

## پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور ۱۳۹۰ - ۱۳۹۴

جواد عباس‌پور<sup>۱\*</sup>، مهدیه میرزاییگی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۶ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۹

### چکیده

**هدف:** این پژوهش دو هدف اساسی را دنبال می‌کند: ابتدا شناخت وضعیت کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران از طریق ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و سپس ارائه راهکارها و برنامه‌های راهبردی به منظور کمک به کتابخانه برای دستیابی به اهداف، رسالت‌ها و چشم‌اندازهای پیش‌بینی شده.

**روش:** این پژوهش بر پایه مدل دیوید، فرد و هانگر و تکنیک تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) انجام شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از تحلیل متون و اسناد کتابخانه، مصاحبه و پرسش‌نامه گردآوری شد. زیرساخت سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را استاندارد کتابخانه‌های تخصصی ایران تشکیل می‌داد. با تحلیل داده‌های به دست آمده، عوامل راهبردی داخلی و خارجی استخراج و بر اساس اهمیت و وزن اختصاص یافته رتبه‌بندی شدند. در پایان ماتریس عوامل راهبردی (TWOS) ترسیم و چهار گروه راهبرد (WO, ST, SO و WT) ارائه شد.

**یافته‌ها:** نتایج به دست آمده نشان داد که نمره ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کتابخانه به ترتیب ۲/۹۹۹ و ۲/۲۷۵ است؛ به عبارت دیگر بر اساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، کتابخانه در موقعیت متوسط قرار دارد. در نهایت، ۱۶ راهبرد اصلی در مقوله‌های خدمات، مدیریت، منابع انسانی و تجهیزات با اولویت‌های زمان‌بندی شده برای کتابخانه پیشنهاد شد.

**اصالت اثر:** این پژوهش را می‌توان اولین پژوهشی دانست که با استفاده از تحلیل عوامل داخلی و خارجی به ارزیابی یکی از مهم‌ترین کتابخانه‌های تخصصی ایران می‌پردازد. بر اساس نتایج این پژوهش، مجموعه‌ای از راهکارها و عوامل راهبردی در مقوله‌های مختلف پیشنهاد می‌شود که باید دستمایه مدیران این کتابخانه و سایر کتابخانه‌ها برای برنامه‌ریزی و اقدامات عملی آتی قرار گیرند.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه راهبردی، کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور، مدل SWOT.

## مقدمه

اگر عمده‌ترین وظایف کتابخانه‌ها را گردآوری، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات در نظر بگیریم، در یک کتابخانه تخصصی این کارکردها به شکل ویژه‌ای (که باید در نهایت به پیشبرد اهداف سازمان مادر منتج شود) به کاربران و استفاده‌کنندگان تعریف شده‌ای محدود می‌شود. کتابداران علاوه بر شناخت کاربران بالقوه و بالفعل، باید نیازهای جاری و آتی سازمان مادر را نیز به خوبی بفهمند و آنها را در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود لحاظ کنند (سینق<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

برای رسیدن به این امر ضروری است که مدیران کتابخانه‌ها بر اساس برنامه‌ای راهبردی به فعالیت پردازند (پیوران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی راهبردی کوششی ساخت‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام دادن اعمالی است که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل می‌دهد و امکان‌پذیر می‌کند (هانگر، ۱۳۸۱). این نوع برنامه‌ریزی به کتابخانه‌ها کمک می‌کند تا بر شرایط ناپایدار کنونی (که عمدتاً ناشی از تأثیرات فناوری است) فائق آیند (پاسیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به همین دلیل، امروزه شاهدیم که تعداد کتابخانه‌های دارای برنامه راهبردی شایان توجه است و پیوسته بر تعداد آنها افزوده می‌شود؛ اما به نظر می‌رسد بخش اعظم آنها کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی هستند و کتابخانه‌های تخصصی اندکی مانند نظام کتابخانه‌های منطقه‌ای مترووست ماساچوست<sup>۴</sup>، کنسرسیوم کتابخانه‌های تامبا بای<sup>۵</sup>، کتابخانه تخصصی هنر در دانمارک<sup>۶</sup> و کتابخانه انجمن دریاچه شرقی<sup>۷</sup> از برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کنند.

کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران با فراهم آوردن مجموعه متنوعی از منابع علمی در حوزه‌های مختلف زمین‌شناسی، به عنوان بزرگ‌ترین و غنی‌ترین مجموعه منابع زمین‌شناسی در ایران فعالیت می‌کند. چنانکه اشاره شد این کتابخانه برای انجام دادن رسالت خود باید از یک سو فعالیت‌ها و برنامه‌های جاری و آتی سازمان خود را به خوبی شناسایی و تحلیل کند و از طرف دیگر، نیازهای واقعی کاربران کتابخانه را تشخیص دهد و در نهایت، بر اساس آنها برنامه‌ای راهبردی تدوین کند.

تهیه چنین برنامه‌ای موجب می‌شود تا علاوه بر کارکنان و کاربران کتابخانه، جامعه بیرونی نیز تصویر روشنی از اهداف و مسیر حرکت کتابخانه در آینده داشته باشند؛ اما سؤال اساسی این است که با توجه به شرایط درونی و بیرونی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی کشور، چه آرمان‌ها و اهدافی را می‌توان برای کتابخانه متصور بود و بر پایه آن آرمان‌ها و اهداف، چه برنامه‌هایی را می‌توان برای کتابخانه پیش‌بینی کرد؟

## هدف کلی

هدف اصلی این پژوهش شناخت وضعیت فعلی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف مورد انتظار آن است. این هدف از طریق بررسی عملکرد کتابخانه و شناخت دقیق ذی‌نفعان؛ تعیین چشم‌اندازها، رسالت‌ها و اهداف؛ شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و در نهایت ارائه راهکارها و برنامه‌های زمان‌بندی‌شده صورت می‌گیرد.

## پرسش‌های پژوهش

۱. اهداف، وظایف، چشم‌اندازها و ارزش‌های کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران کدامند؟
۲. مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف پیش‌روی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران کدامند؟
۳. کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران بر اساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در چه موقعیتی قرار دارد؟
۴. چه راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدتی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران را در حوزه‌های مختلف به اهداف تعیین‌شده هدایت می‌کند؟

## روش پژوهش

به‌منظور بررسی شرایط و دستیابی به واقعیت‌های پیرامون کتابخانه که لازمه برنامه‌ریزی راهبردی است، اطلاعات مورد نیاز از طریق تحلیل محتوای متون و اسناد منتشرشده توسط کتابخانه و درباره آن (مانند اساسنامه، خبرنامه، سایت کتابخانه و گزارش‌های سالانه عملکرد کتابخانه) گردآوری شد. از طرفی لازم بود نظر ذی‌نفعان کتابخانه، یعنی کارکنان و مراجعان نیز گردآوری شود. کارکنان شامل رئیس کتابخانه، کتابداران بخش‌های مرجع، امانت، سازماندهی، نشریات و کارکنان خدماتی است و مراجعان کتابخانه به دو دسته کلی مراجعان داخلی (کارکنان بخش‌های مختلف سازمان زمین‌شناسی) و مراجعان خارجی (اشخاص حقیقی و حقوقی) تقسیم می‌شوند. برای گردآوری اطلاعات مرتبط با ذی‌نفعان، با جست‌وجو و مطالعه متون مختلف، سرانجام استاندارد کتابخانه‌های تخصصی ایران زیرساخت نظری سؤالات مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها قرار گرفت (تعاونی، ۱۳۸۰). این استاندارد شامل ۷ مقوله کلی سازمان و مدیریت، منابع انسانی، خدمات، بودجه، مجموعه، سازماندهی منابع و ساختمان و تجهیزات است که هر کدام گویه‌هایی

را به خود اختصاص می‌دهند. این گویه‌ها توسط محقق استخراج شد و به صورت دو پرسش‌نامه مجزای مراجعان و کارکنان درآمد؛ سپس برای بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسش‌نامه‌ها در اختیار تعدادی از استادان علم اطلاعات و دانش‌شناسی قرار گرفت و نظر آنها لحاظ شد. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ به کار رفت. ضریب آلفا برای پرسش‌نامه ویژه مراجعان ۰/۷۱ و برای پرسش‌نامه ویژه کارکنان ۰/۶۳ به دست آمد که در حد پذیرفتنی است. برخی اطلاعات خواسته شده در استاندارد مانند نسبت نیروی انسانی و منابع و مانند آنها نیز توسط محققان محاسبه شد.

در پرسش‌نامه ارائه شده به کارکنان کتابخانه، از پاسخگویان خواسته شده بود که با در نظر گرفتن شرایط فعلی کتابخانه، مشخص کنند که هر گویه را نقطه قوت کتابخانه می‌دانند یا نقطه ضعف. در مورد مراجعان کتابخانه (چون مراجعان بالقوه خارج از سازمان قشر بسیار گسترده‌ای را تشکیل می‌دادند) به ناچار تنها به نظرهای افرادی بسنده شد که در بازه دوهفته‌ای به بخش‌های مختلف کتابخانه مراجعه کردند. در نهایت، ۲۰۷ نفر از مراجعان خارج از سازمان پرسش‌نامه مربوط را تکمیل کردند. تعداد مراجعان داخلی کتابخانه بر اساس آمار میز امانت به دست آمد که در جمع ۷۱۴ عضو را نشان می‌داد؛ بنابراین، بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه ۲۵۰ نفر شد. برای حصول اطمینان از جمع‌آوری پرسش‌نامه به تعداد کافی، ۳۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی بین اعضای کتابخانه توزیع شد که در نهایت ۲۴۷ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و مبنای تحلیل قرار گرفت.

در مرحله بعد با توجه به نقش مهم کارکنان کتابخانه در تدوین برنامه راهبردی، جلسات مصاحبه سازمان‌یافته انفرادی با تک‌تک کارکنان کتابخانه برگزار شد. سؤال‌های مصاحبه بر پنج محور اصلی شامل وجه تمایز این کتابخانه با سایر ارگان‌های مشابه، مهم‌ترین خدمات ارائه شده، ارزش‌های حاکم، اهداف و وظایف و تغییر و تحولات آتی طراحی و نظر افراد در مورد چشم‌اندازها، رسالت‌ها، اهداف و وظایف کتابخانه اخذ شد. حاصل این مرحله تهیه پیش‌نویسی از چشم‌اندازها، رسالت‌ها، اهداف و وظایف بود. در پایان طی یک جلسه گروهی پیش‌نویس پیشنهادی بحث و بررسی شد و به صورت نهایی در آمد.

### شرح مدل مورد استفاده در این پژوهش

الگوهای متنوعی برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده‌اند. هر سازمان یا مؤسسه‌ای به فراخور ماهیت، وضعیت و شرایط محیطی، الگویی را برای اجرای گام‌های اساسی برنامه‌ریزی برمی‌گزیند. معمولاً در نخستین گام‌های تدوین برنامه راهبردی، الگو بررسی و بسته به نوع سازمان، بر مدل خاصی توافق می‌شود. توافق در مورد مدل انتخابی و پایبندی به آن از سوی افراد درگیر در

طول فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، بیش از گزینش مدل اهمیت دارد. برای اجرای پژوهش حاضر، از میان الگوهای موجود، مدل ارائه‌شده توسط دیوید، فرد و هانگر<sup>۱۰</sup> استفاده شد. این الگو که از مدل‌های معتبر و مبتنی بر تحلیل SWOT<sup>۹</sup> است، برای تعیین عوامل بیرونی و درونی کارآیی بسیار خوبی دارد (هانگر، ۱۳۸۱). مراحل انجام دادن این مدل، که در واقع مراحل این پژوهش هم هستند، به شرح زیر است:

**گام اول:** در گام اول سازمان برای اجرای طرح تدوین راهبرد اعلام آمادگی می‌کند. تلاش برای شناخت عناصر، فرایندها، شروط، سطوح، ابعاد و آثار راهبرد از سوی مدیران و رهبران سازمان از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و گزارش‌ها و ایجاد توافق از سوی آنان برای تدوین راهبرد، روش برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسه‌ها و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌شوند و منابع و امکانات لازم تعیین خواهند شد.

**گام دوم:** ارزیابی وضعیت فعلی از لحاظ عملکرد کلی سازمان و واحدهای تابعه، شناخت اینکه رهبران اثرگذار و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان چه کسانی هستند و شناسایی مدیران ارشدی که وظیفه اجرای تصمیمات را بر عهده دارند، از لحاظ ویژگی‌های فردی، تحصیلات، مهارت‌ها، سوابق، توانایی برقراری ارتباط، قدرت رهبری، نوآوری و توان مقابله با چالش‌های فرارو و شناخت آنها از محیط داخلی، خارجی و جهانی.

**گام سوم:** این گام شامل شناخت مأموریت‌های سازمان (چه می‌کند؟ چرا؟) می‌خواهد به کجا برسد؟) است این گام بر شناخت ارزش‌های حاکم بر سازمان و اهداف فعلی سازمان مبتنی خواهد بود. طبیعی است که در صورت نیاز و پس از بررسی‌های لازم در مورد عوامل داخلی و خارجی، شاید در مأموریت و اهداف اصلاحاتی انجام گیرد.

**گام چهارم:** در این مرحله شناخت و تحلیل محیط خارجی صورت می‌گیرد. عوامل محیطی که باید بررسی شوند شامل ابعاد اقتصادی، فناوری، سیاسی - حقوقی و فرهنگی - اجتماعی هستند که هر یک شاید فرصت یا تهدید تلقی شوند.

**گام پنجم:** پس از شناخت عوامل خارجی، ضمن تفکیک آنها به فرصت‌ها و تهدیدها، در جدول "خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی"<sup>۱۱</sup> دسته‌بندی می‌شوند. در ستون اول جدول مذکور عناوین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) درج می‌شوند. در ستون دوم وزن هر عامل (بین صفر تا یک) به نسبت اهمیت و تأثیری که بر عملکرد سازمان دارند، تعیین می‌شود. در ستون سوم درجه‌بندی (یا رتبه) هر عامل به نسبت نقش آنها در آینده سازمان مشخص و در ستون چهارم حاصل ضرب وزن و درجه‌بندی یا رتبه با عنوان امتیاز وزنی درج خواهد شد. حاصل جمع امتیازات

این عوامل، ذیل ستون چهارم مشخص می‌شود. عدد به‌دست آمده که نباید از ۵ بیشتر باشد، میزان اثرگذاری این عوامل محیطی را مشخص می‌کند.

**گام ششم:** در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایندها و عملکردهای سازمان بررسی و نقاط قوت و ضعف درونی سازمان مشخص می‌شوند.

**گام هفتم:** مشابه آنچه در گام پنجم ذکر شد، در این گام نیز جدول "خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی" <sup>۱۱</sup> تهیه می‌شود.

**گام هشتم:** در این گام از ترکیب و تلفیق جداولی که در گام‌های پنجم و هفتم تهیه شده‌اند، با انتخاب عوامل مهم خارجی و داخلی جدول "خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی" <sup>۱۲</sup> به‌دست می‌آید. در ستون ششم این جدول، هر عامل در سه مقطع (کوتاه‌مدت - میان‌مدت - درازمدت) زمان‌بندی می‌شود.

**گام نهم:** در این مرحله با توجه به عوامل راهبردی داخلی و خارجی، ماتریس (TOWS) - معکوس ماتریس SWOT - تهیه و بر اساس آن چهار گروه راهبرد SO (از ترکیب فرصت‌ها و نقاط قوت)، ST (از ترکیب نقاط قوت و تهدیدها)، WO (از ترکیب فرصت‌ها و نقاط ضعف) و WT (از ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها) پیشنهاد می‌شوند.

**گام دهم:** تهیه "ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی" <sup>۱۳</sup> که برای تعیین اولویت‌های راهبردهای پیشنهادی در گام نهم طراحی شده است. در این فرم، مشابه آنچه در گام‌های پنجم و هفتم انجام شد، امتیازات وزنی تمامی عوامل راهبردی شامل فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف در ستون‌های اول، دوم، سوم و چهارم برای تعداد راهبردهای پیشنهادی، بررسی مجدد می‌شود تا اولویت هر راهبرد بر اساس بالاترین نمره مشخص شود.

**گام یازدهم:** در این مرحله که راهبردهای پیشنهادی مشخص شده‌اند، آرمان‌ها، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و اهداف سازمان مرور می‌شوند تا با توجه به اطلاعات به‌دست آمده، اصلاحات احتمالی در آنها به‌وجود آید. بدیهی است در صورت نیاز، راهبردها اصلاح می‌شوند. هدف این مرحله بررسی مجدد و اطمینان از تناسب و همخوانی راهبردهای به‌دست آمده با آرمان‌ها و اهداف سازمان خواهد بود. طبیعی است که اگر فرایند تدوین راهبرد خوب انجام شده باشد، نباید تغییرات چندانی نیاز باشد.

**گام دوازدهم:** تهیه مقدمات برای اجرای راهبرد که خود مستلزم طی فرایند دیگری است. با توجه به اهمیت این مرحله، داشتن تخصص و مهارت لازم برای عملیاتی کردن هر یک از راهبردها یک ضرورت محسوب می‌شود. گذراندن دوره‌های مرتبط یا استفاده از خدمت مشاوران

توصیه می‌شود. در این مرحله سیاست‌ها و تاکتیک‌های متناسب با راهبردها تعیین می‌شوند و در چارچوب این سیاست‌ها و تاکتیک‌ها، برنامه اجرای آنها تهیه خواهد شد (دیوید، ۱۳۸۱). در انتها اشاره می‌شود که در پژوهش حاضر برنامه راهبردی کتابخانه تخصصی سازمان زمین‌شناسی ایران تا مرحله یازدهم اجرا خواهد شد.

### روش تحلیل داده‌ها

ابتدا داده‌ها و اطلاعات حاصل از مطالعه اسناد و مدارک تولیدشده کتابخانه، پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها تحلیل و سپس نقاط قوت و ضعف بیان‌شده توسط کارمندان جمع‌بندی شد و بر اساس تحلیل این داده‌ها و اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌های مراجعان، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند؛ پس از آن، مقوله‌های مرتبط با هر یک از اجزای برنامه راهبردی از مجموعه به‌دست آمده استخراج شد. در مرحله بعد جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی توسط محققان تهیه شدند<sup>۱۴</sup> (جدول‌های ۱ و ۲) و سپس در جلسه گروهی در مورد اوزان و رتبه‌های داده‌شده، بحث و توافق نهایی حاصل شد. سپس برای تعیین موقعیت فعلی کتابخانه، با استفاده از جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ۹ خانه‌ای ترسیم شد. بعد از تعیین موقعیت فعلی کتابخانه، مهم‌ترین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی منتقل شدند (جدول ۳). این عمل با بررسی دوباره اوزان هر یک از عوامل خارجی و داخلی (جدول‌های ۱ و ۲) و انتقال مهم‌ترین عوامل وزنی موجود در این دو جدول انجام گرفت. جدول مذکور به‌عنوان مبنا و پایه‌ای برای ایجاد گزینه‌های راهبردی با استفاده از ماتریس TOWS به کار رفت (جدول ۴). این ماتریس، که معکوس ماتریس SWOT است، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن برقرار کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی را به وجود آورد. در این مرحله نیز هر یک از راهبردهای SO، ST، WO و WT ابتدا توسط محققان تعیین و سپس در جلسه گروهی با اعضا در مورد هر یک از آنها بحث و توافق نهایی حاصل شد. در مرحله آخر "ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی" ترسیم و بر اساس آن راهبردها در قالب مقوله‌های استاندارد کتابخانه‌های تخصصی اولویت‌بندی شدند و سپس متخصصان زمان مورد نیاز برای تحقق آنها را تعیین کردند و در نهایت، مطالب در یک جلسه گروهی دوباره مورد بحث قرار گرفتند و توافق نهایی صورت گرفت.

### پاسخ به سؤال‌های پژوهش

سؤال اول: اهداف، وظایف، چشم‌اندازها و ارزش‌های کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران کدامند؟

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده بر روی متون و مصاحبه‌ها (که به‌طور مفصل در بخش تحلیل داده‌ها و روش پژوهش شرح داده شد) اهداف، وظایف، چشم‌اندازها، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری کتابخانه به شرح زیر مطرح شدند.

#### الف) اهداف

- ارتقای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی، فرهنگی و تولیدی سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران از طریق تأمین نیازهای اطلاعاتی کاربران با به‌کارگیری شیوه‌های نوین کتابداری و اطلاع‌رسانی؛
- ارتقای دانش تخصصی کاربران و کارکنان کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور با استفاده از فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی.

#### ب) وظایف

- گردآوری و سازماندهی مجموعه‌ای غنی از منابع شامل کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌ها، نشریات ادواری، رسانه‌های دیداری - شنیداری و سایر منابع مورد نیاز برنامه‌های آموزشی و پژوهشی سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران؛
- گردآوری و سازماندهی مجموعه‌ای از منابع مرجع عمومی و تخصصی؛
- گردآوری و سازماندهی انتشارات و به‌ویژه گزارش‌های تولیدشده در سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران؛
- سازماندهی مؤثر مجموعه به‌منظور افزایش میزان دسترسی به آنها؛
- فراهم آوردن امکانات و تسهیلات فیزیکی کافی و مناسب برای استفاده از منابع در داخل کتابخانه؛
- آموزش کاربران برای استفاده بهینه از کتابخانه و منابع آن؛
- استخدام و به‌کارگیری نیروهای ماهر و متخصص و تلاش برای ارتقای دانش کارکنان کتابخانه؛
- تهیه راهنماها و جزوه‌هایی به‌منظور آگاه کردن کاربران از منابع و خدمات کتابخانه.



### ج) چشم‌اندازها

- کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور غنی‌ترین و روزآمدترین مرکز اطلاع‌رسانی کشور در حوزه علوم زمین است که بخش اعظم نیازهای اطلاعاتی افراد حقیقی و حقوقی مرتبط را در داخل و خارج از کشور تأمین می‌کند.
- کتابخانه در صدد است تا در سال ۱۳۹۴ از حیث رعایت استانداردهای کتابخانه‌های تخصصی، معیارهای بین‌المللی سواد اطلاعاتی کاربران و ارائه خدمات نوین، رتبه نخست را در میان کتابخانه‌های تخصصی خاورمیانه کسب کند و به الگویی برای سایر کتابخانه‌ها تبدیل شود.

### د) بیانیه مأموریت

- گردآوری، سازماندهی و اشاعه غنی‌ترین و روزآمدترین منابع اطلاعاتی و به شکل‌های مختلف، با تأکید بر حوزه علوم زمین؛
- ارائه خدمات به تمامی کارکنان، محققان، استادان و دانشجویان داخل و خارج از سازمان؛
- برگزاری انواع دوره‌های آموزشی به منظور افزایش سواد اطلاعاتی کاربران و کارکنان؛
- توجه ویژه به انواع فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در زمینه بهبود خدمات؛
- ایفای نقش اساسی کتابخانه و کتابداران در جریان دانش سازمانی، به‌عنوان واسطه‌های دانش؛
- مسئولیت‌پذیری در قبال تک‌تک کاربران و اطمینان از حداکثر رضایت درونی آنها.

### ج) ارزش‌ها

- حفظ حرمت و جایگاه کتابخانه و کتابدار؛
  - نبود تبعیض میان کاربران؛
  - توجه به نیازهای اطلاعاتی متنوع کاربران؛
  - آزادی کاربران در انتخاب و استفاده از منابع؛
  - حفظ اطلاعات شخصی کاربران؛
  - استقبال از نظرها و پیشنهادهای سازنده؛
  - تغییر و تحول متناسب با نیازهای روز کاربران.
- سؤال دوم: مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران کدامند؟
- به‌منظور استخراج مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها، محیط خارجی پیرامون کتابخانه و برای پیدا

کردن مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف، محیط داخلی کتابخانه از طریق پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها ارزیابی و تحلیل شدند.

#### الف) ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

با تحلیل پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها مهم‌ترین عوامل خارجی در دو مقوله فرصت‌ها و تهدیدها استخراج شد و در قالب جدول ۱ به نمایش درآمد. در ستون سوم این جدول، وزن هر عامل - بین صفر تا یک - به نسبت اهمیت و تأثیرشان بر عملکرد کتابخانه تعیین شد. در ستون چهارم، درجه یا رتبه هر عامل به نسبت نقش آنها در آینده کتابخانه آمد و در ستون پنجم حاصل ضرب وزن و رتبه با عنوان نمره درج شد. در نهایت حاصل جمع امتیازات این عوامل عدد ۲/۲۷۵ بود که ذیل ستون پنجم آمده است و میزان اثرگذاری عوامل محیطی خارجی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد "حرکت کتابخانه به سمت دیجیتالی شدن" با نمره ۰/۳۶ و "انتخاب سازمان زمین‌شناسی ایران به عنوان مرکز منطقه‌ای مطالعات زمین‌شناسی خاورمیانه" با نمره ۰/۳ به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و "نامشخص بودن خواسته‌های دقیق مدیران و کارکنان از کتابخانه" با نمره ۰/۱۳ و "انجام دادن فعالیت‌های موازی با فعالیت‌های کتابخانه در سازمان" با نمره ۰/۱ مهم‌ترین تهدیدهای پیش روی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران هستند.

جدول ۱. خلاصه ارزیابی محیط خارجی - فرصت‌ها و تهدیدها

ردیف	فرصت‌ها	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه	نمره
01	حرکت کتابخانه به سمت دیجیتالی شدن (فناوری)	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
02	انتخاب سازمان زمین‌شناسی به عنوان مرکز منطقه‌ای مطالعات زمین‌شناسی خاورمیانه (سیاسی)	۰/۰۷۵	۴	۰/۳
03	دیدگاه مثبت مدیران ارشد سازمان نسبت به کتابخانه و نقش مهم آن در سازمان (اجتماعی)	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۵
04	امکان تحول ارائه خدمات سنتی به مدرن (فناوری)	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
05	نیاز روزافزون شرکت‌های خصوصی و دولتی به اطلاعات کتابخانه (سیاسی)	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
06	منحصر به فرد بودن کتابخانه از نظر دامنه و پوشش منابع علوم زمین (سیاسی)	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
07	افزایش روزافزون نیاز به اطلاعات علمی و فنی (اجتماعی)	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸
08	امکان مکانیزه کردن بسیاری از فعالیت‌ها و خدمات فنی (فناوری)	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵

ادامه جدول ۱. خلاصه ارزیابی محیط خارجی - فرصت‌ها و تهدیدها

ردیف	فرصت‌ها	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه	نمره
O9	برگزاری همایش‌های سالانه علوم زمین در سطح ملی (سیاسی) تهدیدها	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
T1	عدم پشتیبانی لازم از فعالیت‌های پژوهشی در سازمان (فرهنگی)	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
T2	تحلیل نیروهای انسانی (سیاسی)	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
T3	نامشخص بودن خواسته‌های دقیق مدیران و کارکنان از کتابخانه (فرهنگی)	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳
T4	تغییر و تحولات سریع حرفه‌ای و فناوری (فناوری)	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
T5	انجام دادن فعالیت‌های موازی با فعالیت‌های کتابخانه در سازمان (سیاسی)	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰
T6	نوسان مداوم در بودجه (اقتصادی)	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰
T7	عدم تناسب رشد بودجه با تورم کشور (اقتصادی)	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
T8	سرعت بالای دگرگونی در فناوری‌های نوین و دانش اطلاع‌رسانی (فناوری)	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
T9	نبود استانداردهای مدون و دقیق برای کتابخانه‌های تخصصی کشور (سیاسی)	۰/۰۳	۲	۰/۰۶۰
T10	نبود نظام ملی اطلاع‌رسانی در کشور (سیاسی)	۰/۰۳	۲	۰/۰۶۰
		$\sum=1$		۲/۲۷۵

#### ب) ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

برای ارزیابی محیط داخلی، مشابه محیط خارجی، با تحلیل پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها جدول ۲ ترسیم شد. در این جدول نیز، همانند جدول ۱، ضریب اهمیت (وزن) و رتبه هر عامل درج شده است. حاصل جمع نمرات عدد ۲/۹۹۹ بود که در ذیل ستون ششم دیده می‌شود و میزان اثرگذاری عوامل محیطی داخلی را نشان می‌دهد. آن گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد "استقلال کتابخانه و اداره آن زیر نظر مستقیم ریاست سازمان" با نمره ۰/۱۵ مهم‌ترین قوت و "نبود برنامه راهبردی مدون" با نمره ۰/۰۶ مهم‌ترین ضعف کتابخانه است.

جدول ۲. خلاصه ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

ردیف	ضرب اهمیت	ضرب اهمیت عوامل فرعی	رتبه	نمره
<b>نقاط قوت</b>				
<b>سازمان و مدیریت</b>				
۰/۱۲				
۱	استقلال کتابخانه و اداره آن زیر نظر مستقیم ریاست سازمان زمین‌شناسی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۲	مشارکت ریاست کتابخانه در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان زمین‌شناسی	۰/۰۴	۳/۱۰	۰/۱۲۴
۳	مسئولیت کامل رئیس کتابخانه در سازماندهی امور اداری، مالی و حرفه‌ای کتابخانه	۰/۰۲	۳/۲۰	۰/۰۶۴
۴	استفاده از کمیته مشورتی متشکل از نمایندگان بخش‌های مختلف و صاحب‌نظران	۰/۰۱	۴	۰/۰۴
<b>منابع انسانی</b>				
۰/۰۹				
۱	تخصص حرفه‌ای و تجربه بالای ریاست کتابخانه	۰/۰۲۵	۳/۷۵	۰/۰۹۳
۲	تعداد زیاد کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر	۰/۰۲۰	۳	۰/۰۶
۳	نسبت کارکنان با تخصص کتابداری به سایر کارکنان	۰/۰۱۵	۳/۱۰	۰/۰۴۶۵
۴	سابقه کاری زیاد کارکنان کتابخانه	۰/۰۱۰	۳	۰/۰۳۰
۵	میزان مشارکت فعال کتابداران در برنامه‌ریزی و سازماندهی کتابخانه	۰/۰۱۰	۳/۶۰	۰/۰۳۶
۶	تناسب تعداد کارکنان به کاربران بالفعل و مجموعه منابع موجود	۰/۰۱۰	۳/۵۰	۰/۰۳۵
<b>خدمات</b>				
۰/۰۸				
۱	مکانیزه کردن خدمات	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۲	دسترسی کاربران به اینترنت و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط	۰/۰۲	۳/۵۰	۰/۰۷
۳	انجام دادن فعالیت‌های تبلیغی و آشنایی کاربران با منابع جدید	۰/۰۱	۳/۲۰	۰/۰۳۲
۴	داشتن راهنمای استفاده از کتابخانه و خدمات	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
<b>بودجه</b>				
۰/۰۶				
۱	بودجه کافی، مستقل و متناسب	۰/۰۴	۳/۳۰	۰/۱۳۲
۲	درآمدهای در قبال خدمات اضافی	۰/۰۲	۳/۷۰	۰/۰۷۴
<b>مجموعه</b>				
۰/۰۵				
۱	گردآوری منابع اطلاعاتی جاری و روزآمد	۰/۰۳	۳/۸۰	۰/۱۱۴
۲	خرید متناسب انواع منابع اطلاعاتی (کتاب، مجله، لوح فشرده) به زبان‌های فارسی و لاتین	۰/۰۲	۳/۲۰	۰/۰۶۴
<b>سازماندهی منابع</b>				
۰/۰۳				
۱	سازماندهی منابع بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی	۰/۰۲	۳/۵۰	۰/۰۷
۲	سرعت در سازماندهی منابع	۰/۰۱	۳/۲۰	۰/۰۳۲
۳	نسبت عناوین سازماندهی شده در ماه به تعداد کارکنان	۰/۰۱	۳/۴۰	۰/۰۳۴

ادامه جدول ۲. خلاصه ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

ردیف	ضرب اهمیت	ضرب اهمیت عوامل فرعی	رتبه	نمره
<b>ساختمان و تجهیزات</b>				
۰/۰۷				
۱	وجود امکانات و فناوری‌های سخت‌افزاری (رایانه، پرینتر، کپی) و نرم‌افزاری (اینترنت، اینترنت، ام‌ای‌اس)	۰/۰۳	۳/۴۰	۰/۱۰۲
۲	تجهیزات کتابخانه‌ای مناسب	۰/۰۲	۳/۲۰	۰/۰۶۴
۳	استقرار کتابخانه در محل مناسب و دسترسی‌پذیر	۰/۰۱	۳/۵۰	۰/۰۳۵
۴	وجود فضای جذاب و آرام برای کارکنان و مراجعان	۰/۰۰۵	۳/۹۰	۰/۰۱۹
۵	انعطاف در تغییر چیدمان کتابخانه	۰/۰۰۵	۳/۲۰	۰/۰۱۶
<b>نقاط ضعف</b>				
<b>سازمان و مدیریت</b>				
۰/۱۲				
۱	فقدان برنامه راهبردی مدون	۰/۰۴	۱/۷۰	۰/۰۶۸
۲	عدم تدوین اهداف و وظایف بلندمدت و کوتاه‌مدت	۰/۰۳	۱/۸۰	۰/۰۵۴
۳	عدم تدوین خط‌مشی‌ها، روش‌ها، قواعد و مقررات کاری	۰/۰۲۵	۱/۵۰	۰/۰۳۷۵
۴	عدم ارائه گزارش فعالیت‌ها و اقدامات کتابخانه و ارزیابی مستمر آنها	۰/۰۱	۱/۲۰	۰/۰۱۲
۵	عدم ایجاد انگیزه در کارکنان با استفاده از اهرم‌های لازم	۰/۰۰۵	۱/۱	۰/۰۰۵
<b>منابع انسانی</b>				
۰/۰۹				
۱	آگاهی نداشتن از فناوری‌های جدید و پیشرفت‌های حرفه‌ای	۰/۰۲۵	۱/۹۰	۰/۰۴۷
۲	عدم اخذ مدرک از دانشگاه‌های معتبر	۰/۰۲۰	۱/۷۰	۰/۰۳۴
۳	شرکت نکردن در دوره‌های آموزشی و همایش‌های مرتبط	۰/۰۱۵	۱/۹۰	۰/۰۲۸۵
۴	نداشتن مهارت‌های ارتباطی مناسب	۰/۰۱۰	۱	۰/۰۱۰
۵	انجام ندادن فعالیت‌های پژوهشی در حوزه موضوعی کتابداری	۰/۰۱۰	۱/۵۰	۰/۰۱۵
<b>خدمات</b>				
۰/۰۸				
۱	تهیه نکردن آمار خدمات ارائه شده به کاربران	۰/۰۲۰	۱/۹۰	۰/۰۳۸
۲	عدم ارزیابی و شناخت نیازهای اطلاعاتی کاربران	۰/۰۱۵	۱/۷۰	۰/۰۲۵۵
۳	نداشتن وبسایت اختصاصی برای انتشار اطلاعات و اخبار	۰/۰۱۰	۱/۸۰	۰/۰۱۸
۴	برگزار نکردن دوره‌های آموزش آشنایی با فعالیت‌ها و خدمات کتابخانه	۰/۰۱۵	۱/۲۰	۰/۰۱۸
۵	عدم کوشش برای تبدیل کاربران بالقوه به بالفعل	۰/۰۰۵	۱/۳۰	۰/۰۰۶۵
۶	ارائه نکردن شیوه‌های نوین اطلاع‌رسانی (اشاعه‌گزینی، اطلاعات، خدمات آگاهی‌رسانی جاری و ...)	۰/۰۰۵	۱/۴۰	۰/۰۰۷۰
۷	همکاری نکردن با کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ملی و بین‌المللی برای ارائه خدمات بهتر	۰/۰۱۰	۱/۲۰	۰/۰۱۲

ادامه جدول ۲. خلاصه ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

ردیف	ضریب اهمیت	ضریب اهمیت عوامل فرعی	رتبه	نمره
<b>بودجه</b>				
		۰/۰۶		
۱	نداشتن برنامه مدون برای تخصیص بودجه	۰/۰۱۵	۲	۰/۰۳۰
۲	عدم تهیه، تنظیم، پیشنهاد و دفاع از بودجه سالیانه	۰/۰۱۵	۱/۷۰	۰/۰۱۵
۳	عدم نظارت و کنترل بودجه	۰/۰۱۰	۱/۳۰	۰/۰۱۳
۴	ارائه نکردن گزارش‌های مالی	۰/۰۱۰	۱/۲۰	۰/۰۱۲
۵	مشارکت نکردن فعال کارکنان در تدوین بودجه	۰/۰۰۵	۱/۲۰	۰/۰۰۶
۶	صرفه‌جویی نکردن در بودجه از طریق عضویت در کنسرسیوم‌های اشتراک منابع	۰/۰۰۵	۱/۶۰	۰/۰۰۸
<b>مجموعه</b>				
		۰/۰۶		
۱	نداشتن سیاست مدون و مکتوب برای گزینش، سفارش و انتخاب منابع	۰/۰۲۰	۱/۸۰	۰/۰۳۶
۲	عدم بررسی و بازبینی منابع موجود و مفقود در فواصل زمانی معین	۰/۰۰۷	۱/۵۰	۰/۰۱۱
۳	وجین نکردن منابع قدیمی و ناکارآمد	۰/۰۰۵	۱/۵۰	۰/۰۰۸
۴	عدم تناسب مجموعه با استانداردها	۰/۰۱۰	۱/۵۰	۰/۰۱۵
۵	عدم رشد مناسب مجموعه	۰/۰۱۵	۱/۷۰	۰/۰۲۵
۶	عدم مشارکت و همکاری با کتابخانه‌های دیگر در اشتراک منابع و امانت بین کتابخانه‌ای	۰/۰۰۳	۱/۴۰	۰/۰۰۴
<b>سازماندهی منابع</b>				
		۰/۰۵		
۱	عدم ارزیابی منابع سازماندهی شده و شناسایی اشتباهات و ضعف‌ها	۰/۰۲۵	۱/۸۰	۰/۰۴۵
۲	عدم تهیه نمایه نامه‌ها و چکیده‌نامه‌های چاپی و الکترونیکی	۰/۰۱۳	۱/۳۰	۰/۰۱۷
۳	عدم تهیه فهرستگان‌ها و کتاب‌شناسی‌ها از کتابخانه‌های تحت پوشش	۰/۰۱۲	۱/۳۰	۰/۰۱۶
<b>ساختمان و تجهیزات</b>				
		۰/۰۴		
۱	تجهیز نکردن کتابخانه به سیستم‌های ضد سرقت و حریق	۰/۰۴	۱	۰/۰۴

سؤال سوم: کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران بر اساس ارزیابی

عوامل داخلی و خارجی در چه موقعیتی قرار دارد؟

برای نشان دادن موقعیت فعلی کتابخانه در یک نگاه کلی، با استفاده از جدول‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ماتریس ۹ خانه‌ای (ماتریس داخلی و خارجی) ترسیم شد. بر اساس نمره

به دست آمده از جدول‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کتابخانه که به ترتیب ۲/۲۷۵ و ۲/۹۹۹ هستند، موقعیت کتابخانه مشخص می‌شود (شکل ۱).

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	1	2	3	4	
	I	II	III		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
	IV	V ۲/۹۹۹	VI ۲/۲۷۵		
	V II	V III	IX		
					1

شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی (۹ خانه‌ای)

همان‌گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد موقعیت فعلی کتابخانه در خانه شماره پنجم (V) قرار می‌گیرد. این جایگاه نشان می‌دهد که از حیث محیط داخلی، کتابخانه بالاتر از حد متوسط و در مورد محیط خارجی کمی پایین‌تر از حد متوسط است. به عبارت دیگر در محیط داخلی نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف هستند و در محیط خارجی تهدیدها بیشتر از فرصت‌هاست.

سؤال چهارم: چه راهبردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدتی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران را در حوزه‌های مختلف به اهداف تعیین شده هدایت می‌کند؟

برای پاسخ به این سؤال از ترکیب و تلفیق جدول‌های ۱ و ۲ با انتخاب عوامل مهم خارجی و داخلی، جدول "خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی" تهیه شد (جدول ۳). در ستون ششم جدول مذکور، برنامه‌ریزی برای هر عامل در سه مقطع (کوتاه‌مدت - میان‌مدت - درازمدت) آمده است. عوامل راهبردی داخلی و خارجی به دست آمده، مبنای تدوین راهبردهای پیشنهادی قرار گرفتند.

جدول ۳. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی داخلی و خارجی

توضیحات	عمر مداوم			وزن	عوامل راهبردی
	بلند	متوسط	کوتاه		
امکان اقدامات سریع و تأمین خواسته‌ها	✓			۰/۱۳	S1 استقلال کتابخانه و اداره آن زیر نظر مستقیم ریاست سازمان
آگاهی از تصمیم‌ها و طرح برنامه‌ها	✓			۰/۱۰	S2 مشارکت مدیر کتابخانه در تصمیم‌گیریهای مهم سازمان
درک نیازها و توانایی در حسن انجام کار	✓			۰/۰۵	S3 تخصص حرفه‌ای و تجربه کارکنان
خدمات بهتر	✓			۰/۰۵	S4 سازماندهی استاندارد منابع
خدمات سریع‌تر و بهتر		✓		۰/۱۳	S5 فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب
ناتوانی در رسیدن به اهداف		✓		۰/۱۳	W1 نبود برنامه راهبردی مدون
کاهش بازده کاری کارکنان		✓		۰/۰۹	W2 ناآشنایی با فناوری‌های جدید و پیشرفت‌های حرفه‌ای
نامعلوم ماندن نقاط ضعف و قوت		✓		۰/۰۵	W3 عدم ارزیابی خدمات
محدود ماندن خدمات به گروهی خاص			✓	۰/۰۵	W4 عدم تلاش برای تبدیل کاربران بالقوه به بالفعل
ناتوانی در برنامه‌ریزی و تأمین منابع مالی			✓	۰/۰۹	W5 نداشتن برنامه مدون برای تهیه و تنظیم بودجه سالانه
عدم تناسب مجموعه با نیازهای واقعی		✓		۰/۱۳	W6 نبود سیاست مجموعه‌سازی مدون
ابزاری برای بهبود فعالیت‌ها و خدمات		✓		۰/۱۸	O1 حرکت به سمت دیجیتالی شدن
امکان گسترش خدمات و همکاری مشترک		✓		۰/۱۰	O2 انتخاب سازمان زمین‌شناسی به عنوان مرکز منطقه‌ای مطالعات زمین‌شناسی خاورمیانه
فرصتی برای تأمین خواسته‌های کتابخانه	✓			۰/۰۸	O3 دیدگاه مثبت مدیران ارشد سازمان به نقش مهم کتابخانه
گسترش خدمات و بازاریابی		✓		۰/۰۶	O4 نیاز روزافزون شرکت‌ها به اطلاعات کتابخانه
عاملی برای رقابت با سایر کتابخانه‌ها		✓		۰/۰۸	O5 منحصر به فرد بودن کتابخانه از نظر دامنه و پوشش منابع علوم زمین
کاهش انگیزه‌های پژوهشی		✓		۰/۱۸	T1 عدم پشتیبانی لازم از فعالیتهای پژوهشی در سازمان
عدم تناسب نیرو با تخصص مورد نیاز	✓			۰/۱۰	T2 تحمیل نیروی انسانی
عدم امکان برنامه‌ریزی مطابق نیاز		✓		۰/۰۸	T3 نامشخص بودن خواسته‌های دقیق مدیران و کارکنان از کتابخانه
تعارض در نقش‌ها و فعالیت‌ها		✓		۰/۱۴	T4 انجام دادن فعالیت‌های موازی با فعالیت‌های کتابخانه در سازمان



پس از مشخص شدن عوامل راهبردی داخلی و خارجی، ماتریس TOWS تهیه شد و بر اساس آن چهار گروه راهبرد SO (از ترکیب فرصت‌ها و نقاط قوت)، ST (از ترکیب نقاط قوت و تهدیدها)، WO (از ترکیب فرصت‌ها و نقاط ضعف) و WT (از ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها) پیشنهاد شد (جدول ۴).

با تدوین چهار گروه راهبرد، اکنون می‌توان با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی راهبردهای مختلفی را (که از طریق ماتریس TOWS شناسایی شده‌اند) اولویت بندی کرد. برای تهیه این ماتریس، مشابه آنچه در مورد جدول‌های عوامل داخلی و خارجی انجام شد (جدول‌های ۱ و ۲)، وزن همه عوامل راهبردی شامل فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف برای راهبردهای پیشنهادی بررسی مجدد شدند، سپس نمره جذابیت هر عامل برای راهبردهای تعیین شده مشخص شد (جدول ۵).

جدول ۴. ماتریس TOWS و راهبردهای چهارگانه پیشنهادی

<p><b>قوتها (S)</b></p> <p>S1 استقلال کتابخانه</p> <p>S2 مشارکت در تصمیم‌های مهم سازمان</p> <p>S3 تخصص حرفه‌ای و تجربه کارکنان</p> <p>S4 سازماندهی استاندارد منابع</p> <p>S5 فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب</p>	<p><b>ضعفها (W)</b></p> <p>W1 نبود برنامه راهبردی مدون</p> <p>W2 ناآشنایی با فناوری‌های جدید و پیشرفت‌های حرفه‌ای</p> <p>W3 عدم ارزیابی خدمات</p> <p>W4 عدم تلاش برای تبدیل کاربران بالقوه به بالفعل</p> <p>W5 نداشتن برنامه مدون برای تهیه و تنظیم بودجه سالانه</p> <p>W6 نبود سیاست مجموعه‌سازی مدون</p>	
<p><b>راهبردهای SO</b></p> <p>S01 فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای دیجیتال‌سازی خدمات و منابع</p> <p>S02 حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان</p> <p>S03 تدوین راهکارهایی مشخص در رابطه با نحوه ارائه خدمات و همکاری با شرکت‌ها</p> <p>S04 استفاده بهینه از تجهیزات و تسهیلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به‌عنوان یک مزیت</p>	<p><b>راهبردهای WO</b></p> <p>WO1 شفاف‌سازی سیاست‌ها و اهداف کتابخانه</p> <p>WO2 برگزاری و شرکت در دوره‌های آموزشی</p> <p>WO3 آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی جدید</p> <p>WO3 گسترش شبکه همکاری با کتابخانه‌های داخلی و خارجی</p> <p>WO4 اقدامات عملی برای تدوین سیاست مجموعه‌سازی</p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p>O1 حرکت به سمت دیجیتالی شدن</p> <p>O2 انتخاب سازمان زمین‌شناسی به‌عنوان مرکز منطقه‌ای مطالعات زمین‌شناسی خاورمیانه</p> <p>O3 دیدگاه مثبت مدیران ارشد سازمان به نقش مهم کتابخانه</p> <p>O4 نیاز روزافزون شرکت‌ها به اطلاعات کتابخانه</p> <p>O5 منحصر به فرد بودن کتابخانه از نظر دامنه و پوشش منابع علوم زمین</p>
<p><b>راهبردهای ST</b></p> <p>ST1 تنظیم و تصویب راهکارهای تشویقی برای حمایت از فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>ST2 تنوع و تحول در نوع خدمات</p> <p>ST3 برگزاری جلساتی با مدیران و کارکنان سازمان و آگاه‌سازی آنان از فعالیت‌های آتی کتابخانه</p> <p>ST4 تنظیم و تصویب شرح وظایف کتابخانه</p>	<p><b>راهبردهای WT</b></p> <p>WT1 مطالعه و برنامه‌ریزی برای جذب کاربران بالقوه</p> <p>WT2 تهیه و تنظیم اسامنامه استخدام</p> <p>WT3 برقراری ارتباط مداوم با کاربران و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنها</p> <p>WT4 گسترش شبکه همکاری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی</p>	<p><b>تهدیدها (T)</b></p> <p>T1 عدم پشتیبانی لازم از فعالیتهای پژوهشی در سازمان</p> <p>T2 تحمیل نیروی انسانی</p> <p>T3 نامشخص بودن خواسته‌های دقیق مدیران و کارکنان از کتابخانه</p> <p>T4 انجام دادن فعالیت‌های موازی با فعالیت‌های کتابخانه در سازمان</p>

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران

عوامل	وزن	WO1		WO2		WO3		WO4		SO1		SO2		SO3		SO4	
		م	ن	م	ن	م	ن	م	ن	م	ن	م	ن	م	ن	م	ن
S1	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۲	۰/۲۶	۰	۰	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۰	۰
S2	۰/۱۰	۴	۰/۴	۲	۰/۲	۰	۰	۲	۰/۲	۲	۰/۲	۱	۰/۱۰	۰	۰	۰	۰
S3	۰/۰۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۰	۰	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲
S4	۰/۰۵	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۰	۰	۱	۰/۰۵
S5	۰/۱۳	۲	۰/۲۶	۴	۰/۵۲	۳	۰/۳۹	۰	۰	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۰	۰	۴	۰/۵۲
W1	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۲	۰/۲۶	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۳	۰/۳۹	۲	۰/۲۶
W2	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۰	۰	۴	۰/۳۶
W3	۰/۰۵	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۰	۰	۲	۰/۱	۰	۰	۱	۰/۰۵	۰	۰	۰	۰
W4	۰/۰۵	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵	۰	۰	۰	۰	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲	۰	۰
W5	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۰	۰	۲	۰/۱۸
W6	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۱	۰/۱۳	۰	۰	۴	۰/۵۲	۳	۰/۳۹	۱	۰/۱۳	۰	۰	۰	۰
O1	۰/۱۸	۰	۰/۷۲	۴	۰/۷۲	۴	۰/۷۲	۴	۰/۷۲	۴	۰/۷۲	۴	۰/۷۲	۰	۰	۴	۰/۷۲
O2	۰/۱۰	۳	۰/۳	۲	۰/۲	۱	۰/۱	۴	۰/۴	۴	۰/۴	۲	۰/۲	۲	۰/۲	۱	۰/۱
O3	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰	۰
O4	۰/۰۶	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۲۴	۰	۰	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۰	۰
O5	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰	۰	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶
T1	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۰	۰	۴	۰/۷۲	۱	۰/۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
T2	۰/۱۰	۴	۰/۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۴	۰	۰	۴	۰/۴
T3	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۰۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
T4	۰/۱۴	۴	۰/۵۶	۳	۰/۴۲	۰	۰	۳	۰/۴۲	۴	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۰	۰	۰	۰
مجموع		۵/۹۸	۳/۸۷	۳/۹	۳/۹۶	۵/۷۲	۴/۶۵	۱/۷۱	۲/۹۵								

تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه گهس، دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳

ادامه جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران

عوامل	وزن	WT1		WT2		WT3		WT4		ST1		ST2		ST3		ST4	
		بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم	بسیار کم	کم
S1	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳
S2	۰/۱۰	۳	۰/۳	۴	۰/۴	۱	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱	۲	۰/۲	۲	۰/۲	۱	۰/۱
S3	۰/۰۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۵	۲	۰/۱	۲	۰/۱
S4	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۰۵	۰	۰	۱	۰/۰۵
S5	۰/۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۰/۳۹	۰	۲	۰/۲۶	
W1	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۲	۰/۲۶	۳	۰/۳۹	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۱	۰/۱۳	۴	۰/۵۲
W2	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰/۱۸	۰	۲	۰/۱۸	
W3	۰/۰۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۰۵	۰	۰	۴	۰/۲	۰	۲	۰/۱	
W4	۰/۰۵	۴	۰/۲	۰	۰	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵
W5	۰/۰۹	۰	۰	۳	۰/۲۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۳۶	
W6	۰/۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۱۳	۰	۴	۰/۵۲	
O1	۰/۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۷۲	۴	۴	۰/۷۲	
O2	۰/۱۰	۳	۰/۳۰	۲	۰/۲۰	۳	۰/۳۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۲	۰/۲	۴	۰/۴
O3	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶
O4	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۰	۱	۰/۰۶	
O5	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
T1	۰/۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۷۲	۱	۰/۱۸	۱	۴	۰/۷۲	
T2	۰/۱۰	۰	۰	۰	۰/۴	۴	۰	۰	۰	۱	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۰	۳	۰/۳	
T3	۰/۰۸	۰	۰	۰	۰	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲
T4	۰/۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۱۴	۳	۰/۴۲	۴	۰/۵۶
جمع کل		۲/۲۶	۳/۲۴	۲/۱	۲/۳	۲/۸۴	۴/۱۸	۲/۸۷	۵/۹۳								

در مرحله بعد از حاصل ضرب وزن هر عامل در نمره جذابیت هر راهبرد نمره‌ای به دست آمد و سپس مجموع این نمرات برای هر راهبرد تعیین شد تا اولویت‌ها بر اساس بالاترین نمره مشخص شود. نتایج بررسی به طور کامل در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. اولویت‌بندی راهبردها و زمان مورد نیاز برای تحقق آنها

ردیف	راهبردها	مقوله	زمان بندی	میانگین
۱	شفاف‌سازی سیاست‌ها و اهداف کتابخانه	مدیریت	کوتاه مدت	۵/۹۸
۲	تنظیم و تصویب شرح وظایف کتابخانه	مدیریت	کوتاه مدت	۵/۹۳
۳	فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای دیجیتال‌سازی خدمات و منابع	خدمات	میان مدت	۵/۷۲
۴	حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان	منابع انسانی	میان مدت	۴/۶۵
۵	تنوع و تحول در نوع خدمات	خدمات	بلندمدت	۴/۱۸
۶	اقدامات عملی برای تدوین سیاست مجموعه‌سازی	مجموعه	کوتاه مدت	۳/۹۶
۷	گسترش شبکه همکاری با کتابخانه‌های داخلی و خارجی	خدمات	میان مدت	۳/۹
۸	برگزاری و شرکت در دوره‌های آموزشی آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی جدید	خدمات	کوتاه مدت	۳/۸۷
۹	تهیه و تنظیم اساسنامه استخدام	مدیریت	کوتاه مدت	۳/۲۴
۱۰	استفاده بهینه از تجهیزات و تسهیلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به‌عنوان یک مزیت	تجهیزات	بلندمدت	۲/۹۵
۱۱	برگزاری جلساتی با مدیران و کارکنان سازمان و آگاه‌سازی آنان از فعالیت‌های آتی کتابخانه	مدیریت	بلندمدت	۲/۸۷
۱۲	تنظیم و تصویب راهکارهای تشویقی برای حمایت از فعالیت‌های پژوهشی	منابع انسانی	کوتاه مدت	۲/۸۴
۱۳	گسترش شبکه همکاری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی	خدمات	بلندمدت	۲/۳
۱۴	مطالعه و برنامه‌ریزی برای جذب کاربران بالقوه	خدمات	بلندمدت	۲/۲۶
۱۵	برقراری ارتباط مداوم با کاربران و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنها	خدمات	بلندمدت	۲/۱
۱۶	تدوین راهکارهای مشخصی در رابطه با نحوه ارائه خدمات و همکاری با شرکت‌ها	خدمات	کوتاه مدت	۱/۷۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، از مجموع ۱۶ اولویت پیشنهادی، ۸ راهبرد تدوین راهکارهای مشخصی در رابطه با نحوه ارائه خدمات و همکاری با شرکت‌ها، برقراری ارتباط مداوم با کاربران و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنها، مطالعه و برنامه‌ریزی برای جذب کاربران بالقوه، گسترش شبکه همکاری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی، برگزاری و شرکت در دوره‌های آموزشی آشنایی با

فناوری‌های اطلاعاتی جدید، گسترش شبکه همکاری با کتابخانه‌های داخلی و خارجی، تنوع و تحول در نوع خدمات، فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای دیجیتال‌سازی خدمات و منابع مربوط به مقوله خدمات و چهار راهبرد شفاف‌سازی سیاست‌ها و اهداف کتابخانه، تنظیم و تصویب شرح وظایف کتابخانه، تهیه و تنظیم اساسنامه استخدام، برگزاری جلساتی با مدیران و کارکنان سازمان و آگاه‌سازی آنان از فعالیت‌های آتی کتابخانه، به مقوله مدیریت مرتبط است و دو راهبرد حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان و تنظیم و تصویب راهکارهای تشویقی برای حمایت از فعالیت‌های پژوهشی ناظر بر مقوله منابع انسانی است و در نهایت راهبرد استفاده بهینه از تجهیزات و تسهیلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به عنوان یک مزیت ناظر بر مقوله تجهیزات است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مرور مجدد یافته‌های این پژوهش و اندکی تأمل بر روی آنها نکاتی را به ذهن متبادر می‌کند. شاید مهم‌ترین نکته این باشد که بر مبنای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس نهایی حاصل (شکل ۱)، کتابخانه سازمان زمین‌شناسی در موقعیت میانه قرار دارد. تحلیل نهایی این موقعیت آن است که کتابخانه ابتدا باید وضع موجود را حفظ کند و سپس با اجرای اقدامات و فعالیت‌های پویا تلاش کند تا حد ممکن از نقاط ضعف بکاهد و بر تهدیدهای محتمل غلبه کند؛ همچنین زمینه‌ای فراهم کند که از فرصت‌های پیش‌رو و نقاط قوت به بهترین نحو ممکن برای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای خود بهره گیرد.

در این زمینه مجموعه نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای فهرست شده در بخش یافته‌های پژوهش بهترین راهنمای مدیران کتابخانه هستند. این مجموعه علاوه بر اشاره به مهم‌ترین موارد، درجه اهمیت و میزان تأثیرگذاری هر عامل را هم نشان می‌دهد؛ بنابراین، کتابخانه قادر خواهد بود به تناسب بر روی یک یا چند مورد از آنها متمرکز شود؛ برای مثال حرکت به سمت دیجیتالی شدن و انتخاب سازمان زمین‌شناسی به عنوان مرکز منطقه‌ای مطالعات خاورمیانه، مهم‌ترین فرصت‌ها و نامشخص بودن خواسته‌های مدیران و کارکنان از کتابخانه و عدم پشتیبانی لازم از فعالیت‌های پژوهشی در سازمان، مهم‌ترین تهدیدهای پیش‌روی کتابخانه هستند. همچنین استقلال کتابخانه و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان، مهم‌ترین نقاط قوت و نداشتن برنامه راهبردی مدون و ناآشنایی با فناوری‌های جدید و پیشرفت‌های حرفه‌ای مهم‌ترین نقاط ضعفی هستند که نیازمند توجه ویژه و اولویت‌دهی توسط مسئولان کتابخانه‌اند.

به‌علاوه در این پژوهش مجموعه‌ای از راهکارها و عوامل راهبردی در مقوله‌های مختلف (شامل

مدیریت، خدمات، منابع انسانی، تجهیزات و مجموعه) با اولویت‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت پیشنهاد شده است که باید دستمایه مدیران کتابخانه برای برنامه‌ریزی و اقدامات عملی قرار گیرند. برای مثال همان‌طور که در سطرهای پیشین اشاره شد، نداشتن برنامه راهبردی بدون یکی از نقاط ضعف اصلی کتابخانه محسوب می‌شود که پژوهش حاضر و مجموعه نتایج و یافته‌های آن واکنش‌ها و پاسخ‌های مناسبی را برای رفع این نقطه ضعف‌ها مطرح می‌کند.

در انتها یادآور می‌شویم که بی‌تردید هیچ برنامه‌ای و از جمله برنامه راهبردی حاضر خالی از اشکال و ضعف نیست، اما بدیهی است که داشتن برنامه، حتی اگر با کاستی‌هایی همراه باشد، بهتر از بی‌برنامه بودن خواهد بود. نظرهای اصلاحی و سازنده، در آینده پستوانه‌ای برای تهیه برنامه‌های بهتر و کامل‌تر برای کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی ایران محسوب می‌شوند. علاوه بر این، با توجه به اینکه بسیاری از کتابخانه‌های کشور فاقد برنامه راهبردی بدون هستند. مجموعه نتایج و راهبردهای پیشنهادی در این پژوهش به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را در دستور کار قرار دهند و بر مبنای چارچوبی مشخص و با تفکر آینده‌نگر فعالیت کنند.

#### پی‌نوشت

1. Singh
  2. Piorun
  3. Pacios
  4. Metrowest Massachusetts Regional library system
  5. Tampa Bay Library Consortium
  6. The Danish National Art Library
  7. East Lake Community Library
  8. David, Fred & Hunger
  9. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
  10. External Factors Analysis Summary (EFAS)
  11. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)
  12. Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)
  13. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
۱۴. در مورد دادن ضریب اهمیت (وزن)، به تفکیک عوامل فرعی، رتبه و نمره در مدل دیوید دو دیدگاه وجود دارد. می‌توان از طریق جلسه‌های گروهی در مورد موارد گفته‌شده به توافق رسید؛ یا ابتدا محقق ضرایب را بدهد و بعد در جلسه‌ای با حضور تصمیم‌گیرندگان (شامل کارکنان کتابخانه، مدیریت کتابخانه و معاونت برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و پشتیبانی سازمان) در مورد آن به توافق رسید. در پژوهش حاضر رویکرد دوم پذیرفته شده است.

## منابع

۱. برایسون، جان (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی (عباس منوریان، مترجم). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲. تعاونی، شیرین (۱۳۸۰). استانداردهای کتابخانه‌های تخصصی ایران. تهران: کتابخانه ملی.
۳. دیوید، آر. فرد (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. هانگر، جی دیوید؛ توماس، ویلن ال (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک (محمد اعرابی و داود ایزدی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
5. East Lake Community Library. Policies and Procedures. Retrieved February 3, 2013, from. [www.eastlakelibrary.org/ELCLPolicies.pdf](http://www.eastlakelibrary.org/ELCLPolicies.pdf)
6. Metrowest Massachusetts Regional library system strategic planning 2004-2006. Retrieved February 3, 2013, from. [www.mblc.state.ma.us/hypermail-archives/metrowest/.../1970.php](http://www.mblc.state.ma.us/hypermail-archives/metrowest/.../1970.php)
7. Pacios, A.R. (2007). The Priorities of public libraries at the onset of the third millennium. *Library management*, 25(6), 259-269.
8. Piorun, M. E. (2011). Evaluation of Strategic Plans in Academic Medical Libraries. University of Massachusetts Medical School. *Library Publications and Presentations*. Paper 116. Retrieved February 3, 2013, from. [http://escholarship.umassmed.edu/lib\\_articles/116](http://escholarship.umassmed.edu/lib_articles/116)
9. Riggs, Donald E. (1984). Strategic planning for library managers. California: Oryx Press.
10. Singh, P. (2006). Special libraries in India : some current trends. Retrieved February 3, 2013, from. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1571431>
11. Tampa Bay Library Consortium Strategic Plan 2007–2010. Retrieved February 3, 2013, from. [www.nelson.usf.edu/info/mission.html](http://www.nelson.usf.edu/info/mission.html)
12. The Danish National Art Library: mission, vision and objectives. Retrieved February 3, 2013, from. [www.kunstabib.dk/eng/about/mission.html](http://www.kunstabib.dk/eng/about/mission.html)