

برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT

مریم پاکدامن نائینی*

ثریا ضیایی**

امیررضا اصنافی***

دریافت: ۹۳/۳/۱۰

پذیرش: ۹۳/۶/۳۰

چکیده

هدف: مقاله حاضر در نظر دارد برنامه‌ریزی راهبردی را به صورت کاربردی تدوین نماید از این رو به صورت موردی برنامه راهبردی برای کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله تدوین نموده است. این کتابخانه که در سال ۱۳۷۲ تأسیس شده تا زمان تدوین این اثر، برنامه‌ریزی مدونی جهت راهبرد فعالیت‌های آینده خود نداشته است، از این رو به نظر می‌رسد تدوین چنین برنامه‌ای در ادامه راه هدایت‌گر کتابخانه باشد. همچنین از آنجا که روش تدوین برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها به صورت نظری در بسیاری از مجامع علمی و تخصصی مطرح شده است، پژوهش حاضر با پیاده‌سازی این روش تحلیل، در کاربردی شدن آن کوشا است.

روش: این مقاله، با مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و تکیه بر تجارب کتابداران کتابخانه مورد پژوهش (از طریق ابزار مصاحبه) و بر اساس روش تحلیل SWOT سعی داشته است گام‌های اساسی مورد نیاز برنامه‌ریزی یک کتابخانه تخصصی (نمونه موردی کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله) را تدوین نماید.

یافته‌ها: طی تحلیل SWOT با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های محیطی ۲۷ برنامه راهبردی در ۵ گام برای غلبه بر نقاط ضعف (۹ مورد) و تهدیدهای (۸ مورد) کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله ارائه شده است. نتیجه شایان ذکر از مقاله حاضر امکان تدوین برنامه راهبردی برای انواع کتابخانه‌ها از جمله کتابخانه‌های تخصصی جهت تدوین سند راهبردی کتابخانه‌ها است.

اصالت / ارزش: روش تحلیل SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، کتابخانه‌های تخصصی، پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله.

* دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام‌نور مرکز مشهد؛ am.pakdaman@gmail.com (نویسنده مسئول).

** استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام‌نور؛ soraya.ziaei@gmail.com

*** استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی؛ a_asnafi@sbu.ac.ir

مقدمه

مدیریت ابعاد، فرایندها و فعالیت‌های متفاوتی را دربرمی‌گیرد. از جمله آن موارد می‌توان به برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت اشاره نمود. در این بین اندیشمندان، فرایندها و وظایف دیگری را نیز برای مدیریت برشمرده‌اند؛ اما در تمامی نظریه‌های مدیریت، برنامه‌ریزی از اهمیت خاصی برخوردار است، تا آنجا که در هر موقعیت جدید اولین مقوله‌ای که مورد توجه قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی است، از این رو، برنامه‌ریزی را پایه و اساس و از اولین و مهم‌ترین وظایف مدیر برمی‌شمارند، به طوری که بدون برنامه‌ریزی دقیق، مدون و کاربردی، سازمان‌ها قادر به ادامه حیات خود نیستند (امیری، حیدری، & وکیلی فرد، ۱۳۹۰).

مفهوم سنتی مدیریت در عصر حاضر به صورت کامل رنگ باخته است. به عبارت بهتر، دیگر ویژگی‌های عصری که در آن زندگی می‌کنیم، این عصر را نسبت به چند دهه اخیر کاملاً متمایز نموده است. مفهوم جدید در قالب "مدیریت راهبردی" به عنوان جایگزین مدیریت سنتی به کار گرفته شده است. موفقیت در این امر نیازمند مشارکت تمامی کارکنان در فرآیند تدوین برنامه‌های راهبردی یک سازمان است. لذا به این رویکرد باید به شکل یک رویکرد اجتماعی - مردمی نگاه کرد. چرا که در امر تدوین برنامه‌ریزی راهبردی هر سازمان حضور تک تک افراد آن لزوم دارد. از این رو می‌توان اذعان داشت که مدیریت راهبردی گرفتن تصمیمات امروز با توجه به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فردا است.

برنامه‌ریزی مختص سازمان‌های بزرگ یا موسسات خاص نیست. هر نهاد، فرد، موسسه یا سازمانی که برای آینده خویش هدفی را متصور باشد اقدام به تدوین برنامه‌ریزی می‌نماید. در این بین کتابخانه‌ها به عنوان نهادهای اطلاع‌رسانی، نیازمند چنین استراتژی‌هایی هستند. در صورتی که کتابخانه‌ها بخواهند از سیستم مدیریت سنتی که مبتنی بر تجربه و آزمون - خطا بوده است به سوی مدیریت راهبردی قدم بردارند، لازم است با شیوه تدوین این برنامه‌ریزی، ابعاد، فاکتورها و مدل‌های آن آشنایی داشته باشند.

بنابراین متخصصان حوزه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی از نوع برنامه‌ریزی‌های بلند مدت بوده که در این راستا نیاز کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان سازمان‌های آینده نگر مشهود است.

بیان مسئله

مدیریت راهبردی گرفتن تصمیمات امروز با توجه به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فردا است. فرآیند برنامه‌ریزی نیازمند مدیریت اثربخش است. اولین قدم ایجاد فرایند از طریق آموزش و توحیه، تصمیم در خصوص مسئولیت‌ها و تعیین یک برنامه زمانی تخمینی است. گروه مدیریتی رده‌بالا باید به صورت فعال به کار گرفته شوند. بعضی از کتابخانه‌ها از پیش کارمندی با مسئولیت مشخص و مستمر برای هماهنگی و پشتیبانی فعالیت‌های برنامه‌ریزی دارند. البته در این بین کتابداران کتابخانه‌های کوچک مجبور نیستند که فرصت کار گروهی را مقدم بر شمارند، اما می‌توانند از فرآیند برنامه‌ریزی به عنوان فرصتی برای نزدیک‌تر شدن به مشتریان و دخالت آنها در بحث آینده کتابخانه استفاده کنند. خیلی از کتابخانه‌ها از مشاوران و تسهیل‌کنندگان بیرون سازمان استفاده می‌کنند. خصوصاً زمانی که اولین بار اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی کرده باشند.^۱

در این بین کتابخانه‌ها به عنوان نهادهای اطلاع‌رسانی، نیازمند چنین راهبردهایی هستند. در صورتی که کتابخانه‌ها بخواهند از نظام مدیریت سنتی که بعضاً مبتنی بر تجربه و آزمون - خطا بوده است به سوی مدیریت راهبردی قدم بردارند، لازم است با شیوه تدوین این برنامه‌ریزی، ابعاد و مدل‌های آن آشنایی داشته باشند. این مهم باعث خواهد شد روند مدیریت کتابخانه‌ها از سلیقه محوری دوری جوید و به صورت یکسان و از پیش تعیین شده جهت دستیابی به اهداف مشخص قدم بردارد. از آنجا که مسئله مدیریت راهبردی در بسیاری از نهادهای تاثیر گذار دیده نشده است شاید نتوان در خصوص عدم برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها خرده‌ای گرفت. اما از این پس کتابخانه‌ها و مراکز

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های داخلی

یکی از اولین پژوهش‌هایی که در خصوص مدیریت راهبردی در مجلات تخصصی فارسی زبان کتابداری تدوین شده است مقاله‌ای است که توسط حمید محسنی با عنوان "برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای در حال توسعه" ترجمه شده و نویسنده اصلی این مقاله استغنی فرگوسن^۱ بوده است. وی که این مقاله را بر اساس بحث‌های سال ۱۹۹۲ در نشست بین‌المللی ایفلا تدوین نموده است. به بررسی ابعاد وجودی برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های ملی به خصوص در کشورهای در حال توسعه می‌پردازد. طی این مقاله مزایای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های ملی شامل تعیین رسالت، آگاه‌سازی، نیل به توافق در جامعه اطلاع‌رسانی موارد ذکر شده است (محسنی، ۱۳۷۳).

منبع بعدی که ترجمه گزارشی از برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه ملی زلاندنو بوده است به قلم پ. ج. اسکات^۲ نگاشته شده و توسط خاجوی به فارسی برگردانه شده است. این مقاله به بررسی ابعاد برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه ملی زلاندنو با تمام ویژگی‌های اطلاعاتی این کشور می‌پردازد و برنامه استراتژی پنج سال‌های را برای این کتابخانه بنا بر استراتژی ملی این کشور تدوین می‌نماید (خاجویی، ۱۳۷۳).

رضایی شریف آبادی و غیبی زاد (۱۳۸۵) در مقاله‌ای به بررسی اهداف، روش‌ها و عوامل مؤثر در برنامه‌های راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها پرداخته‌اند. طی این مقاله به‌صورت کاملاً نظری راهبردهایی برای تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه جهت ورود فناوری برای رسیدن به اهداف کتابخانه ذکر شده است (رضایی شریف آبادی و غیبی زاد، ۱۳۸۵).

مقاله دیگری که در برخی جهات با مقالات فوق متفاوت بوده است مقاله‌ای است که درودی در خصوص کاربرد مدیریت راهبردی در کتابخانه به نگارش در آورده است. ایشان طی این مقاله با تعریف مدیریت راهبردی و

اطلاع‌رسانی به جهت دارا بودن روند حرکت شتابان جوامع به سمت جامعه اطلاعاتی نقش شایان توجهی خواهند داشت. از این روست که نیاز است در این مراکز توجه بسیاری در امر تدوین برنامه مدیریت راهبردی صورت پذیرد.

پژوهش حاضر در نظر دارد با استفاده از روش تحلیل SWOT پس از بررسی وضعیت موجود کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله به ارائه پیشنهادهایی جهت رسیدن به وضعیت مطلوب این کتابخانه بپردازد. راهکارهای ارائه شده می‌تواند منجر به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در این کتابخانه گردد علاوه بر مزیت راهبردی شدن برنامه‌های کتابخانه فوق، پژوهش حاضر به سایر کتابخانه‌های تحقیقاتی و دانشگاهی الگوی اولیه را جهت تدوین برنامه راهبردی معرفی می‌نماید.

هدف

هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت موجود کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله با استفاده از روش تحلیل SWOT است. این نمونه موردی در تدوین برنامه مدیریت راهبردی می‌تواند الگوی اولیه‌ای برای سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی باشد که بر اساس آن می‌توانند به طراحی برنامه‌ریزی راهبردی چند سال آینده خود اقدام نمایند.

پرسش‌های پژوهش

۱. نقاط قوت کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله کدامند؟
۲. نقاط ضعف کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله کدامند؟
۳. چه فرصت‌هایی پیش روی کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله قرار دارد؟
۴. چه عواملی برای کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله تهدید محسوب می‌شود؟
۵. راهبرد پیشنهادی برای کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله چیست؟

1. Stephney Ferguson
2. P. G. Scott

بر اساس تحلیل SWOT پرداخته‌اند و بر این اساس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای این کتابخانه‌ها را مقایسه نموده‌اند. این پژوهش نتایج جالبی را در زمینه نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌های جامعه آماری خود در ۸ گروه کلی «نیروی انسانی»، «مشارکت و همکاری»، «سابقه»، «مجموعه»، «زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «وضعیت مالی»، «فضا و تسهیلات» و «رویکردها و نگرش‌ها» و فرصت‌ها و تهدیدها در ۴ گروه «نیروی انسانی»، «بازاریابی و رقابتی اطلاعاتی»، «رویکردها و نگرش‌ها» و «وضعیت مالی» نشان داده است (پشوتنی و فرج پهلوی، ۱۳۹۱).

پژوهش‌های خارجی

به نظر می‌رسد پژوهش‌های غیرفارسی به صورت کاربردی‌تری به مقوله برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی پرداخته‌اند. برای نمونه کتابخانه تروی^۱ برنامه‌ریزی مدون و گام به گامی برای سال ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۵ خود در ابعاد مختلف تدوین نموده است که حاصل کار پژوهشی دو تن از کتابداران این کتابخانه و صرف ۷ ماه وقت بوده است. این طرح پس از تکمیل در دسامبر ۲۰۱۲ برای سایر کتابداران ارائه شده است و طی درخواستی از آنها بازخوردهای لازم گرفته شده است (کورال، ۱۳۸۰^۲).

در این بین کتابخانه دانشگاه تورنتو که برنامه راهبردی ۵ساله خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ الی ۲۰۱۰ تدوین نموده و به صورت آنلاین بر روی وب سایت خود قرار داده است و اکنون در نظر دارد با همیاری دانشجویان، کتابداران و سایر اعضای دانشگاه این برنامه را به روز نموده و برنامه سال‌های ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۸ را تدوین نمایند.^۳

همچنین در کنار این برنامه‌ریزی‌های کاربردی، مقالات تخصصی نیز در امر تدوین برنامه‌ریزی کتابخانه‌ها در خارج از ایران تهیه شده است که از آن جمله می‌توان به مقاله ژاکشیان یی^۴ در خصوص نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی

اهداف بلند مدت در کتابخانه‌ها مراحل تدوین این نوع برنامه‌ریزی را از جهات مختلف نیروی انسانی، بودجه، تشکیلات و... مورد بررسی قرار داده‌اند و در نهایت نقش مهم مدیر کتابخانه در نظارت بر اجرای برنامه‌های مدون را حائذ اهمیت دانسته‌اند (درودی، ۱۳۸۷).

طی مقاله دیگری امیری و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی مبانی و الزامات برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها می‌پردازد. این پژوهش با دیدگاه آنکه کتابخانه‌ها نیز همچون سایر سازمان‌ها نمی‌توانند متأثر از تغییرات روز دنیا نباشند. از این رو کتابخانه‌ها نیز باید خود را با تغییرات مداوم و چالش‌های روز هماهنگ نمایند. از آنجا که مدیریت‌های سنتی در این امر راه‌گشا نیستند، برنامه‌ریزی‌های راهبردی با پیش‌بینی تغییرات آینده و چالش‌های پیش رو در امر نیل به اهداف کتابخانه‌ها یاری خواهند کرد (امیری، حیدری، وکیلی فرد، ۱۳۹۰).

در پژوهشی دیگر با عنوان "پژوهشی درباره تدوین برنامه‌های راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد" پریخ و همکاران به تحلیل کامل نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت نمونه موردی خود می‌پردازد و با ارائه پیشنهادهایی سعی در استفاده از نقاط قوت برای جبران تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها جهت بهبود نقاط ضعف دارد (پریخ، آخشیک، فتحیان، و نادری، ۱۳۹۰).

در پژوهشی دیگر که توسط سهیلی در سال ۱۳۹۰ انجام شده است به بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه رازی پرداخته شده است و در نهایت راهبردهای استراتژیک مناسب این کتابخانه‌ها ارائه شده است. پژوهشگر طی این تحقیق با روش توصیفی و پیمایشی با استفاده از ابزار پرسشنامه خود ساخته به سوالات اصلی در خصوص نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای مجموعه کتابخانه‌های دانشگاه رازی پرداخته است (سهیلی، ۱۳۹۰).

پشوتنی و فرج‌پهلوی در پژوهشی مجزا به بررسی کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده دانشگاه شهید چمران اهواز

1. Troy Public library

۲. در سال ۱۳۸۰ این کتاب توسط مجید امیدوار ترجمه شده است.

3. Moore, 2004

4. Zhixian Yi

است که از ۲۸ برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های عمومی اسکاتلند تعداد ۱۷ برنامه‌ریزی راهبردی (۶۱ درصد) نیازمند بازبینی و بازرسی هستند. این مقاله به‌صورت کلی به بیان معیارهای ارزیابی برنامه‌های راهبردی پرداخته و استانداردهای مورد نیاز این برنامه‌ها را در پنج بخش دیدگاه، مأموریت، هدف، عینیت و نقشه راه تبیین می‌نماید.^{۱۲}

نکته حائز اهمیت در این بین اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی خارجی است، امری که در ایران تنها در کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی میسر شده است و به حوزه کاری کتابخانه‌های عمومی گسترده نشده است. برای مثال برنامه‌ریزی راهبردی است که برای کتابخانه عمومی ونکور با بازه زمانی دو ساله ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۵ طراحی شده و در شبکه یوتیوب^{۱۳} به نمایش گذاشته شده است.^{۱۴}

همچنین کتابخانه تروی^{۱۵} برنامه‌ریزی مدون و گام به گامی برای سال ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۵ خود در ابعاد مختلف تدوین نموده است که حاصل کار پژوهشی دو تن از کتابداران این کتابخانه و صرف ۷ ماه وقت بوده است. این طرح پس از تکمیل در دسامبر ۲۰۱۲ برای سایر کتابداران ارائه شده است و طی درخواستی از آنها بازخوردهای لازم گرفته شده است.^{۱۶}

نمونه پیشرفته این برنامه‌ریزی‌های راهبردی را در سایت کتابخانه مدرن دانشگاه نیویورک می‌توان مشاهده نمود که برنامه‌های راهبردی این کتابخانه را برای سال ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۷ به نمایش می‌گذارد.^{۱۷}

روش پژوهش

همان‌طور که در ادبیات پژوهش مطالعه شد، در ایران پژوهش‌های بسیار اندکی در خصوص پیاده‌سازی روش‌های تحلیل و تحلیل برنامه راهبردی برای کتابخانه‌ها به‌صورت کاربردی تدوین شده است و بسیاری مقالاتی که به اهمیت این موضوع و نقش آن پرداخته‌اند. از این‌رو مقاله حاضر قصد

راهبردی کتابخانه پرداخت که طی پژوهشی پیمایشی به وجود تفاوت معنی‌داری در دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و فارغ‌التحصیلان کتابداری در امر نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها رسیده است.^۱

در نیمه دوم سال ۲۰۰۷ کاستاجیولاس^۲ و کورکیدی^۳ مقاله‌ای با عنوان "برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های عمومی یونان" تدوین نمودند که در سال ۲۰۰۸ نتایج تحقیق خود را در مجله جهان جدید کتابخانه‌ها^۴ به چاپ رساندند. این پژوهشی که بر روی ۱۰۰ کتابخانه عمومی یونان انجام شد به تدوین برنامه راهبردی توسعه کتابخانه‌ها انجامید.^۵

کتابخانه دانشگاه آریزونا نیز به‌عنوان یکی از کتابخانه‌های معتبر دانشگاهی در سال ۲۰۰۹ برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه و مرکز خلاقیت دانشگاه خود را تدوین نموده است.^۶

از جمله مقالاتی که سال ۲۰۱۱ توسط پیرون^۷ در مجله معتبر تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی^۸ به چاپ رسیده است به ارزیابی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه‌های پزشکی آمریکا پرداخته. از آنجا که برنامه‌های راهبردی برای کتابخانه‌های جامعه پژوهش این مقاله از دهه ۱۹۸۰ پیشرفت و تبیین شده است، این پژوهش برنامه‌های راهبردی مبتنی بر مدل برایسون را مورد ارزیابی و بازرسی قرار می‌دهد. اساساً به سؤالاتی از جمله، تعداد کتابخانه‌های دارای برنامه‌ریزی راهبردی، دلایل اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه کتابداران، درصد به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی مدون برایسون در کتابخانه‌ها و... پاسخ می‌دهد.^۹

مقاله دیگری که در مجله new library world به ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های عمومی از دیدگاه بازرسی پرداخته است، توسط بوچن^{۱۰} و کوزینس^{۱۱} به نگارش در آمده است. یافته‌های این مقاله بر این مهم استوار

1 Yi, 2008

2. Petros A. Kostagiolas

3. Maria Korkidi

4. New library world

5. Kostagiolas & Korkidi, 2008

6. Stoffle, 2009

7. Mary Piorun

8. Library & Information Science Research

9. Piorun, 2011

10. Steven Buchanan

11. Fionnuala Cousins

12. Buchanan & Cousins, 2012

13. www.youtube.com

14. Strategic plan of Vancouver public library, 2013

15. Troy Public library

16. Gong, Erin; Russ, Cathy ;, 2012

17. NYU Libraries Mission and Strategic Plan, 2013

پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله، از آغاز کار خود (سال ۱۳۶۹) تأسیس کتابخانه و مرکز اسناد را به‌عنوان بخش ضروری و لازم جهت پیشبرد امور پژوهشی در نظر داشته است. هدف عمده این بخش فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز پژوهشگران، توزیع، اشاعه اطلاعات علمی و نتایج طرح‌های تحقیقاتی به‌منظور استفاده جامعه علمی است. این کتابخانه حوزه‌های موضوعی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله، سازه، ژئوتکنیک، ژئوفیزیک، زمین‌شناسی، مدیریت بحران، آموزش همگانی و سایر علوم مرتبط با فعالیت‌های پژوهشگاه را شامل می‌شود. کتابخانه مورد بررسی دارای تعداد ۵ کارمند است که از این تعداد ۱ نفر دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، ۲ نفر کارشناس ارشد کتابداری، ۱ نفر کارشناس بخش امانت و ۱ نفر کارداران خدمات کتابداری هستند.

برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس مدل SWOT در کتابخانه

از دیدگاه این روش تحلیل، راهبردهای مناسب سعی دارند قوت‌ها و فرصت‌ها به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن برسانند. به این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدها در چهار حالت SO، WO، ST، WT پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شوند.^۱ ماتریس آنالیز این مدل در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

داشته به روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده بر پایه متون علمی منتشر شده و با استفاده از تجربه شخصی مؤلفان توسط ابزار تحلیل SWOT برنامه‌ای راهبردی برای کتابخانه نمونه موردی (کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله) تدوین نماید تا از این راه روش تحلیل این ابزار را کاربردی نماید. در این راه از ابزار مصاحبه جهت دریافت تجربیات ۲۰ ساله کتابداران کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله به‌عنوان نمونه جامعه پژوهشی استفاده شده و این تجربیات پس از تدوین در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این کتابخانه با استفاده از تحلیل SWOT استراتژی‌های پیش روی کتابخانه فوق ترسیم شده است.

کتابخانه و مرکز اسناد پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله

از آنجا که برای برنامه‌ریزی و مدیریت هر مجموعه لازم است در ابتدا اشراف کامل نسبت به آن مجموعه به وجود آید. از این رو پژوهش حاضر با معرفی مختصر کتابخانه مورد نظر شروع و پس از شناخت کافی نسبت به بخش‌های مختلف کتابخانه برنامه‌ریزی راهبردی برای این کتابخانه بر اساس تحلیل SWOT تدوین می‌نماید.

جدول ۱. ماتریس آنالیز مدل SWOT

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	عوامل درونی	
		عوامل بیرونی	عوامل بیرونی
خانه سوم: استراتژی‌هایی که بر اساس از بین بردن نقاط ضعف، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه گذاری شده است. (راهبرد WO)	خانه اول: استراتژی‌هایی که برای استفاده از نقاط قوت، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه گذاری شده‌اند. (راهبرد SO)	فرصت‌ها O	
خانه چهارم: استراتژی‌هایی که بر اساس از بین بردن نقاط ضعف، به‌منظور مبارزه با تهدیدها پایه گذاری شده است. (راهبرد WT)	خانه دوم: استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت، به‌منظور مبارزه با تهدیدها پایه گذاری شده است. (راهبرد ST)	تهدیدها T	

گام دوم: تعیین نقاط قوت کتابخانه پژوهشگاه (S)

نقاط قوت به‌طور کلی عبارت است از شایستگی ممتازی که به‌وسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان کاربران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد (امانی، ۱۳۸۹). از این‌رو نقاط قوت کتابخانه مورد بررسی را می‌توان موارد زیر برشمرد:

۱. منابع اطلاعاتی روزآمد، گزینش شده و تخصصی حوزه سازمان مادر.
۲. تنوع بسیار گسترده منابع اطلاعاتی در قالب‌های مختلف محمل‌های اطلاعاتی همچون کتاب (چاپی و الکترونیکی)، گزارش‌ها، مجلات، مقالات (چاپی و الکترونیکی)، پایان‌نامه، اسلاید، لوح فشرده، فیلم آموزشی، نقشه، استاندارد و عکس هوایی اغلب به زبان‌های فارسی و انگلیسی و برخی به زبان ژاپنی و چینی.
۳. کتابداران متخصص، کارآمد، با تجربه کافی و آگاه به اطلاعات روز در امر سازماندهی، اطلاع‌رسانی، فراهم‌آوری منابع کتابخانه.
۴. مدیر متخصص کتابداری و با تجربه در امر مدیریت روزآمد کتابخانه.
۵. آگاهی نسبی کاربران کتابخانه نسبت به منابع اطلاعاتی، شیوه‌های جستجو و راهکارهای دسترسی به منابع اطلاعاتی و به‌صورت کلی سواد اطلاعاتی نسبتاً مناسب اعضای کتابخانه.

گام سوم: تعیین نقاط ضعف کتابخانه پژوهشگاه (W)

نقاط ضعف به‌طور کلی عبارتند از انواع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که به‌طور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان شود. در این بین عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است (امانی، ۱۳۸۹). نقاط ضعف کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله در زمان انجام این پژوهش به شرح زیر است:

از این‌رو گام نخست در مراحل برنامه‌ریزی راهبردی تعیین رسالت، اهداف و ماموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT، برای کتابخانه راهبرد طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات راهبردی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. از این‌رو در گام بعد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کتابخانه بررسی می‌شود و راهکارهایی برای برنامه‌ریزی بلند مدت پیشنهاد می‌گردد.

گام اول: تدوین رسالت، اهداف و ماموریت‌های کتابخانه پژوهشگاه

گام اول در مراحل برنامه‌ریزی راهبردی تعیین رسالت، اهداف و ماموریت‌های سازمان است. از این‌رو هدف عمده این کتابخانه فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز پژوهشگران، توزیع، اشاعه اطلاعات علمی و نتایج طرح‌های تحقیقاتی به‌منظور ارتقای جایگاه علمی پژوهشگاه در میان مراکز علمی ایران است. کتابخانه و مرکز اسناد سعی بر آن دارد به نحو مطلوبی کلیه منابع اطلاعاتی موجود این حوزه را سازماندهی و ذخیره سازی نماید تا بازیابی آنها در حداقل زمان امکان‌پذیر باشد. از این‌رو می‌توان رسالت‌های کلی این کتابخانه را این‌گونه برشمرد:

۱. خدمت در راستای اهداف آموزشی پژوهشگاه.
۲. خدمت در راستای اهداف پژوهشی پژوهشگاه.
۳. فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز پژوهشگران حوزه تخصصی سازمان مادر.
۴. ذخیره‌سازی دقیق اطلاعات جهت بازیابی سریع و آسان از منابع اطلاعاتی.
۵. توزیع، اشاعه اطلاعات علمی و نتایج طرح‌های تحقیقاتی به‌منظور استفاده جامعه علمی تخصصی سازمان مادر.

۴. تعلق خاطر، وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای کتابداران به کتابخانه پژوهشگاه.
۵. علاقه‌مندی دانشجویان فعال پژوهشگاه در همکاری با کتابخانه.
۶. استقبال کاربران کتابخانه از منابع دیجیتال.

گام پنجم: تعیین تهدیدهای کتابخانه پژوهشگاه (T)

یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند عدم قدرت چانه زنی خریداران یا تامین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی فناوری و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند (پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). در این راستا مجموعه تهدیدهایی که برای این کتابخانه می‌توان برشمرد به شرح زیر است:

۱. افول روحیه پژوهش در بین دانشجویان طی سال‌های اخیر.
۲. افول فرهنگ مطالعه در بین قشر دانشجویان.
۳. عدم آگاهی کافی پژوهشگران در خصوص شیوه‌های پژوهش و استناددهی.
۴. مشکلات اقتصادی دولت که از آنجا که این کتابخانه دولتی به‌شمار می‌رود در روند تامین هزینه‌ها با مشکل مواجه است.
۵. عدم علاقه دانشجویان و اعضای هیات علمی در استفاده از کتب و مجلات چاپی.
۶. عدم وجود فرصت مناسب برای کاربران جهت مراجعه حضوری به کتابخانه به دلیل مشکلات اقتصادی جامعه.
۷. تصویب تعداد کمی طرح پژوهشی در هیات رئیسه پژوهشگاه به دلیل بودجه ناچیز جهت اختصاص به آنها.
۸. کاهش همکاری‌های پژوهشگاه با صنعت جهت پروژه‌های عمرانی در قالب طرح‌های پژوهشی.

نتایج راهبردهای SWOT

بنابر دانسته‌های فوق که در خصوص شناسایی اهداف، نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای به تشریح کامل

۱. عدم تدوین برنامه راهبردی با گذشت ۲۰ سال از قدمت این کتابخانه.
۲. عدم وجود آیین نامه‌ای جهت خط‌مشی تامین منابع کتابخانه به‌صورت مدون.
۳. عدم دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی تحت وب به دلیل تحریم‌های اقتصادی سال‌های اخیر.
۴. وجود منع استخدام به‌دلیل مشکلات بودجه دولت و کمبود نیروی متخصص کتابدار در بخش‌های مختلف کتابخانه.
۵. عدم وجود ثبات و ردیف خاص در بودجه سالیانه کتابخانه.
۶. کمبود مهارت‌های پژوهشی در برخی از کتابداران این کتابخانه.
۷. عدم وجود برنامه ارزیابی کتابخانه از دیدگاه عملکردی و مخاطبان.
۸. عدم وجود کمیته انتخاب در امر مجموعه‌سازی کتابخانه.
۹. عدم وجود راهکارهایی برای تشویق کتابداران خلاق و مبتکر.

گام چهارم: تعیین فرصت‌های کتابخانه پژوهشگاه (O)

مفهوم فرصت در این خصوص عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان (پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). از این رو فرصت‌های شناخته شده در کتابخانه پژوهشگاه مورد نظر به شرح زیر است:

۱. آگاهی کامل و استقبال مسئولان رده بالای سازمان مادر از خدمات روزآمد کتابخانه.
۲. افزایش تعداد اعضای هیات علمی و دانشجویان پژوهشگاه (لازم به ذکر است این پژوهشگاه تنها در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری دانشجو می‌پذیرد. از این رو سطح منابع کتابخانه شامل منابع کارشناسی نمی‌شود).
۳. وجود آرشيو کاملی از مکاتبات گذشته کتابخانه با سازمان‌های خارجی (ناشران، کارگزاران، کنسرسیوم وزارت علوم و...).

۶. تهیه نرم‌افزار آرشیو دیجیتالی برای این کتابخانه چرا که تنوع منابع این کتابخانه بسیار زیاد بوده و منابع روزآمد به صورت فزاینده‌ای به مخزن این کتابخانه افزوده می‌شود.

راهبردهای ST

در این وضعیت، راهبردها از قوت‌های موجود برای ساختن فرصت‌های بلند مدت استفاده می‌کنند (پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). لذا بنابراین تعریف راهبردهای ذیل برای کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله ارائه می‌گردد.

۱. از تخصص کتابداران در امر آموزش شیوه‌های استناددهی به دانشجویان بهره جست و ابتدای هر نیمسال دوره‌های آموزشی در این خصوص برای دانشجویان جدیدالورود ترتیب داد.

۲. مدیر متخصص با همکاری کتابداران کاردان به دنبال راهکارهایی جهت مرتفع نمودن بحران‌های موجود ناشی از تحریم‌ها در خصوص دسترسی به منابع اطلاعاتی روز آمد درآیند.

۳. بنابر عامل تهدید عدم وجود فرصت مناسب برای کاربران جهت حضور فیزیکی در کتابخانه، کتابداران متخصص تدابیر لازم جهت ارائه خدمات آنلاین بیانیدهند.

۴. کتابخانه با تهیه بانک اطلاعاتی پیشنهادهای پژوهشی برآمده از پایان‌نامه‌ها، سعی در راهنمایی دانشجویان در امر تدوین پروپوزال‌های تحقیقاتی و رشد روحیه تحقیق در آنها نماید.

۵. بنابر عدم علاقه کاربران به منابع چاپی و وجود اکثر منابع بعد از سال ۲۰۱۰ به صورت دیجیتالی، کتابخانه علاوه بر مجموعه‌سازی منابع بعد از این سال به صورت دیجیتالی، حرکت آهسته و مستدامی در راستای دیجیتالی‌سازی سایر منابع موجود و قبل از سال ۲۰۱۰ نماید.

۶. علی‌رغم آنکه این کتابخانه به صورت یک کتابخانه تخصصی دانشگاهی خدمات می‌دهد، جهت رشد فرهنگ مطالعه در بین دانشجویان باید مجموعه‌ای غیر تخصصی (کتاب، فایل صوتی، فایل دیجیتالی قابل مطالعه بر روی

گام‌های این نوع تحلیل پرداخته، در ادامه به بیان راهبردهای ۴ گانه این نوع تحلیل پرداخته خواهد شد.

راهبردهای SO

راهبرد قوت - فرصت از جمله راهبردهایی است که با استفاده از نقاط قوت، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند. این خانه از ماتریس بهترین موقعیت را ارائه می‌دارد. کتابخانه با چند فرصت محیطی روبه‌روست و قوت‌های بسیاری دارد که استفاده از فرصت‌ها را ترغیب می‌نماید. این وضعیت راهبردهای رشدگرا برای استفاده از ترکیب دل‌خواه را توصیه می‌نماید (پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). از این رو راهبرد فوق برای کتابخانه مورد نظر به شرح زیر خواهد بود:

۱. بنابر استقبال و آگاهی مدیران رده بالای سازمان از منابع کتابخانه، تنوع و اختصاصی^۱ بودن منابع گسترش یابد.

۲. بنا بر افزایش دانشجویان پژوهشگاه و سواد اطلاعاتی مناسب آنها (به جهت آنکه در این پژوهشگاه تنها دانشجویان تحصیلات تکمیلی حضور دارند) از ظرفیت‌های موجود آنها در امر گسترش و روزآمدسازی منابع بهره جست.

۳. با استفاده از آرشیو کامل مکاتبات و رایزنی‌های انجام شده کتابخانه با سازمان‌های بیرونی، برنامه کاری مناسبی در تعاملات کتابخانه با سازمان‌های همکار تدوین شود.

۴. به دلیل استقبال اعضای کتابخانه از منابع دیجیتالی، این امر در تمامی انواع منابع رعایت شده و سعی در دیجیتالی سازی تمامی انواع منابع غیر از منابع کتابی به منابع نقشه، عکس‌های چاپی، فیلم‌های ویدویی و... نمود.

۵. بنابر تخصص مدیر و وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای کتابداران این کتابخانه جهت تثبیت شرایط فوق در آینده، سعی در برنامه‌ریزی دقیق در امر تبیین ویژگی‌های نیروی مورد نیاز جهت استخدام نمود.

از این نیروها برای دریافت منابع اینترنتی که در محیط وب به صورت رایگان ارائه شده‌اند، اندیشیده شود.

۵. مبتنی بر وجود اخلاق حرفه‌ای و وجدان کاری در بین کتابداران این کتابخانه راهکارهای اساسی جهت تشویق کتابداران برای بیرون آمدن از حالت رکود و ایجاد انگیزه لازم در آنها اندیشیده شود.

۶. بر اساس فرصت موجود در خصوص "آگاهی و استقبال مدیران از خدمات کتابخانه" ریزنی‌های لازم برای استخدام نیروی کاری متخصص، کارآمد و خلاق جهت اضافه شدن خون جدید در رگ‌های این کتابخانه داده شود.

۷. بنابر آرشيو کامل مکاتبات رؤسای قبلی و ارتباطات آنها با ناشران و کارگزاران تخصصی، تصمیم راسخی برای تدوین آیین نامه خط مشی کتابخانه در مجموعه‌سازی منابع گرفته شود.

۸. از عامل اطمینان مدیران رده بالا به خدمات کتابخانه در جهت تثبیت بودجه سالانه و رشد میزان ردیف بودجه بهره گرفت.

راهبردهای WT

خانه چهارم از ماتریس SWOT بدترین شرایط ممکن است. در این شرایط، کتابخانه دارای ضعف‌های نسبی است که این ضعف‌ها همراه با تهدیدهای عمده محیطی روبه‌رو می‌شود. این وضعیت آشکارا نیاز به راهبردهایی دارد (پیرس، جان؛ رایبسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). در ادامه راهبردهای مربوط به این خانه در کتابخانه پژوهشگاه ارائه می‌گردد:

۱. کتابخانه با تدوین آیین نامه خط‌مشی کتابخانه اقدامی جهت صرفه‌جویی اقتصادی در وضعیت بحران اقتصادی روز نماید.

۲. کتابخانه با انجام فعالیت‌های انگیزشی، روحیه تحقیق را در کاربران افزوده و این مهم موجب تصویب طرح‌های تحقیقاتی (ارتباط با صنعت) بیشتری در هیات رئیسه پژوهشگاه می‌شود که خود این امر به صورت غیرمستقیم باعث تثبیت و حتی افزایش بودجه کتابخانه خواهد شد.

گوشی همراه) از منابع عمومی جهت اوقات فراغت دانشجویان تهیه نماید.

۷. با استفاده از فنون اطلاع‌رسانی^۱ SDI و همچون آن کتابداران اخبار و اطلاعیه‌های فراخوان کنفرانس‌های تخصصی ملی - بین‌المللی، کارگاه‌های تخصصی، فراخوان مقاله نشریات معتبر تخصصی را جهت رشد روحیه تحقیق و انگیزه انجام پژوهش به صورت ساختمان برای اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارشناسان پژوهشی ارسال دارند.

۸. تدوین بخشی در وب سایت کتابخانه جهت ارائه تازه‌ترین فوریت‌های پژوهشی سازمان‌های دولتی جهت ارتقا سطح همکاری پژوهشگاه با صنعت و تصویب طرح‌های پژوهشی بیشتر در هیات رئیسه پژوهشگاه.

راهبردهای WO

تمرکز راهبرد برای این موسسات حذف ضعف‌های داخلی برای تعقیب فرصت‌های بازار است (پیرس، جان؛ رایبسون، ریچارد برادن؛ ۱۳۷۷). از این‌رو راهبردهای ذیل در این راستا ارائه می‌گردد:

۱. از آنجاکه مدیران رده بالا روند رو به رشد کتابخانه را استقبال می‌نمایند. لازم است کتابداران با جدیت بسیار در جهت تدوین برنامه راهبردی اقدام نمایند امید که مقاله حاضر نقطه آغازین این مهم باشد.

۲. کتابخانه با استفاده از فرصت تعداد زیاد دانشجویان و اعضای هیات علمی اقدامات لازم جهت مرتفع نمودن نیازهای اطلاعاتی آنها با تشکیل کمیته‌ای به‌عنوان کمیته انتخاب منابع تدارک ببند.

۳. برپایه استقبال مدیران از پیشرفت کتابخانه اقدامات مقتضی برای ارزیابی خدمات کتابخانه و دریافت استاندارد ISO برای این نهاد به‌عنوان یک سازمان خدمت محور اخذ شود.

۴. با استفاده از فرصت علاقه‌مندی دانشجویان پژوهشگاه جهت همکاری با واحد کتابخانه، تدابیر لازم جهت استفاده

برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها دارند^۱. همان‌طور که پیش از این ذکر شد، برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و نهادها بر اساس اهداف آنها با هدف بازبینی / اصلاح برنامه‌ها با توجه به نتایج و شرایط متغیر، ضروری است که پیشرفت کار به‌صورت منظم مورد بازبینی قرار گیرد. این امر در تمامی سطوح بسیار حائز اهمیت است. از این رو است که به‌نظر میرسد در صورتی که بر روی هر برنامه‌ای نظارت صورت نگیرد، آن برنامه از ضمانت اجرایی برخوردار نخواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که کتابخانه‌ها نمی‌توانند در انزوا عمل کنند و باید مدیران کتابخانه‌ها رابطه بین فعالیت‌های برنامه‌ریزی خود و فعالیت‌های برنامه‌ریزی سازمان مادر را در نظر بگیرند، لذا این کتابخانه نیز به‌عنوان یک کتابخانه مؤسسه پژوهشی باید در راستای اهداف و برنامه‌ریزی‌های سازمان مادر خود اقدام نماید.

علاوه‌بر موارد فوق در امر برنامه‌ریزی بلند مدت، لازم است این کتابخانه مرادوات و ارتباط‌های فرا ملی خود را با کتابخانه‌های حوزه تخصصی خود بیشتر نماید تا با عقد تفاهم نامه‌های ملی و بین‌المللی بتواند برغنا منابع موجود در مخازن خود بیافزاید و از طرفی از طریق استانداردهای کتابخانه‌های دانشگاهی با این نوع کتابخانه رقابت نماید. البته که اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه بستگی به چندین عامل دارد. اما معمول‌ترین عوامل شکست عبارتند از نداشتن تعهد یا مالکیت از طرف کسانی که مسئول انجام وظایفی هستند که باید قدم‌های کلیدی را بردارند. از سوی دیگر فقدان انعطاف‌پذیری و عدم توانایی در مقابله با وقایع پیش‌بینی نشده از مهم‌ترین عوامل به‌شمار می‌روند^۲.

به این ترتیب به‌نظر می‌رسد لازم باشد کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی اقدامی جدی در خصوص تدوین سند چشم‌انداز خود نماید. چرا که تا این مرحله از عمر ۲۰ ساله کتابخانه مورد نظر، تمام دانش شیوه بودجه‌بندی

۳. ایجاد امکان شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به پاداش خدمات خلاقانه کتابداران در امر بیرون رفت از وضعیت اقتصادی موجود.

۴. بنابر نقطه ضعف منع استخدام به دلیل مشکلات اقتصادی دولت، از دانشجویان با سطح سواد اطلاعاتی مناسب جهت تدریس دوره‌های آموزشی شیوه استناددهی و سواد اطلاعاتی بهره جست.

۵. به دلیل مشکل عدم دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی، کتابداران خلاق راهکارهایی همچون همکاری با کتابخانه‌های دیگر را جهت دور زدن تحریم‌ها بیاندیشند تا کاربران در امر یافتن متن کامل مقالات مورد نیاز خود موانع کم‌تری داشته باشند.

۶. با تدوین برنامه راهبردی بلند مدت و تعیین کمیته‌ای جهت انتخاب منابع چاپی (به دلیل عدم علاقه کاربران به استفاده از منابع چاپی)، اقدامات مقتضی جهت صرفه‌جویی اقتصادی در خرید منابع تکراری و کم اهمیت، صورت گیرد.

نظارت، ارزیابی و بازبینی

مسئولیت نظارت ماهانه برنامه‌های عملیاتی می‌توان بر عهده مدیران خدمات‌گذار و مدیریت عالی را از طریق گزارش‌ها، با برجسته کردن هر مسئله‌ای که مشخص شده و یا در بازنگری‌های بودجه مطرح شده است، در فواصل زمانی مناسب در جریان پیشرفت کار قرار داد. نظارت روندهای محیطی نیز باید در نظام منظور شود. بهتر است این کار به عهده افراد مشخص‌گذارده شود تا خط سیر توسعه در حوزه‌های خاص را دنبال کرده و همکاران را نسبت به هرگونه تغییر یا رخداد پیش‌بینی نشده که پیش فرض‌های برنامه‌ریزی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، آگاه نمایند. برنامه‌های زمان‌بندی فصلی، شش ماهه یا سالانه برای بازبینی‌ها روندهای محیطی در اطمینان از انجام شدن جدی چنین مسئولیت‌هایی کمک می‌کنند. خود برنامه راهبردی نیز نیاز به بازبینی و پیشبرد، نتایج / نشانه‌ها به اثبات و تایید، و مراحل عملیاتی برای سال‌های متوالی به ساخت و پرداخت و ادغام در

1. kostagialas & Korkidi, 2008
2. kostagialas & Korkidi, 2008

پیشنهاد‌های تحقیقاتی

در پژوهشی مجزا علاقه‌مندان به مبحث مدیریت و برنامه‌ریزی کتابخانه‌ها می‌توانند با بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های تخصصی در سطح تهران و ایران نقاط قوت و ضعف این نوع کتابخانه‌ها را بررسی و مقایسه نمایند. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان سندی بالادستی برای وزارت علوم تحقیقات و فناوری جهت بررسی وضعیت کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی مفید باشد.

سپاسگزاری

در نهایت مولفان این پژوهش بر خود فرض می‌دانند از همکاری‌های شایان توجه مدیریت و کتابداران کتابخانه مورد پژوهش و همچنین معاونت پژوهشی وقت تشکر شایان نمایند.

منابع

- امانی، ع. (۱۳۸۹). نگرشی به روش تحلیلی *SWOT* بازبایی در ۱۳۹۲/۰۳/۲۹، از <http://www.e-modiran.com/file/submit/file/.doc>
- امیری، محمدرضا؛ حیدری، غلامرضا؛ وکیلی فرد، حسین. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: مبانی و الزامات آن. *فصلنامه کتاب، شماره ۸۵، ۲۰-۳۱*.
- پریخ، مهربی؛ آخشیک، سمیه؛ فتحیان، اکرم؛ نادری، محمدرامین؛ (۱۳۸۹). پژوهشی درباره تدوین برنامه‌های راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد. *کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۹۵-۳۲۴*.
- پشوتنی، م.، & فرج پهلوی، ع. (۱۳۹۱). ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران بر اساس تحلیل *swot*. *فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۵ (۳)، ۸۱-۱۰۸*.
- پیرس، جان؛ راینسون، ریچارد برادن؛ (۱۳۷۷). *برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی*. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادواره کتاب.
- خاجویی، ف. (۱۳۷۳). *برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه ملی زلاندنو. فصلنامه کتاب، پاییز و زمستان، ۱۱۱-۱۱۲*.

و برنامه‌ریزی به‌صورت مقطعی و بنابر تجربیات افراد اداره شده است که این مهم در آینده نتایج منفی بر روند کار کتابخانه خواهد داشت.

بنا بر اهم راهبردهای تدوین شده در این سند لازم است با استفاده از نقاط قوتی همچون کتابداران متخصص، فضای فیزیکی مناسب و... سعی شود بنابر فرصت‌های پیش‌رو همچون استقبال کاربران در همکاری با کتابخانه در تامین منابع دیجیتال و... بر نقاط ضعفی همچون عدم وجود کمیته انتخاب، خط مشی انتخاب منابع و... فائق آمد. در این بین لازم به ذکر است، تمامی این مهم با نگاهی جامع بر تهدیدهای موجود همچون افول روحیه پژوهش در دانشجویان و اعضای هیات علمی در سال‌های اخیر میسر خواهد بود.

نکته حائز اهمیت در این بین آن است که بسیاری از نقاط ضعف و تهدیدهایی که این کتابخانه را در ادامه راه خود تضعیف می‌نماید جامع بوده و اهم کتابخانه‌های تخصصی و دانشگاهی در ایران با این موانع روبه‌رو هستند. لذا یافته‌ها و راهبردهای پژوهش حاضر با دید کلی می‌تواند برای بسیاری کتابخانه‌های از این نوع مفیده فایده باشد. همچنین نقاط قوت و فرصت‌های این کتابخانه به‌عنوان یک کتابخانه تخصصی می‌تواند چشم‌اندازی را برای سایر کتابخانه‌ها جهت مقایسه خود در سطح کلان ترسیم نماید.

پیشنهاد‌های اجرایی

بر مبنای یافته‌های این پژوهش که ۲۷ راهبرد کلی جهت استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها برای رفع نقاط ضعف و جلوگیری از تهدیدها تدوین نموده است، پیشنهاد می‌شود مدیر کتابخانه با نظارت بالاترین مقام دستگاه در تدوین برنامه راهبردی بلند مدت (۵ ساله) همگام با اهداف سازمان کوشش نمایند. این امر سبب خواهد شد از رفتارهای سلیقه‌ای در مدیریت کتابخانه کاسته و برنامه‌ریزی مدونی همراه با بازبینی متداول آن صورت گیرد.

- Buchanan, Steven; Cousins, Fionnuala. (2012) Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*. 130-125; 34,
- Gong, Erin; Russ, Cathy. (2012); *Troy public library strategic plan*.
بازیابی در ۱۳۹۲/۰۳/۳۰، از
<http://www.troylibrary.info/librarystrategicplan>
- kostagialas, petros A.; Korkidi, Maria. (2008); Strategic planning for municipal libraries in Greece. *new library world*. 55- 564,
- Moore, C. (2004) *library of Toronto university: strategic plan*.
بازیابی در ۱۳۹۲/۰۳/۳۰، از
<http://oneresearch.library.utoronto.ca/PlanUTL/SteppingUpPlan2010-2004/toc>
NYU Libraries Mission and Strategic Plan. (2013).
بازیابی در ۱۳۹۲/۰۳/۳۰، از
http://library.nyu.edu/about/Strategic_Plan.pdf
- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33, 54-62.
- Sleeve, S. (1993). *Strategic Management*. london: McGraw Hill.
- Stoffle, D. C. (2009). *The University of Arizona Libraries & Center for photography strategic plan*. The University of Arizona.
strategic plan of Vancouver public library. (1013).
بازیابی در ۱۳۹۲/۰۳/۳۰، از
www.youtube.com/watch?v=Hi2cdSvGWpw
- Yi, Z. (2008) Knowledge management for library strategic planning Perceptions of applications and benefits. *library mamagent*. (240- 229, (3) 29,
- درویدی، ف. (۱۳۸۷). کاربرد مدیریت راهبردی در کتابخانه. فصلنامه کتاب، تابستان، شماره ۷۴، ۷۷-۹۴.
- رضایی شریف آبادی، سعید؛ غیبی زاده، آزاده. (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها. فصلنامه کتاب، پاییز، شماره ۶۷، ۵۱-۶۰.
- سهیلی، ف. (۱۳۹۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۵، ۷۳-۹۵.
- کورال، ش. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی. (م. امیدوار، مترجم) تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- محسنی، ح. (۱۳۷۳). برنامه‌ریزی استراتژیک برای کتابخانه‌های ملی در کشورهای در حال توسعه. فصلنامه کتاب، پاییز و زمستان، ۷۱-۷۹.