریها، همکاری گروهی و بهره‌گیری از آگاهی و تجارب یکدیگر، فرهنگ کارگروهی را گسترش می‌دهد که در حل مسایل روزمره آنان در آینده بسیار مؤثر خواهد بود.
- ۶- تجارب حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس ویژگیها و شیوه‌های خاص آن، موجب خواهد شد که هنگام لزوم تحول و توسعه آتی، افراد آگاهانه‌تر و بااطمینان بیشتر در برنامه‌ریزی مشارکت نموده و تصمیمات و استراتژیهای بهتری ارائه داده و تدوین نمایند.
- ۷- برنامه‌ریزیهای عملیاتی سازمان عقلائی تر انجام می‌گیرد و انگیزه برای برنامه‌ریزی کردن امور افزایش می‌یابد.
- ۸- نوعی درک واقعی دو و باچند جانبه از نگرشها، نیازها و مشکلات دیگر مدیران و اعضای هیأت علمی، و کارکنان به وجود می‌آید که در قضاوت‌های بعدی آنان به نحو مطلوبتری اثر می‌گذارد.
- ۹- توجه به کتابخانه و اطلاع‌رسانی، در بحثها و اظهارنظرها طی مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک، افزایش یافته و در نتیجه اعتبارات بیشتری جهت گسترش کتابخانه، بهبود فضای حیاتی آن، تهیه امکانات و تجهیزات و تکنولوژی جدید اطلاع‌رسانی تخصیص می‌یابد.
- ۱۰- در نهایت، با بهبود خدمات بهتر، علمی تر و اقتصادی‌تر، کتابخانه دانشگاهی رسالت خود را در حمایت از رشد ابتکارات و خلاقیت‌های علمی استادان، متخصصان و دانش‌پژوهان به انجام می‌رساند و در جهت تحقق آرمانهای توسعه ملی گامهای مؤثرتری بر میدارد.

□ پانویسها

الف - فارسی:

۱- اینوسه، هیروشی وجان. پیرس. «تکنولوژی اطلاعات و تمدن». در جهان درآستانه قرن بیست و یکم، نوشته آنورلیویچی وهمکاران، ترجمه علی اسدی، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، تهران: ۱۳۶۷، ص ۱۶۷.

۲- بیکر، جوزف، «اطلاعات و علم اطلاع رسانی چیست؟» «در اطلاعات و ارتباطات، ترجمه و تألیف عبدالحسین آذرنگ، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و آموزش عالی، ۱۳۷۱، ص ۲۴

۳- جکسن، میلز. «کتابخانه‌ها. مراکز اطلاع رسانی و توسعه ارتباطات» در اطلاعات و ارتباطات، ترجمه و تألیف عبدالحسین آذرنگ، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۱، ص ۷۲

- 4- Morgan, Neil A. & Nigel F. Piercy, "Increasing Planning Effectiveness, "Management Design, Vol. 31, No. 4, 1993, P. 55
- 5- Evans, G. Edward, *Management Techniques for Librarians*, New York, Academic Press, 1976, P.84
- 6- Ibid, P.85
- 7- Stoner, James Arthur F, *Management*. N.Y., Prentice-Hall, 1978, P.158
- 8- Rosenbery, L. & C.d. Schewe, "Strategic Planning: Fulfilling the Promise, "Business Horizons, July_August, 1987, PP. 54-63.
- 9- Mensching, James R. & Dennis A. Adams. *Managing An Information System*, N.Y., Prentice _ Hall, 1991, P.2
- 10- Stoner James, Op. Cit, P.193
- 11- Levey, Samuel & N. Paul Loomba. *Health Care Administration*, 2nd Ed., Philadelphia, Lippincott, 1984, PP. 243-244.
- 12- Mitchell, Marilyn, and Rutherford W. Witthus. *Planning for Diversity: "Strategic Planning for an Urban Academic Library, in "Strategic Planning in Higher Education*, N.Y., The Haworth Press
- 13- Cline, Nancy M., and Salvatore M. Meringolo, "As stratgetic Planning Imperative: The Penn State Experience, in "Strategic Planning in Higher Education, New Yourk, The Haworth Press, 1991, PP.201

- 14- Megginson, Leon C. Management: Concepts and Application, 3rd Ed., 1989, P.122.
- 15- Nash, Mary G. & Barbara C.Opperwall, "Strategic Planning: The Practical Vision, "JONA, Vol. 18, No. 4, April 1988, P 12
- 16- Hayes, Robert H, "Strategic Planning _ Forward in Reverse?" *Harvard Business Review*, Vol, 63, November_December 1985, P.116
- 17- Morgan: Neil, Op.Cit.,P.55
- 18- Manning, Leslie A. "A Strategic Planning Process for the Multi-Campus and Its Library, in" *Strategic Planning in Higher Education*, by James F. Williams II, New York, The Haworth Press, 1991, P.182
- 19- Woodsworth, Anne, "The Model Research Library: Planning for the Futute, "The *Journal of Academic Librarianship*, July 1989, PP. 132-138.
- 20- coper, Robert G. Opportunity From Strength: Strategic Planning Clarified With Case Examples, ASHE- ERIC Higer Education Report No. 8, Washington D. C., 1987, P.3-6
- 21- Store, James, Op.Cit,P.159
- 22- Shapiro, Beth J. "Refocusing, Rebalancing, and Refining: The Libraries' Role in Strategic Long_Range Planning, in "*Strategic Planning in Higher Education*, N.Y., The Haworth Press, 1991, P.79
- 23- Manning, Leslie, Op.Cit., P.195.
- 24- Williams II, James F.*Strategic Planning in Higher Education: Implementing New Roles for the Academic Libraries*. N.Y., The Haworth Press, 1991,P.3
- 25- Keller, George. *Academic Strategy*, The Management Revolution in American Higher Education. The John Hopkins Univ. Press, 1983, P.125-137.
- 26- Cain, Linda J., and William F. Loudon, "University Libraries and

Academic Strategic Planning at the University of Cincinnati, in "*Strategic Planning in Higher Education*, N.Y., The Haworth Press, 1991, P. 167

۲۷- شاهنگیان، سید محمد حسین، مدیریت اطلاعات و اطلاع رسانی، تهران: دانشگاه

امام حسین (ع)، ۱۳۶۹، ص ۱۰۷

۲۸- همان منبع، همان صفحه

- 29- Watson, Ellen I. Transforming the Library: Strategic Planning at Bradley Univ-The Library Perspective, in "*Strategic Planning in Higher Education*. N.Y., The Haworth Press, 1991, P.139.
- 30- Dewey, The University of Iowa Libraries: Strategic Plan, in "*Strategic Planning in Higher Education*. N.Y., The Haworth Press,...
- 31- Mitchell, Marilyn, Op.Cit., P.157
- 32- Cain, Linda, Op.Cit., PP.170-171
- 33- Ibids P.172-176.
- 34- Mitchell, Marilyn, Op.Cit., P.162
- 35- Chung, Jay J. "Reaction and Discussion" of M.E.L. Jacob and D.L. Rings. "Management and Strategic Planning in Urban Libraries, in "*Trends in Urban Library Management: Proceedings of the Urban Library Management Institute* held in October 1988 at the University of Wisconsin _ Milwaukee, Edited by Mohammad M. Aman and Donald J.,N.J., Sager, Scarecrow Press, 1989, P.44
- 36- Keller, George, Op.Cit, P.145
- 37- Cain, Linda, Op. Cit, PP.173-176
- 38- Eaton, Nancy L. "Inserting the Library into a Broader Campus Planning, in" *Strategic Planning in Higher Education*, Implementery New Roles for The Academic Library. N.J., The Haworth Press, 1991, P.59.

□ منابع

- ۱- بیکر، ویلیام. «تکنولوژی امروز»، چند بحث و نظر درباره تکنولوژی، تدوین عبدالحسین آذرنگ. تهران- نشر دریا، ۱۳۶۹، ص ۶۹-۸۰
- 2- Barnard, Susan B. "Implementing Total Quality Management: A Model for Research in *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*." N.Y. the Haworth Press 1993, P.57-70.
- 3- Bryson, John. "Strategic Planning Process for Public and Non Profit Organizations". *Long Range Planning*, Vol. 21, Jan. 1988, PP.73-81
- 4- Chandler, Jr., Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters. in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, 1962.
- 5- Clack, Mary E. Organizational Development and TQM. The Harvard College Library's Experience, in "*Integrating Total Quality Management in a Library Setting*". N.Y. The Haworth Press, 1993, PP. 29-44.
- 6- Davis, Jinnie Y. and Karen P. Helm, "The Dreams of the Reasonable: Integrating Library and University Planning, in "*Strategic Planning in Higher Education, Implementary New Roles for the Academic Library Planning in Higher Education*." the Haworth Press, M. Y., PP. 63-78.
- 7- Druker, peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New york, Harper & Row, 1974.
- 8- Eaton, Gordon P. and Jean W. Adams, "Strategic Planning at Iowa State University: Affirmation and Expectations, in "*Strategic Planning in Higher Education*, The Haworth Press, N. Y. 1991, PP. 35-52.
- 9- Finch, Frank. *The Facts on File Encyclopedia of Management Techniques*, Facts on File Publications, New York, 1985.

- 10- Gup, Benton E. *Guide to Strategic Planning*, New York, Mc Graw_Hill, 1980.
- 11- Hofer, C, W., and D.E. Schendel. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Little, Brown, 1979.
- 12- Jurow, Susan., and Susan B. Barnard, *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, New York, The Haworth Press, 1993.
- 13- Lock, Reginald *Library Administration*, London, Crosby lockwood Staples, 1973.
- 14- Meredith, Mark and associates, *Differentiating Bonafide Strategic Planning from Other Planning*, (A Study Paper), May 1987.
- 15- Rosser, James M., and James I. Penrod, "Strategic Planning and Management: A Methododology for Responsible Charge, in" *Strategic Planning in Higher Education*, PP. q-34.
- 16- Shank, Russell, Conformity and Diversity: Local Library Planning in a Multi_Campus System, in "*Strategic Planning in Higher Education*, N.Y., The Haworth Press, 1991, PP. 147-156.
- 17- Steiner, George A. *Management Policy and Strategy*, New york, Macmillan Publishing co., 1986.
- 18- Vincent, Ida, "Strategic Planning and Libraries: Does the Model Fit?" *Journal of Library Administration*, Vol. 9, March 1988, PP. 35-47.