



NASTINFO

## تحلیل سوات و موقعیت‌یابی راهبردی کتابخانه ملی ایران در قالب بازاریابی - ترویج

فرزانه سهلی | محمدرضا اسمعیلی گیوی | نادر نقشینه

### چکیده

**هدف:** تحلیل راهبردی وضع کنونی کتابخانه ملی ایران در قالب بازاریابی- ترویج و ارائه راهبردهای پیشنهادی مبتنی بر ماتریس سوات.

**روش/ رویکرد پژوهش:** ابتدا از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر از کارمندان متخصص کتابخانه و استفاده از روش تحلیل محتوا، مؤلفه‌های سوات استخراج شد. سپس با استفاده از پرسشنامه و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردی، وضعیت راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله ترویج تعیین و راهبردهای SO، ST، WO، و WT ارائه شد.

**یافته‌ها:** ضعف‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر قوت‌های آن و فرصت‌های پیش رو نیز بر تهدیدها غلبه دارد. بنابراین، بهتر است خود را در معرض خطرات بزرگ قرار ندهد.

**نتیجه‌گیری:** موقعیت راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله بازاریابی- ترویج، محافظه‌کارانه است. برخی راهبردهای پیشنهادی عبارت‌اند از: استفاده از حداکثر ظرفیت‌های فکری نیروی انسانی، اصلاح قانون به‌منظور استفاده مؤثر از قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی، استفاده از فرصت‌های ترویجی مناسب‌تر، رسیدن به ثبات مدیریتی، استفاده از کارکنان توانمند در پژوهش در سمت‌های اجرایی، و تلاش برای بودجه‌بندی و تخصیص منابع مالی مناسب و مانند آنها.

### کلیدواژه‌ها

بازاریابی، ترویج، تحلیل راهبردی، تحلیل سوات، کتابخانه ملی ایران

# تحلیل سوات و موقعیت‌یابی راهبردی کتابخانه ملی ایران در قالب بازاریابی - ترویج

فرزانه سهلی<sup>۱</sup>

محمد رضا اسمعیلی گیوی<sup>۲</sup>

نادر نقشینه<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۴

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

farzane.sahli@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تهران

s.givi@ut.ac.ir

۳. عضو هیأت علمی، دانشکده علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران

nnaghsh@ut.ac.ir

۴. Marketing mix برای

پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان، سازمان از عواملی استفاده می‌کند که می‌تواند اهداف هر دو طرف، یعنی مشتریان و سازمان را برآورده سازد. کاتلر این عوامل را آمیخته بازاریابی می‌داند که مجموعه‌ای از ابزارهاست که مدیریت می‌تواند برای تأثیر در فروش استفاده نماید (کاظمی، منصورى مؤید، و نقشینه، ۲۰۰۹)

5. Samuel Green

6. American library Association (ALA)

7. Xia

8. Kotler & Levy

9. Shontz, Parker, &

Parker

10. Kotler & Zaltman

11. Shapiro

## مقدمه

بازاریابی برای هرگونه حرکت آگاهانه و هدف‌مند در بازار امروز ضرورت دارد. علاوه بر شرکت‌های تجاری و بازار انتفاعی، مؤسسه‌های غیرانتفاعی از قبیل موزه‌ها، دانشگاه‌ها، نهادهای دولتی، و کتابخانه‌ها نیازمند استفاده از آمیخته بازاریابی<sup>۴</sup> به‌عنوان راهکاری مؤثر در زمینه ارتباط با مردم هستند. امروزه، با توجه به کاهش بودجه کتابخانه‌ها کتابداران بیش از پیش به استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی نیاز دارند تا حفظ و بقای کتابخانه‌ها را در عصر اطلاعات تضمین کنند.

فعالیت‌های بازاریابی سابقه‌ای طولانی دارد و گسترش آن به سخنرانی "ساموئل گرین"<sup>۵</sup> در کنوانسیون "انجمن کتابداری آمریکا"<sup>۶</sup> در سال ۱۸۷۶ برمی‌گردد که خواستار بهبود روابط شخصی میان کتابداران و خوانندگان بود (اکسی،<sup>۷</sup> ۲۰۰۹). با وجود این، برخی جنجال‌ها هنوز وجود دارد مبنی بر اینکه آیا بازاریابی فعالیت مناسبی برای کتابخانه‌هاست یا اینکه باید به کسب‌وکارهای انتفاعی محدود شود. مقاله کاتلر و لوی<sup>۸</sup> در سال ۱۹۶۹، استدلالی برای گسترش مفهوم بازاریابی است؛ به‌طوری که با توجه به آن، بینش‌های بازاریابی را می‌توان در انواع سازمان‌ها به‌کار برد (شونتس، پارکر، و پارکر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). همچنین، ایده اصلی در استفاده از اصول بازاریابی در سازمان‌های غیرانتفاعی را می‌توان در مقالات کاتلر و لوی؛ کاتلر و زالتمن<sup>۱۰</sup>؛ و شاپیرو<sup>۱۱</sup> بین سال‌های ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۳ دنبال کرد. در واقع، ایده اصلی آنها در روش بازاریابی است که

سازمان‌ها به‌سادگی می‌توانند از آن استفاده کنند (علیپورحافظی، اشرفی‌ریزی، کاظم‌پور، و شهبازی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). با وجود این، برخی نویسندگان در مورد ارزش کاربردی بازاریابی در بخش غیرانتفاعی و چشم‌انداز توسعه آن در شک و تردید باقی مانده‌اند (شونتس، پارکر، و پارکر، ۲۰۰۴). اما اگر هدف کتابخانه و ارائه خدمات براساس نیازهای کاربران باشد، پس به‌وضوح، کتابخانه‌ها به یک راهبرد بازاریابی نیاز دارند و این توجه و تمرکز بر کاربران است که پشت رویکرد بازاریابی نهفته است (انفو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در این میان، کتابخانه ملی هر کشوری می‌تواند به‌عنوان شاخصی از توسعه و پیشرفت فرهنگ علمی، فرهنگ اجتماعی، و فرهنگ مطالعه به‌شمار آید. بنابراین، باید تلاش کرد تا تصویری روشن از قابلیت‌ها، منابع، و خدمات این کتابخانه‌ها ارائه و میزان استفاده صحیح از این نهادها را افزایش داد. از راهکارهای قابل توجه در این زمینه، اعمال راهبردها و اصول بازاریابی در آنهاست. کتابخانه ملی ایران دارای منابع قابل توجه و منحصر به فردی است که دسترسی به آنها برای جستجوگران و مخاطبان به‌راحتی امکان‌پذیر نیست. گرچه گام‌های اولیه برای اجرای بازاریابی اطلاعات برداشته شده و تشکیلات اداری مرتبط با این بخش ایجاد شده است؛ یافته‌ها حاکی از آن است که میان عناصر یادشده هیچ ترکیب منسجمی به‌عنوان آمیخته بازاریابی وجود ندارد (بزرگی و نصیری، ۱۳۸۸). همچنین، شواهد به‌دست‌آمده از مشاهدات پژوهشگران و نیز پژوهش محمدزاده و بزرگی (۱۳۹۱) مبین این مسئله است که به‌علت ابهام‌آلودگی ذهن عامه در مورد رسالت اصلی کتابخانه ملی ایران که اتخاذ تدابیر و تصمیمات لازم برای صحت، سهولت، و سرعت در پژوهش و مطالعه در همه زمینه‌ها به‌منظور اعتلای فرهنگ ملی و انجام پژوهش‌های مرتبط است، این کتابخانه در مسیری خلاف رسالت اصلی خود در حال حرکت است و بیشتر به قرائت‌خانه اعضا تبدیل شده است. بنابراین، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمانی از یک‌سو و فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی از سوی دیگر (تحلیل سوات)<sup>۳</sup> و تدوین راهبردهای بازاریابی با توجه به شرایط موجود می‌تواند به شفاف شدن رسالت کتابخانه ملی ایران و معرفی محصولات و خدمات آن به مخاطبان هدف و تثبیت جایگاه غیرقابل انکار آن در جامعه و تبدیل آن به‌عنوان یک عنصر فرهنگی مهم در میان مردم، به‌خصوص قشر تحصیل‌کرده، کمک کند.

1. Alipour-Hafezi, Ashrafi-Rizi, Kazem-pour, & Shahbazi
2. Anafo
3. SWOT
4. production
5. place
6. price
7. promotion

مدل ۴P بازاریابی شامل محصول<sup>۴</sup>، مکان<sup>۵</sup>، قیمت<sup>۶</sup>، و ترویج<sup>۷</sup> است. محصول، کلیه کالاها اعم از کتاب، نشریه، مواد دیداری شنیداری، پوستر و خدمات اعم از امانت، تحویل مدرک، اشاعه‌گزینشی اطلاعات، خدمات مرجع و مانند آنهاست. مکان به کلیه مجاری و راه‌های دسترسی به کتابخانه اعم از حضوری یا غیرحضوری اشاره

دارد و برای توصیف محل ارائه کالا و خدمات به‌کار رفته است. منظور از قیمت، کلیه مجاری مستقیم و غیرمستقیم دریافت هزینه از کاربران توسط کتابخانه برای ارائه خدمات و کالاهاست. ترویج به فعالیت‌هایی اشاره دارد که کتابخانه به‌منظور جذب هرچه بیشتر کاربران به‌کار می‌بندد؛ مانند تبلیغات، روابط عمومی، کارمندان با سواد بالا و کلیه ویژگی‌های ممتاز کتابخانه که آن را از سایر مراکز اطلاعاتی متمایز می‌کند. پژوهش حاضر قصد دارد با تحلیل محیط داخلی و خارجی کتابخانه ملی ایران در مقوله ترویج به ترسیم موقعیت راهبردی کتابخانه ملی ایران بر مبنای ماتریس سوات بردارد. سهلی و اسمعیلی‌گیوی (۱۳۹۳) به شناسایی قابلیت‌های برندسازی کتابخانه ملی ایران بر اساس مدل ۴P پرداخته‌اند. "هویت و واقعیت منحصر به فرد" و "جایگاه برتر کشوری" مؤلفه‌های محوری پژوهش آنها بود. بهره‌مندی از فرصت‌های قانونی بی‌بدیل به‌عنوان عامل مداخله‌گر و پویایی بازار اطلاعات، و سیاست‌ها و قوانین دولتی، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، در این پژوهش مطرح شده‌اند.

نوشین فرد و ضیایی (۱۳۹۰) در پژوهشی پیمایشی-تحلیلی بیان داشته‌اند که استفاده از فنون بازاریابی در وب‌سایت‌های کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های ایران در سطح بالایی نیست؛ میزان به‌کارگیری این فنون در دانشگاه‌های دولتی وضعیت مناسب‌تری نسبت به دانشگاه‌های غیردولتی دارد.

عربلو (۱۳۸۹) نیز بیان داشته است که از میان ابعاد چهارگانه در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران به‌ترتیب بعد تنوع خدمات و حجم منابع اطلاعاتی، موقعیت مکانی، به‌کارگیری برنامه‌های ترویجی، و قیمت (هزینه) دارای رتبه اول تا چهارم هستند. همچنین، به‌غیر از بُعد ترفیع در بقیه ابعاد، کمتر از ۵۰ درصد مؤلفه‌ها توانسته‌اند بیش از حد متوسط امتیاز هر بُعد را کسب کنند. نصیری (۱۳۸۸) در پژوهشی بیان داشته است که کتابخانه ملی ایران گام‌های اولیه را در جهت اجرای بازاریابی اطلاعات برداشته است و تشکیلات اداری مرتبط با این بخش ایجاد شده است، اما میان عناصر یادشده هیچ ترکیب منسجمی به‌عنوان آمیخته بازاریابی وجود ندارد. بصیریان‌جهرمی (۱۳۸۷) بیان داشته است که پذیرش و به‌کارگیری اصول بازاریابی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با توجه به رقابتی شدن هرچه بیشتر محیط، افزایش هزینه‌ها، و کاهش بودجه این مراکز به امری ناگزیر در عصر حاضر تبدیل شده که توجه ویژه کتابداران و مدیران اطلاعاتی را به این موضوع ضروری می‌سازد. اسپالدینگ و ونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به چالش‌ها و فرصت‌های بازاریابی کتابخانه‌های

1. Spalding & Wang

آوردن حمایت، از تلاش‌های خود موفق‌تر هستند، و کاربران کتابخانه‌ها در استفاده بهتر از خدمات و دسترسی به آنها برای رسیدن به اهداف علمی و پژوهشی خود موفق‌تر هستند. هازیدا و ادزان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) به تجزیه و تحلیل سوات: راهبردهای بازاریابی و تبلیغاتی مورد استفاده در کتابخانه دانشگاه مالایا پرداخته‌اند و بیان داشته‌اند که این کتابخانه به‌منظور همگام شدن با جهان، فناوری‌های جدید مانند وب ۲ و سامانه پیام کوتاه<sup>۲</sup> را در نظر دارد. رسانه‌های اجتماعی مانند فیسبوک، توئیتر و دیگر شبکه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی ای هستند که نسل فعلی برای تعامل استفاده می‌کنند.

انفو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه موردی خود به حمایت از تصویب راهبردهای بازاریابی در کتابخانه‌های تخصصی پرداخته است. وده<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه موردی خود به تأثیر مطلوب روابط بازاریابی خارجی در ترویج نقش کتابخانه و گسترش استفاده از مجموعه‌ها و خدمات در کتابخانه ملی اسکاتلند اشاره دارد. اسپوام، استفنس، و کلیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به جهت‌گیری بازاریابی در کتابخانه‌های ملی پرداخته‌اند. تجزیه و تحلیل‌ها نشان‌دهنده نگرش‌های متفاوت کتابخانه‌ها نسبت به بازاریابی است. در زمینه توسعه بازاریابی، نیاز به تغییر در دیدگاه از سمت داخل به بیرون است. توصیه‌های ارائه‌شده در زمینه طراحی وب‌سایت شامل استفاده بهتر از منابع دیجیتال و معرفی وب‌سایت با ویژگی‌های وب ۲ است. تورنر، ویکی، و روزن<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) به توسعه یک راهبرد تبلیغاتی برای "کتابخانه ملی الکترونیکی سلامت" پرداخته‌اند که عمدتاً از طریق شبکه کتابخانه دیجیتالی کار می‌کند. این رویکرد مشارکتی، دسترسی بیشتر برای فعالیت‌های بازاریابی را فعال کرده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود گرچه در پژوهش‌هایی به کاربرد راهبردهای بازاریابی در کتابخانه‌ها پرداخته شده است، اما از تحلیل سوات استفاده نشده است. ضمن آنکه در مجموع، پیشینه‌ها مبین اهمیت بسیاری از عوامل برای کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی هستند که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی راهبردی، بودجه‌بندی، موقعیت جغرافیایی، معماری، مسائل امنیتی، فضاسازی، نیروی انسانی، مجموعه منابع، شبکه اطلاعات دیجیتالی، زیرساخت خدماتی، زیرساخت آموزشی، زیرساخت پژوهشی، زیرساخت انتشاراتی، امکانات فناورانه، همکاری و مشارکت، تجهیزات، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، راهبردهای تبلیغاتی، خدمات برخط مرجع، ارائه‌دهندگان متناوب اطلاعات، و روابط بازاریابی خارجی.

## روش‌شناسی

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه بود و از اصل اشباع<sup>۷</sup> به‌منظور

1. Hazidah and Edzan
  2. SMS
  3. Anafo
  4. Wade
  5. Schwamm, Stephens, & Cleeve
  6. Turner; Wilkie & Rosen
  7. Principle of saturation
- اشباع یعنی اینکه هیچ‌گونه مؤلفه جدیدی طی مصاحبه‌های جدید، به مؤلفه‌های قبلی اضافه نمی‌شود.

پایان دادن به مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین، از روش تحلیل محتوا برای استخراج مؤلفه‌های کلیدی مصاحبه‌ها استفاده گردید. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۳ نفر از کارکنان کتابخانه ملی ایران (۲ نفر عضو هیأت علمی و ۱۱ نفر کارمند ارشد بخش‌های مختلف کتابخانه) بود.

به منظور تکمیل مؤلفه‌ها از محتوای ۱۶ پژوهش فارسی مربوط به سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و وبسایت سازمان و مشاهدات شخصی پژوهشگران و محتوای ۲۱ پژوهش خارجی مرتبط با موضوع استفاده شد. در این مرحله، ابتدا به بررسی متون فارسی مختص سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و متون انگلیسی مرتبط با موضوع به منظور رسیدن به مؤلفه‌های اصلی راهنمایی‌کننده مصاحبه‌ها پرداخته شد و جدولی برای متون فارسی و جدولی برای متون انگلیسی تهیه شد و مؤلفه‌های مرتبط کنار هم قرار گرفت. سپس مصاحبه‌ها آغاز و به منظور ثبت دقیق اطلاعات، گفتگوها ضبط شد. بعد از هر مصاحبه، اطلاعات مربوط به آنها پیاده‌سازی و تمام جزئیات نوشته شد. مصاحبه‌ها تا ۱۳ نفر ادامه یافت (تازمانی که احساس شد داده‌ها به مرز اشباع رسیده است). در مرحله دسته‌بندی اولیه اطلاعات، مؤلفه‌های مرتبط با هم همانند متون فارسی و انگلیسی در کنار هم قرار داده شد. بعد از این مرحله، سه جدول تنظیم و با هم ادغام شد و مؤلفه‌های جزئی مرتبط در کنار هم قرار گرفتند. سپس یک گام فراتر گذاشته و مؤلفه‌های بسیار مرتبط و مشابه به منظور حذف موارد بسیار جزئی، تحت یک مقوله واحد و کلی‌تر بیان شد. دوباره یک گام دیگر فراتر رفته و مؤلفه‌های واحد و کلی‌تر مرحله قبل، در یک سطح کلان‌تر به هم مرتبط شدند. به منظور دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ۴P از مدل آمیخته بازاریابی ۴P کاتلر و لنکستر<sup>۱</sup> استفاده شد. کاتلر و لنکستر در ویرایش چهاردهم کتاب *مدیریت بازاریابی* به ارائه عناصر این ۴P پرداخته‌اند و موارد مهم در مقوله ترویج را ترویج فروش<sup>۲</sup>، تبلیغات<sup>۳</sup>، نیروی فروش<sup>۴</sup>، روابط عمومی<sup>۵</sup>، و بازاریابی مستقیم<sup>۶</sup> دانسته‌اند (کاتلر و لنکستر، ۲۰۱۲، ص ۲۵).

بعد از انجام مرحله کیفی پژوهش، پرسشنامه در ۵ بخش تنظیم شد. یک بخش مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی با ۵ سؤال، و چهار بخش مؤلفه‌های مربوط به ۴P بازاریابی که هر بخش در ۴ قسمت، به منظور مطرح کردن مؤلفه‌های سوات با ۸۶ سؤال تنظیم شد. در مقوله ترویج ۲۹ مؤلفه محوری (۶ قوت، ۱۴ ضعف، ۶ فرصت، و ۳ تهدید) مشخص شد. در بخش کمی این پژوهش، جامعه آماری براساس مجموعه عوامل سابقه کار، میزان تحصیلات، سمت‌ها، و مهم‌تر از همه، میزان توان علمی و اجرایی آنها در پاسخگویی مؤثر به سؤالات پژوهش (که در این پژوهش مهم‌ترین عامل است و بقیه عوامل را تحت تأثیر قرار می‌دهد) شامل ۸۰ نفر از کارکنان معاونت پژوهشی و معاونت کتابخانه بودند که در نهایت،

1. Kotler & Lane Kester
2. Sales promotion
3. Advertising
4. Sales force
5. Public relations
6. Direct marketing

تعداد ۶۵ پرسشنامه به صورت کامل عودت داده شد. پس از تعیین مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدهای پیش روی کتابخانه ملی ایران در مقوله ۴p بازاریابی، موقعیت راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله ۴p ترسیم شد. به منظور تعیین موقعیت راهبردی کتابخانه ملی نیاز به وزن‌دهی مؤلفه‌های بازاریابی (پرسشنامه مذکور) بود که در نهایت، توسط ۸ نفر از خبرگان کتابخانه ملی ایران و علم اطلاعات و دانش‌شناسی به انجام رسید. همچنین، برای تدوین راهبردهای توسعه بازاریابی از ماتریس سوات استفاده شد. در این ماتریس، با استفاده از چهار فهرست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها و مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهارگانه WO، ST، SO، و WT تدوین شد (نرم‌افزار SPSS ۱۷ به کار رفت).

به منظور تعیین روایی پرسشنامه، پرسشنامه تنظیم شده توسط دو نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده، دو نفر از مدیران کتابخانه ملی ایران، یک نفر از رؤسای ادارات، و دو نفر از کارشناسان مسئول کتابخانه ملی ایران اصلاح و تأیید شد. به منظور تعیین پایایی، تعداد ۳۰ پرسشنامه تهیه و بین جامعه پژوهش توزیع شد. اطلاعات ۳۰ پرسشنامه وارد نرم‌افزار SPSS ۱۷ شد و آلفای کرونباخ ۰/۷۳ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب پرسشنامه است.

#### یافته‌ها

بر اساس مصاحبه و بررسی وب‌سایت سازمان و متون فارسی و انگلیسی مرتبط با موضوع و مشاهدات پژوهشگران و بررسی چندین باره کدگذاری‌های صورت گرفته، در نهایت تعداد ۶ مؤلفه کلی (البته با حذف موارد تکراری و مشابه و غیرضروری و جزئی) برای قوت درونی، ۱۴ مؤلفه برای ضعف درونی، ۶ مؤلفه برای فرصت بیرونی، و ۳ مؤلفه برای تهدید بیرونی به دست آمد (جدول‌های ۱ و ۲).

جدول ۱. مؤلفه‌های ترویج: قوت و ضعف

ترویج - قوت
به‌کارگیری سیستم یکپارچه اطلاعاتی در بیشتر بخش‌های معاونت کتابخانه ملی
مهارت‌های ارتباطی مطلوب کارمندان
استفاده از زیرساخت‌های ترویجی و تبلیغی مختلف (مانند انتشار روزنامه، مجله یا مواد حاوی اطلاعات برای کاربران، برگزاری نمایشگاه‌ها، و فعالیت‌های ترویجی در مناسبت‌های مختلف)
زیرساخت تجهیزاتی مطلوب
وجود چرخش شغلی در سطح مدیریت و کارمندان کتابخانه
سرمایه فکری نیروی انسانی

ترویج - ضعف
مشارکت کم پژوهشی و غیرپژوهشی کارمندان، اعضای هیأت علمی، و کاربران با همدیگر
سازوکار نامناسب بودجه‌بندی و تخصیص منابع مالی
ضعیف بودن جانشین‌پروری در سازمان
ضعف در پشتیبانی از نیروی انسانی به‌علت حقوق کم و مزایای رفاهی بسیار پایین
نیاز به بازبینی ساختار سازمانی کتابخانه بر مبنای نوع عملکرد و نه نوع منبع
تغییرات دائم مدیریتی در سطح کلان سازمان
فاصله نسبی سواد اطلاعاتی کتابداران با استانداردها
عملکرد ضعیف در تدوین طرح‌های نیازسنجی و مشاوره با متخصصان قبل از تغییرات سازمانی و اجرای طرح‌های داخلی (برنامه‌ریزی ضعیف)
کمبود کارکنان متخصص و آشنا به زبان‌های دیگر در بخش‌های مرمت، مرجع مجازی، و نشریات
نیاز به بازبینی اساسنامه کتابخانه ملی ایران به‌علت ابهام، پرداختن به موضوعات نامرتبط و مشخص نبودن دامنه وظایف آن و نیاز به تدوین اساسنامه مشترک با آرشو ملی
استفاده نکردن از حداکثر سرمایه فکری انسانی
فاصله نسبی عملکرد مدیران و مسئولان کتابخانه ملی ایران با سطح مطلوب در راستای <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق شاخص‌های انگیزش، تفویض اختیار میان کارکنان و هم‌ترازسازی آنها</li> <li>• تحقق شاخص قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان از دیدگاه رشد و یادگیری</li> <li>• تشویق و حمایت از خلاقیت کارکنان</li> </ul>
اطلاع‌رسانی ضعیف به کاربران در مورد ارائه منابع و خدمات خاص و مورد نیاز آنها
ضعف در زیرساخت وبی به‌علت طراحی پیچیده وب‌سایت، عدم امکان شخصی‌سازی کردن سایت برای کاربران و ارائه خدمات اشاعه‌گزینشی اطلاعات، و فقدان سایت پژوهش و فناوری

جدول ۲. مؤلفه‌های ترویج: فرصت و تهدید

ترویج - فرصت
تحولات فناورانه در زمینه مهارت‌ها و تخصص‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی
جایگاه بالای ریاست عالی کتابخانه ملی ایران و هیأت امنای سازمان در سلسله مراتب ساختار حاکمیتی
اعتلای جایگاه مفاخر جامعه و صیانت از آنها
مطرح بودن به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی، پژوهشی، علمی، و خدماتی
افزایش تخصص دانش‌آموختگان رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی
استفاده از فرصت‌های ترویجی مناسب مانند برگزاری نشست‌های خبری از جانب رئیس کتابخانه ملی ایران، شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی، و ارائه مقاله و پوستر
ترویج - تهدید
فاصله نسبی تا رسیدن به استانداردهای کتابخانه‌های ملی جهان
ممنوعیت قانونی برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی
پشتیبانی بهتر از نیروی انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دیگر به‌علت زیرساخت حقوقی و رفاهی مناسب‌تر



برای تعیین موقعیت راهبردی کتابخانه ملی ایران، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شده است. در ستون اول ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی که جداگانه ترسیم شدند، عنوان عوامل از حیث قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها درج شد. در ستون دوم، میانگین پاسخ‌ها (برحسب پرسشنامه پژوهش) در هر مؤلفه درج شد. از آنجا که برای قوت‌های مهم عدد ۴ و برای قوت‌های معمولی عدد ۳ و از آنجا که برای ضعف‌های مهم عدد ۱ و برای ضعف‌های معمولی عدد ۲ در پرسشنامه اختصاص یافته است، میانگین پاسخ‌ها برای ضعف‌ها بین عدد ۱ و ۲ است. از آنجا که برای فرصت‌های مهم عدد ۴ و برای فرصت‌های معمولی عدد ۳ در پرسشنامه اختصاص یافته است، میانگین پاسخ‌ها برای فرصت‌ها بین عدد ۳ و ۴ است و از آنجا که برای تهدیدهای مهم عدد ۱ و برای تهدیدهای معمولی عدد ۲ در پرسشنامه اختصاص یافته است، میانگین پاسخ‌ها برای تهدیدها بین عدد ۱ و ۲ است. در ستون سوم، ضرایب اهمیت هریک از موارد به‌گونه‌ای تعیین شد که مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی و بیرونی برابر عدد ۱ شود. در ستون چهارم ماتریس، ستون‌های دوم و سوم در هم ضرب شده‌اند تا امتیازهای نهایی مشخص شوند. در پایین ستون چهارم، امتیازات حاصل با یکدیگر جمع شد تا امتیاز نهایی ماتریس عوامل به‌دست آید. اگر جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معنی است که قوت‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر ضعف‌های آن غلبه دارد و اگر کمتر از ۲/۵ باشد، غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها را نشان می‌دهد. اگر جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معنی است که فرصت‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارد و اگر کمتر از ۲/۵ باشد، غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله ترویج:  
عوامل درونی

قوت - ترویج	میانگین پاسخ‌ها	وزن اهمیت	امتیاز نهایی
به‌کارگیری سیستم یکپارچه اطلاعاتی در اکثر بخش‌های معاونت کتابخانه ملی	۳/۷۶	۰/۰۵	۰/۱۸۸
مهارت‌های ارتباطی مطلوب کارمندان	۳/۷۶	۰/۰۵	۰/۱۸۸
استفاده از زیرساخت‌های ترویجی و تبلیغی مختلف (مانند انتشار روزنامه، مجله یا مواد حاوی اطلاعات برای کاربران، برگزاری نمایشگاه‌ها و فعالیت‌های ترویجی در مناسبت‌های مختلف و ...)	۲/۷	۰/۰۲۵	۰/۰۹۲۵

۰/۱۸۳۵	۰/۰۵	۳/۶۷	زیرساخت تجهیزاتی مطلوب
۰/۱۸۰۵	۰/۰۵	۳/۶۱	وجود چرخش شغلی در سطح مدیریت و کارمندان کتابخانه
۰/۱۷۸	۰/۰۵	۳/۵۶	سرمایه فکری نیروی انسانی
<b>امتیاز نهایی</b>	<b>وزن اهمیت</b>	<b>میانگین پاسخ‌ها</b>	<b>ضعف - ترویج</b>
۰/۰۲۷۲۵	۰/۰۲۵	۱/۰۹	مشارکت کم پژوهشی و غیرپژوهشی کارمندان، اعضای هیأت علمی، و کاربران با همدیگر
۰/۰۵۵	۰/۰۵	۱/۱	سازوکار نامناسب بودجه‌بندی و تخصیص منابع مالی
۰/۰۵۵	۰/۰۵	۱/۱	ضعیف بودن جانشین‌پروری در سازمان
۰/۰۵۵	۰/۰۵	۱/۱	ضعف در پشتیبانی از نیروی انسانی به‌علت حقوق کم و مزایای رفاهی بسیار پایین
۰/۰۲۸	۰/۰۲۵	۱/۱۲	نیاز به بازبینی ساختار سازمانی کتابخانه بر مبنای نوع عملکرد و نه نوع منبع
۰/۱۱۲	۰/۱	۱/۱۲	تغییرات دائم مدیریتی در سطح کلان سازمان
۰/۰۵۶	۰/۰۵	۱/۱۲	فاصله نسبی سواد اطلاعاتی کتابداران با استانداردها
۰/۰۵۷۵	۰/۰۵	۱/۱۵	عملکرد ضعیف در تدوین طرح‌های نیازسنجی و مشاوره با متخصصان قبل از تغییرات سازمانی و اجرای طرح‌های داخلی (برنامه‌ریزی ضعیف)
۰/۰۵۷۵	۰/۰۵	۱/۱۵	کمبود کارکنان متخصص و آشنا به زبان‌های دیگر در بخش‌های مرمت، مرجع مجازی، و نشریات
۰/۱۱۸	۰/۱	۱/۱۸	نیاز به بازبینی اساسنامه کتابخانه ملی ایران به‌علت ابهام، پرداختن به موضوعات نامرتبط و مشخص نبودن دامنه وظایف آن و نیاز به تدوین اساسنامه مشترک با آرشیو ملی
۰/۰۵۹	۰/۰۵	۱/۱۸	عدم استفاده از حداکثر سرمایه فکری انسانی
۰/۰۲۹۵	۰/۰۲۵	۱/۱۸	فاصله نسبی عملکرد مدیران و مسئولان کتابخانه ملی ایران با سطح مطلوب در جهت: <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق شاخص‌های انگیزش، تفویض اختیار</li> <li>میان کارکنان و هم‌ترازسازی آنها</li> <li>تحقق شاخص قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان از دیدگاه رشد و یادگیری</li> <li>تشویق و حمایت از خلاقیت کارکنان</li> </ul>
۰/۰۳	۰/۰۲۵	۱/۲	اطلاع‌رسانی ضعیف به کاربران در مورد ارائه منابع و خدمات خاص و مورد نیاز آنها
۰/۰۹۳	۰/۰۷۵	۱/۲۴	ضعف در زیرساخت وبی به‌علت طراحی پیچیده وب‌سایت، عدم امکان شخصی‌سازی کردن سایت توسط کاربران و ارائه خدمات اشاعه‌گزینشی اطلاعات، و فقدان سایت پژوهش و فناوری
۱/۸۴۳۲۵	۱		

جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی کمتر از ۲/۵ است. به بیان دیگر، ضعف‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر قوت‌های آن غلبه دارد.

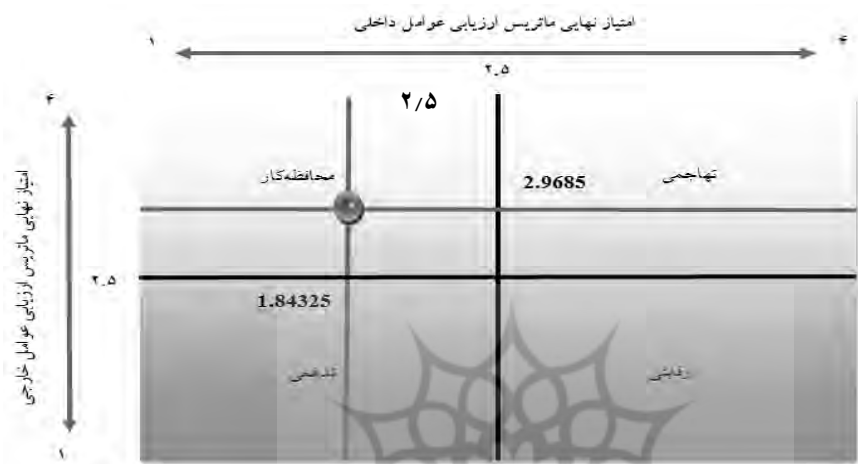
جدول ۴. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله ترویج: عوامل بیرونی

امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانگین پاسخها	فرصت - ترویج
۰/۳۸۷	۰/۱	۳/۸۷	تحولات فناورانه در زمینه مهارت‌ها و تخصص‌های کتابداری
۰/۷۶۶	۰/۲	۳/۸۳	جایگاه بالای ریاست عالییه کتابخانه ملی ایران و هیأت امنای سازمان در سلسله مراتب ساختار حاکمیتی
۰/۱۹۰۵	۰/۰۵	۳/۸۱	اعتلای جایگاه مفاخر جامعه و صیانت از آنها
۰/۳۸	۰/۱	۳/۸	مطرح بودن کتابخانه ملی به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی، پژوهشی، علمی و خدماتی
۰/۵۶۲۵	۰/۱۵	۳/۷۵	افزایش تخصص دانش‌آموختگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی
۰/۲۸۱۲۵	۰/۰۷۵	۳/۷۵	استفاده از فرصت‌های ترویجی مناسب (مانند برگزاری نشست‌های خبری از جانب رئیس کتابخانه ملی ایران، شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی، و ارائه مقاله و پوستر)
امتیاز نهایی	وزن اهمیت	میانگین پاسخها	تهدید - ترویج
۰/۲۴	۰/۲	۱/۲	فاصله نسبی تا رسیدن به استانداردهای کتابخانه‌های ملی جهان
۰/۰۶۴۵	۰/۰۵	۱/۲۹	ممنوعیت قانونی برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی
۰/۰۹۶۷۵	۰/۰۷۵	۱/۲۹	پشتیبانی بهتر از نیروی انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دیگر به‌علت زیرساخت حقوقی و رفاهی مناسب‌تر
۲/۹۶۸۵	۱		

جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی بیشتر از ۲/۵ است. به بیان دیگر، فرصت‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارد. براساس ماتریس ارزیابی ارائه‌شده در شکل ۱، کتابخانه ملی ایران در حال حاضر در مقوله ترویج در موقعیت محافظه‌کار قرار دارد. هنگامی که مختصات بردار ارزیابی یک سازمان در منطقه محافظه‌کار قرار می‌گیرد، یعنی آن سازمان باید نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطر بزرگ قرار ندهد. بنابراین، با توجه به موارد ذکرشده می‌توان به تدوین راهبردهایی برای کتابخانه ملی ایران براساس ماتریس سوات پرداخت. در این ماتریس با استفاده از چهار فهرست

قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها و مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهارگانه SO، ST، WO، و WT تدوین می‌شود (شماره‌های هر یک از مؤلفه‌ها برحسب ترتیب آنها در متن است).

شکل ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی کتابخانه ملی ایران در مقوله ترویج



#### جدول ۵. راهبردهای SO -promotion

S6O2 و S5O2: استفاده از ظرفیت‌های فکری و تعاملی نیروی انسانی برای بهره‌مندی از تخصص‌های آنها  
S4O1: بهره‌مندی از تجهیزات کارآمد برای استفاده از مهارت‌های کتابداری

#### جدول ۶. راهبردهای ST -promotion

S3T2: اصلاح قانون به‌منظور استفاده مؤثر از قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی برای ترویج و تبلیغ کتابخانه  
S5T3: استفاده مقتضی از چرخش‌های شغلی برای پشتیبانی بهتر از نیروی انسانی متخصص

#### جدول ۷. راهبردهای WO -promotion

W13O6: استفاده از فرصت‌های ترویجی مناسب‌تر به‌منظور اطلاع‌رسانی مقتضی به کاربران  
W6O2: رسیدن به ثبات مدیریتی با استفاده از قابلیت‌های خیرگان سلسله مراتب ساختار حاکمیتی  
W9O5: افزایش ظرفیت‌های استخدامی سازمان به‌منظور بهره‌مندی از تخصص‌های جدید دانش‌آموختگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی  
W11O5 و W7O5: استفاده از کارمندان توانمند در پژوهش در سمت‌های اجرایی و ارتباطی با کاربران

#### جدول ۸. راهبردهای WT -promotion

W10T1: بازبینی مقتضی اساسنامه کتابخانه ملی ایران برای رسیدن به استانداردهای کتابخانه‌های ملی جهان  
W2T3: تلاش برای بودجه‌بندی مناسب و تخصیص منابع مالی به‌منظور پشتیبانی بهتر از نیروی انسانی کتابخانه  
W12T3: پشتیبانی و ارتقای نیروی انسانی کتابخانه در مسیر خلاقیت، یادگیری، و انگیزش بیشتر

## نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که ضعف‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر قوت‌های آن و فرصت‌های پیش روی کتابخانه ملی ایران بر تهدیدهای آن غلبه دارد. طبق ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردی ارائه‌شده، کتابخانه ملی ایران در حال حاضر در مقوله ترویج در موقعیت محافظه‌کار قرار دارد. بنابراین، سازمان باید نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرات بزرگ قرار ندهد. همچنین، راهبردهایی اتخاذ شود که در مسیر کاهش قدرت ضعف‌های درونی و حرکت دادن آن ضعف‌ها در راستای تبدیل شدن به قوت‌ها، و همین‌طور در مسیر استفاده از حداکثر فواید فرصت‌های بیرونی به‌منظور غلبه بر تهدیدهای مطرح‌شده باشد.

بیشتر راهبردهای ارائه‌شده، مربوط به نیروی انسانی کتابخانه و تقویت قابلیت‌ها و استفاده از حداکثر ظرفیت علمی و پژوهشی آن است. راهبردی که به استفاده مقتضی از چرخش‌های شغلی در جهت پشتیبانی بهتر از نیروی انسانی متخصص اشاره دارد، بیان می‌کند که کتابخانه می‌تواند از چرخش‌های شغلی مناسب و مقتضی با شرایط و در زمان‌های مورد نیاز و با استفاده از کارمندان حرفه‌ای به‌منظور حرکت در مسیر اصلی رسالت خود بهترین استفاده را ببرد.

از آنجا که تخصص دانش‌آموختگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی افزایش یافته است، بالا بردن ظرفیت استخدامی به‌منظور بهره‌مندی از تخصص‌های آنها به‌منظور پاسخ به ضعف کمبود کارکنان متخصص در کتابخانه از راهبردهای مهم است. استفاده از کارمندان توانمند در پژوهش در سمت‌های اجرایی و ارتباطی با کاربران نیز برای پاسخ به ضعف استفاده نکردن از حداکثر سرمایه فکری انسانی، حرکت بهتر در مسیر رسالت اصلی کتابخانه و تقویت چهره پژوهشی کتابخانه ارائه شده است. همچنین، با توجه به این مسئله که کتابخانه ملی ایران از ثبات مدیریتی برخوردار نیست، حرکت به سمت ثبات مدیریتی با استفاده از فرصت قابلیت‌های خبرگان سلسله مراتب ساختار حاکمیتی در این راستا بسیار مهم است. پشتیبانی و ارتقای نیروی انسانی کتابخانه در مسیر خلاقیت، یادگیری، و انگیزش بیشتر و حرکت به سمت استفاده از حداکثر ظرفیت‌های فکری و تعاملی نیروی انسانی در جهت بهره‌مندی از تخصص‌های آنها به‌منظور توسعه خدمات مورد انتظار کلیه گروه‌های مخاطب، با عالی‌ترین سطح و بهترین کیفیت که یکی از مهم‌ترین مسائل راهبردی سازمان است، از راهبردهای مهم پژوهش هستند.

امروزه، با توجه به حضور پررنگ کاربران در محیط وب ۲، رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان عاملی مهم در ترویج و تبلیغ مطرح هستند. در عین حال، کتابخانه ملی ایران

ممنوعیت قانونی در بهره‌مندی از این نوع رسانه‌ها را دارد. بنابراین، اصلاح قانون به‌منظور استفاده مؤثر از قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی برای ترویج و تبلیغ کتابخانه بسیار مهم است. استفاده از فرصت‌های ترویجی مناسب برای کاربران به‌منظور شفاف شدن چهره واقعی کتابخانه از یک سو و استفاده از آن به‌منظور اطلاع‌رسانی مقتضی به کاربران از سوی دیگر از موارد مهم پژوهش است.

الگو گرفتن از کتابخانه‌های برتر دنیا و بازبینی اساسنامه کتابخانه ملی ایران در جهت رسیدن به استانداردهای کتابخانه‌های ملی جهان از یک سو به‌منظور رفع این مسئله و از سوی دیگر به‌منظور رفع ضعف نیاز به بازبینی اساسنامه کتابخانه ملی ایران به‌علت ابهام، پرداختن به موضوعات نامرتبط و مشخص نبودن دامنه وظایف آن و نیاز به تدوین اساسنامه مشترک با آرشیو ملی بسیار مهم است، به‌خصوص که کتابخانه ملی و آرشیو ملی ایران در عین مطرح بودن به‌عنوان یک سازمان، فاصله عملکردی از هم دارند. تجدید نظر در تلفیق این دو سازمان یا تدوین اساسنامه‌ای مشترک و عملکردی مرتبط به هم برای جبران این کاستی‌ها مطرح شده است.

شاید بتوان مهم‌ترین دستاورد این پژوهش را شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهای کتابخانه ملی ایران و وضعیت راهبردی آن در مقوله بازاریابی - ترویج دانست که به ترسیم ملزومات درونی و بیرونی کتابخانه ملی ایران، به‌منظور نمایاندن چهره پژوهشی کتابخانه ملی ایران و حرکت آن در مسیر رسالت اصلی خود و کسب اهداف عالی سازمان کمک می‌کند. مجموعه‌های آمیخته بازاریابی قابلیت‌های گوناگونی دارند، شامل: محتوایی - خدماتی، توزیعی - مکانی، هزینه - درآمدی، و ترویجی. راهبردهای ارائه‌شده در قالب این مجموعه‌ها شرایط لازم برای شکل‌گیری مجموعه‌ای از عوامل مؤثر به‌منظور برندسازی را فراهم می‌کنند. این قابلیت‌ها به مرور زمان، رشد و تکامل می‌یابند و در تعامل با یکدیگر هویت منسجم و مشخص و جایگاه برتر کشوری را به برند کتابخانه ملی ایران می‌بخشند.

#### مآخذ

بزرگی، اشرف السادات؛ نصیری، سمیه (۱۳۸۸). امکان‌سنجی اجرایی شدن اصول بازاریابی در کتابخانه ملی ایران و ارائه مدل پیشنهادی. فصلنامه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)، ۲ (۶)، ۱-۱۰.

بصیریان جهرمی، رضا (۱۳۸۷). امکان‌سنجی اجرایی شدن اصول بازاریابی در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از دید سرپرستان این کتابخانه‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران.

- سهلی، فرزانه؛ اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۳). قابلیت‌های برندسازی مراکز خدمات اطلاعاتی و دانشی با استفاده از نظریه داده بنیاد. *فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۸ (۲)، ۲۰۱-۲۴۱.
- عربلو، حمید (۱۳۸۹). بررسی کاربرد اصول بازاریابی در ارائه خدمات اطلاعاتی در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان.
- محمدزاده، هاجر؛ بزرگی، اشرف‌السادات (۱۳۹۱). استفاده‌کنندگان از کتابخانه ملی ایران و شیوه‌های بهره‌گیری آنان از منابع و خدمات کتابخانه ملی: همخوان یا ناهمخوان با اساسنامه. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳ (۴)، ۲۲-۳۹.
- نصیری، سمیه (۱۳۸۸). امکان‌سنجی برنامه‌های بازاریابی اطلاعات در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران و ارائه مدل پیشنهادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد، واحد تهران شمال، تهران.
- نوشین‌فرد، فاطمه؛ ضیایی، ثریا (۱۳۹۰). آمیخته بازاریابی در وب سایت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های ایران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۴ (۵۶)، ۷۷-۹۶.
- Alipour-Hafezi, M., Ashrafi-Rizi, H., Kazempour, Z., & Shahbazi, M. (2013). Using 4P marketing model in academic libraries: An experience. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 11 (2), 45-58.
- Anafo, P. (2014). Marketing strategies for information services: a case study of the institute of chartered accountants (Ghana) library and information services. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1033, 1-24. Retrived May 16, 2014, from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1033>
- Green, S. S. (1876). Personal relations between librarian and readers. *American Library Journal* (1), 74-81 .
- Hazidah, N. A., & Edzan, N. N. (2012). The SWOT analysis: Marketing and promotional strategies used at the University of Malaya Library. *International Conference on GenNEXT Libraries*, 8-10 October 2012, University Brunei Darussalam, 1-6. Retrieved May, 16, 2014, from [eprints.um.edu.my/4006/1/GenNEXT-Final.pdf](http://eprints.um.edu.my/4006/1/GenNEXT-Final.pdf)
- Kotler, P., Lane Kester, k. (2012). *Marketing management* (14<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson Hall.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Schwamm, H., Stephens, D., Cleeve, M. (2009). Marketing orientation of national libraries. *Libri*, 59 (4), 259-274.
- Shontz, M. L., Parker, J. C., Parker, R. (2004). What do librarians think about marketing? A survey of public librarians' attitudes toward the marketing of

- library services. *Library Quarterly*, 74 (1), 63- 84.
- Spalding, H. H., Wang, J. (2006). The challenges and opportunities of marketing academic libraries in the USA: experiences of US academic libraries with global application. *Library management*, 27 (6/7), 494-504.
- Turner, A., Wilkie, F., Rosen, N. (2004). Virtual but visible: developing a promotion strategy for an electronic library. *New Library World*, 105 (7/8), 262-268.
- Wade, M. (2012). The role of strategic planning, marketing and external relations, and shared services at the National Library of Scotland. *Library Review*, 62 (1/2), 59-66.
- Xia, Z. D. (2009). Marketing library services through Facebook groups. *Library Management*, 30 (6/7), 469-478.

### استناد به این مقاله:

سهلی، فرزانه؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ و نقشینه، نادر (۱۳۹۵). تحلیل سوات و موقعیت یابی راهبردی کتابخانه ملی ایران در قالب بازاریابی - ترویج. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۶ (۴)، ۱۲۳-۱۳۸.

