

برنامه راهبردی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی: مورد پژوهی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی

محمود سنگری^{۱*}، امیر وفاپیان^۲

۱. دانشجوی دکتری، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خوارزمی، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خوارزمی، ایران.

پذیرش: (۱۳۹۵/۰۳/۳۱)

دریافت: (۱۳۹۴/۱۰/۰۹)

Strategic Planning in Central University Libraries: A Case Study on Central Library and Documentation Centre of Kharazmi University

Mahmood Sangari^{1*}, Amir Vafaieian²

1. Ph.D Student, Knowledge and Information Science, Kharazmi University, Tehran, Iran.
2. Ph.D Student, Knowledge and Information Science, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: (2015/12/30)

Accepted: (2016/06/20)

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is to offer and provide strategic planning in central library and documentation centre of Kharazmi University based of SWOT analysis.

Methodology: Based on the purpose, the paper is going to discuss vision, mission statement and values of central university libraries. Then, we extracted four main factors in SWOT analysis: two internal factors (i. e. strengths and weaknesses) and two external factors (opportunities and threats) via interview that lead to identification of ten strategies in central library and documentation centre of Kharazmi University. At the end, some suggestions have been made to be sure that desirable execution, evaluation and supervision would be made on these strategic plans.

Findings: In this research, strengths, weaknesses, opportunities and threats of central library of Kharazmi University were identified by asking open questions from the librarians and staff. Mutual connection of strengths and weaknesses, in one hand and opportunities and threats, on the other hand were lead to ten main strategies.

Conclusion: Taking into account the internal and external factors and trying to reduce the weaknesses and gaps and reinforce the strengths and abilities and considering opportunities and threats, university libraries can expect efficient services and develop their goals and mission.

Keywords

Strategic planning, University Libraries, Kharazmi University, Central library.

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی براساس مدل سوات در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی مورد پژوهی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی است.

روش‌شناسی: بر این اساس، پس از بیان چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی به استخراج اطلاعات و شناسایی چهار عامل مؤثر داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) از طریق مصاحبه، ده راهبرد تدوین در قالب ماتریس سوات در کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی ارائه شده است. در انتها نیز به منظور اجراء ارزیابی و نظارت بر اجراء برنامه‌های راهبردی تدوین شده، پیشنهادهایی ارائه شد.

یافته‌ها: در این بررسی، ضعف‌ها و توانمندی‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها از طریق طرح پرسش‌های باز از کتابداران و کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی شناسایی شده است. پس از جمع‌آوری این اطلاعات، ارتباط و تقابل هر یک از نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصت‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که منجر به تدوین ده راهبرد اساسی شد.

بحث و نتیجه‌گیری: با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی و تلاش در جهت کاهش نقاط ضعف و شکاف‌ها، تقویت قوت‌ها و توانمندی‌ها و همچنین، در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی دانشگاه‌ها، به طور اعم و کتابخانه‌های دانشگاهی، به طور اخص، می‌توان به داشتن مجموعه اطلاعاتی که در راستای ارائه خدمات کارآمد و اهداف و چشم‌انداز کتابخانه‌ها گام بر میدارند، امید بست.

واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، کتابخانه‌های دانشگاهی، کتابخانه مرکزی، دانشگاه خوارزمی.

* نویسنده مسئول: محمود سنگری

*Corresponding Author: Mahmoud Sangari

مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی یکی از مهم‌ترین راهبردهای ممکن سازمان‌ها، خصوصاً در کتابخانه‌ها در مواجهه با تحولات شتابان عصر اطلاعات و برنامه‌ریزی بلندمدت در راستای رسیدن به اهداف سازمانی است. در دنیای امروز، سازمان‌ها با رقابت جدید، تغییر فناوری، تلفیق و فراهم‌آوری مشترک مواد، تغییر انتظارات مشتری و ناپایداری اقتصادی مواجه‌اند. تغییران فنی بر تمام جنبه‌های کار، از سیستم‌های مالی تا منابع انسانی و سیستم‌های دانش پایه تأثیر گذارند. امروزه با روش‌های برنامه‌ریزی، توانایی و گستره روش‌های برنامه‌ریزی، تجزیه و انحلال مشاغل، رویکرد عمل‌گرایی در سازمان، گرایش به ارتباطات شفاهی و غیر رسمی در سازمان‌ها پیامدهای طبیعی مشاغل، گرایش سازمان‌ها به کنترل غیرمحسوس و بسیاری عوامل دیگر باعث اجتناب‌ناپذیری استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی شده است (میتزبرگ، ۲۰۰۹).

برنامه‌ریزی تلاشی جهت بروز تصمیمات و کوشش‌ها به منظور هدایت آنچه سازمان انجام می‌دهد و نحوه انجام آن است و برنامه‌ریزی راهبردی روشی نظام‌مند است که توسط سازمان‌ها و به منظور تطابق با تغییرات پیش‌بینی شده، به کار می‌رود (استوارت، ۱۳۹۰، ۱۲).

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تقریباً در تمامی حوزه‌های مسئولیت و فعالیت خود تغییرات را تجربه می‌کنند. شناسایی این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. تسلط بر آثار تغییرات و پذیرش پیامدهایشان گامی حیاتی در این سازمان‌ها است. یکی از اهداف، اثرگذاری بیشتر از طریق استفاده از روش‌ها و نظام‌های جدید در سازمان موجود است، عامل تغییر، نیازمند در نظر گرفتن الگوها، فنون، ابزارها و مهارت‌ها و دیگر اشکال دانش است که در شکل‌گیری روال‌های خدمات اطلاع‌رسانی دخیل‌اند (همان، ۱۵).

برای همگام شده با این تغییرات و ایجاد تحول در خدمات کتابخانه‌ها، لزوم داشتن برنامه‌ای راهبردی به صورت مدون و کارآمد امری ضروری است که در آن تمام جوانب پیشرفت، فرصت‌ها و تهدیدها در نظر گرفته شود. برنامه‌ریزی عامل مهمی در موفقیت هر فرد یا سازمان است. هدف برنامه‌ریزی هماهنگ ساختن فعالیت‌های کتابخانه به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده است (اوانز، ۱۳۸۴، ۵۵).

این مقاله بر آن است تا به بررسی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی با توجه به نتایج حاصل از نگاهی راهبردی به برنامه‌ریزی کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی در امر ارائه خدمات و بهبود وضعیت کنونی داشته باشد. بی‌شک یکی از مشکلات ساختاری کتابخانه در امر برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل، نیروی انسانی، توسعه مجموعه و ارائه خدمات مربوط به نوع سیستم مدیریتی و رهبری آن است.

کتابخانه‌های دانشگاهی موجودیت‌های پیچیده‌ای هستند که برای ارائه خدمات نوین و رضایتمندی مشتریان خود نیاز به یک برنامه‌ریزی راهبردی همه‌جانبه دارند که در آن تمامی جوانب امر مورد توجه قرار گرفته باشد (حسن‌زاده، ۱۳۸۷، ۲۵). یکی از جنبه‌های ویژه برنامه‌ریزی راهبردی، توجهی است که به محیط‌های داخلی و خارجی می‌شود. ارزیابی محیط‌های داخلی، همراه با توجه به دستور و رسالت، رسالتی روشن از وضع موجود به سازمان می‌دهد و زمینه مناسبی برای شناسایی مسایل مشترک و تدوین راهبردها در مراحل بعدی فراهم می‌سازد (برایسون، ۱۳۸۶، ۱۷).

از میان کتابخانه‌های دانشگاهی کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی (واحد کرج) نقش اساسی در ارائه خدمات و فراهم آوردن بستر تحقیق و پژوهش و پشتیبانی از برنامه‌های دانشگاه خوارزمی را در بلندمدت ایفا می‌کند. هر برنامه راهبردی نیازمند شناخت عوامل درونی و خارجی است که در فرآیند تدوین برنامه راهبردی لحاظ می‌شود. شناخت این عوامل می‌تواند کمک شایان و قابل توجهی در تدوین یک برنامه راهبردی کارآمد و مؤثر برای کتابخانه‌های دانشگاهی و راه‌گشای کتابداران در ارائه خدمات بهتر به جامعه خود باشند. از این رو، امید است با انجام این پژوهش و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه دانشگاه خوارزمی که به عنوان نمونه کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی در نظر گرفته شده است، گامی مؤثر در راه شناسایی تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه دانشگاهی برداشته شود.

بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، ارائه برنامه راهبردی برای توسعه خدمات در کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی است. بدین منظور، این پژوهش ابتدا به

منظور تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، ارتباط و تقابل هر یک از نقاط ضعف و توانمندی‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ایزار گردآوری اطلاعات در این مطالعه با استفاده از مصاحبه بوده است. بدین طریق که سوال‌هایی باز از کاربران و مراجعه‌کنندگان به کتابخانه (۳۴ نفر) و نیز کارکنان بخش‌های موجود در کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی (۱۳ نفر)، مبنی بر اینکه چه عوامل مثبت و منفی باعث می‌شود که به مراجعه‌کننده خود خدمات مطلوب ارائه دهید (یا ندهید)، پرسیده شد. همچنین، از آنها در خصوص چهار عامل: نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی پرسیده شد. سپس پاسخ‌ها و دیدگاه کارکنان و کاربران کتابخانه گردآوری، دسته‌بندی (براساس عوامل داخلی و خارجی) و تحلیل شدند. اطلاعات کارکنانی که از آنها مصاحبه به عمل آمده، در جدول ۱ آمده است:

شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی پرداخته است. برای رسیدن به چنین هدفی، پرسش‌های زیر مطرح شد:

- کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی از چه نقاط ضعف و قوتی و چه فرصت‌ها و تهدیدهایی برخوردار است؟
- راهبردهای پیشنهادی برای آن‌ها کدام است؟

روش تحقیق

با در نظر گرفتن این که هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی است، در این بررسی ضعف‌ها و توانمندی‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها از طریق طرح پرسش‌های باز از کتابداران و کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی شناسایی شده است. پس از جمع‌آوری این اطلاعات، به

جدول ۱. کارکنان کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی به تفکیک جنسیت و میزان تحصیلات

ردیف	میزان تحصیلات	جنسیت	سمت
۱	لیسانس (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	مرد	کارشناس مسئول سفارشات- بخش خدمات فنی
۲	لیسانس (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	زن	کتابدار- بخش خدمات فنی
۳	دیپلم (نقشه‌کشی ساختمان)	مرد	کتابدار- بخش امانت
۴	لیسانس (ادبیات فارسی)	زن	کتابدار- بخش امانت
۵	لیسانس (ادبیات فارسی)	زن	کتابدار- بخش امانت
۶	لیسانس (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	زن	کتابدار- بخش امانت
۷	لیسانس (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	زن	کتابدار- بخش امانت
۸	کارشناس ارشد (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	زن	کتابدار- بخش امانت
۹	دیپلم	زن	کتابدار- بخش نشریات
۱۰	لیسانس (علم اطلاعات و دانش‌شناسی)	زن	کتابدار- بخش پایان‌نامه‌ها
۱۱	دیپلم	مرد	اطلاع‌رسانی
۱۲	کارشناس ارشد (مدیریت دولتی)	مرد	کتابدار- بخش مرجع
۱۳	لیسانس (تاریخ)	مرد	کتابدار- بخش مرجع

خوارزمی شاغل به تحصیل در نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲ به تفکیک دانشکده، رتبه علمی یا نوع استخدام آنها در جدول‌های ۲ تا ۵ آمده است. به طور کلی، دانشجویان شاغل به تحصیل در نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲ دانشگاه خوارزمی ۱۱۵۰۵ نفر، اعضای هیأت علمی ۳۷۲ نفر و کارکنان ۷۶۲ نفر است.

استفاده‌کنندگان خدمات کتابخانه

در حال حاضر، کلیه کاربران بالفعل (عضو کتابخانه) و بالقوه (غیر عضو و کاربران و پژوهشگران دیگر دانشگاه‌ها و مراکز علمی) امکان استفاده از امکانات و منابع کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی را دارند. تعداد کل دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه

جدول ۲. تعداد کل دانشجویان دانشگاه خوارزمی مشغول به تحصیل در نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲

ردیف	دانشکده	کارشناسی	ارشد	دکترا	جمع
۱	ریاضی و کامپیوتر	۳۷۵	۱۴۹	۴۲	۵۶۶
۲	شیمی	۲۹۶	۱۴۹	۳۶	۴۸۱
۳	روانشناسی و علوم تربیتی	۶۶۲	۹۲۱	۱۶۳	۱۷۴۶
۴	ادبیات	۱۳۹۱	۱۷۱۱	۲۷۷	۳۳۷۹
۵	تربیت بدنی	۲۶۲	۴۴۹	۷۳	۷۸۴
۶	فنی و مهندسی	۵۹۱	۴۵۷	۱۱	۱۰۵۹
۷	جغرافیا	۴۶۰	۵۵۵	۱۳۴	۱۱۴۹
۸	علوم زیستی	۴۶۸	۳۴۳	۴۴	۸۵۵
۹	علوم فیزیک	۲۵۸	۱۳۴	۳۶	۴۲۸
۱۰	علوم زمین	۱۵۹	۱۹۰	۳۸	۳۸۷
۱۱	پردیس خوارزمی تهران	-----	۱۱۵	۱۲۲	۲۳۷
۱۲	پردیس خوارزمی کرج	-----	۳۰۹	۱۲۵	۴۳۴
	جمع	۴۹۲۲	۵۴۸۲	۱۱۰۱	۱۱۵۰۵

جدول ۳. تعداد اعضاء هیأت علمی دانشگاه خوارزمی به تفکیک مرتبه علمی

مرتبه	نوع استخدام	رسمی قطعی	رسمی آزمایشی	پیمانی	طرح سربازی	جمع
استاد		۳۶	۳۶
دانشیار		۶۰	۱۴	۲	۷۶
استادیار		۵۳	۲۵	۱۴۹	۲	۲۲۹
مریی		۱۴	۴	۱۲	۱	۳۱
جمع		۱۶۳	۴۳	۱۶۳	۳	۳۷۲

جدول ۴. تعداد اعضاء هیأت علمی دانشگاه خوارزمی به تفکیک دانشکده

دانشکده	تعداد	دانشکده	تعداد
ادبیات و علوم انسانی	۱۰۴	علوم زمین	۱۹
علوم جغرافیایی	۳۵	علوم فیزیک	۱۵
روانشناسی و علوم تربیتی	۶۲	علوم زیستی	۲۲
تربیت بدنی و علوم ورزشی	۲۵	علوم ریاضی و کامپیوتر	۲۷
شیمی	۲۰	فنی و مهندسی	۴۰
مؤسسه تحقیقات تربیتی	۳	-	-
جمع کل	-	-	۳۷۲

جدول ۵. تعداد کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه خوارزمی

نوع استخدام	جنسیت	تعداد کارکنان غیرهیأت علمی						
		زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	جمع
رسمی	زن	۱	۷	۰	۳۱	۱۴	۲	۵۵
	مرد	۱۱	۲۰	۲	۳۲	۱۲	۲	۷۹
پیمانی	زن	۰	۰	۰	۲۹	۱۲	۱	۴۲
	مرد	۲	۱	۱۰	۲۱	۱۲	۰	۴۶
قراردادی	زن	۱۲	۵۴	۲۱	۷۷	۱۸	۰	۱۸۲
	مرد	۱۳۰	۱۴۵	۱۷	۵۴	۱۰	۰	۳۵۶
کارگری مشمول قانون کار	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۲
جمع	زن	۱۳	۶۱	۲۱	۱۳۷	۴۴	۳	۲۷۹
	مرد	۱۴۵	۱۶۶	۲۹	۱۰۷	۳۴	۲	۴۸۳
جمع کل		۱۵۸	۲۲۷	۵۰	۲۴۴	۷۸	۵	۷۶۲

برای پاسخگویی به تغییرات محیطی سازمان، با توجه به اهداف تعیین شده و منابع موجود سازمانی در نظر گرفته شود. به طور خلاصه، برنامه راهبردی با در نظر گرفتن شرایط و منابع موجود سازمان، برای تبیین فعالیت‌ها و جایگاه آینده آن و چگونگی رسیدن به اهداف مورد نظر راه حل ارائه می‌کند. در حقیقت برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری مدیریتی است که مانند سایر ابزارهای مدیریتی است که به منظور به کارگیری قابلیت‌های موجود سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده و اطمینان از اینکه همه اعضای سازمان برای رسیدن به یک هدف واحد تلاش می‌کنند، تمرکز دارد (رضائی شریف آبادی و غیبی‌زاده، ۱۳۸۵).

دستیابی به توافق اولیه در خصوص شکل و نحوه اجرای فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در پارادیم تجویزی که در آن فرایند دستیابی به راهبرد نیز به اندازه خود راهبرد دارای اهمیت است، بدون برخورداری از توالی منطقی از اقدامات به راحتی امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که مدل‌های مفهومی متعددی توسعه یافته‌اند که هر یک به طریقی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی را از نقطه‌ای شروع و در نقطه‌ای دیگر به پایان می‌رسانند. با وجود تفاوت بین مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی تمامی آنها در برخی مراحل مشترک هستند (مهرمنش و همکارانش، ۱۳۹۱؛ به نقل از اسکاف^۱، ۱۳۸۵).

این آمار می‌تواند در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی مورد توجه قرار گیرد و براساس تعداد کاربران به تفکیک دانشکده و مقطع یا مرتبه علمی آنان برای آموزش و ارتقاء سطح سواد اطلاعاتی کاربران و نیز تخصیص منابع اطلاعاتی برنامه‌ریزی صحیح انجام و اجرا کرد.

یافته‌های تحقیق

برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه دانشمندان و متخصصان علم مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به مهم‌ترین آنها اشاره نمود. برنامه راهبردی به مجموعه تئوری‌ها، مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که به همراه ابزارها و روش‌های تکمیلی، جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر برنامه‌ریزی و اقدام راهبردی طراحی شده‌اند. به عبارتی برنامه‌ریزی را می‌توان به صورت آینده‌نگری و تصمیم‌گیری در زمان حال با در نظر گرفتن پیامدهای آتی تعریف کرد. برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور تعیین اهداف آینده سازمان و ارائه راهکار مناسب برای رسیدن به این اهداف صورت می‌گیرد. منظور از راهبردی یا استراتژیک بودن یک برنامه‌ریزی این است که بهترین روش‌های ممکن

1. Escaf

۳. تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است

که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان

جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیت‌های سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

۵. شناخت محیط سازمان: اساس راهبردی عمل

کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن، یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۶. تعیین موضوعات راهبردی پیش‌روی

سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. موضوعات راهبردی تصمیمات سیاسی و اساسی

مدل‌های مختلفی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که از این میان مدل سوات به دلیل کارآمد بودنش در محیط‌ها و سازمان‌های غیر انتفاعی، برای برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها و از جمله این پژوهش، کاربرد بیشتری دارد. این مدل شامل یک فرایند پیوسته و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این مدل، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات مدل برایسون این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل

برایسون به شرح زیر می‌باشد (امیدوار، ۱۳۹۲)

۱. توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه‌ریزی

راهبردی برای سازمان مورد برنامه‌ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه‌ریزی حاصل می‌شود. سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها یا افرادی که باید در برنامه‌ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مرحله‌ای که در برنامه‌ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه‌ریزی، زمان‌بندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند.

۲. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان

«بایدایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف این است که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و غیره) به آنها محول شده است را شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد، ولی این واقعیت در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر، وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند را تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا به حال کشف نشده‌اند را شناخت.

اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرح‌ها و اقدامات انجام می‌شود.

ویژگی‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی

برخی از ویژگی‌های مهمی که در برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان برشمرد، عبارتند از:

۱. آینده‌نگر است و بر روی آینده پیش‌بینی شده، برای ۵ تا ۱۰ سال دیگر تمرکز می‌کند و هدف آن، ساختن آینده سازمان با توجه به پیش‌بینی‌هاست.
۲. براساس تجزیه و تحلیل کامل روندهای پیش‌بینی شده و حالت‌های مختلف احتمالی آینده و همچنین تجزیه و تحلیل‌های داده‌های داخلی و خارجی استوار است.
۳. انعطاف‌پذیر است و سعی می‌کند کلی‌نگر باشد. سازمان را با محیطش هماهنگ کرده، شرایط را برای رسیدن به اهداف مهیا نموده و برای دستیابی به آینده مطلوب سازمان، چارچوب کلی را مشخص و به آن جهت می‌دهد.
۴. با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی پتانسیل آن، چارچوب دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم می‌کند. این امر سازمان را قادر می‌سازد پاسخگوی روندها، رخدادهای، چالش‌ها و فرصت‌های جدید در چارچوب دیدگاه و مأموریتی که با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی معین می‌شود، باشد.
۵. فرایندی کیفی و متکی به ایده‌هاست. داده‌هایی را که لزوماً به طور کمی تأیید نمی‌شود از قبیل تجربیات، تعقل و ایده‌ها را یکپارچه ساخته، سازمان را وارد یک گفتگوی مستمر کرده و سعی می‌کند دیدگاه و هدف سازمانی صریح و مشخصی ارائه دهد (دیوید، ۱۳۷۹).

چشم‌انداز

چشم‌انداز، نقطه یا وضعیتی است که سازمان علاقه دارد به آن دست یابد و ایده‌آل‌ترین وضعیت سازمان است، بدون در نظر گرفتن موانع و مشکلات. براین اساس، بیانیه چشم‌انداز سعی دارد در جمله‌ای کوتاه و موجز، جایگاه سازمان را به دیگران نشان دهد و لذا قابلیت تبدیل شدن به لوگوی سازمان را دارد. بیانیه چشم‌انداز باید ویژگی‌هایی

هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزش‌ها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

۷. تعیین راهبردها: به منظور پرداختن به هر یک از

موضوعات راهبردی پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح‌ها و غیره بیان می‌شوند. این اقدامات راهبرد نامیده می‌شوند. در واقع راهبرد عبارتست از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. راهبردها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

۸. شرح طرح‌ها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در

قالب مرحله قبل، مرحله تعیین راهبردها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین راهبردها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرح‌ها و اقدامات و مدیریت راهبردی برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برابسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت راهبردی است. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از راهبردهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شود.

۹. تنظیم چشم‌انداز سازمانی برای آینده: در این

مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری راهبردهای تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، راهبردهای اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

۱۰. برنامه عملیاتی: در این مرحله با استفاده از

صورت «بیانیه ارزشها» ارائه می‌شود و باید گیرا، موجز و روشن باشد. در بیانیه ارزشها از اصطلاحاتی نظیر ادب، احترام، پاسخگویی و احساس مسئولیت استفاده می‌شود. منابع عمومی استخراج ارزشها عبارتند از: فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمان‌های هم‌تراز و عرف اجتماع.

ارزش‌های اساسی کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی در برگرفته اصول اساسی، قواعد و بایدهای حاکم بر کتابخانه و شامل موارد زیر است:

۱. دسترسی به اطلاعات و خواندنی‌های مورد نیاز به بهترین وجه ممکن
۲. دسترسی آسان، سریع و برابر برای تمامی کاربران به منابع اطلاعاتی مورد نیاز
۳. فراهم کردن مکانی آرام‌بخش برای تمام مراجعه‌کنندگان
۴. نگهداری و حفاظت از دانش پیشین یا آنکه در کتابخانه اندوخته شده است
۵. رعایت کرامت انسانی و عدالت در ارائه خدمات
۶. رعایت شئون دانشگاهی
۷. تأکید بر اثربخشی، تعهدگرایی، کاربرمداری و ارتقاء کیفیت خدمات و فعالیت‌ها

شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی کتابخانه
معمولاً شرایطی که بر کتابخانه احاطه داشته و بر آن تأثیر می‌گذارد، از نظر نحوه تأثیرگذاری به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. دسته اول: آن‌هایی که به طور مستقیم و از درون سازمان و کتابخانه تأثیر دارند.
۲. دسته دوم: آن‌هایی که در سطح کلان و از بیرون کتابخانه اثر می‌گذارند (مهرمنش و همکارانش، ۱۳۹۱؛ به نقل از آنسوف^۱، ۱۳۷۹). تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمانی تعیین‌کننده توانایی‌های عملکردی مؤسسه براساس منابع موجود است. از این تجزیه و تحلیل، سیمای کتابخانه بدست می‌آید که در هر لحظه تشریح‌کننده کمیت و کیفیت منابع فیزیکی، انسانی و مالی سازمان بوده و نقاط قوت ضعف ذاتی مدیریت و ساختار کتابخانه را مدیریت می‌کند و بالاخره تبیین‌کننده یا مقایسه‌کننده موفقیت‌های گذشته کتابخانه و توانمندی‌های فعالیت‌های مدیریت با توانایی‌های جاری و مورد نیاز برای آینده است.

داشته باشد. از جمله اینکه ناظر بر آینده، نشاط‌بخش، تا حد ممکن جاه طلبانه و بلندپروازانه و دارای تأثیر مثبت بر شنونده بوده و نشان‌دهنده مزیت رقابتی سازمان داشته باشد.

با توجه به نظرات برگرفته از کارکنان و کاربران و نیز اهداف کتابخانه، بیانیه چشم‌انداز کتابخانه مرکزی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

«ارتقاء جایگاه کتابخانه مرکزی و کتابخانه‌های اقماری دانشگاه خوارزمی به یکی از سه کتابخانه دانشگاهی برتر کشور تحت پوشش وزارت علوم»

بیانیه مأموریت

کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی، بر آن است تا به نیازهای متنوع جامعه دانشگاهی، پژوهشگران و کاربران، به واسطه ارائه خدمات اطلاعاتی به‌روز، به‌موقع، معتبر و باکیفیت پاسخ دهد. این مرکز قادر است با برخورداری از نیروهای متخصص، ماهر، پویا و مسئول و همچنین منابع اطلاعاتی و علمی معتبر، به عنوان یکی از کارآمدترین مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های دانشگاهی از جایگاه مهمی در عرصه علمی، آموزشی و پژوهشی جامعه دانشگاهی برخوردار شود. از این رو، کتابخانه مرکزی در جهت نیل به اهداف و در راستای چشم‌انداز خویش، اقدامات زیر را انجام می‌دهد:

۱. ارائه خدمات و پشتیبان در تمامی کتابخانه‌های اقماری دانشگاه خوارزمی
۲. پاسخگویی و تأمین نیازهای اطلاعاتی مخاطبان
۳. ارتقای کیفیت خدمات
۴. توانمندسازی منابع انسانی متخصص
۵. ارتقای بینش و دانش مخاطبان
۶. ارائه مشاوره و خدمات علمی و اطلاعاتی
۷. همکاری بین کتابخانه‌ای و تبادل اطلاعات با دیگر دانشگاه‌ها و مراکز اطلاعاتی
۸. پشتیبانی از تولید علم، دانش و پژوهش

ارزش‌ها

ارزش‌های محوری به اصول اساسی، قواعد و بایدهای حاکم در هر سازمان اطلاق می‌شود که در تعیین اهداف، انتظارات و استانداردهای عملکرد آن سازمان از نقش تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. در واقع، ارزش‌ها اصول هدایت‌کننده سازمان هستند و سایر امور وابستگی بسیاری به این ارزش‌ها دارند. همچون رسالت، ارزش‌ها نیز به

۲. کپی از ۴۰ صفحه پایان‌نامه که رضایت کامل

دانشجویان و مراجعه‌کنندگان را به دنبال دارد

۳. رویت‌پذیر کردن چکیده پایان‌نامه‌ها در پورتال کتابخانه

مرکزی در سایت دانشگاه

نقاط ضعف بخش پایان‌نامه‌ها

۱. عدم وجود اسکنر

۲. عدم مطالعه و استفاده از پایان‌نامه از طریق سیستم و

نرم‌افزار مناسب بدین منظور

۳. عدم وجود نرم‌افزار مناسب برای ثبت اطلاعات

پایان‌نامه

۴. وجود سیستم‌های قدیمی و ناکارآمد

۵. عدم وجود سرور مرکزی در این بخش

نقاط قوت بخش امانت

۱. تجربه و تخصص کارمندان

۲. ارتباط دوستانه بین همکاران

۳. کمک به دانشجویان در امر جستجو و مشاوره به

دانشجویان در امر انتخاب کتاب

۴. برخورداری از دانش درون سازمانی مناسب

۵. راه‌اندازی پورتال کتابخانه دیجیتالجهت عضویت، رزرو

و تمدید منابع

۶ ساختار جوان نیروی انسانی

نقاط ضعف بخش امانت

۱. قطع سیستم و مشکلات نرم افزار پارس آذرخش

۲. مشکلات مدیریتی

۳. نبود یا رعایت نکردن چارچوب‌ها، خط‌مشی و شرح

وظایف

۴. امانت محدود کتاب به دانشجویان (حداکثر ۳ عنوان

برای دانشجویان کارشناسی)

۵. کارمندان بخش امانت بیشتر به عنوان نگهبان به

فعالیت خود ادامه می‌دهند

۶. کم بودن نیروی انسانی

۷. دیدگاه مثبت مدیریت جدید به فعالیت‌های خلاقانه و

ابتکاری

۸. عدم فضای فیزیکی مناسب (وسایل گرمایشی مناسب

در فصل سرما)

۹. عدم توجه به کتابخانه از لحاظ اداری و سیستم دانشگاه

۱۰. وجود منابع ضعیف برای دانشجویان تحصیلات

تکمیلی

به منظور پاسخ به سوال اول این پژوهش، پس از

گردآوری، دسته‌بندی و تحلیل پاسخ‌ها و دیدگاه کارکنان و

کاربران کتابخانه، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و

خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) به قرار زیر شناسایی شدند

(برای مشاهده جدول ماتریس سوات، به پیوست ۱ مراجعه

فرمائید):

الف- عوامل داخلی

نقاط قوت بخش فهرست‌نویسی

۱. محیط صمیمی بین کارمندان، بدون در نظر گرفتن

مدرک

۲. نیروی کارشناس باکیفیت و خلاق

۳. توجه کارکنان به یادگیری و میل به تغییر

نقاط ضعف بخش فهرست‌نویسی

۱. ضعف مدیریت رؤسای پیشین کتابخانه

۲. عدم توجه به تشویق و تنبیه که این عامل باعث شده

که رغبتی برای انجام کار وجود نداشته باشد

۳. عدم فضای مناسب

۴. عدم اختصاص پست سازمانی برای کارمندان

۵. عدم خرید کتاب و بودجه مناسب اختصاص یافته

نقاط قوت بخش نشریات

۱. آرشویی گرانبها از مجلات قدیمی

۲. استفاده کاربران از نرم‌افزار نمایه

۳. فضای مطالعه مناسب

نقاط ضعف بخش نشریات

۱. عدم پشتیبانی از بخش نشریات

۲. لغو اشتراک‌ها و عدم فضای مناسب برای نشریات

۳. عدم به‌روزرسانی نرم‌افزار نمایه

۴. بخش نشریات به متروکه‌ای تبدیل شده

۵. عدم هدایت مناسب

۶. تصمیمات گرفته گاه‌ها نامناسب توسط مدیریت‌ها و

معاونت کتابخانه

۷. آمار پایین مراجعه‌کننده، در روز به ندرت به ۱۰ نفر

تعداد مراجعه‌کننده می‌رسد.

نقاط قوت بخش پایان‌نامه

۱. به‌روزر بودن پایان‌نامه‌ها (پس از دفاع و تحویل دانشجو،

اطلاعات کتابشناختی ثبت و مورد استفاده دانشجو

می‌باشد)

تدوین و طراحی راهبرد

پس از مطالعه و تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، نوبت به طراحی راهبرد می‌رسد. راهبرد در واقع همان مسیر یا راه و روش کلی است که مدیران عالی برای حرکت سازمان به سوی هدف‌های اصلی انتخاب می‌کنند. بدیهی است که این انتخاب نقش تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت سازمان دارد. همچنین می‌توان اهداف اساسی سازمان و راه رسیدن به آن‌ها را راهبرد نامید (مهرمنش و همکارانش، ۱۳۹۱ به نقل از میرزایی، ۱۳۸۹).

استراتژی یا راهبرد از آرمان و چشم‌انداز مشتق می‌شود و در قلب فرایند جای دارد. راهبرد چیزی که با عوامل بحرانی موفقیت بستگی دارد را تعیین می‌کند. یک فاکتور اصلی موفقیت عبارت است از «تعدادی محدود از عوامل که عمیقاً بر روی توانایی و موفقیت یک سازمان تأثیر می‌گذارد» (شهین و زعیری، ۲۰۰۷).

در پاسخ به سوال دوم پژوهش و با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و در پیوند با اهداف و ایجاد تحول در خدمات کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی، راهبردهای زیر پیشنهاد می‌شود:

راهبردهای کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی

راهبرد ۱. بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری و پورتال کتابخانه دیجیتال به منظور دسترس‌پذیرکردن و تسهیل دسترسی منابع اطلاعاتی و ارائه خدمات از راه دور

راهبرد ۲. ترویج روحیه همکاری در بین کارکنان کتابخانه (درون‌گروهی، بین‌کتابخانه‌ای و بیرون کتابخانه‌ای)

راهبرد ۳. تلاش برای اصلاح قوانین و مقررات استخدامی و اجرایی کتابخانه منطبق با نیاز روز

راهبرد ۴. استفاده از حمایت‌های مسئولان بلندپایه به منظور بهبود خدمات کتابخانه و کاستن از مشکلات مالی

راهبرد ۵. بهره‌گیری از فارغ‌التحصیلان با انگیزه و باقیبیت به منظور شناسایی اعضای بالقوه، تشویق کار تیمی و افزایش میزان استفاده از منابع اطلاعاتی

راهبرد ۶. جذب و بکارگیری نیروهای توانمند و متخصص

راهبرد ۷. بهره‌گیری از تجربه، سابقه کتابخانه در

۱۱. عدم وجود سنجش و ارزشیابی کار در این بخش

۱۲. نداشتن امنیت در حفاظت از منابع کتابخانه به دلیل عدم تعبیه گیت در ابتدای درب ورودی (جهت جلوگیری از سرقت منابع)

۱۳. عدم جایگزینی منابع قدیمی

نقاط قوت بخش مرجع

بخش مرجع یکی از مهم‌ترین بخش‌های کتابخانه بوده و خدمات ارائه شده این بخش می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما از آنجا که کارکنان این بخش، تخصصی در زمینه کتابداری و بخش مرجع ندارد، هیچ نقطه مثبتی گزارش نشد.

نقاط ضعف بخش مرجع

۱. عدم تخصص در امر مشاوره به دانشجویان و مراجعه‌کنندگان

۲. عدم رضایت مراجعه‌کنندگان از منابع قدیمی و ناکارآمد

۳. عدم تناسب میزان سطح تحصیلات با نوع کار

۴. شرح وظایف و شرایط لازم در انجام وظایف مشخص نیست

۵. نداشتن درک کامل از وظایف کتابدار مرجع

عوامل خارجی

فرصت‌ها

۱. امکان دسترسی به فن‌آوری روز و منابع جدید

۲. توجه روزافزون سیاست‌گذاری‌های کلان‌کشوری به ارتقاء علمی جامعه و افزایش تولیدات علمی و پژوهش‌های دانش‌بنیان

۳. افزایش فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی

۴. توجه خاص مقامات کشوری به کتابخانه‌ها

۵. رشد سطح سواد، تحصیلات و اطلاع‌جویی در جامعه

۶. رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های نوظهور

تهدیدها

۱. مشکلات مالی و نبود بودجه کافی

۲. ضعف عملکرد معاونت پژوهشی، عدم دفاع از کتابخانه و حفظ وضعیت موجود

۳. ایجاد موج مدرک‌گرایی و انجام پژوهش‌های سطحی

۴. پائین بودن سواد اطلاعاتی و آشنایی اندک کاربران از نحوه جستجوی منابع فیزیکی و اینترنتی

۵. عدم رقابت در تأمین‌گندگان خدمات و منابع اطلاعاتی

داخلی، روند اجرای برنامه‌ها را با استفاده از ابزارهای مناسب برای سنجش عملکرد کنترل کند. نظارت بر اجرای صحیح برنامه راهبردی حاضر بر عهده مدیریت کتابخانه مرکزی خواهد بود و لازم است هر یک از کارکنان تلاش کنند تا اهداف و وظایف محوله را منطبق با برنامه راهبردی کتابخانه و در راستای اهداف کلی دانشگاه پیش ببرند.

سخن پایانی

در این پژوهش به بررسی برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی پرداخته شد. راهبردها و نقاط ضعف و قوت‌های بیان شده در این پژوهش می‌تواند الگویی برای دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی قرار گیرد؛ اگرچه تدوین راهبردها باید با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فن‌آوری از یک طرف و شرایط درونی خود سازمان مادر (دانشگاه‌ها) صورت گیرد. آموزش دوره‌ای و مداوم مدیران و کارکنانی که در خط مقدم پیاده‌سازی راهبردها قرار دارند، از ملزومات و ضروریات اجرای راهبردها محسوب می‌شود؛ چرا که مدیریت راهبردی فرایندی پویا بوده و افرادی باید در فرایند راهبردی استخدام و بکار گرفته شوند که بتوانند خود را با محیط دائماً در حال تغییر انطباق داده، خود دارای تفکر راهبردی و خلاق باشند. در این بین، آموزش کتابداران و کارکنان اطلاعاتی جهت آشنایی با اهمیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی هوشمندانه تغییرات محیطی و تأثیر آن بر کتابخانه‌های دانشگاهی و نیز پذیرش و درک لزوم اجرای برنامه راهبردی، به منظور ارائه خدمات اطلاعاتی مطلوب‌تر، اهمیت ویژه‌ای دارد.

از این رو، با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی و تلاش در جهت کاهش نقاط ضعف و شکاف‌ها، تقویت قوت‌ها و توانمندی‌ها و همچنین، در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی دانشگاه‌ها، به طور اعم و کتابخانه‌های دانشگاهی، به طور اخص، می‌توان به داشتن مجموعه اطلاعاتی‌ای که در راستای ارائه خدمات کارآمد و اهداف و چشم‌انداز کتابخانه‌ها گام برمی‌دارند، امید بست.

کنار نگرش مثبت موجود در مدیریت کتابخانه به منظور شناساندن کتابخانه به جامعه جلب حمایت مسئولان

راهبرد ۸. برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و دوره‌ای برای کاربران کتابخانه در بهره‌گیری از خدمات از راه دور و پورتال کتابخانه دیجیتال به منظور دسترس‌پذیر کردن منابع الکترونیکی کتابخانه و آنلاین کردن تجربیات پیشین برای ارائه خدمات جدید

راهبرد ۹. جایگزینی افراد ضعیف و آموزش بهره‌گیری از حداکثر توان فناوری‌ها

راهبرد ۱۰. توجه به شیوه‌های کارآفرینی در کتابخانه و ایجاد خدمات جذاب برای کاربران

بحث و نتیجه‌گیری

اجرای برنامه‌ریزی راهبردی

مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهاست. از این رو برنامه‌ریزی راهبردی با تدوین راهبردها پایان نمی‌پذیرد، بلکه در مرحله بعد باید آنها را اجرا کرد. بدین منظور، ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و راهبردها تعیین شده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند (اعرابی، ۱۳۸۷: ۵). از این رو، لازم است تا دورنمای تدوین شده در برنامه راهبردی حاضر، با همکاری کارکنان و مدیران و معاونین کتابخانه و دانشگاه به اجرا گذارده شود. عملیاتی کردن اهداف در نظر گرفته شده در این برنامه راهبردی، نیازمند برنامه‌های کوتاه‌مدت یک ساله‌ای خواهد بود که توسط مدیریت کتابخانه با همکاری تمامی کارکنان تدوین خواهد شد.

ارزیابی و نظارت بر اجرا

در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و راهبردها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می‌شود. همچنین، نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای راهبرد از ابعاد مختلف بررسی شده و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود (اعرابی، ۱۳۸۷: ۶). پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای

انبارها. تهران: کتابدار.

خاشعی، وحید و حسینی، محمود (۱۳۹۱). درآمدی بر کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۲)، ۲۱۷-۲۴۰.

درویدی، فریبرز و شکوهی، علی (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی راهبردی برای بهره‌گیری کارآمد از فناوری‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی ایران (مراکز استانی)*. فصلنامه مدیریت رهبری و مدیریت آموزشی، ۲ (۲)، ۷۴-۴۵. دیوید، فرد (۱۳۷۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضائی شریف‌آبادی و سعید، غیبی‌زاده، آزاده (۱۳۸۵). *برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها*. مطالعات ملی و کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۷ (۳)، ۶۰-۵۱.

مهرمنش، حسن؛ سعیدی، نیما؛ لسانی، پدram و بایرامی لاطران، الیاس (۱۳۹۱). *تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM*. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲ (۶)، ۱۵۴-۱۳۵.

منابع

- استوارت، رابرت دی (۱۳۸۵). *مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی*. ترجمه زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی. تهران، کتابدار.
- اعرابی، محمد (۱۳۸۷). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- امیدوار، مجید (۱۳۹۲). *خلاصه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل برایسون*. فصلنامه یزد و یزدیها، ۲۰، ۱۴-۱۰.
- اوانز، ادوارد جی (۱۳۸۴). *فنون مدیریت برای کتابداران*. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
- برایسون، جان. ام (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی*. ترجمه عباس منوریان. ویرایش ۳. تهران: مؤسسه عالی مدیریت و برنامه‌ریزی.
- بایرامی، الیاس (۱۳۸۹). *تدوین استراتژی برای شرکت بهنوش ایران و اولویت‌بندی استراتژی‌های با روش تاپسیس فارسی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- حسن‌زاده، محمد و نجفقلی‌نژاد، اعظم (۱۳۸۷). *سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: نظریه‌ها، روش‌ها و*

Mintzberg, Henry (2009). *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Shahin, Arash and Zairi, Mohamed (2007). 'Corporate governance as a critical element for

driving excellence in corporate social responsibility', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753 – 770.

پیوست ۱: ماتریس سوات (SWOT) در کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>S1 تجربه و سابقه زیاد کتابخانه در ارائه خدمات اطلاعاتی</p> <p>S2 راه‌اندازی بستر نرم‌افزاری و پورتال کتابخانه دیجیتال به عنوان بستر اشاعه متمرکز اطلاعات</p> <p>S3 نگرش مثبت مدیریت فعلی کتابخانه مرکزی در جهت حمایت از تفکر راهبردی و فعالیت‌های خلاقانه</p> <p>S4 داشتن نیروی انسانی ماهر، خلاق و متمایل به ارتقاء و وجود فضایی صمیمی بین آنان</p> <p>S5 ارائه خدمات فیزیکی مناسب در بخش پایان‌نامه‌ها و فهرست‌نویسی</p> <p>S6 آرشيو گرانبها و ارزشمند از برخی نشریات و کتب قدیمی</p>	<p>W1 دوری و نبود دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی برای کاربران شعبه تهران و دیگر مراکز</p> <p>W2 نبود منابع اطلاعاتی روزآمد و متناسب با رشته‌های تحصیلی موجود در دانشگاه، خصوصاً برای مقطع تحصیلات تکمیلی</p> <p>W3 عدم امکان روزآمدی مداوم فناوری اطلاعات و ابزارهای اطلاع‌رسانی</p> <p>W4 استفاده از کتابداران غیرمتخصص در برخی از بخش‌های کاملاً تخصصی</p> <p>W5 نداشتن شهرت خوب کتابخانه به دلیل ضعف مدیریت و عدم ارائه خدمات مؤثر در گذشته</p> <p>W6 نبود نظام تشویق و تنبیه مناسب</p> <p>W7 نداشتن فضای فیزیکی مناسب</p> <p>W8 عدم استفاده کافی از نشریات ادواری به دلایل نبود فضا و مدیریت مناسب</p> <p>W9 مشکلات نرم افزار و نبود سرور مرکزی مناسب برای ارائه خدمات پایان‌نامه‌ها از راه دور</p> <p>W10 عدم ضمانت اجرایی برای خطمشی و شرح وظایف تدوین شده</p>	فرصت‌ها (O)	<p>O1 نیاز روزافزون به دسترسی به منابع اطلاعاتی مبتنی بر وب</p> <p>O2 توجه روزافزون سیاست‌گذاری‌های کلان کشوری به ارتقاء علمی جامعه و افزایش تولیدات علمی و پژوهش‌های دانش‌بنیان</p> <p>O3 افزایش فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی</p> <p>O4 توجه خاص و مثبت مقامات کشوری به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی</p> <p>O5 رشد سطح سواد، تحصیلات و اطلاع‌جویی در جامعه</p> <p>O6 رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های نوظهور</p> <p>O7 امکان برقراری روابط مناسب بین دانشگاهی و گسترش تعاملات</p>
<p>راهبردهای مبتنی بر قوت‌ها و فرصت‌ها (SO)</p> <p>۱. بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری و پورتال کتابخانه دیجیتال به منظور دسترس‌پذیر کردن و تسهیل دسترسی منابع اطلاعاتی و ارائه خدمات از راه دور (O6-O1-S2)</p> <p>۲. ترویج روحیه همکاری در بین کارکنان کتابخانه (درون‌گروهی، بین کتابخانه‌ای و برون کتابخانه‌ای) (O3-O7-O2-O1-S4-S5-S1)</p>	<p>راهبردهای مبتنی بر ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO)</p> <p>۱. تلاش برای اصلاح قوانین و مقررات استخدای و اجرایی کتابخانه منطبق با نیاز روز جامعه (O1-O2-O3-W5-W6)</p> <p>۲. استفاده از حمایت‌های مسئولان بلندپایه به منظور بهبود خدمات کتابخانه و کاستن از مشکلات مالی (O2-O4-W2-W3-W9)</p> <p>۳. بهره‌گیری از فارغ‌التحصیلان با انگیزه و با قابلیت به منظور شناسایی اعضای بالقوه، تشویق کار تیمی و افزایش میزان استفاده از منابع اطلاعاتی (O3-O7-W2-W4-W8)</p> <p>۴. جذب و بکارگیری نیروهای توانمند و متخصص (O3-W4)</p>	تهدیدها (T)	<p>T1 پایین بودن و نبود تکافوی بودجه دانشگاه‌ها و بودجه کتابخانه‌های دانشگاهی، به دلیل مشکلات اقتصادی، تحریم‌ها و تورم موجود در جامعه</p> <p>T2 ایجاد موج مدرک‌گرایی و انجام پژوهش‌های سطحی</p> <p>T3 نبود دیدگاه حمایتی معاونت پژوهشی دانشگاه از کتابخانه</p> <p>T4 پائین بودن سواد اطلاعاتی و آشنایی اندک کاربران از نحوه جستجوی منابع فیزیکی و اینترنتی</p> <p>T5 عدم رقابت در تأمین‌کنندگان خدمات و منابع اطلاعاتی</p>
<p>راهبردهای مبتنی بر قوت‌ها و تهدیدها (ST)</p> <p>۱. بهره‌گیری از تجربه، سابقه کتابخانه در کنار نگرش مثبت موجود در مدیریت کتابخانه به منظور شناساندن کتابخانه به جامعه جلب حمایت مسئولان (S1-S2-S6-T3)</p> <p>۲. برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و دوره‌ای برای کاربران کتابخانه در بهره‌گیری از خدمات از راه دور و پورتال کتابخانه دیجیتال به منظور دسترس‌پذیر کردن منابع الکترونیکی کتابخانه و آنلاین کردن تجربیات پیشین برای ارائه خدمات جدید (T4-S2-S5)</p>	<p>راهبردهای مبتنی بر ضعف‌ها و تهدیدها (WT)</p> <p>۱. جایگزینی افراد ضعیف و آموزش بهره‌گیری از حداکثر توان فناوری‌ها (W2-W3-T3-T2-T1)</p> <p>۲. توجه به شیوه‌های کارآفرینی در کتابخانه و ایجاد خدمات جذاب برای کاربران (T1-T3-W3-W8)</p>		