

## تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران<sup>۱</sup> با استفاده از مدل دیوید

فاطمه شیخ شعاعی<sup>۲</sup>  
حسین انتظامی<sup>۳</sup>  
سید محمد موسوی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران صورت گرفته است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی است که در زمره مطالعات موردی قرار می‌گیرد. جامعه پژوهش را ۲۱ نفر شامل مدیر، معاون، مسئولان و کارکنان کتابخانه مرکزی تشکیل می‌دهند. به سبب محدود بودن تعداد اعضای جامعه، تمامی اعضا مورد پیمایش قرار گرفتند. اطلاعات مراحل مختلف این برنامه‌ریزی شامل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، سیاست‌های راهبردی، و ماتریس «برنامه‌ریزی راهبردی کمی»<sup>۵</sup> طی دو میزگرد و دو سری پرسشنامه، به دست آمده است. برای تدوین برنامه راهبردی، از الگوی جامع مدیریت راهبردی و مدل دیوید استفاده شده است.

۱. در حال حاضر، پس از تدوین برنامه راهبردی، دانشگاه علوم پزشکی تهران از ایران جدا شده است و کتابخانه مورد بررسی، به دانشگاه علوم پزشکی ایران تعلق دارد.

۲. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران و بورسیه دانشگاه علوم پزشکی تهران

fashoaei@razi.tums.ac.ir

H.entezami@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۴. سید محمد موسوی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و مدرس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

Co\_swot@yahoo.com

5. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد کتابخانه از نظر نقاط قوت و ضعف در وضعیت متوسط و از نظر فرصت‌ها و تهدیدها، نزدیک به حد متوسط قرار دارد. در ماتریس QSPM بیشترین نمره یا امتیاز، به راهبردهای SO یا تهاجمی تعلق دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها، باید نقاط قوت تقویت و نقاط ضعف برطرف شود. همچنین، از فرصت‌ها نهایت استفاده صورت گیرد و با بهره‌گیری از نقاط قوت، تهدیدها از بین برود. امتیاز بالای راهبردهای تهاجمی نشان دهنده آن است که کتابخانه با وجود نقاط ضعف و تهدیدهایی که دارد، دارای نقاط قوت و فرصت‌های خوبی است که به آن اجازه می‌دهند رویه راهبردهای تهاجمی را برای تثبیت و توسعه جایگاه خود در سطح ملی و منطقه‌ای در پیش بگیرد.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، کتابخانه دانشگاهی، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM، کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدل دیوید، راهبرد تهاجمی.

## ۱. مقدمه

تغییرات سریع و پیاپی، از ویژگی بارز قرن بیست و یکم است. بسیاری از نظریه‌پردازان به آهنگ رو به رشد تغییر در تمامی جامعه‌ها اشاره کرده‌اند. به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز، موضوعی چند بُعدی و فراگیر بوده و سازمان‌ها همواره در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی، دستخوش تغییر می‌شوند (استیسی، ۱۳۸۴، ۲۹). برای کتابخانه‌ها مانند دیگر سازمانها، فعالیت در چنین محیط متغیری، دشواریهایی را به همراه دارد. ابعاد این تغییرات محیطی به اندازه‌ای است که ایجاد می‌کند، سیستم‌های کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی در وسایل نیل به اهداف تجدید نظر کنند، بلکه حتی به تعریف دوباره خود، اهداف و مقاصد نیز بپردازند. برنامه‌ریزی راهبردی این امکان را فراهم می‌سازد تا کتابخانه‌ها بتوانند با توجه به توانایی‌ها و فرصت‌های پیش روی خود، بهترین راه را برای رسیدن به هدف‌هایشان انتخاب کنند، به گونه‌ای که هم‌راستا با چشم‌انداز و مسئولیت‌های سازمان مادر خود باشند و رسیدن به هدفهای سازمان‌ها را شتاب دهند (کورال<sup>۱</sup> ۲۰۰۳).

\_\_\_\_\_ تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه ... / ۷

برنامه‌ریزی راهبردی، تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت تصمیم‌گیری و مبادرت به اقدام‌های بنیادی است. این نوع برنامه‌ریزی در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات، جستجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر تأثیرهای آینده تصمیماتی است که امروز اتخاذ می‌شوند (برایسون، ۱۳۸۶). در تعیین جهت و راهبردهای آینده یک کتابخانه، بنا بر این است که به آغاز تخمین موقعیت فعلی، دورنما و افق آینده کمک کند. ارزشیابی موقعیت فعلی و آینده محیط کمک می‌کند تا تعیین شود که چه عواملی بر کتابخانه تأثیر خواهند گذاشت. واضح است، داشتن اطلاعات مناسب از رقبای کتابخانه، دانش درباره کتابخانه و سازمان مادر و دانش درباره بازار کتابخانه، بسیار مهم است (متیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

بنابراین، با توجه به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) صورت گرفته است که شامل مراحل تعریف مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌ها، ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، تدوین سیاست‌های راهبردی، و در نهایت تشکیل ماتریس QSPM است (حاتمی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۷).

پرسش‌هایی که پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای آنهاست، عبارتند از:

۱. چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران چیست؟
۲. کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران برای ایجاد تحول، با چه نقاط قوت و ضعفی روبروست؟
۳. چه تهدیدها و فرصت‌هایی در مسیر تثبیت جایگاه کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران در سطح ملی و منطقه‌ای وجود دارد؟

---

1. Matthews.

2. David.

۴. چه راهبردهایی برای تثبیت جایگاه کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران وجود دارد؟
۵. از نظر مسئولان، این کتابخانه کدام رویه راهبردها را باید در پیش بگیرد؟

## ۲. پیشینه پژوهش

بررسی مطالعه‌ها و برنامه‌های تدوین شده برای داخل کشور نشان می‌دهد تاکنون در مؤسسه‌های وابسته به حرفه و یا کتابخانه‌های دانشگاهی اندکی، برنامه راهبردی طراحی شده است. برای نمونه، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران یا ایرانداک، دومین ویرایش از برنامه راهبردی خود را طی سال‌های ۱۳۷۸ و ۱۳۷۹ به واسطه برخی تعديلات در ویرایش نخست، با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی برایسون<sup>۱</sup> به انجام رساند (پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۱۳۷۹). «پریرخ و همکاران» (۱۳۸۰) در پژوهشی وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی را بررسی و مشکلات موجود در این کتابخانه‌ها را شناسایی کردند و به عواملی پرداختند که نظام کتابخانه‌های دانشگاه را در ارائه خدمات بهتر و تحقق رسالت دانشگاه، هدایت می‌کند. «مقدم چرکری» (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین چشم‌انداز خدمات و وظیفه‌ها: پیش‌نویس برنامه کلان» با استفاده از تحلیل SWOT، توانمندی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را بررسی و نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی این کتابخانه را شناسایی نمود. «پریرخ و دیگران» (۱۳۸۵) با هدف بررسی وضعیت موجود کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ارائه الگویی برای دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه خدمات، برنامه‌ای راهبردی را تدوین نمودند. در این پژوهش، با استفاده از تحلیل SWOT، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و نیز فرصت‌ها و بهبودهای ناظر بر موضوع‌های راهبردی کتابخانه‌های مورد بررسی، شناسایی شد.

\_\_\_\_\_ تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه ... / ۹

«کشمیری پور و احمدی» (۱۳۸۸) در پژوهشی به تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی راهبردی به جهت توسعه نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش پرداختند و بر اساس مرور منابع و پژوهشهای صورت گرفته بر اساس تحلیل SWOT، ماتریسی از ویژگیها را ارائه نمودند.

همچنین، «پریرخ و شریف» (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی وضعیت گذشته و حال انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران و شناسایی مسیر حرکت آینده آن، برنامه‌ای راهبردی را برای این انجمن تدوین کردند. آنان با استفاده از روش SWOT، توانمندی‌ها و ضعف‌ها و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای انجمن را تحلیل نمودند و در نهایت، برنامه‌ای راهبردی را که تا حد امکان به برنامه‌ای قابل اجرا نزدیک باشد، تدوین کردند.

«سهیلی» (۱۳۸۹) به منظور ارائه راهبردهای مناسب برای کتابخانه‌های دانشگاه رازی، به تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این کتابخانه‌ها پرداخت. جامعه پژوهش، مدیران و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاه رازی بود. پژوهشگر در انتها بر اساس یافته‌های به دست آمده، راهبردهای مناسب را برای کتابخانه ارائه کرده است.

«پشتوتنی‌زاده و منصوری» (۱۳۹۰) در پژوهشی، کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه‌های شهید چمران و شیراز را بر اساس تحلیل SWOT ارزیابی و مقایسه کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد کتابخانه‌های مرکزی، مهندسی و علوم دانشگاه شیراز وضعیتی مطلوب‌تر و کتابخانه‌های علوم تربیتی و روانشناسی و دامپزشکی شهید چمران موقعیت بهتری دارند. وضعیت کتابخانه‌های کشاورزی این دو دانشگاه نیز تقریباً یکسان است. نتایج همچنین نشان داد این کتابخانه‌ها از افراد مطلع در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی حتی در زمینه کتابداری بهره‌چندانی نبرده‌اند و می‌توان یکی از دلایل احتمالی برخوردار نبودن از زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در سطح بالا را همین امر دانست.

«پریرخ و همکاران» (۱۳۹۰) در پژوهشی به منظور توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد، برنامه‌ای راهبردی را برای این کتابخانه‌ها تدوین

کردند. در این طرح که با استفاده از مدل برایشون و بر پایه تحلیل SWOT انجام گرفت، خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد در ۹ دسته کلی و با استفاده از سیاهه واریسی، پرسشنامه و مصاحبه در جامعه‌ای متشکل از ۲۶ کتابدار مسئول و متخصص کتابخانه‌های مورد اشاره و نیز ۴ تن از مسئولان دانشگاه، بررسی و تحلیل شد. با استفاده از این تحلیل، توانمندی‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها شناسایی شد و برنامه راهبردی پیشنهادی در این ۹ دسته ارائه گردید.

برخی آثار نیز به طور نظری به موضوع برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به مقالات «شریف‌آبادی و غیبی‌زاده» (۱۳۸۵)، «امیری و دیگران» (۱۳۹۰)، «ابویی اردکان و آذرپور» (۱۳۹۱)، و «پریخ» (۱۳۹۱) اشاره نمود.

در خارج از ایران پژوهش‌های فراوانی با تمرکز بر برنامه‌ریزی راهبردی در انواع کتابخانه‌ها صورت گرفته است که در نهایت منتج به تدوین برنامه‌ای راهبردی برای کتابخانه مورد نظر شده است. بررسی متون و پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد این فعالیت‌ها را در دو دسته عمده می‌توان جای داد: برخی از آنها، مطالعاتی نظری هستند که زمینه‌ساز تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها بوده و به طور مشخص چگونگی تدوین برنامه راهبردی را مدنظر قرار داده‌اند (متیوز، ۲۰۰۵؛ لاگ و فیشر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ کورال ۲۰۰۳). از این میان، پژوهش‌هایی که به طور مشخص به طرح این اصول در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته‌اند، نیز قابل توجه هستند (مک نیکول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ کورال ۲۰۰۳). دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که به ارائه یافته‌های به دست آمده از تدوین یا اجرای برنامه راهبردی در سطح خرد و کلان فعالیت‌های یک کتابخانه دانشگاهی پرداختند. این پژوهش‌ها عبارتند از: برنامه‌های راهبردی تدوین شده برای کتابخانه دانشگاه نیو مکزیکو<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) برای سال‌های ۱۹۹۷-۲۰۰۲، کتابخانه دانشگاه نوتردام<sup>۴</sup>

- 
1. Lugg & Fischer.
  2. McNicol.
  3. New Mexico.
  4. Notre Dame.

\_\_\_\_\_ تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه ... / ۱۱

(۲۰۰۳) برای سال‌های ۲۰۰۳-۲۰۰۵، کتابخانه‌های دانشگاه تنسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۰۸، دانشگاه کارولینای جنوبی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، کتابخانه دانشگاه ییل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۱، برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه آریزونا<sup>۴</sup> سال ۲۰۰۹-۲۰۱۳ که استافل<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به آن پرداخت و در آن ضمن ارائه رتبه‌بندی کتابخانه‌های این دانشگاه بر اساس بررسی رتبه‌بندی انجمن کتابخانه‌های پژوهشی، به بیان نقش کتابخانه‌های این دانشگاه پرداخت. دانشگاه ماکواری<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نیز برای سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۹ به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی پرداخت. کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی دانشگاه کلمبیا<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) برای سال‌های ۲۰۰۳-۲۰۰۹ نیز به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی پرداخت و به‌تازگی و در ادامه این فرایند، برنامه‌ای را برای سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۱۳ تنظیم کرده است.

### ۳. معرفی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران

هسته اصلی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران که در سال ۱۳۸۹ در نتیجه ادغام دو دانشگاه علوم پزشکی تهران و ایران شکل گرفته است، به سال ۱۳۵۴ باز می‌گردد که به عنوان کتابخانه منطقه‌ای پزشکی مدیترانه شرقی، در ساختمانی واقع در خیابان گاندی فعالیت خود را آغاز کرد. هدف این کتابخانه، ارائه خدمات در سطح ملی و منطقه‌ای بود. در آن زمان، این کتابخانه با کتابخانه ملی پزشکی آمریکا<sup>۸</sup> همکاری داشت و با برقراری ارتباط مستقیم با سیستم اطلاعاتی آنها، دستیابی به مجموع منابع پزشکی امکان‌پذیر بود. در سال ۱۳۵۵ کتابخانه فعالیت خود را با عنوان کتابخانه مرکز پزشکی ایران دنبال نمود. این مرکز در سال ۱۳۵۶ زیر نظر وزارت

1. Tennessee.
2. Sout Carolina.
3. Yale.
4. Arizona.
5. Stoffle.
6. Macquarie.
7. Columbia.
8. National Library of Medicine (NLM).

فرهنگ و آموزش عالی (وزارت علوم و فناوری فعلی) قرار گرفت. در ۱۳۵۷ به عنوان بخشی از وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی قلمداد و دانشگاه علوم پزشکی ایران نام گرفت. پس از پیروزی انقلاب ارتباط با NLM قطع و با عنوان کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایران، اهداف و وظایف خود را ادامه داد. در تمام این سال‌ها کتابخانه مرکزی تا حد امکان به جامعه پزشکی در سطح کشور خدمات ارائه کرده است. در چشم‌انداز این کتابخانه، ارتقا تا سطح کتابخانه ملی پزشکی ایران در نظر گرفته شده بود. در سال ۱۳۸۹ در پی ادغام دو دانشگاه علوم پزشکی تهران و ایران، این کتابخانه نیز به نام کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران تغییر نام داد و در حال حاضر به ساختمانی مستقل و جدید واقع در پردیس همت دانشگاه منتقل شده است. این ساختمان در ۱۱ طبقه و با معماری زیبا که از ابتدا به منظور ارائه خدمات کتابخانه‌ای ساخته شده، مشغول خدمت‌رسانی به دانشجویان و استادان این دانشگاه است.

#### ۴. روش بررسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی است و به صورت مطالعه موردی و با استفاده از روش برنامه‌ریزی راهبردی دیوید، انجام شده است. مراحل پژوهش شامل ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، تعریف مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، تدوین سیاست‌های راهبردی، و در نهایت تشکیل ماتریس QSPM است. جامعه این پژوهش شامل ۲۱ نفر، مدیر، معاون، مسئولان بخش‌ها و کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران هستند. به سبب محدود بودن تعداد اعضای جامعه، در این پژوهش از نمونه‌گیری استفاده نشد و تمام اعضای جامعه مورد پیمایش قرار گرفتند. برای استخراج نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین تدوین راهبردهای کتابخانه مرکزی، دو دوره میزگرد متشکل از مدیر، معاون، مسئولان بخش‌ها در محل کتابخانه تشکیل شد. در این میزگردها کارکنان مشارکت نداشتند. از آن دسته از اعضای که در هنگام تشکیل میزگرد حاضر نبودند، به صورت انفرادی مصاحبه به عمل آمد. برای تدوین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف گروه، ضمن استفاده از نظرهای اعضای



\_\_\_\_\_ تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه ... / ۱۳

حاضر در میزگرد و مصاحبه، اسناد و مدارک مربوط به کتابخانه مورد بازبینی و مشورت قرار گرفت. در نهایت، برای وزن‌دهی و رتبه‌بندی نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، و راهبردهای استخراج شده، از دو پرسشنامه استفاده گردید. این پرسشنامه‌ها به منظور دادن وزن و رتبه به عوامل داخلی و خارجی و راهبردها، در اختیار ۲۱ نفر از کارکنان کتابخانه قرار گرفت که مسئولان شرکت‌کننده در میزگردها را نیز شامل گردید. روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه‌ها توسط استادان و متخصصان تأیید شد. برای سنجش پایایی، از روش آزمون - بازآزمون استفاده شد. ضریب همبستگی برای پرسشنامه اول ۹۱٪ و برای پرسشنامه دوم ۹۴٪ به دست آمد که حاکی از پایایی پرسشنامه‌هاست.

## ۵. یافته‌ها

در این بخش به ارائه یافته‌های به دست آمده از میزگردها، پرسشنامه‌ها و اسناد و مدارک در قالب زیربخش‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی؛ تعریف مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌ها؛ تدوین سیاست‌های راهبردی و در نهایت تشکیل ماتریس QSPM پرداخته می‌شود.

### ۵-۱. ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

در مرحله اول این پژوهش یعنی ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصتها)، میزگردی با حضور ۶ نفر از مسئولان کتابخانه تشکیل شد و در مدت ۳ ساعت، این نتایج از این جلسه به دست آمد (جدول ۱ و ۲). در مرحله بعد، این عوامل در قالب یک پرسشنامه طراحی شد و در اختیار ۲۱ نفر از کارکنان کتابخانه به منظور دادن وزن و رتبه به این عوامل قرار گرفت که شامل مسئولان شرکت‌کننده در میزگرد مرحله اول نیز بود. در این جا داده‌های حاصل از ۲۱ پرسشنامه در اکسل وارد گردید و وزن‌های به دست آمده نرمال و میانگین رتبه هر کدام از نقاط قوت، ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها محاسبه شد (جدول ۱ و ۲).

### ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت و ضعف داخلی، در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان، آنها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت و ضعف‌های داخلی برطرف شود (دیوید، ۱۳۸۱، ۳۶).

نقاط ضعف و قوت استخراج شده، در ماتریسی به نام «ماتریس ارزیابی عوامل داخلی»<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند. در این ماتریس، برای هر نقطه قوت و ضعف، یک وزن و یک رتبه اختصاص می‌یابد. وزن داده شده به هر نقطه قوت و ضعف، بیانگر اهمیت نسبی آن عامل به سایر عوامل است. مجموع این اوزان باید برابر یک باشد. علاوه بر وزن، برای هر نقطه قوت، ضعف، فرصت و تهدید یک رتبه نیز تعیین می‌شود. این رتبه، بیانگر میزان شدت و تأثیرگذاری عامل مربوط است. چنانچه نقطه قوت قابل توجه باشد، عدد ۴ و اگر عادی باشد، عدد ۳ به آن اختصاص می‌یابد. چنانچه نقطه ضعف جدی باشد، عدد ۱ و اگر عادی باشد، عدد ۲ به آن تعلق می‌گیرد. نمره نهایی هر نقطه قوت و ضعف، از ضرب وزن آن در رتبه‌اش به دست می‌آید. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل، نمره نهایی عوامل داخلی سازمان را مشخص می‌کند. این نمره بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ۲/۵ است. اگر نمره نهایی سازمان، کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است (طیبی و ملکی ۱۳۸۹، ص ۱۴۳-۱۴۵).

نقطه قوت: نقطه قوت یک کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی، کاربردی موفق از یک شایستگی یا بهره‌برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت‌پذیری آن کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی است.

نقطه ضعف: نقطه ضعف یک کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی کاربردی ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره‌برداری از یک عامل کلیدی است که رقابت‌پذیری کتابخانه یا

\_\_\_\_\_ تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه ... / ۱۵

مرکز اطلاع‌رسانی را کاهش می‌دهد. چه چیز می‌تواند بهبود داده شود؟ چه چیز به طور نامناسبی انجام می‌شود؟ از چه چیزی می‌توان اجتناب کرد؟

از بین نقاط قوت کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران، مواردی همچون تهیه مستندات موضوعی پزشکی، نقل مکان به ساختمان بزرگتر و اصلاح و بهینه‌سازی کتابهای لاتین و نقاط ضعفی همچون نبود پایگاه پایان‌نامه و فهرست مشترک مجلات و مشکلات ادغام، میانگین رتبه بالاتری دارند. در انتها، از ضرب وزن نرمال شده و میانگین رتبه هر کدام از این نقاط قوت و ضعف در یکدیگر، نمره آنها به دست آمد. نمره نقاط قوت و ضعف کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران تقریباً معادل ۲/۵ یا نمره معدل است (جدول ۱).

جدول ۱. ماتریس IFE کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران

نوع عامل	کد	عنوان	وزن	رتبه	نمره
نقاط قوت	S1	انجام کارهای تخصصی با کیفیت توسط نیروی انسانی متخصص و علاقه‌مند	۰/۰۵	۲/۸۵	۰/۱۳
	S2	پوشش موضوعی گسترده منابع به علت کثرت گروه‌های آموزشی	۰/۰۵	۲/۵۷	۰/۱۲
	S3	تهیه مستندات موضوعی پزشکی بر اساس منابع کتابخانه؛ مانند کتاب‌های سرعنوان‌ها و توصیفگرهای پزشکی	۰/۰۵	۳	۰/۱۴
	S4	ادغام با دانشگاه علوم پزشکی ایران از جهت تقویت منابع	۰/۰۴	۲/۷۸	۰/۱۱
	S5	دست نخوردن ساختار نیروی انسانی گذشته کتابخانه در جریان ادغام	۰/۰۴	۲/۵۷	۰/۱۱
	S6	برگزاری کارگاه‌های آموزشی رایگان منابع دیجیتال برای کاربران	۰/۰۵	۲/۷۸	۰/۱۳
	S7	اصلاح و بهینه‌سازی مجموعه عناوین کتاب‌های لاتین	۰/۰۵	۲/۹۲	۰/۱۳
	S8	به روز بودن مجموعه از طریق فعالیت‌هایی مانند وجین دوره‌ای منابع	۰/۰۵	۲/۷۸	۰/۱۳
	S9	وجود روحیه مشارکتی و همکاری و حس همدلی بین همکاران در انجام کارهای گروهی	۰/۰۴	۲/۵	۰/۱۱
	S10	نقل مکان کتابخانه به ساختمان بزرگتر	۰/۰۵	۳	۰/۱۴

۰/۰۹	۲/۱۴	۰/۰۴	کاهش بودجه خرید منابع چاپی و الکترونیکی	W1	نقاط ضعف
۰/۱۱	۲/۷۸	۰/۰۴	نبود پایگاه پایان نامه و فهرست مشترک مجلات	W2	
۰/۱۰	۲/۷۱	۰/۰۴	مشکلات ادغام مانند کمبود نیروی انسانی متخصص، افزایش مراجعان، پیچیده و طولانی شدن فرایندها و کمبود نیروی خدماتی	W3	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	طولانی شدن فرایندها به دلیل تغییر نرم افزار کتابخانه	W4	
۰/۰۸	۲/۰۷	۰/۰۴	مشارکت نیافتن همکاران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	W5	
۰/۰۹	۲/۳۵	۰/۰۴	مشارکت ندادن کتابداران و مسئولان این کتابخانه در سیاستگذاری‌های وزارت بهداشت درباره مسائل کتابخانه و اطلاع‌رسانی کشور در حوزه پزشکی	W6	
۰/۰۶	۱/۷۸	۰/۰۴	عدم ارتباط انتشارات دانشگاه با کتابخانه جهت انتشار محصولات کتابشناختی و مسایل کپی‌رایت	W7	
۰/۱۰	۲/۵۷	۰/۰۴	توجه نکردن به آموزش ضمن خدمت و شرکت کارکنان در کارگاه‌های آموزشی	W8	
۰/۱۰	۲/۵۷	۰/۰۴	کمبود حضور مدیریت به دلیل مشغله کاری	W9	
۰/۰۹	۲/۱۴	۰/۰۴	نامشخص بودن چارچوب دقیق وظایف هر بخش	W10	
۰/۰۹	۲/۲۱	۰/۰۴	نظارت ضعیف کتابخانه مرکزی بر فعالیت‌های تخصصی مانند سفارشات، سازماندهی منابع واحدهای تابعه	W11	
۰/۰۸	۱/۹۲	۰/۰۴	نبود خط اینترنت مستقل	W12	
۰/۰۷	۱/۷۸	۰/۰۴	نبود کارت اعتباری بین‌المللی برای خرید مستقل	W13	
۰/۱۱	۲/۷۱	۰/۰۴	وجود اختلاف نظر در سطوح مدیریتی	W14	
۲/۴۹		۱			جمع

### ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها)

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند (دیوید، ۱۳۸۱، ۳۵). به سبب این که فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی از حیطه کنترل مدیریت ارشد سازمان خارج است، به آنها عوامل خارجی می‌گویند (طیبی و ملکی ۱۳۸۹: ۷۶).

فرصت‌ها و تهدیدهای استخراج شده، در ماتریسی به نام «ماتریس ارزیابی عوامل خارجی»<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند. در این ماتریس نیز، برای هر فرصت و تهدید، یک وزن و یک رتبه اختصاص می‌یابد. شیوه وزن‌دهی در این ماتریس دقیقاً شبیه ماتریس عوامل داخلی است. علاوه بر وزن، برای هر فرصت و تهدید یک رتبه نیز تعیین می‌شود. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی شرکت در نشان دادن نسبت به عامل مزبور است. عدد ۴ نشانگر واکنش بسیار عالی، عدد ۳ نشانگر واکنش بالاتر از حد متوسط، عدد ۲ نشانگر واکنش در حد متوسط، و عدد ۱ نشانگر واکنش ضعیف است. نمره نهایی هر عامل، از ضرب وزن آن در رتبه‌اش به دست می‌آید. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل، نمره نهایی عوامل خارجی سازمان را مشخص می‌کند. حداکثر این نمره برابر ۴، حداقل آن برابر ۱ و حد متوسط آن ۲/۵ است. نمره ۴ بدین معناست که واکنش سازمان در استفاده از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها عالی است. نمره ۱ بدین معناست که سازمان در تدوین راهبردهای خود نتوانسته است از فرصت‌ها بهره‌برداری و از تهدیدها احتراز نماید. نمره ۲/۵ نشانگر تعادل بین فرصت‌ها و تهدیدهاست (طبیعی و ملکی ۱۳۸۹: ۱۴۵-۱۴۷).

فرصت: فرصت یک حالت خارجی است که می‌تواند به صورت مثبت بر مؤلفه‌های عملکردی کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی تأثیر بگذارد و مزیت رقابتی را که ایجاد کننده اقدام‌های مثبت در زمان مناسب است، بهبود دهد.

تهدید: تهدید یک حالت خارجی است که می‌تواند به صورت منفی بر مؤلفه‌های عملکردی کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی تأثیر بگذارد و مزیت رقابتی را که ایجاد کننده اقدام‌های مثبت در زمان مناسب است، کاهش دهد. از جمله تهدیدها می‌توان به ظهور رقبای جدید و معرفی محصول جدید توسط آنها اشاره کرد.

فرصت‌هایی مانند مرجعی برای تولید و روزآمدی و تبدیل شدن به کتابخانه مرجع و تهدیدهایی چون دور بودن فیزیکی کتابخانه و حذف شدن برنامه کاروز، میانگین رتبه بالاتری دارند (جدول ۲). در انتها از ضرب وزن نرمال شده و میانگین رتبه هر کدام از

این فرصت‌ها و تهدیدها در یکدیگر، نمره آنها به دست آمد. نمره فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران، نزدیک به نمره معدل یعنی ۲/۵ است.

جدول ۲. ماتریس EFE کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران

نوع عامل	کد	عنوان	وزن	رتبه	نمره
فرصتها	O1	مرجعی برای تولید و روزآمدی مستندات پزشکی	۰/۰۹	۳/۳۶	۰/۳۱
	O2	ایجاد انجمن کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی به منظور اعمال نفوذ در سیاست‌گذاری‌های وزارت بهداشت	۰/۰۸	۲	۰/۱۷
	O3	ایجاد تعاملات بین‌المللی با کتابخانه‌ها در سطح منطقه و جهان	۰/۰۹	۲	۰/۱۹
	O4	تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی پزشکی مرجع در سطح ملی	۰/۰۹	۳/۱۴	۰/۲۹
	O5	رشد تقاضا در نتیجه ادغام	۰/۰۹	۲/۷۹	۰/۲۵
تهدیدها	T1	دور بودن فیزیکی کتابخانه از بیشتر دانشکده‌های این دانشگاه	۰/۰۸	۲/۲۱	۰/۱۷
	T2	متعدد بودن دستورالعمل‌ها در حوزه‌های مختلف مانند سفارشات، سازماندهی در کتابخانه و واحدهای تابعه	۰/۰۸	۲/۱۴	۰/۱۷
	T3	نبود طرح‌های امانت بین کتابخانه‌ای	۰/۰۷	۱/۶۴	۰/۱۲
	T4	حذف شدن برنامه پذیرش کارورز	۰/۰۷	۲/۲۱	۰/۱۵
	T5	بی‌تفاوت شدن کارمندان کتابخانه به دلیل نداشتن مشارکت و سوءاستفاده از اطلاعات آنها	۰/۰۸	۱/۵	۰/۱۳
	T6	حمایت نکردن از فعالیت‌های پژوهشی کارکنان کتابخانه در سطح دانشگاه	۰/۰۸	۱/۷۹	۰/۱۵
	T7	نبود رشد فناوری اطلاعات در کتابخانه در نتیجه نبود ارتباط بین کتابخانه و مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه	۰/۰۸	۲/۱۴	۰/۱۷
جمع			۱		۲/۲۷

## ۵-۲. چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه

### علوم پزشکی تهران

چنان که قبلاً نیز گفته شد، برای تدوین چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های کتابخانه، از مذاکرات صورت گرفته در میزگرد، مصاحبه و بررسی اسناد مربوط به کتابخانه استفاده شد.

### چشم‌انداز

چشم‌انداز، یعنی این که سازمان خودش را در آینده چگونه می‌خواهد ببیند و شامل موارد زیر است: می‌خواهیم چه بشویم، در چه حد و اندازه، در چه جهتی و در چه قالب زمانی می‌خواهیم حرکت کنیم (حسینقلی‌پور و آقازاده، ۱۳۸۴). چشم‌انداز پیشنهادی برای کتابخانه مرکزی به صورت زیر است: ارتقای سطح دسترسی و تکمیل منابع تا کسب رتبه اول در سطح ملی و منطقه تا سال ۱۴۰۴.

### مأموریت

مأموریت سازمان جزء جدانشدنی مدیریت راهبردی است و مبنای اولویت‌ها، برنامه‌ها، راهبردها و وظایف کاری سازمان است (دیوید، ۱۳۸۱، ۱۶۹). بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که مقصود یک سازمان را از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌نماید و آن بیان‌کننده علت وجودی سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی پاسخ داد: «فعالیت ما چیست؟» (همان، ۱۶۸). بیانیه مأموریت کتابخانه مرکزی به شرح زیر است:

گردآوری کلیه منابع علمی معتبر در زمینه‌های علوم پزشکی و ارائه خدمات اطلاع‌رسانی سریع و به هنگام از طریق ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی پزشکی و علوم زیستی در جهان

چنان که گفته شد، رسالت و مأموریت این کتابخانه، ارائه خدمات اطلاع‌رسانی سریع، به‌روز، مؤثر و تأمین نیازهای کاربران است. بدین منظور، کتابخانه مرکزی ضمن ایفای نقش راهبردی و هدایتی برای مجموعه کتابخانه‌های تابعه دانشگاه، رفع و تأمین نیازهای علمی مراجعان در حوزه اطلاع‌رسانی را از اهداف اصلی قلمداد نموده و تمامی فعالیت‌های خود را در این جهت ساماندهی می‌نماید.

## ارزش‌ها

ارزش‌ها نمایانگر غایت رفتارهای فردی و جمعی کتابداران و کارکنان کتابخانه بوده و در تصمیم‌گیری‌های روزانه آنها مؤثر است. برای رسیدن به چشم‌اندازی که برای سال ۱۴۰۴ ترسیم شده است، کتابخانه تلاش خواهد کرد تا این ارزش‌ها را سرلوحه همه کارهای خود قرار دهد.

- الهام‌بخشی: تلاش کتابخانه بر این است تا جامعه هدف را با منابع و تخصص خود تشویق و ترغیب نماید. عشق به تبادل اطلاعات با کاربران و همکاری با آنها، برای کتابداران کتابخانه شوق‌انگیز و شورآفرین است.

- نوآوری: نوآوری‌ها و ابتکارهای مهم، توسط کتابخانه حمایت می‌شود. کتابخانه به کارآفرینی روح می‌بخشد.

- همکاری: کتابخانه به شراکت و همکاری اهمیت می‌دهد و اعتقاد کارکنان بر این است که شراکت بیشتر می‌تواند دستاورد بیشتری داشته باشد تا این‌که به تنهایی کار کنند. کتابخانه تمایل دارد سازمانی باز، پاسخگو و واکنش‌گرا باشد.

- توانمندسازی: کتابخانه اشتیاق زیادی برای انگیزه بخشیدن به همکاران و توانمند ساختن آنها دارد تا از این طریق آنها بتوانند فرصت‌ها را شناسایی و به موقع از آنها استفاده کنند.

- احترام: کتابخانه احترام گذاشتن به کاربران، ذی‌فغان و دیگران را ترویج و تبلیغ می‌کند. کتابداران برای مجموعه منابع کتابخانه ارزش قایل هستند و به قوانین و چارچوب‌های سازمانی احترام می‌گذارند. مراجعه به مستندات و آمارهای موجود در اطلاع‌رسانی حوزه‌های مختلف علوم پزشکی، نشانگر جایگاه ویژه کتابخانه مرکزی در سطح ملی است که برگرفته از آرمان‌ها و اهداف اولیه کتابخانه منطقه‌ای پزشکی مدیترانه‌ای شرقی بوده است. پایبندی و وفاداری اصولی به آرمان‌ها، چشم‌انداز و مأموریت‌های این کتابخانه که از نظر علمی و عملی در راستای اهداف کلان جمهوری اسلامی و سند چشم‌انداز بیست ساله است و منابع موجود در کتابخانه مرکزی به‌ویژه در بخش نشریات چاپی که نه تنها در کشور که در سطح منطقه بی‌نظیر است و بهره‌مندی از کارکنان حرفه‌ای، با تجربه و آموزش‌دیده کتابداری باعث گردید کتابخانه مرکزی در



کنار فعالیت‌های مرسوم، ضمن حفظ رسالت ملی در اطلاع‌رسانی پزشکی، به منظور کسب جایگاه برتر در منطقه حرکت کند.

### ۳-۵. تدوین سیاست‌های راهبردی بر پایه ماتریس سوات<sup>۱</sup>

اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان‌ها برای بهره‌جستن از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی، از بین بردن ضعف‌های داخلی و اجتناب از تهدیدهای خارجی، درصدد تدوین راهبرد برآیند (دیوید ۱۳۸۱: ۳۶). راهبردها باعث می‌شوند سازمان با طی مراحل تدریجی، از حالت کنونی خود پا را فراتر بگذارد و به پایگاه مورد نظر در آینده دست یابد (همان، ۳۴۸). افرادی که مسئول تعیین مأموریت سازمان، بررسی عوامل داخلی و خارجی بوده‌اند، باید راهبردهای گوناگون را شناسایی و آنها را ارزیابی کنند. در ضمن، همه کسانی که در بررسی و انتخاب راهبردها مشارکت می‌کنند، باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند (همان، ۳۵۰). در بررسی راهبردها، باید راهبردهایی انتخاب شوند که به بهترین شکل ممکن دستیابی به مأموریت و هدف‌های بلندمدت سازمان را فراهم کنند. یکی از ابزارهای قدرتمند و مفید در تدوین راهبرد، ماتریس سوات است که در صورت بهره‌برداری مؤثر و مناسب از آن، اساس و معیار خوبی برای تدوین راهبرد به سازمان می‌دهد. با استفاده از این ماتریس، می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) فراروی سازمان با نقاط قوت و ضعف آن توازن برقرار و چهار گروه راهبردی ممکن را به شرح ذیل ایجاد کرد:

راهبردهای SO: این راهبردها ماهیتی هجومی داشته و بر بهره‌گیری از نقاط قوت و منتفع شدن از فرصت‌ها تأکید دارند.

راهبردهای ST: این راهبردها، نقاط قوت یک سازمان را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها، مورد توجه قرار می‌دهند.

راهبردهای WO: این راهبردها، به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف تأکید می‌کنند.

راهبردهای WT: این راهبردها، ماهیتی دفاعی دارند و بر به حداقل رساندن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند (طیبی و ملکی ۱۳۸۹: ۱۴۷-۱۵۰).

در مرحله سوم، میزگرد دوم به منظور تدوین سیاست‌های راهبردی بر پایه تحلیل ماتریس SWOT تشکیل شد. در این مرحله، مسئولان با استفاده از ماتریس‌های عوامل داخلی و عوامل خارجی مرحله قبل، به تدوین راهبردهای مناسب برای وضعیت کتابخانه پرداختند. این راهبردها از تقابل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در ماتریس SWOT به دست آمد و در مجموع ۲۳ راهبرد پیشنهاد شد (جدول ۳).

جدول ۳: ماتریس SWOT کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران

سیاست‌های SO	سیاست‌های OW
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منسجم کردن مستندات گذشته و تأمین شرایط لازم برای ایجاد پایگاه اصطلاحنامه پزشکی</li> <li>- ایجاد ارتباط با وزارت بهداشت و تلاش برای جا انداختن مرجعیت تولید و روزآمدی مستندات پزشکی</li> <li>- برقراری ارتباط و تعاملات با کشورهای دیگر (به خصوص کشورهای فارسی‌زبان) و انتقال تجارب کتابخانه برای سازماندهی منابع کتابخانه‌های علوم پزشکی آن کشورها و بر عکس</li> <li>- اهدای اصطلاحنامه پزشکی جهت یکدست‌سازی سیاست‌های سازماندهی منابع در کتابخانه‌های داخل و خارج کشور</li> <li>- تشویق همکاران جهت سرعت بخشیدن به کارهای مربوط به اصطلاحنامه پزشکی، ایجاد انجمن، و تبادلات بین‌المللی</li> <li>- ایجاد و تقویت انجمن با در نظر گرفتن فضا و امکانات لازم در ساختمان جدید کتابخانه مرکزی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد تفاهم نامه با کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی (دارای پوشش موضوعی یکسان) فعال در داخل و خارج برای تأمین منابع رایگان و غلبه بر مشکل کاهش بودجه</li> <li>- برقراری ارتباطات لازم با واحدهای ذی‌ربط دانشگاه جهت دریافت کارت اعتباری بین‌المللی</li> <li>- تهیه محصولات کتابشناختی (پایگاه پایان‌نامه‌ها، مجلات و ...) جهت معرفی بیشتر مجموعه و جذب مخاطب</li> <li>- برگزاری جلسات دوره‌ای برای بررسی مشکلات کتابخانه و تلاش برای برطرف کردن آنها</li> <li>- توسعه ارتباط با انتشارات دانشگاه به منظور انتشار محصولات کتابشناختی و مسایل حق مؤلف</li> <li>- اختصاص فضای مناسب برای انجام فعالیت‌های جاری کارکنان در ساختمان جدید</li> </ul>

سیاست‌های TS	سیاست‌های TW
<p>- تلاش برای ایجاد طرح‌های امانت بین کتابخانه‌ای در داخل دانشگاه و گسترش این همکاری به دانشگاه‌های دیگر با استفاده از روحیه همکاری و حس همدلی همکاران</p> <p>- تدوین خط‌مشی‌های مناسب برای یکدست‌سازی فعالیت‌های کتابخانه‌ای در سطح دانشگاه</p> <p>- غلبه بر مشکل دور بودن فیزیکی کتابخانه از طریق طرح‌های امانت بین کتابخانه‌ای و همچنین حس همکاری کارکنان</p> <p>- تلاش برای ایجاد ارتباط نزدیک با مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه</p> <p>- استفاده از نیروهای داوطلب یا قراردادی جهت افزایش سرعت انجام کارها در مواقع لازم</p>	<p>- تدوین طرح‌های همکاری بین کتابخانه‌ای برای جبران کاهش بودجه</p> <p>- افزایش سیاست‌های تشویقی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی</p> <p>- تشویق و حمایت کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی تخصصی</p> <p>- یکدست‌سازی خط‌مشی‌ها و نظارت بر اجرای آنها</p> <p>- برقراری ارتباط نزدیک با مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه جهت ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی</p> <p>- تلاش در جهت برقراری برنامه پذیرش کارورز به عنوان نیروی کار ارزان به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص</p>

#### ۴-۵. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> (QSPM)

پس از تدوین راهبردها، می‌توان با استفاده از روش‌هایی مثل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، آنها را اولویت‌بندی نمود. با استفاده از این ماتریس، راهبردهای به‌دست آمده بر اساس تحلیل سوات، مقایسه و بر اساس آن، راهبردهای اولویت‌دار تعیین می‌شوند. برای مشخص شدن نحوه عمل، مثالی آورده می‌شود. راهبرد الف را در نظر بگیرید. هدف این است که «میزان جذابیت کل»<sup>۲</sup> این راهبرد مشخص شود. برای این منظور، ابتدا باید عوامل داخلی و خارجی را که در مراحل قبلی به‌دست آمده است، در یک ستون نوشته و وزنی را که برای هر عامل، به‌دست آمده، روبروی آن ثبت کرد. سپس در روبروی هر عامل، عدد دیگری باید نوشته شود که بیانگر میزان تأثیر آن عامل بر اتخاذ راهبرد الف است. این عدد را نمره جذابیت راهبرد می‌نامند. راهبرد بسیار جذاب عدد ۴، راهبرد دارای جذابیت معقول عدد ۳، راهبرد تا حدی جذاب عدد ۲ و راهبرد بدون جذابیت، عدد ۱ می‌گیرد. چنانچه عاملی در اتخاذ راهبردی تأثیر نداشته

1. Quantitative Strategic Planning Matrix.
2. Total Attractive Score (TAS).

باشد، نمره جذابیت آن راهبرد در مقایسه با آن عامل صفر در نظر گرفته می‌شود. حاصلضرب نمره جذابیت در وزن عامل، جذابیت نسبی راهبرد است که تنها با توجه به اثر عامل مربوط به دست می‌آید. مجموع نمره جذابیت‌های نسبی، جذابیت کل راهبرد را مشخص می‌کند. مراحل ذکر شده، باید برای همه راهبردها صورت بگیرد. مقایسه راهبردها و اولویت‌بندی آنها، بر اساس نمره جذابیت کل آنها صورت می‌گیرد. راهبردهایی که نمره جذابیت آنها بیشتر است، نسبت به سایر راهبردها اولویت بیشتری دارند (طیبی و ملکی ۱۳۸۹: ۱۵۱-۱۵۳).

بنابراین، در این مرحله سیاست‌های تدوین شده و عوامل داخلی و خارجی در قالب ماتریس QSPM برای نمره دادن در اختیار مسئولان قرار گرفت. سپس، اطلاعات این ماتریس در نرم‌افزار اکسل جهت تجزیه و تحلیل‌های بعدی وارد گردید. ابتدا در اکسل میانگین نمره‌های این ۶ نفر محاسبه شد و سپس این نمره‌ها در ماتریس QSPM به منظور محاسبه TAS قرار گرفت. در نهایت، پس از ضرب وزن نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در نمره به دست آمده، TAS برای هر یک از راهبردها محاسبه شد. چنان که اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد، بیشترین نمره یا امتیاز، به راهبردهای SO یا تهاجمی تعلق دارد.

جدول ۴. راهبردهای تدوین شده به ترتیب امتیاز

امتیاز	راهبرد
۳/۴۶	- تشویق همکاران برای سرعت بخشیدن به کارهای مربوط به اصطلاحنامه پزشکی، ایجاد انجمن، و تبادلات بین‌المللی (SO5)
۳/۴۲	- برقراری ارتباط و تعاملات با کشورهای دیگر (به خصوص کشورهای فارسی زبان) و انتقال تجارب کتابخانه برای سازماندهی منابع کتابخانه‌های علوم پزشکی آن کشورها و بر عکس (SO3)
۳/۳۸	- اهدای اصطلاحنامه پزشکی جهت یکدست‌سازی سیاست‌های سازماندهی منابع در کتابخانه‌های داخل و خارج کشور (SO4)
۳/۲۸	- ایجاد ارتباط با وزارت بهداشت و تلاش برای جا انداختن مرجعیت تولید و روزآمدی مستندات پزشکی (SO2)
۳/۲۲	- منسجم کردن مستندات گذشته و تأمین شرایط لازم برای ایجاد پایگاه اصطلاحنامه پزشکی (SO1)

۳/۱۳	- تنظیم تفاهم‌نامه با کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی (دارای پوشش موضوعی یکسان) فعال در داخل و خارج برای تأمین منابع رایگان و غلبه بر مشکل کاهش بودجه (OW1)
۲/۹۵	- تهیه محصولات کتابشناختی (پایگاه پایان‌نامه‌ها، مجلات و ...) برای معرفی بیشتر مجموعه و جذب مخاطب (OW5)
۲/۹۵	- تدوین خط‌مشی‌های مناسب برای یک‌دست‌سازی فعالیت‌های کتابخانه‌ای در سطح دانشگاه (TS2)
۲/۹۲	- تلاش در جهت ایجاد طرح‌های امانت بین کتابخانه‌ای در داخل دانشگاه و گسترش این همکاری به دانشگاه‌های دیگر با استفاده از روحیه همکاری و حس همدلی همکاران (TS1)
۲/۸۸	- تدوین طرح‌های همکاری بین کتابخانه‌ای جهت جبران کاهش بودجه (TW1)
۲/۸۷	- یک‌دست‌سازی خط‌مشی‌ها و نظارت بر اجرای آنها (TW5)
۲/۸۴	- غلبه بر مشکل دور بودن فیزیکی کتابخانه از طریق طرح‌های امانت بین کتابخانه‌ای و همچنین حس همکاری کارکنان (TS3)
۲/۸۳	- ایجاد و تقویت انجمن با در نظر گرفتن فضا و امکانات لازم در ساختمان جدید کتابخانه مرکزی (SO6)
۲/۸۲	- توسعه ارتباط با انتشارات دانشگاه برای انتشار محصولات کتابشناختی و مسائل حق مؤلف (OW7)
۲/۷۳	- افزایش سیاست‌های تشویقی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی (TW2)
۲/۷۰	- تشویق و حمایت کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی تخصصی (TW4)
۲/۶۹	- برقراری ارتباط نزدیک با مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه برای ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی (TW6)
۲/۶۷	- استفاده از نیروهای داوطلب یا قراردادی برای افزایش سرعت انجام کارها در مواقع لازم (TS7)
۲/۵۸	- گذاشتن جلسات دوره‌ای برای بررسی مشکلات کتابخانه و تلاش برای برطرف کردن آنها (OW6)
۲/۵۵	- تلاش در جهت برقراری برنامه پذیرش کارورز به عنوان نیروی کار ارزان به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص (TW7)
۲/۴۷	- اختصاص فضای مناسب برای انجام فعالیت‌های جاری کارکنان در ساختمان جدید (OW9)

۲/۴۶	- برقراری ارتباطات لازم با واحدهای ذی‌ربط دانشگاه برای دریافت کارت اعتباری بین‌المللی (OW4)
۲/۳۷	- تلاش برای ایجاد ارتباط نزدیک با مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه (TS4)

## ۶. نتیجه‌گیری

در تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران، پس از تدوین چشم‌انداز، بی‌آئیه مأموریت و ارزش‌های کتابخانه، عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شد. سپس، وضعیت کتابخانه از نظر عوامل داخلی و خارجی مشخص گردید. نتایج تحقیق نشان داد وضعیت کتابخانه از نظر عوامل داخلی و خارجی، نزدیک به حد متوسط قرار دارد، بنابراین نیاز است کتابخانه در جهت کاهش ضعف‌ها و تبدیل آنها به نقاط قوت، استفادهٔ بهینه از فرصت‌ها، کاهش تهدیدها و تبدیل آنها به فرصت، گام بردارد. همچنین، وضعیت کلی کتابخانه بر روی ماتریس عوامل داخلی و خارجی نشان داد کتابخانه باید راهبردهایی را اتخاذ کند که ضمن حفظ، نگهداری و بهبود وضع موجود، در جهت رشد و توسعه گام بردارد. در نهایت، برای اولویت‌بندی راهبردهای کتابخانه، از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شد. بر این اساس، پنج راهبرد اولویت‌دار کتابخانه عبارتند از:

- تشویق همکاران برای سرعت بخشیدن به کارهای مربوط به اصطلاحنامه پزشکی، ایجاد انجمن، و تبادلات بین‌المللی (SO5)
- برقراری ارتباط و تعاملات با کشورهای دیگر (به خصوص کشورهای فارسی‌زبان) و انتقال تجارب کتابخانه برای سازماندهی منابع کتابخانه‌های علوم پزشکی آن کشورها و بر عکس (SO3)
- اهدای اصطلاحنامه پزشکی برای یکدست‌سازی سیاست‌های سازماندهی منابع در کتابخانه‌های داخل و خارج کشور (SO4)
- ایجاد ارتباط با وزارت بهداشت و تلاش برای جا انداختن مرجعیت تولید و روزآمدی مستندات پزشکی (SO2)

- منسجم کردن مستندات گذشته و تأمین شرایط لازم برای ایجاد پایگاه اصطلاحنامه پزشکی (SO1)

نگاهی کلی به راهبردهای اولویت‌دار کتابخانه آشکار می‌کند که در ماتریس QSPM بیشترین نمره یا امتیاز متعلق به راهبردهای SO یا تهاجمی است و پنج راهبرد الویت‌دار که در ابتدای این ماتریس آمده‌اند، همگی از نوع راهبردهای تهاجمی هستند. این موضوع نشان دهنده آن است که کتابخانه با وجود برخی نقاط ضعف و تهدیدهایی که دارد، دارای نقاط قوت و فرصت‌های خوبی است که به کتابخانه اجازه می‌دهند رویه راهبردهای تهاجمی را برای تثبیت و توسعه جایگاه خود در سطح ملی و منطقه‌ای در پیش بگیرد. چنان که مشاهده می‌شود، موضوع اصلی این پنج اولویت بیشتر بر محور اصطلاحنامه پزشکی و بحث سازماندهی منابع پزشکی است. بنیان اصلی این اصطلاحنامه بر اساس معادل انگلیسی آن «سرعنوان‌های موضوعی پزشکی»<sup>۱</sup> شکل گرفته و بر اساس زبان فارسی بومی‌سازی شده است. کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایران، پشتوانه اصلی تهیه این اصطلاحنامه در انتخاب اصطلاحات فارسی بوده است. از این اصطلاحنامه تاکنون دو ویرایش منتشر شده که ویرایش دوم آن مربوط به سال ۱۳۸۴ است (رهادوست و دیگران، ۱۳۸۴). این در حالی است که معادل انگلیسی آن هر هفته به صورت آنلاین ویرایش و روزآمد می‌شود و اصطلاحنامه جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی پزشکی تولید شده توسط کتابخانه ملی پزشکی آمریکا به شمار می‌آید (NLM 2011). بنابراین، نیاز است تا کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران با توجه به پشتوانه‌اش، متولی تهیه و ویرایش این اصطلاحنامه بر روی اینترنت گردد تا به یکدست شدن سازماندهی منابع پزشکی در کتابخانه‌های داخل کشور و کشورهای فارسی‌زبان منطقه منجر شود. این موضوع می‌تواند سبب تثبیت موقعیت این کتابخانه در داخل و در منطقه در بحث مرجعیت سازماندهی منابع پزشکی و ایجاد انجمن‌ها و روابط داخلی و بین‌المللی شود.

### منابع

- ابویی اردکان، محمد و سمانه آذرپور (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: چالش‌های رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی. کلیات، ۱۵(۶): ۱۷-۲۴.
- استیسی، رالف. (۱۳۸۴). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمان. (ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد). تهران: رسا.
- امیری و دیگران (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: مبانی و الزامات آن. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۲(۱): ۲۰-۳۱.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه عباس منوریان. ویرایش ۳. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- پریخ، مه‌ری (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی: ابزاری برای مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها. کلیات، ۱۵(۶): ۱۴-۱۶.
- پریخ، مه‌ری و دیگران (۱۳۹۰). برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی آستان قدس رضوی، ۱۴(۴)، ۲۰-۴۴.
- پریخ، مه‌ری و عاطفه شریف (۱۳۸۹). تدوین برنامه راهبردی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
- پریخ، مه‌ری؛ رحمت‌الله فتاحی و علی‌اصغر موسوی (۱۳۸۰). پژوهشی پیرامون وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه یک الگوی مناسب برای نظام اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ها. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
- پریخ، مه‌ری و دیگران (۱۳۸۵). برنامه راهبردی برای توسعه خدمات کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی: پژوهشی پیرامون بررسی وضعیت حاضر و ارائه الگویی برای تحقق وضعیت مطلوب ارائه خدمات. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات.
- پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (۱۳۷۹). برنامه استراتژیک. بازیابی در ۱۲ تیر ۱۳۹۱، از [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)
- پیشوتنی‌زاده، میترا و علی منصوری (۱۳۹۰). ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه‌های شهید چمران و شیراز بر اساس تحلیل SWOT. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (در دست چاپ).
- حاتمی، بهزاد و هدایت مهدی‌زاده (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه یک چارچوب جدید. دو فصلنامه مدیریت فردا، ۷(۱۹)، ۳۴-۵۳.
- حسنگلی‌پور، طهمورث و هاشم آقازاده (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط. فرهنگ مدیریت، ۳(۸): ۵-۴۴.



- دیوید، فرد آر (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضایی شریف‌آبادی، سعید و آزاده غیبی‌زاده (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها. فصلنامه کتاب، ۱۷(۳): ۵۱-۶۰.
- رهادوست، فاطمه؛ مریم کازرانی و میرمهدی ابراهیم‌پور (۱۳۸۴). اصطلاحنامه پزشکی فارسی: نمایه درختی، نمایه الفبایی، نمایه گردشی، نمایه انگلیسی به فارسی. ویرایش ۲. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- سهیلی، فرامرز (۱۳۹۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۴(۵۳): ۷۳-۹۵.
- طیبی، سید جمال‌الدین و محمدرضا ملکی (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: ترمه.
- کشمیری پور، ستاره و مهدی احمدی (۱۳۸۸). تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک به جهت توسعه نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان. در مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش‌ها، به کوشش محمد حسن‌زاده، امید فاطمی و ابراهیم عمرانی (ص. ۷۵-۹۳). تهران: نشر کتابدار.
- مقدم چرکری، نصرالله (۱۳۸۳). تدوین چشم‌انداز خدمات و وظایف سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: پیشنویس برنامه کلان. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- Columbia University Library. (2010). Strategic Plan 2010- 2013. Retrieved May 24 2011, from [http://www.columbia.edu/cu/lweb/img/assets/6675/CULIS\\_Strategic\\_Plan\\_2010-2013.pdf](http://www.columbia.edu/cu/lweb/img/assets/6675/CULIS_Strategic_Plan_2010-2013.pdf).
- Corall, Sh. (2003). Strategic planning in academic libraries. Retrieved May 24, 2011, from <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713531872>.
- David, F. R. (1988) How companies define their mission. Long range planning, 22(3): 40.
- Lugg, R., and R. Fischer. (2004). Task-Based Strategic Planning: Changing Libraries through Workflow Analysis. Retrieved May 24, 2011, from <http://www.r2consulting.org/pdfs/Task-Based%20Strategic%20Planning.pdf>.
- Macquarie University Library. (2010). Macquarie University Library Strategic Plan 2010-2012. Retrieved May 25, 2011, from <http://www.lib.mq.edu.au/about-the-library/Macquarie%20University%20Library%20Strategic%20Plan%202010-2012%20Discussion%20Paper-1.pdf>.
- Matthews, J. R. (2005). Strategic Planning and Management for Library Managers. London: Libraries Unlimited.
- McNicol, S. (2004). Academic libraries: Planning, outcomes and communication. Retrieved May 25, 2011, from [http://www.ebase.bcu.ac.uk/docs/Outcomes\\_project\\_report.pdf](http://www.ebase.bcu.ac.uk/docs/Outcomes_project_report.pdf).

- National Library of Medicine (2011). Medical Subject Headings. Retrieved 10 June, 2011. from [www.nlm.nih.gov/mesh](http://www.nlm.nih.gov/mesh).
- New Mexico Library strategic planning. (2009). Retrieved 10 June, 2011. from [lib.nmsu.edu/documents/StrategicPlan2009-2012.pdf](http://lib.nmsu.edu/documents/StrategicPlan2009-2012.pdf).
- Notre Dame Library Strategic planning. (2004). Retrieved 10 June, 2011. from <http://www.nd.edu/~adminoff/strategic/StratPlan.pdf>.
- Stoffle D. C. J. (2009). The University of Arizona Libraries & Center for Creative Photography Strategic Plan 2009– 2013. Retrieved May 25, 2011, from <http://nca2010.arizona.edu/documents/Shared/Strategic%20Plans/Colleges/Libraries.pdf>.
- University of Sout Carolina. (2003). Sout Carolina Competitiveness Initiative: A Strategic Plan for Sout Carolina. Retrieved May 25, 2011, from [http://www.isc.hbs.edu/pdf/200504\\_SouthCarolina\\_report.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/200504_SouthCarolina_report.pdf).
- University of Tennessee Libraries. (2005). University of Tennessee Libraries Strategic Plan 2005-2008. Retrieved May 25, 2011, from <http://www.lib.utk.edu/~share/Faculty/strategicplan0508.pdf>.
- Yale University Library. (2008). Strategic Plan. Retrieved May 24, 2011, from <http://www.library.yale.edu/strategicplanning/>.

