

## ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران بر اساس تحلیل SWOT

میترا پشوتنی‌زاده<sup>۱</sup>

دکتر عبدالحسین فرج‌پهلوی<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به اهمیت داشتن برنامه راهبردی برای هر سازمانی در دنیای متغیر امروز، آگاهی از محیط درونی و بیرونی آن سازمان و برنامه‌ریزی بر اساس آن ضروری است. یکی از ابزارهای تحلیل، SWOT است که به معنای بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها برای هر سازمان است. دانشگاه شهید چمران اهواز را می‌توان از جمله دانشگاه‌های مهم و بزرگ ایران برشمرد و قلب تپنده آن را کتابخانه‌های آن به شمار آورد که مسلماً نحوه کارکرد آنها می‌تواند بر بهره‌دهی آموزشی و پژوهشی این دانشگاه تأثیر بگذارد. بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر، ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه‌های شهید چمران بر اساس تحلیل SWOT است تا بدین وسیله مدیران این کتابخانه‌ها بتوانند با آگاهی از وضعیت خویش، اقدام به تدوین برنامه‌های راهبردی و همکاری برای رفع نقاط ضعف و تهدیدهای خود کنند. این پژوهش نتایج جالبی را در زمینه نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها در ۸ گروه کلی «نیروی انسانی»، «مشارکت و همکاری»، «سابقه»، «مجموعه»، «زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «وضعیت مالی»، «فضا و تسهیلات» و «رویکردها و نگرشها» و فرصتها و تهدیدها در ۴ گروه «نیروی انسانی»، «بازاریابی و رقبای اطلاعاتی»، «رویکردها و نگرشها» و «وضعیت مالی» نشان داد.

**کلیدواژه‌ها:** دانشگاه شهید چمران، کتابخانه‌های دانشکده‌ای، کتابخانه‌های مرکزی، تحلیل SWOT، مدیریت استراتژیک

### مقدمه

در گذشته، مفروضاتی بر مدیریت و هدایت سازمانها حاکم بود که بر اساس آن، تصور می‌شد: ۱. سازمانها قادر به تعیین سرنوشت خود هستند و ۲. در محیطی نسبتاً با

۱. دانشجوی دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه شهید چمران Pashootanzade@gmail.com

۲. استاد گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه شهید چمران farajpahlou@gmail.com

ثبات و قابل پیش‌بینی، عمل می‌کنند. این مفروضات امروزه کاربرد چندانی ندارند و مدیران امروزی، در محیطی پویا، پر ابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگیهای عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزشهای اجتماعی، روشهای انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد و سازمانها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. «بک هارد و پریچارد»<sup>۱</sup> (۱۳۷۸: ۶۹ و ۷۰) پنج نوع تحول و تغییر بنیادی را در سازمانهای امروزی می‌شمرند که عبارتند از:

- تغییر در مأموریت یا علت وجودی سازمان
- تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان
- تغییر در روابط سازمان با افراد ذینفع کلیدی
- تغییر در شیوه انجام کار
- تغییر در فرهنگ سازمان.

«سادلر»<sup>۲</sup> (۱۳۸۰: ۵۲-۵۴) نیز برخی عوامل مشابه همچون «تغییر در هدف»، «تغییر راهبرد» و «در جستجوی سازمان اثربخش‌تر» را از جمله عمده‌ترین عوامل داخلی ایجادکننده تغییر در یک سازمان بیان می‌دارد. اگر بخواهیم تعریفی از تغییر ارائه کنیم، شاید بتوان گفت تغییر یعنی حالتی که «فرنچ و بل»<sup>۳</sup> (۱۳۷۹: ۱۵) ذکر می‌کنند؛ یعنی، ایجاد شرایطی که در آن وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق فرق کند. این محیط جدید برای رؤسای سازمانها که وظیفه و مسئولیت تعیین عملکرد و آینده سازمانهایشان را برعهده دارند، تکالیف بی‌سابقه‌ای را به وجود می‌آورد. در این محیط ناآرام، بیشتر رهبران مؤسسات مجبور می‌شوند در راستای مطالعه ماهیت سازمانهایشان، دست به مطالعات محیطی زده و به بررسی مواردی از قبیل هدفهای اصلی، هویت و روابطشان با مشتریان، رقبا و فروشندگان بپردازند. در چند دهه اخیر، مدیران روز به روز بیشتر

---

1. Beckhard & Pritchard.  
2. Sadler.  
3. French & Bel.

متوجه این حقیقت شده‌اند که امروزه کوششهای پراکنده برای حل مسائل پیچیده سازمانی و هماهنگی و برخورد با تغییرات، کافی نیست.

یکی از ابزارها و تکنیکهای رایج که می‌تواند تحلیل محیطی را برای هر سازمانی انجام دهد، تحلیل SWOT<sup>۱</sup> است. این تکنیک از یک طرف به کارکنان کمک می‌کند تا از مسائل عمده محیطی آگاه شوند؛ و از طرف دیگر، برای مدیران وسیله‌ای را فراهم می‌سازد که نقاط قوت و ضعف کتابخانه را با در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی ارزشیابی کنند (گالاچر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲: ۱۵). مهم‌ترین کاربرد این تکنیک در مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است. این نوع برنامه‌ریزی در بهترین شکل خود، به جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جستجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر تأثیرهای آینده تصمیمهایی که امروز گرفته می‌شوند، می‌پردازد (برایسون<sup>۳</sup>، ۱۳۸۶: ۵ و ۶). در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی برای توسعه برنامه‌های طولانی‌مدت به منظور پاسخگویی مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان است.

### تحلیل SWOT

هدف از تحلیل‌های SWOT، شناخت نقاط قوت و ضعف در داخل یک سازمان و فرصت‌ها و تهدیدها در محیط بیرون است. شناخت این عوامل باعث می‌شود بتوان راهبردهایی مناسب در راستای استفاده از نقاط قوت و حذف نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌ها و غلبه بر تهدیدها تهیه کرد. نقاط قوت و ضعف با ارزیابی درونی، و فرصت‌ها و تهدیدها با ارزیابی بیرونی شناسایی می‌شوند. ارزیابی درونی شامل تمام عناصر یک سازمان مانند نیروی انسانی، تسهیلات، وضعیت، تولیدات و خدمات می‌شود و ارزیابی بیرونی سیاستها، اقتصاد، جامعه، فناوری و محیط رقابتی را در نظر دارد (دایسون<sup>۴</sup>،

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

2. Gallacher.

3. Bryson.

4. Dyson.

۲۰۰۲: ۶۳۲). در این رویکرد، عامل‌های بسیار مهم داخلی و خارجی که بر آینده سازمان تأثیر می‌گذارند و عامل‌های راهبردی به‌شمار می‌روند، شناسایی می‌شوند (یوکسل و داگدویرن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳۳۶۵). البته، باید گفت برای SWOT هیچ سیاهه واحدی که برای تمامی سازمانها قابل استفاده باشد، وجود ندارد. همان‌طور که «هوبن، لنی و ونهوف»<sup>۲</sup> (۱۹۹۹: ۱۲۶) بیان می‌دارند، هر سازمانی بنا بر نیاز خود اقدام به تهیه آن می‌کند. نقاط قوت به مزایای رقابتی و دیگر قابلیت‌هایی مربوط می‌شود که سازمان می‌تواند در بازار به نفع خودش از آنها بهره‌برداری کند. در مقابل، نقطه ضعف، محدودیتی است که مانع پیشرفت سازمان می‌شود.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت، در انتهای تحلیل SWOT باید بتوانیم به پرسشهای زیر پاسخ دهیم:

- کدام نقاط قوت باید رشد یابند تا سازمان به هدفها و چشم‌اندازهایش دست یابد؟
- کدام نقاط ضعف باید از بین بروند تا سازمان به هدفها و چشم‌اندازهایش دست یابد؟
- کدام فرصتها باید به تصرف درآیند تا دستیابی به هدفهای سازمان میسر شود؟
- تأثیر کدام تهدیدها باید به حداقل برسد تا سازمان بتواند به هدفهایش دست یابد؟

### بیان مسئله

تغییرات پیاپی از ویژگیهای بارز قرن بیستم بود. نظریه‌پردازان سازمان، از «آلوین تافلر»<sup>۳</sup> و «وارن بنیس»<sup>۴</sup> گرفته تا نظریه‌پردازان جوان‌تر همچون «گرت مورگان»<sup>۵</sup> و «تام

---

1. Yuksel & Dagdeviren.  
2. Houben, Lenie & Vanhoof.  
3. Alvin Toffler.  
4. Warren Bennis.  
5. Gareth Morgan.

پیترز<sup>۱</sup>، همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع اشاره کرده‌اند. تافلر این روند را «مرگ ثبات» لقب داده است. چندین سال پیش، «استیسی»<sup>۲</sup> اظهار داشت به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز یک موضوع چندبُعدی و فراگیر باشد و سازمانها همواره در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی دستخوش تغییر می‌شوند (استیسی، ۱۳۸۴: ۲۹ و ۳۰). امروزه شاهد هستیم که تغییرات و تحولات با شدت بیشتری در جریان است. با توجه به این تغییرات و تحولات شگرف، مسئله این است که مدیران چگونه سازمان خود را در جهتی سوق دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود. مدیریت راهبردی، یکی از روشهایی است که به واسطه دید جامع‌نگری که دارد، میان عناصر درون سازمان و فشارها و تغییرات محیط خارجی، هماهنگی لازم را برقرار می‌کند؛ اما شناسایی این عناصر، مستلزم تحلیلی همه‌جانبه از محیط است که یکی از ابزارهای رایج آن تحلیل SWOT می‌باشد. با علم به این موضوع و با توجه به اینکه در حال حاضر نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز تحت تأثیر تغییر و تحولات، در جستجوی شرایط و نوع مدیریت تازه‌ای است، در پژوهش حاضر نیز سعی شده است با بررسی محیطی کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران با استفاده از تحلیل SWOT، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای آنها شناسایی و با یکدیگر مقایسه شود تا در نهایت، از یک سو با شناخت کاملی که حاصل می‌شود، این دانشگاه بتواند در رفع مشکلات کتابخانه‌های خود و به روز شدن آنها بکوشد، و از سوی دیگر، کتابخانه‌های دانشگاه با یکدیگر همکاری داشته باشند و از تجربیات و نقاط قوت هم استفاده کنند. بنابراین، طبیعی است که هدف اصلی این پژوهش بررسی نحوه برخورد کتابخانه‌ها با تغییر و آمادگی آنها برای مواجه شدن با آن باشد، زیرا یکی از الزامهای طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک در یک سازمان این است که شرایط، سیاستها و نحوه برخورد با تغییرات در سازمان کاملاً مشخص گردد.

---

1. Tom Peters.  
2. Stacey.

### هدفهای ویژه پژوهش

علاوه بر هدفی که یاد شد، در تحقیق حاضر، هدفهای ویژه زیر نیز دنبال شد:

۱. شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها در کتابخانه مرکزی و کتابخانه‌های دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران
۲. مقایسه کتابخانه‌های دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران از لحاظ نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها
۳. ارائه راهکارهایی راهبردی برای مقابله با تهدیدها و غلبه بر نقاط ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران.

### پرسشهای پژوهش

۱. نقاط قوت و ضعف در کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران کدامند؟
۲. کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران با چه فرصتها و تهدیدهایی مواجه هستند؟
۳. از نظر نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها، چه تمایزی بین کتابخانه‌های دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران وجود دارد؟

### محدودیتهای پژوهش

- به دلایل زیر، مقایسه برخی از کتابخانه‌های دانشکده‌ای دانشگاه‌های شهید چمران امکان نداشت و یا لازم نبود:
- مجموعه برخی از کتابخانه‌های دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران مانند کتابخانه دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی در کتابخانه مرکزی آنها ادغام شده است.
  - به علت خارج بودن برخی دانشکده‌ها همچون دانشکده هنر از شهر، بررسی و در نهایت مقایسه آن با دانشکده‌های دیگر لزومی نداشت چون مشمول طرحهای مدیریتی درون پردیس دانشگاه نمی‌شد.

### پیشینه پژوهش

در رابطه با استفاده از تکنیک SWOT در کتابخانه‌ها، پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است که در زیر به شرح بعضی از آنها می‌پردازیم.

«شارما و بهاتیا»<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در پژوهشی با استفاده از روش تحلیل SWOT، وضعیت فعلی تلاش‌های گروه‌های داوطلبی سلامت اجتماعی هندوستان را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد گروه‌های غیر دولتی داوطلب مورد بررسی در دهه ۵۰ و ۶۰ در غیاب دولت بسیار موفق عمل کرده‌اند و در دهه ۷۰ با رویکردهایی جدید توسعه همه جانبه جامعه، به هدفهای خود عمل کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاصل از تحلیل SWOT برای بررسی نقاط ضعف و قوت و فرصتها و تهدیدهای پیش روی گروه‌های غیردولتی داوطلب نشان داد این گروه‌ها باید نسبت به مواردی که ذکر می‌شود، موفق‌تر عمل کنند: افزایش ارتباط میان بهداشت اجتماع و توسعه، ایجاد گرایش و نیرویی ملی در راستای ارتقای بهداشت جامعه، استفاده از آموزش مشارکتی، ارتباط میان اندیشه‌های نوین با پزشکی سنتی، ایجاد شبکه بین‌المللی، خودداری از دوباره کاری و همکاری با دولت.

«محمود، حامد و حیدر» (۲۰۰۵) در پژوهشی، چگونگی درآمدزایی کتابخانه‌های پاکستانی را با استفاده از تحلیل SWOT مورد کنکاش قرار دادند.

«چنگ و هانگ»<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی، روش کمی SWOT را آزمایش و بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد این روش در پذیرش و نهادینه کردن مفهوم تصمیم‌گیری چندگانه در راستای آسان‌سازی مشکلات و مسائل سازمانها و مؤسسه‌ها، بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که از این روش تحلیلی می‌توان به طور همزمان در چندین مؤسسه و سازمان برای تحلیل و ارزیابی موقعیت فعلی و پیش‌بینی آینده آنها استفاده کرد. این نویسندگان تصریح می‌کنند که تحلیل SWOT در ایجاد راهبرد، بسیار مهم و حیاتی است.

1. Sharma and Bhatia.

2. Chang.

3. Huang.

پژوهشگران دیگری مانند «دایک یوگا»<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و «مقدم چرکری» (۱۳۸۳) نیز به بررسی فواید و اثرهای به کارگیری تحلیل SWOT در روشن کردن نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها در کتابخانه‌ها پرداختند.

همان‌طور که پیشینه‌های بیان شده نشان می‌دهند، تحلیل SWOT برای سازمانهای مختلف کاربرد دارد، اما برای تمامی سازمانها یکسان نیست، زیرا نوع سازمانها و هدف از انجام این تحلیل متفاوت است. همچنین، به نظر می‌رسد این روش در خارج از کشور به خوبی جایگاه خود را برای برنامه‌ریزیهای راهبردی باز کرده و اهمیت آن آشکار شده است ولی در ایران هنوز به طور کامل شناخته نشده است و شناساندن کامل آن به سازمانهای مختلف، تلاش بیشتری از سوی پژوهشگران می‌طلبد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پیمایشی بوده و برای انجام آن از مقیاسی محقق ساخته استفاده شده است. برای تهیه گویه‌های این مقیاس، ابتدا چندین پرسشنامه خارجی و داخلی در رابطه با تحلیل SWOT و مدیریت تغییر، مطالعه و متون مربوط به آنها مرور شد. سپس از میان آنها تمامی گزینه‌های مربوط و مناسب با یک کتابخانه دانشگاهی استخراج و یا تطبیق داده شد. در نهایت، با یکدست سازی تمامی موارد و دسته‌بندی آنها در گروه‌های عام‌تر بر اساس ویژگیهای مشترک آنها و استفاده از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، مقیاس مورد نیاز آماده گردید. روایی محتوایی این ابزار نیز توسط چند استاد کتابداری و دانشجویان مقطع دکتری این رشته بررسی شد. سپس این ابزار به منظور پاسخگویی در اختیار مدیران یا کتابداران ارشد و با سابقه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای Excel و SPSS و با بهره‌گیری از روشهای آمار توصیفی، تجزیه و تحلیل گردید.

چنان‌که بیان شد، به علت لزوم اشراف کامل بر مسائل کتابخانه، جامعه این پژوهش



را تمامی مدیران یا کتابداران ارشد و با سابقه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران تشکیل می‌دهند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از پرداختن به این بخش، باید یادآور شد که این‌گونه بررسیها معمولاً در یک سازمان و به منظور بررسی مسائل و شرایط آن سازمان صورت می‌گیرد؛ لذا، بدیهی است در چنین شرایطی جامعه زیر پوشش تحقیق بسیار کوچک باشد. همین امر در ارتباط با شرایط جامعه زیر پوشش این تحقیق نیز صادق است. از میان ۱۱ پرسشنامه توزیع شده در بین مدیران کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران (۱ کتابخانه مرکزی به علاوه ۱۰ کتابخانه دانشکده‌ای) همگی بازگشت داده شده است. گفتنی است، در این قسمت در تمامی موارد، عاملهایی که دارای نمره میانگین کمتر از ۳ یا بیشتر از ۴ هستند، به عنوان عاملهای مهم‌تر در نظر گرفته شده و بحث اصلی به آنها اختصاص یافته است. ضمناً رنگ خاکستری در جدولها نمایانگر نقاط ضعف و تهدیدها؛ و قلم برجسته بیانگر نقاط قوت و فرصتهاست. در هر گروه، عاملها به ترتیب از کم به زیاد بر اساس میانگین کسب شده در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران مرتب شده‌اند.

جدول ۱: نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه نیروی انسانی

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه
۱	کارکنان این کتابخانه دارای انگیزه نیستند	۲/۲	کارکنان این کتابخانه از نظر دانش کتابداری روزآمد هستند	۳/۴۵
۲	کارکنان این کتابخانه سالخورده، قدیمی و خسته هستند	۲/۷۲	کارکنان این کتابخانه، تجربه و دانش کمی دارند	۳/۵۴
۳	مدیر و اکنشهای مخالف افراد را پیش‌بینی و برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی می‌کند	۲/۸۱	کتابداران با کاربران رابطه نزدیکی دارند	۳/۷

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه
۴	کارکنان دارای ایده‌های جدید و متنوع هستند	۲/۹	کارکنان از مزایای تغییرات آگاهند	۳/۷
۵	در این کتابخانه نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده با تخصصهای مورد نیاز وجود دارد	۳	مدیر این کتابخانه از بخشهای مختلف، اطلاعات آماری دقیق در دست دارد	۳/۷۲
۶	کارکنان در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند	۳	مدیر بعد از انجام هر پروژه، به بررسی و ارزیابی نتایج و تأثیرهای آن می‌پردازد	۳/۷۷
۷	کارکنان این کتابخانه دارای فرسودگی شغلی هستند	۳	کارکنان از تغییر استقبال می‌کنند	۳/۸
۸	کارکنان از تخصص‌های متنوع برخوردارند	۳/۰۹	مدیر این کتابخانه به لحاظ مشغله زیاد، فرصت کافی برای نوشتن و انجام طرحهای پژوهشی ندارد	۳/۸۱
۹	مدیر، کلیه تغییرات در زمینه رقابت، فناوری و بازار را در نظر دارد	۳/۱	اخلاق خدمت‌رسانی در بین کارکنان وجود دارد	۳/۹
۱۰	کارکنان در ایجاد تغییرات سهیم هستند	۳/۲	کتابداران قادر به پیش‌بینی نیاز مخاطبان هستند	۳/۹
۱۱	کارکنان این کتابخانه بسیاری از موقعیتهای و فرصتها را به علت فشار کاری از دست می‌دهند	۳/۲۷	نسبت کارکنان این کتابخانه به مراجعان کم است	۳/۹
۱۲	کارکنان برای همگام شدن با پیشرفتهای حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشکل دارند	۳/۲۷	مدیر از ایده‌ها و نظریات جدید کارکنان استقبال می‌کند	۴/۰۹
۱۳	در این کتابخانه، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش مهارتهای افراد شده است	۳/۳	در کتابخانه، محیط صمیمانه‌ای بین کارکنان حاکم است	۴/۱۸

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه
۱۴	مدیر برای مواجه شدن با تغییرات، یک برنامه کامل و دقیق تنظیم می‌کند	۲۸	تغییرات در راستای نیاز و ویژگیهای کاربران و خدمت‌رسانی بهتر صورت می‌گیرد	۴/۲۷

### - نقاط قوت و ضعف

چنان‌که جدول ۱ نشان می‌دهد، در قسمت نیروی انسانی ۲ عامل به عنوان نقاط ضعف و ۵ عامل در زمره نقاط قوت کتابخانه‌های شهید چمران شناسایی شدند. رتبه‌های ۱ و ۲ به این علت نقاط قوت شمرده می‌شوند که دارای بار معنایی منفی بوده و رتبه کمی به دست آورده‌اند. این ۲ مقوله در کنار مورد ۲۷، بیانگر آن هستند که کتابخانه‌های این دانشگاه دارای نیروهای جوان و با انگیزه می‌باشند و در محیط کاری نیز در بین آنها روابط دوستانه و صمیمانه‌ای برقرار است. به علاوه، مدیران آنها از نظرها و ایده‌های جدید کارکنان خود که مطابق با نیاز کاربران باشد (موارد ۲۶ و ۲۸) نیز استقبال می‌کنند. در نتیجه، مدیران می‌توانند از این نیروی جوان و محیط صمیمانه در راستای پیشبرد طرحهای کتابخانه‌ای بهره ببرند و بر کیفیت خدمات خود با هدف رفع نیاز کاربران، بیفزایند. البته، زمانی این طرحها به صورتی بهینه در کتابخانه‌ها اجرا خواهد شد که مدیر قادر به پیش‌بینی و مقابله با جریانهای مخالف تغییر در کتابخانه باشد و کارکنان نیز خلاق بوده و به‌طور دائم ایده‌های جدید و متنوع ارائه کنند. این در حالی است که داده‌ها بیانگر ضعف کتابخانه‌های شهید چمران در این حوزه است. البته، از آنجا که مدیران این کتابخانه‌ها دارای این نقطه قوت هستند که از ایده‌های جدید استقبال کنند، باید تلاش کنند با استفاده از انواع روشهای تشویقی و یا حتی آموزش، کارمندان خود را به افرادی خلاق و علاقه‌مند به ارائه نظرهای جدید خود مبدل نمایند.

از بین ۴ عاملی که در گروه مشارکت و همکاری قرار دارند، همکاری با کتابخانه‌های دانشگاهی، یک نقطه قوت مهم برای آنها و همکاری محدود با کتابخانه‌های غیردانشگاهی و عدم تفویض اختیار به مدیران سطوح پایین، از نقاط

ضعف کتابخانه‌های شهید چمران شمرده می‌شود. همکاری با کتابخانه‌های تخصصی دیگر سازمانها به افزایش دانش تخصصی دانشجویان و اعضای هیئت علمی بسیار کمک می‌کند و سبب ارتباط بیشتر بین دانشگاه و صنعت می‌شود. همچنین، عدم تفویض اختیار از سوی مدیر کتابخانه و مشارکت نداشتن کارکنان در برنامه‌ریزیها، به معنای نبود مدیریت مشارکتی در این کتابخانه‌هاست. در حالی که در سالهای گذشته مشخص شده که این نوع مدیریت، موفقیت‌چندانی در پی نخواهد داشت. با وجود این، همکاری با دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی بسیار حایز اهمیت است و سبب دسترسی دانشجویان به منابع بیشتر و دستیابی راحت‌تر دانشجویان غیر بومی در ایام تعطیلات، به منابع و اطلاعات می‌گردد (جدول ۲).

جدول ۲. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه مشارکت و همکاری

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه
۱	این کتابخانه با دیگر سازمانها و کتابخانه‌های غیردانشگاهی همکاری دارد	۳	کارکنان در برنامه‌ریزیها مشارکت دارند	۳/۰۹
۲	تفویض اختیار از مدیر کتابخانه به مدیران سطوح پایین صورت می‌گیرد	۴	این کتابخانه با سایر کتابخانه‌های دانشگاهی همکاری دارد	۴/۲۷

از نظر سابقه، همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، کتابخانه‌های شهید چمران اعتبار بین‌المللی چندانی ندارند. این امر به کیفیت و نوع کارکرد کتابخانه در سطح جهان اشاره دارد و نداشتن مطلوبیت را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه سابقه

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	این کتابخانه اعتبار بین‌المللی دارد	۲/۲۷	۳	این کتابخانه دارای اعتبار ملی خوبی است	۳/۱۸
۲	این کتابخانه از موقعیت مناسب جغرافیایی در پردیس دانشگاه/ دانشکده برخوردار است	۳/۰۹	۴	این کتابخانه در سطح استان از جایگاه مطلوبی برخوردار است	۳/۱۸

بررسی عاملهای مربوط به گروه مجموعه (جدول ۴) تنها یک نقطه قوت را برای کتابخانه‌های شهید چمران نشان می‌دهد. این نقطه قوت، سازماندهی مناسب مجموعه آنهاست. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد کمیت و کیفیت مجموعه الکترونیکی کتابخانه‌های شهید چمران در سطح پایینی قرار دارد و بندرت برای کاربران خاص، مجموعه‌ای در نظر گرفته‌اند. هر چند سازماندهی مجموعه در کتابخانه‌ها بسیار حایز اهمیت است، این کار زمانی ارزش پیدا می‌کند که مجموعه دارای غنای کافی باشد. مجموعه‌ای که نتواند نیاز مراجعه‌کننده خود را فراهم کند، زیاد مورد استفاده قرار نمی‌گیرد که نحوه سازماندهی آن اهمیت پیدا کند. احتمالاً این سازماندهی مناسب بیشتر شامل مجموعه منابع چاپی بوده است.

جدول ۴. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه مجموعه

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	سازماندهی مجموعه نامناسب است	۲/۲۷	۶	حفاظت از مجموعه به خوبی انجام نمی‌گیرد	۳/۴۵
۲	کیفیت مجموعه منابع الکترونیکی این کتابخانه	۲/۴۵	۷	کیفیت مجموعه منابع چاپی این کتابخانه	۳/۵

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۳	کمیت مجموعه منابع الکترونیکی این کتابخانه	۲/۵	۸	کمیت مجموعه منابع چاپی این کتابخانه	۳/۵
۴	در این کتابخانه مجموعه‌های خاص برای کاربران خاص تهیه شده است	۲/۹	۹	مجموعه این کتابخانه در معرض تخریب و نابودی است	۳/۵۴
۵	همگن بودن مجموعه در موضوعات مختلف	۳/۴			

گروه دیگری که در مورد آن از مدیران سؤال شده بود، مربوط به زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات بود. در این گروه نیز سه نقطه ضعف عمده دیده می‌شود. به نظر می‌آید کتابخانه‌های یادشده از لحاظ برخورداری از افراد مطلع در زمینه فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی و کارکنان آگاه از فناوریهای به‌روز دنیا و کشور در زمینه کتابداری، در وضعیت نابسامانی به سر می‌برند. شاید این خود یکی از دلایل احتمالی باشد که در این کتابخانه‌ها، کیفیت سخت‌افزارها در سطح پایینی قرار دارد. مدیران این کتابخانه‌ها باید تلاش کنند این نقطه ضعف را رفع کنند، زیرا همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، عصر، عصر تغییر است و فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی در ردیف نخست تغییرات قرار دارند و هماهنگ نبودن با آنها، نابودی تدریجی کتابخانه را در پی خواهد داشت. نقاط قوت در این گروه برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران، برخورداری از اینترنت و شبکه داخلی است. به نظر می‌رسد دیگر هیچ کتابخانه‌ای را نمی‌توان بدون بهره‌گیری از آنها به خوبی اداره کرد و امروزه از ضروریات محسوب می‌شوند (جدول ۵).

جدول ۵. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	در این کتابخانه از سخت‌افزارهای مطمئن و با کیفیت مطلوب استفاده می‌شود	۲/۶۳	۸	در این کتابخانه از جدیدترین فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی استفاده می‌شود	۳/۶۳

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۲	در این کتابخانه کارکنان در مورد فناوریهای به روز دنیا و کشور در زمینه کتابداری، از دانش و آگاهی لازم برخوردارند	۲/۸۱	۹	کیفیت نرم‌افزار جامع کتابخانه	۳/۶۶
۳	برخورداری این کتابخانه از افراد مطلع از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی	۲/۹	۱۰	میزان برخورداری از لوازم جانبی رایانه در این کتابخانه	۳/۸
۴	در این کتابخانه از نرم‌افزارهای جدید و با قابلیت بالا استفاده می‌شود	۳	۱۱	میزان برخورداری از رایانه در این کتابخانه	۳/۹
۵	با استفاده از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی، دسترسی مناسب‌تر به منابع ایجاد شده است	۳/۲۷	۱۲	میزان برخورداری از شبکه داخلی در این کتابخانه	۴/۰۹
۶	میزان برخورداری از وسایل ارتباطی در این کتابخانه	۳/۵	۱۳	وضعیت بهره‌مندی از اینترنت در این کتابخانه	۴/۰۹
۷	در این کتابخانه، پشتیبانی از زیرساختهای موجود، با مشکل روبه‌روست	۳/۵۴			

بررسی وضعیت مالی در این کتابخانه‌ها وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهد و دارای هیچ نقطه قوتی نیست. این کتابخانه‌ها علاوه بر آنکه بودجه کافی ندارند، از حمایت‌های مالی ذینفعان آموزش و پژوهش نیز به هر دلیلی بهره‌چندانی نمی‌برند (جدول ۶).

جدول ۶. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه وضعیت مالی

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	امکان استفاده از حمایت‌های مالی ذینفعان آموزش و پژوهش در این کتابخانه وجود دارد	۲/۰۹	۳	امکان هدایت بودجه‌های اعطایی به سمت بازدهی بیشتر در این کتابخانه وجود دارد	۳/۲۷
۲	این کتابخانه از بودجه کافی برای تأمین منابع و خدمات برخوردار است	۲/۶۳	۴	امکان صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی وجود دارد	۳/۳

چنان‌که جدول ۷ نشان می‌دهد، این کتابخانه‌ها از نظر فضا و تسهیلات مربوط به حفاظت و نگهداری از کتابخانه و مجموعه، هیچ نقطه قوتی ندارند. دلیل نامناسب و ناکافی بودن فضا می‌تواند آن باشد که یا از ابتدا برای ساختمان، کاربری کتابخانه در نظر گرفته نشده و یا آنکه به مرور زمان با توجه به افزایش حجم مجموعه و امکانات کتابخانه، دیگر ساختمان گذشته، جوابگوی موقعیت کنونی نیست. علاوه بر این موارد، فضای سرانه مطالعه ناکافی نیز، احتمالاً به علت افزایش تعداد در پذیرش دانشجویان بدون توجه به داشتن تسهیلات و امکانات است.

جدول ۷. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه فضا و تسهیلات

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	در این کتابخانه فضای سرانه مطالعه کافی به نسبت تعداد دانشجویان وجود دارد	۲/۲۷	۳	امکانات حفاظت و نگهداری از این کتابخانه و مجموعه آن ضعیف است	۲/۷۲
۲	این کتابخانه از فضای ناکافی و غیر استاندارد برخوردار است	۲/۴۵			



گروه آخر از عوامل، دربرگیرنده رویکردها و نگرشهاست (جدول ۸). از میان ۳ عامل، عامل برنامه‌های منسجم و انعطاف‌پذیر کوتاه و بلند مدت که برای پیشرفت هر سازمان و مواجهه با رخداد‌های پیش‌بینی نشده مورد نیاز است، میانگینی کمتر از حد متوسط دارد و یک نقطه ضعف شمرده می‌شود. در این گروه نیز هیچ نقطه قوتی دیده نشد.

جدول ۸. نقاط قوت و ضعف مربوط به گروه رویکردها و نگرشها

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	برنامه‌های منسجم و انعطاف‌پذیر کوتاه و بلند مدت در این کتابخانه وجود دارد	۲/۳۶	۳	رویکردهای نظام‌مندی برای ارزیابی خدمات، مجموعه، تسهیلات و طرحهای انجام شده وجود ندارد	۳/۲۷
۲	روشهای مختلف خدماتی در این کتابخانه مورد استفاده قرار می‌گیرد	۳/۱۸			

### - فرصتها و تهدیدها

بررسی فرصتها و تهدیدها در گروه نیروی انسانی، نشان‌دهنده ۳ نقطه قوت و ۲ نقطه ضعف مهم برای کتابخانه‌های شهید چمران است (جدول ۹). کارمندان بازنشسته به سبب سالها تجربه در کتابخانه، می‌توانند در شرایط عادی و یا موقعیتهای بحرانی، ایده‌ها و نظرهای خوبی را در اختیار مدیران کتابخانه قرار دهند. استفاده نکردن از این منابع دانش می‌تواند از دست دادن یک فرصت بالقوه شمرده شود. به علاوه، مشکلات معیشتی که در خارج از محیط کتابخانه برای کارکنان وجود دارد، تهدید بزرگی برای نحوه عملکرد و سودمند بودن کارمندان در زمان فعالیتشان در کتابخانه خواهد بود. مدیران باید به دنبال راهکارهایی برای به حداقل رساندن اثرهای مضر این تهدید نیز باشند.

در نظر گرفتن نظرهای دانشجویان و اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیریها و برنامه‌ریزیهای کتابخانه و برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت که با نیازهای کارکنان هماهنگی داشته باشد، از جمله مفیدترین کارهایی است که می‌توان برای جلب رضایت کاربران و افزایش تواناییهای کارمندان و ارتقای خدمات مورد نظر کاربران انجام داد. داده‌ها نشان می‌دهد مدیران کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران از این فرصت به خوبی استفاده کرده‌اند.

جدول ۹. فرصتها و تهدیدهای مربوط به گروه نیروی انسانی

رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	کارکنان این کتابخانه از مشکلات مختلف معیشتی، کاری و... رنج می‌برند	۲	۴	قیمت نیروی کار (انسانی) در این منطقه پایین است	۳/۸۱
۲	آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای کارکنان هماهنگی ندارد	۲/۳	۵	در تصمیم‌گیریها و برنامه‌ریزیها، نظرهای دانشجویان لحاظ می‌شود	۴/۰۹
۳	از نیروهای داوطلب برای فعالیتهای مختلف استفاده می‌شود	۳	۶	در تصمیم‌گیریها و برنامه‌ریزیها نظرهای اعضای هیئت علمی لحاظ می‌شود	۴/۲۷

چنان که می‌دانیم، هر سازمانی به صورت بالقوه می‌تواند رقیبان زیادی پیرامون خود داشته باشد (در جدول ۱۰ به برخی از آنها برای کتابخانه‌ها اشاره شده است). از این رو، باید برای ادامه حیات سازمان و پیشی گرفتن از رقیبان و جایگزینان خود، بازاریابی کند. هر چند نتایج این قسمت برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران نشان‌دهنده تهدید مهمی نیست و جایگزین و رقیبان چندانی چه داخلی و چه خارجی را برای خود

تصور نمی‌کنند، ولی ممکن است غفلت آنها در امر بازاریابی که تهدیدی مهم نیز شناخته شده است، زمینه عقب‌افتادگی سازمان را فراهم کند.

جدول ۱۰. فرصتها و تهدیدهای مربوط به گروه بازاریابی و رقبای اطلاعاتی

رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	برای مجموعه و خدمات این کتابخانه، بازاریابی صورت می‌گیرد	۱/۷۲	۶	برای خدمات اطلاعاتی این کتابخانه رقبای خارجی وجود دارد	۲/۶۳
۲	برای خدمات اطلاعاتی این کتابخانه رقبای داخلی وجود دارد	۱/۹	۷	دانشجویان این دانشگاه از جای دیگری غیر از این کتابخانه، اطلاعات خود را تأمین می‌کنند	۲/۷۲
۳	ارتباط مستقیم کارگزاران با کاربران، برای کتابخانه مشکل ایجاد کرده است	۲	۸	جایگزینهای اینترنتی برای خدمات این کتابخانه وجود دارد	۲/۸
۴	برای این کتابخانه، هیچ رقیبی وجود ندارد	۲/۳۶	۹	اعضای هیئت علمی این دانشگاه اطلاعات خود را از جایی غیر از این کتابخانه، تأمین می‌کنند	۲/۹
۵	کارگزاران و فراهم آورندگان منابع، به جایگزینانی سریع‌تر و ارزان‌تر برای کاربران مبدل شده‌اند	۲/۶			

یکی دیگر از گروه‌هایی که می‌توان از دیدگاه فرصت و تهدید به آن نگریست، رویکردها و نگرشهایی است که نسبت به سازمان و وظایف و مسئولیت‌هایش وجود

دارد. در این گروه که دارای ۷ عامل است (جدول ۱۱)، موارد ۱ و ۲ برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران فرصت محسوب می‌شوند و در مورد عامل ۳ (تمایل به سمت منابع الکترونیکی) باید گفت استفاده از این رویکرد، به موقعیت و نگرش مدیر کتابخانه بستگی دارد. چنانچه زیرساختهای کافی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در کتابخانه وجود داشته و فضا محدود باشد، دانشجویان دارای سواد اطلاعاتی کافی باشند و ... این عامل یک فرصت مهم شمرده می‌شود، در غیر این صورت باید تلاش کرد تعادل را بین این دو دیدگاه (چاپی و الکترونیکی) حفظ کرد تا تهدیدی برای کتابخانه نباشد.

جدول ۱۱. فرصتها و تهدیدهای مربوط به گروه رویکردها و نگرشها

رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	دانشجویان در رابطه با نقش کتابخانه دارای نگرش منفی هستند	۲/۴۵	۵	در این کتابخانه از نوآوریها حمایت می‌شود	۳/۴۵
۲	این کتابخانه به مؤسسات دیگر وابسته بوده و دارای استقلال نیست	۲/۷۲	۶	مسئولان از موقعیت این کتابخانه درک صحیحی ندارند	۳/۴۵
۳	در این کتابخانه تمایل از منابع چاپی به سمت منابع الکترونیکی وجود دارد	۲/۸	۷	تصویب کنندگان نهایی و تصمیم‌گیران، از مشکلات اساسی این کتابخانه شناخت و آگاهی چندانی ندارند.	۳/۴۵
۴	مسئولان فکر می‌کنند منابع الکترونیکی نیاز به فضا ندارند	۳			

در جدول ۱۲ که به گروه وضعیت مالی مربوط است نیز ۳ تهدید برای کتابخانه‌های شهید چمران دیده می‌شود. هزینه بالای مواد کتابخانه‌ای با توجه به کمبود بودجه این

کتابخانه‌ها، می‌تواند شرایط را برای مدیران دشوارتر کند. یکی از راه‌های گریز از این تنگنا، خرید کنسرسیومی است که متأسفانه، این امکان به صورت محدود برای این گروه از کتابخانه‌ها وجود دارد. شاید نبود امکان واگذاری برخی خدمات به بخش خصوصی را نتوان تهدید بزرگی به‌شمار آورد، ولی امکان انجام آن می‌تواند فرصت بزرگی برای صرفه‌جویی در زمان و یا انرژی کارمندان و سپردن مسئولیت‌های مهم دیگر به آنان باشد. علاوه بر این، به کارگیری کارمندان برای امور مختلف، باعث اختلال در جریان عادی کتابخانه و خدمات‌دهی نامناسب می‌گردد.

جدول ۱۲. فرصتها و تهدیدهای مربوط به گروه وضعیت مالی

رتبه	فرصتها و تهدیدها	رتبه	میانگین	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	برای این کتابخانه امکان واگذاری برخی خدمات خاص به بخش خصوصی وجود دارد	۲	۳/۶۳	این کتابخانه با کمبود بودجه مواجه است	۵
۲	برای این کتابخانه امکان استفاده از روش خرید کنسرسیومی وجود دارد	۲	۳/۸۱	این کتابخانه با کاهش بودجه مواجه است	۶
۳	در این کتابخانه، کنترل محدودی بر مخارج وجود دارد	۳/۱۸	۳/۹	هزینه فناوریها اطلاعاتی و ارتباطی بالاست	۷
۴	به این کتابخانه منابع اهدایی نیز داده می‌شود	۳/۳۶	۴/۱	هزینه خرید منابع کتابخانه‌ای بالاست	۸

### مقایسه کتابخانه‌ها با یکدیگر

در این قسمت، ابتدا به مقایسه نقاط قوت و ضعف و سپس فرصتها و تهدیدهای کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران و دیگر کتابخانه دانشگاه‌ای این دانشگاه پرداخته می‌شود. یادآور می‌شود، برای مقایسه از میانگین استفاده شده است. برای این

کار، بار معنایی تمامی گزینه‌های پرسشنامه باید یکدست و مثبت باشد، بنابراین امتیاز داده شده به هر عامل از سوی پاسخگویان که مربوط به گزینه‌های با بار منفی بود، به امتیاز معادل آنها در حالت مثبت جمله تبدیل شد. همچنین، براساس طیف ۵ درجه‌ای مورد استفاده، مواردی که میانگین بالاتر از ۴ داشتند، به عنوان وضعیت مطلوب و پایین‌تر از ۲، به عنوان وضعیت نامطلوب در نظر گرفته شده است.

از نظر نقاط قوت و ضعف، کتابخانه‌ها در ۸ گروه کلی، بررسی و مقایسه شدند. از نظر نیروی انسانی، کتابخانه‌های «مهندسی» و «الهیات و معارف اسلامی» با داشتن بالاترین میانگین (۳/۸۳ و ۳/۸۲) دارای وضعیت بهتر و کتابخانه تربیت بدنی با میانگین ۲/۷۶ دارای وضعیت نامطلوب تلقی می‌شوند.

در زمینه مشارکت و همکاری، کتابخانه «مهندسی»<sup>۱</sup> در ایده‌آل‌ترین وضعیت قرار دارد و میانگین ۵ را کسب کرده است. پس از آن نیز کتابخانه «علوم آب» با میانگین ۴/۵ در رتبه دوم قرار گرفت. کتابخانه‌های «تربیت بدنی»، «دامپزشکی» و «ادبیات و علوم انسانی» از این لحاظ دچار ضعف بوده و به ترتیب میانگین‌های ۱/۵، ۲/۲۵ و ۲/۵ را به خود اختصاص داده‌اند.

از نظر سابقه، هیچ یک از کتابخانه‌ها وضعیت مطلوبی نشان ندادند. کتابخانه‌ای که دوباره در بدترین وضعیت قرار داشت، کتابخانه تربیت بدنی با میانگین ۱/۲۵ است. کتابخانه‌های «علوم تربیتی»، «دامپزشکی»، «علوم» و «علوم ریاضی و آمار» با میانگین ۲/۷۵ نیز در وضعیت نامطلوبی قرار دارند.

در گروه مجموعه نیز مانند سابقه، هیچ نقطه قوتی دیده نشده و کتابخانه «کشاورزی» با متوسط امتیاز ۲ و کتابخانه «علوم تربیتی و روانشناسی» با میانگین ۳/۷۷ به ترتیب در بدترین و بهترین وضعیت قرار داشتند.

در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۲ کتابخانه «علوم آب» (با میانگین ۴/۶۳) و

---

۱. کتابخانه دانشکده مهندسی نیز پس از انجام این پژوهش، بر اساس تصمیم هیئت رئیسه دانشگاه در کتابخانه مرکزی ادغام شد.

کتابخانه «علوم تربیتی و روانشناسی» (با میانگین ۴/۴۵) در وضعیت مطلوبی به سر می‌برند و کتابخانه‌هایی که به سبب کمبود این امکانات وضعیت نامناسبی دارند، عبارتند از: کتابخانه «تربیت بدنی» با ۲/۰۶ امتیاز و کتابخانه‌های «علوم» و «علوم ریاضی و آمار» هر کدام با ۲/۲۴ امتیاز.

۶ کتابخانه از کل کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران (۵۴٪) وضعیت مالی مطلوبی ندارند و تنها کتابخانه دانشکده «الهیات و معارف اسلامی» میانگین ۴ را کسب کرده است و به نظر می‌آید وضعیت مطلوب‌تری دارد.

از نظر فضا و تسهیلات نیز هیچ یک از کتابخانه‌ها به وضعیت مطلوب نرسیده و ۷ کتابخانه از ۱۱ کتابخانه (۶۴٪) از نظر فضا دارای موقعیت نامناسبی هستند.

در مقوله رویکردها و نگرش نیز تنها کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران، بالاترین میانگین (یعنی ۴) را به دست آورده بود و بقیه از این نظر نقطه ضعف داشتند. از لحاظ فرصتها و تهدیدها، تنها کتابخانه دانشکده «الهیات و معارف اسلامی» از نظر نیروی انسانی در بحران و تهدید شدید قرار ندارد، ولی ۴ کتابخانه «مرکزی»، «علوم تربیتی و روانشناسی»، «مهندسی» و «علوم آب» دارای میانگینی کمتر از ۳ بوده و وضعیت مناسبی ندارند.

کتابخانه‌ها نیز مانند هر مرکز خدماتی تجاری، به صورت بالقوه دارای رقبایی هستند و باید تلاش کنند تا با بازاریابی مناسب، بر رقبای خود چیره شوند و بازار را در دست گیرند. ولی همان‌طور که داده‌ها نشان می‌دهند، تنها کتابخانه «مرکزی» با میانگین ۴ و سپس کتابخانه «ادبیات و علوم انسانی» با میانگین ۳/۶۶ مقداری در این امر موفق بوده‌اند و ۷۲٪ (۸ کتابخانه از ۱۱ کتابخانه) از این فرصت بهره‌چندانی نبرده‌اند.

هیچ یک از کتابخانه‌ها از منظر رویکردها و نگرشها برای خود فرصتی را در محیط اطراف احساس نکردند و ۴ کتابخانه «مرکزی»، «علوم تربیتی و روانشناسی»، «مهندسی» و «ادبیات و علوم انسانی» خود را از این نظر در تهدید دانسته‌اند.

وضعیت مالی نیز یکی از مسائلی است که همواره بر عملکرد کتابخانه‌ها تأثیرگذار بوده و کمبود آن همیشه تهدیدی بزرگ برای خدمات کتابخانه‌ای شمرده شده است.

کتابخانه مهندسی و مرکزی با کسب میانگین‌های ۴/۲۵ و ۴ نشان دادند از این نظر کمتر در معرض تهدید و خطر قرار دارند ولی کتابخانه‌های «دامپزشکی» (۲/۷۵)، «الهیات و معارف اسلامی» (۲/۸۲)، «علوم» (۲/۵) و «علوم ریاضی و آمار» (۲/۵) وضعیت خود را مناسب ارزیابی نکردند.

### - نظرهای تکمیلی

در انتهای هر یک از قسمتهای مربوط به نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها در پرسشنامه، به منظور بیان موارد دیگری که احیاناً از نظر پاسخگویان از قلم افتاده‌اند، پرسش بازی مطرح شده بود. برخی از کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران این قسمت را تکمیل نکردند، ولی کتابخانه‌های علوم و علوم ریاضی و آمار و ادبیات و علوم انسانی این دانشگاه، مطالبی را درج کرده بودند. در این قسمت ابتدا نظرهای مدیران کتابخانه‌های علوم و علوم ریاضی و آمار و سپس مسائل کتابخانه ادبیات بیان می‌گردد. گفتنی است، کتابخانه علوم ریاضی و آمار در کنار مجموعه علوم در این دانشکده قرار دارد و تمام مشکلات مطرح شده به جز مورد نخست، برای هر دو کتابخانه مشترک است.

۱. کتابخانه «علوم ریاضی و آمار» از ساختمان اصلی خود فاصله دارد و مسئول آن برای تمام امور اداری، نامه‌ها، تقاضاها، سفارشها و ... ناچار است وقت زیادی را صرف رفت و آمد بین این دو دانشکده کند. این موردی است که در ارائه خدمات به کاربران، اختلال ایجاد می‌کند.

۲. کتابداران این دو کتابخانه معتقدند برای خرید منابع فارسی، مانند منابع لاتین بودجه جداگانه‌ای در نظر گرفته نشده است و مسئولان بودجه آن را در بودجه پژوهشی هر دانشکده نهفته می‌دانند. این امر هیچ سندیتی ندارد و اغلب مشکلات زیادی را برای کتابداران و خرید منابع فارسی ایجاد کرده و باعث گردیده در چند سال اخیر، خرید منابع فارسی با دشواری انجام شود و مجموعه از روزآمدی مناسب برخوردار نباشد. افزون بر این، مسئولان این کتابخانه‌ها از نبود رابطه نزدیک بین معاون پژوهشی دانشگاه و دانشکده با کتابداران و ضعف نظارت و رسیدگی به امور کتابخانه‌ها ناراضی بودند و این مسئله را



- یکی از دلایل احتمالی بودجه ناکافی برای خرید منابع و تسهیلات و رسیدگی به وضعیت کتابخانه می‌دانند.
۳. نبود خط‌مشی مدیریتی برای کتابخانه‌های دانشگاهی و حمایت نکردن از آنان از نظر کتابخانه‌های علوم و علوم ریاضی و آمار، یک نقطه ضعف بزرگ به‌شمار می‌رود.
۴. مدیران این دو کتابخانه اظهار می‌دارند که حتی اگر کارکنان دارای ایده‌های جدید و متنوع باشند، هیچ مقامی به ایده‌ها توجه نمی‌کند و یا امکانات پرداختن به این ایده‌ها بسیار محدود و ناچیز است.
۵. کتابخانه ادبیات و علوم انسانی بر انتصاب اعضای هیئت علمی غیرکتابدار و غیرمتخصص به عنوان مدیران و سرپرستان کتابخانه‌ها، به کارگیری کارکنان غیرمتخصص، نامناسب بودن حقوق و مزایا، فضای نامناسب، برگزاری کارگاه‌های بدون بررسی و نیازسنجی از کارمندان و کمبود بودجه، تأکید دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

چنان‌که گفته شد، تحلیل SWOT به منظور مشخص کردن نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمانها قابلیت کاربرد دارد. در این پژوهش نیز این تحلیل برای تمام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران به کار گرفته شد و نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای هر یک به تفکیک مشخص گردید (جدولهای ۱ تا ۱۲). نتایج این قسمت نشان داد بیشتر کارمندان با انگیزه و از نیروهای جوان هستند و در محیط کتابخانه، جو صمیمانه‌ای را بین خود برقرار کرده‌اند. ولی تعداد کمی از آنها از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی روز و پیشرفتهای تکنولوژیکی در زمینه کتابداری آگاه هستند. شاید همین امر یکی از دلایلی باشد که مدیران، کیفیت و کمیت سخت‌افزارها و منابع الکترونیکی را نامناسب ارزیابی کرده‌اند و حتی تمایل کمی برای استفاده از منابع الکترونیکی وجود دارد، زیرا کارمندان آگاهی کافی برای برخورد و گزینش و سفارش این منابع ندارند و یا از نحوه استفاده از آن بی‌اطلاعند. البته، عکس آن نیز ممکن است؛ یعنی تمایل محدود به سمت الکترونیکی شدن مجموعه باعث شده به کیفیت و کمیت مجموعه‌های الکترونیکی چندان توجهی نشود (جدول ۴). در نتیجه، از

آنجا که مدیران آموزشهای ضمن خدمت را خوب ارزیابی کرده‌اند، باید آشنایی با این فناوریها و منابع الکترونیکی را در رأس دوره‌های آموزش ضمن خدمت قرار دهند تا این مشکل رفع گردد. یکی دیگر از دلایل احتمالی، نامناسب بودن کیفیت و کمیت منابع الکترونیکی و سخت افزارها در این کتابخانه‌ها (با توجه به هزینه بالای این فناوریها) می‌تواند به دلیل مشکلات مالی، نبود امکان استفاده از حمایت ذینفعان آموزش و پژوهش، استقلال نداشتن و وابسته بودن کتابخانه به مؤسسه‌های دیگر و در نتیجه نبود امکان تصمیم‌گیری مستقل و محدودیت در خرید به صورت کنسرسیومی باشد؛ هرچند برخی از این مشکلات (به عنوان مثال، دسترسی به منابع الکترونیکی) را می‌توان با همکاری با دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی رفع کرد. اگرچه داده‌ها نشان می‌دهد کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای شهید چمران با دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی همکاری دارند، ارتباط نداشتن آنها با دیگر کتابخانه‌های غیر دانشگاهی می‌تواند موجب از دست رفتن فرصتهای زیادی شود.

همچنین، با توجه به وجود محدودیت در فضا و تسهیلات در این کتابخانه‌ها، توصیه می‌شود مقامهای مسئول و مدیران، تمرکز و تمایل بیشتری به سمت منابع الکترونیکی از خود نشان دهند و با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مناسب، باعث ارتقای مهارت و توانایی افراد در زمینه فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی روز باشند.

کارمندان کتابخانه‌ها باید تلاش کنند نه تنها برای دوره‌های ضمن خدمت، بلکه برای تمامی امور کتابخانه، ایده‌ها و نظرهای خود را برای بهبود خدمات و وضعیت کتابخانه با مدیران خود بدون هیچ دغدغه‌ای درمیان بگذارند، زیرا داده‌ها نشان داده است مدیران آنها از ایده‌ها و نظرهای جدید استقبال کرده و نظرهای دانشجویان و هیئت علمی را محترم می‌شمارند و تغییراتی را نیز که در راستای نیاز و ویژگیهای کاربران کتابخانه و خدمات‌رسانی بهینه باشد، اعمال می‌کنند. البته، قبل از ایجاد هر تغییری و کسب موفقیت در طرحهای اجرایی، مدیران باید قدرت پیش‌بینی و مقابله با واکنشهای مخالف تغییر را داشته و قادر به طراحی برنامه‌های منسجم و انعطاف‌پذیر باشند. این یکی از نقاط ضعف مدیران کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران بود. چنانچه مسئولان دانشگاه

شهید چمران، تمایل به ارتقای کیفیت خدمات در کتابخانه‌هایش دارند، باید برای رفع این نقطه ضعف، سرمایه‌گذاری و تلاش بیشتری کنند.

نکته دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد، ناتوانی این کتابخانه‌ها در استفاده از نیروهای داوطلب به صورت جدی است. این مسئله با توجه به اینکه عامل کمبود کارکنان نسبت به مراجعان در رتبه ۲۵ (از جدول ۱) قرار گرفته است، نقطه ضعف مهمی به شمار می‌آید. همچنین، مشخص شد تصمیم‌گیران از مشکلات اساسی کتابخانه بی‌اطلاعند (جدول ۱۱) و این نکته تأیید کننده صحبت کتابداران کتابخانه‌های علوم و علوم ریاضی شهید چمران در مورد رسیدگی نکردن معاون پژوهشی به امور کتابخانه و مشکلات بودجه است.

از نظر نقاط قوت و ضعف، به نظر می‌رسد کتابخانه «تربیت بدنی» در وضعیت نامناسب‌تری نسبت به دیگر کتابخانه‌ها قرار داشته باشد (تقریباً در تمامی موارد دارای کمترین میانگین بوده است). باید بررسی شود که واقعاً این نقاط ضعف به این شدت وجود دارند و یا آنکه مشکل از جای دیگری است (به عنوان مثال، ایده‌آلیست بودن مدیر آن کتابخانه).

در زمینه فرصت‌ها و تهدیدها نیز به نظر می‌رسد در هر ۴ مقوله، تهدیدهای زیادی کتابخانه‌ها را احاطه کرده است و بندرت در کتابخانه‌ای فرصت دیده می‌شود. از نظر زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، برخی کتابخانه‌ها وضعیت بهتری داشتند که این نیز باید به دقت بررسی گردد و سپس بر اساس این داده‌ها، برنامه‌ریزی‌های راهبردی انجام شود، زیرا احتمال دارد به علت ناآگاهی افراد از فناوریها و امکانات جدید، همان زیرساخت‌های محدود کتابخانه را مناسب و کافی ارزیابی کرده باشند.

در نهایت، با توجه به آنکه تهدید بزرگ نگرش منفی دانشجویان نسبت به کتابخانه‌ها از سوی مدیران احساس شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران کتابخانه‌ها، معاونت پژوهشی و تمامی مقام‌های مسئول، نهایت تلاش خود را برای رفع نقاط ضعف و تهدیدهای کتابخانه‌های این دانشگاه که قلب تپنده پژوهش در این دانشگاه هستند، به کار گیرند. با برطرف شدن نقاط ضعف و تهدیدهایی که در این پژوهش به آنها

اشاره شد، می‌توان امیدوار بود که این کتابخانه‌ها به زودی بتوانند به اعتبار بین‌المللی و ملی نیز دست یابند.

### منابع

- استیسی، رالف (۱۳۸۴). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمان*. ترجمه مصطفی جعفری و مه‌زیار کاظمی موحد. تهران: رسا.
- 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.
- بک هارد، ریچارد و ون‌دی پریتچارد (۱۳۷۸). *مدیریت تحول و نوآوری*. ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی. تهران: مدیران.
- سادلر، فیلیپ (۱۳۸۰). *مدیریت تغییر*. ترجمه غلامرضا اسماعیلی. تهران: میر.
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). *مدیریت استراتژیک در ارتباط با محیط*. مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک. تهران: تولید دانش.
- فرنچ، وندل و بل و سسیل اچ (۱۳۷۹). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: نظر صفار.
- کشمیری‌پور، ستاره و مهدی احمدی (۱۳۸۸). *تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک به جهت توسعه نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش*. از مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهمکنشها. به کوشش محمد حسن‌زاده، امید فاطمی و ابراهیم عمرانی. تهران: کتابدار.
- گالاچر، کاترین (۱۳۸۲). *مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و خدمات اطلاعاتی*. ترجمه لیلا مرتضایی. ویرایش سیمین بردبار. تهران: مرکز مدارک اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- 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.
- متیوز، جوزف آر (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها*. ترجمه عبدالحسین فرج پهلوی. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- Chang, Hsu-His & Huang, Wen-Chin (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*, Vol. 43, 158-

- 169.
- Dike Ugah, Akobundu (2007). "A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture Library, Umudike, Nigeri. *Library Philosophy and Practice* . Volume 2007, Issue OCT.
  - Dyson, Robert G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, PP. 631-640. Available at: [www.elsevier.com/locate/ins](http://www.elsevier.com/locate/ins). Visited on: 19 June 2009.
  - Sharma, M & Bhatia, G. (1996). The voluntary community health movement in India: a strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis. *Journal of Community Health*, Vol. 21, No. 6, 453-464.
  - Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. (1999). A Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, PP. 125-135. Available at: [www.elsevier.com/locate/ins](http://www.elsevier.com/locate/ins). Visited on: 19 June 2009.
  - Mahmood, K; Hameed, A & Haider, S.J. (2005). Fundraising in Pakistani libraries: perceptions of library leaders. *International Information and Library Review*, Vol. 37, No, 2, 117-125.
  - Yuskel, ihsan & Dagdeviren, Metin (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Science*, 177, PP. 3364-3382. Available at: [www.elsevier.com/locate/ins](http://www.elsevier.com/locate/ins). Visited on: 19 June 2009.