

## پژوهشی پیرامون تدوین برنامه‌ریزی راهبردی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه

حمید احمدی<sup>۱</sup>  
سلیمان شفیعی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، تنظیم سند راهبردی و تعیین راهبردهای اصلی برای پیشبرد و ارتقای دانش کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان کرمانشاه است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع کاربردی است و به روش تحلیل محتوا و پیمایش اجرا شده است. جامعه پژوهش را اعضای اصلی، کمیته‌های مرتبط و اعضای شرکت کننده در همایش‌های و کارگاه‌های برگزار شده این انجمن تشکیل دادند که با استخراج داده‌ها و مطالعه درونی و بیرونی انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج این پژوهش شامل چهار راهبرد اصلی برای بهبود برنامه‌های انجمن است، شامل: ۱. بالا بردن سهم‌بازار برای خدمات و محصولات کنونی ۲. ایجاد تنوع همگون از طریق افزودن خدمات و محصولات جدید با محوریت فناوریهای نوین ۳. به فعلیت درآوردن قابلیت‌ها و توانمندیهای مادی و معنوی استادان، پژوهشگران، کتابداران، خیرین، سازمانها و مؤسسات و تمامی علاقمندان به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی ۴. عرضه محصولات و خدمات به مناطق جغرافیایی جدید، انجمن بر اساس این برنامه‌ها فعالیت خواهد کرد.

**کاربردها:** انتظار می‌رود نتایج این پژوهش، بتواند افق و دیدی روشن و جامع از برنامه‌ها و سیاستهای ریز و درشت این انجمن را در جهت پیاده و عملیاتی کردن آنها، به فعلیت برساند.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه، ماتریس برنامه‌ریزی، سوات.

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز hamid\_ahmadi@razi.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه امام رضا(ع) Sshafee54@yahoo.com

### مقدمه و بیان مسئله

انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه با همکاری و همفکری تنی چند از کتابداران و اطلاع‌رسانان علاقمند و خودجوش در سال ۸۷ بر اساس آیین‌نامه انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران راه‌اندازی گردیده و نخستین انجمن در نوع خود در منطقه غرب کشور است. این انجمن ضمن ارائه برنامه‌های متعدد آموزشی و پژوهشی در سطح استان، از شروع تأسیس تا کنون موفق به اجرای ۷ همایش ملی شده و مورد توجه مسئولان در استان، کشور و استادان کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران قرار گرفته است. رسالت اصلی انجمن، گسترش، پیشبرد و ارتقای سطح دانش کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان کرمانشاه است.

تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی در حیات، رشد و بالندگی سازمانها و انجمنها، بر کسی پوشیده نیست. اصولاً برنامه‌ریزی راهبردی را کوششی نظام‌یافته برای اجرای راهبردهای اصلی سازمانها و انجمنها و به کارگیری آن در جهت تحقق مقاصد می‌دانند. این برنامه حرکت به سمت هدفها را با توجه به رسالت آن تضمین و از طریق مطالعه محیطی و داخلی، فرصتها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت انجمن را شناسایی می‌کند تا از این طریق هدفهای واقع‌بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد (دیوید، ۲۰۰۱). به کارگیری برنامه‌های راهبردی توسط مدیران انجمن می‌تواند در دراز مدت نتایج مثبتی را برای انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه به همراه داشته باشد. سند برنامه‌ریزی راهبردی براساس الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، هدفها و برنامه‌های انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی استان کرمانشاه تنظیم شده، راه رسیدن به آن را مشخص و جهت‌گیری اصلی انجمن و مسیر حرکت آن را تعیین می‌کند.

### هدف برنامه

هدف این برنامه، تنظیم سند راهبردی و تعیین راهبردهای اصلی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه است.

## روش‌شناسی پژوهش

برای شروع یک برنامه راهبردی می‌توان سه گام اساسی را در نظر گرفت و بر اساس آن طرح راهبردی را برنامه‌ریزی و اجرا کرد. این سه گام عبارتند از: ۱. کجا هستیم؟ ۲. به کجا می‌رویم؟ ۳. برای رسیدن به هدف، یک رویکرد برگزینیم و آن را اجرا کنیم؛ بدین صورت که با تعیین چشم‌انداز انجمن، افقی را که قصد داریم به آن دست یابیم، ترسیم کنیم. در بیانیه مأموریت، فلسفه و علت وجودی انجمن را بیان و نحوه دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده را بیان کنیم. سپس به بیان ارزشها و باورها پرداخته، فرهنگ سازمانی انجمن را مشخص می‌کنیم. به دنبال آن، نقاط قوت و ضعف را مشخص و از آنها ماتریسهای  $FE^1$  و  $EFE^2$  را مشخص می‌کنیم. از تحلیل این ماتریسها، ماتریسهای  $TOWS^3$  را که اقدامهای راهبردی را مشخص نموده است، به دست می‌آوریم. سپس ماتریس  $IE^4$  راهبردهای اصلی و ماتریس  $SPACE^5$  را تشکیل می‌دهیم. ماتریس  $QSPM^6$  یا تصمیم‌گیری را در انتها تشکیل داده و با خرد کردن هدفهای بلند مدت به هدفهای سالانه و تعیین سیاستها، راهبردها را اجرا، ارزیابی و بهبود می‌بخشیم.

## بیانیه مأموریت<sup>۷</sup>

«فرد آر. دیوید» در اثر خود با عنوان مدیریت راهبردی بیانیه مأموریت را شامل ۹ عنصر اصلی می‌داند. این عناصر عبارتند:

۱. ارزیابی عوامل داخلی.
۲. ارزیابی عوامل خارجی.
3. Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths.
۴. تحلیل ماتریس داخلی و خارجی.
۵. مدل ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی.
۶. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی.
7. Mission Statement.

جدول ۱-۱. عناصر مأموریت

ردیف	عناصر بیانیه مأموریت
۱	مخاطبان ما کتابداران کتابخانه‌های، آموزشگاهی و دانشگاهی، دانشجویان و پژوهشگران می‌باشند
۲	محدوده جغرافیایی گستره جغرافیایی فعالیت انجمن، استان کرمانشاه است
۳	سیستمها و نظامهای نوین ارتباطی و اطلاعاتی در فعالیتهای انجمن است
۴	شناسایی انجمن، فعالیتهای انجمن، کاهش هزینه‌های، اثر بخشی و هزینه - کارآیی
۵	فلسفه وجودی فلسفه ما سازماندهی فعالیتهای و موضوعات کتابداری و اطلاع‌رسانی استان است
۶	ویژگی ممتاز خود جوش بودن، علاقمندی به فعالیت، انعطاف‌پذیری در اجرای فعالیتهای، روحیه جمعی، خلاقیت
۷	تصور جامعه جامعه مخاطب ما کتابداران، دانشجویان، مدیران، محققان و پژوهشگران و عامه مردم است
۸	خدمات - محصول بالابردن سهم بازار برای خدمات انجمن، ایجاد تنوع همگون، مشارکت با انجمنها و دستگاه‌های اجرایی
۹	توجه به اعضا مشارکت‌پذیری در تصمیمات انجمن و آموزش مستمر از طریق همایشها، سخنرانیها و گردهماییها

مأموریت انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی استان کرمانشاه گسترش، پیشبرد و ارتقای کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان است. انجمن برای رسیدن به این هدف، به انجام تحقیقات علمی و فرهنگی به کمک محققان و پژوهشگران کتابداری و اطلاع‌رسانی، تعیین اولویتهای تحقیقاتی در زمینه فعالیتهای انجمن، ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی، تشکیل گردهماییهای علمی، انتشار کتابها و نشریات علمی و پژوهشی، ترغیب و تشویق پژوهشگران، تجلیل از محققان و استادان ممتاز و توسعه مشارکتهای مردمی، همت می‌گمارد.

### نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتهای ماتریس (SWOT)<sup>۱</sup>

در این بخش عمده‌ترین نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصتهای و تهدیدهای انجمن ارائه شده است. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل انجمن بوده و انجمن آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد، اما فرصتهای و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌تواند به میزان زیادی در آینده به انجمن منفعت یا ضرر برساند. در جدول ۱-۲ ماتریس نقاط قوت و ضعف انجمن نمایش داده شده است. ماتریس شامل ۷ نقطه قوت و ۷ نقطه ضعف است. در جدول ۲-۲ ماتریس تهدیدها و فرصتهای نمایش داده شده است. این ماتریس شامل ۱۱ عامل فرصت و ۱۰ عامل تهدید است.

جدول ۱-۲. ماتریس نقاط قوت و نقاط ضعف

Weaknesses	Code	Strenghts	Code
کمبود شدید امکانات مالی در اجرای برنامه‌ها	W1	خود جوش بودن و روحیه مشارکتی داشتن	S1
نبود ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی	W2	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و اجرای سیاستها	S2
فعالیت کم‌رنگ برخی از کمیته‌ها	W3	بهره‌مندی متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی	S3
نبود آیین‌نامه‌های اجرایی برخی از کمیته‌ها	W4	حضور کتابداری در برنامه‌ریزی انجمن	S4
نبود رشد متوازن و یکنواخت در بخشها	W5	کمیته‌های تخصصی مرتبط با وظایف اصلی	S5
نبود تصویری روشن از هدفها برای اعضا	W6	حضور فعال اعضا در جلسات	S6
بی‌علاقگی در برخی از اعضای انجمن	W7	مدیریت قوی در رأس انجمن	S7

1. Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.

جدول ۲-۲. ماتریس فرصتها و تهدیدها

Threats	Code	Opportunities	code
حمایت ضعیف انجمن مرکزی از برنامه‌ها و فعالیتهای انجمن	T1	افزایش روزافزون فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی	O1
کاهش بودجه انجمن با توجه به تعدد برنامه‌ها و افزایش هزینه‌ها	T2	افزایش جایگاه کتاب و کتابخانه در زندگی اجتماعی	O2
حضور فعال انجمنها و گروه‌های رقیب در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند متخصصان کامپیوتر، هوش مصنوعی،	T3	خیل عظیم دانش‌آموختگان کتابداری و اطلاع‌رسانی در مقاطع کارشناسی و ارشد	O3
مشتری مدار نبودن خدمات کتابداری در برخی از کتابخانه‌ها	T4	بهره‌گیری از توان اداره کل کتابخانه‌های استان	O4
ضعیف بودن نگرشها و دیدگاه‌ها نسبت به فعالیتهای و برنامه‌های مرتبط با خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی	T5	وجود خیرین در استان برای جذب مشارکتهای مردمی	O5
ناکافی بودن قوانین دولتی در ارتباط با جایگاه کتابداران و خدمات کتابداری در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...	T6	وجود مؤسسات و سازمانهای علاقمند به فعالیتهای کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان	O6
بی‌میلی و کم‌رغبتی کتابداران نسبت به ماهیت و آینده	T7	افزایش روزافزون متخصص در کتابخانه‌های استان	O7
مطلوبیت پایین وضعیت آموزش کتابداری و اطلاع‌رسانی در کارشناسی	T8	وجود پژوهشگران و متخصصان علاقمند به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی در تمام مقاطع در استان	O8

نامشخص بودن جایگاه کتابداران و اطلاع‌رسانان در هرم اشتغال کشور	T9	فعال بودن انجمن کتابخانه‌های عمومی استان و ارتباط این انجمن با مدیران ارشد استان	O9
کم توجهی به برنامه‌های جامع فناوری در کتابخانه‌ها	T10	موقعیت راهبردی استان و همسایگی با کشور عراق در ارتباط با توسعه و بسط خدمات کتابداری	O10
		حمایت فکری انجمن مرکزی از برنامه‌ها	O11

### تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (ماتریس EFE و IFE)

در جدول ۱-۳ ماتریس ارزیابی خارجی (EFE) ارائه شده است. هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصتهایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیدهایی که می‌توان از آنها احتراز نمود، یک فهرست نهایی تهیه کرد، به گونه‌ای که مدیران انجمن بتوانند با تدوین راهبردهای مناسب، از فرصتها بهره‌برداری کنند و اثرهای عوامل تهدید کننده را کاهش دهند. عوامل اصلی خارجی عبارتند از: ۱) نیروی اقتصادی ۲) نیروی اجتماعی ۳) نیروی فرهنگی بوم‌شناسی ۴) نیروی محیطی ۵) نیروی سیاسی ۶) نیروی دولتی و قانونی ۷) نیروی فناوری ۸) نیروی رقابتی

چنانکه در جدول ۱-۳ قابل مشاهده است، به هریک از عوامل فرصت و تهدید، یک وزن یا ضریب داده شده است. این ضریبها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریبها نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن انجمن در فعالیت مربوط) می‌باشند. سپس به هریک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود، رتبه ۱ تا ۴ اختصاص داده شده که این اعداد بیانگر میزان اثر بخشی راهبردهای کنونی انجمن در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنای واکنش بسیار عالی، عدد ۳ واکنش از حد متوسط به بالاتر، عدد ۲ واکنش در حد متوسط و عدد ۱ به معنای واکنش ضعیف است.

مجموع نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی ۳/۳۱ می‌باشد. این بدین معناست که انجمن در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، به صورتی بسیار عالی

واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر، انجمن در راهبردهای خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده نموده و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند، به پایین‌ترین میزان ممکن کاهش داده است.

جدول ۱-۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

Weight Score	Rate (1-4)	Weight	External Factor Evaluation (EFE) Matrix	Code
<b>Opportunities</b>				
۱۲	۳	۴	افزایش روزافزون نوآوری در فناوریهای اطلاعات و ارتباطات	O1
۲۴	۴	۶	افزایش جایگاه کتاب و کتابخانه در زندگی اجتماعی	O2
۳۲	۴	۸	افزایش خیل عظیم دانش‌آموختگان کتابداری و اطلاع‌رسانی در مقاطع کارشناسی و ارشد	O3
۱۵	۳	۵	بهره‌گیری از توان و ظرفیت اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان	O4
۱۵	۳	۵	وجود خیرین و مؤسسات خیریه علاقمند به مشارکت در برنامه‌های کتابداری استان	O5
۱۲	۳	۴	وجود مراکز علمی علاقمند به توسعه فعالیتها و خدمات کتابداری استان	O6
۹	۳	۳	روند رو به رشد به کارگیری کتابداران متخصص و آموزش دیده در کتابخانه‌های استان	O7
۲۸	۴	۷	وجود پژوهشگران علاقمند به مسائل و موضوعات کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان	O8
۸	۲	۴	فعال بودن انجمن کتابخانه‌های عمومی استان و ارتباط این انجمن با مدیران ارشد استان	O9
۶	۲	۳	حمایت فکری انجمن مرکزی از برنامه‌ها و فعالیتهای انجمن	O10
۴	۲	۲	موقعیت راهبردی استان و همسایگی با عراق در ارتباط با توسعه و بسط خدمات کتابداری	O11
<b>Threats</b>				



T1	کاهش بودجه انجمن به نسبت تعدد برنامه‌ها و وظایف و همچنین افزایش هزینه‌ها	۸	۴	۳۲
T2	حمایت ناکافی انجمنها و گروه‌های مرتبط با کتابداری از نظر اقتصادی از برنامه‌های انجمن	۴	۳	۱۲
T3	حضور فعال انجمنها و گروه‌های رقیب در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵	۳	۱۵
T4	ضعیف بودن نگرشها و دیدگاه‌ها نسبت به فعالیتها و برنامه‌های مرتبط با خدمات کتابداری	۵	۳	۱۵
T5	خلاً قوانین دولتی در ارتباط با جایگاه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کشور	۵	۳	۱۵
T6	بی‌میلی و کم‌رغبتی کتابداران نسبت به ماهیت و آینده کتابداری	۶	۴	۲۴
T7	مطلوبیت پایین وضعیت آموزش کتابداری و اطلاع‌رسانی در مقاطع کاردانی و کارشناسی	۵	۴	۲۰
T8	نامشخص بودن جایگاه کتابداران در هرم اشتغال کشور	۵	۳	۱۵
T9	مشتری‌مدار نبودن خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در برخی از کتابخانه‌ها	۳	۳	۹
T10	نبود برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های استان در اجرای طرحهای جامع فناوری اطلاعات	۳	۳	۹
	Total From 100	۱۰۰		۳۳۱
	Total From 1	۱		۳/۳۱

جدول ۲-۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) انجمن را نشان می‌دهد. فرایند ارزیابی عوامل درونی، درست موازی فرایند ارزیابی عوامل خارجی است که پیشتر بیان گردید. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای انجمن را تدوین و ارزیابی نموده، برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها داده‌هایی را ارائه می‌کند. مجموع نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی ۲/۵۲ می‌باشد. این بدین معناست که انجمن

موفق به شناسایی کامل نقاط قوت و ضعف خود شده و از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

جدول ۲-۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

Weight Score	Rate (1-4)	Weight	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	Code
<b>Strenghts</b>				
۴۰	۴	۱۰	خود جوش بودن و وجود روحیه جمعی و همکاری در میان اعضای انجمن	S1
۸	۲	۴	انعطاف‌پذیری در نحوه برنامه‌ریزی و تصمیمات و اجرای برنامه‌ها و سیاستها	S2
۱۸	۳	۶	بهره برداری از سرمایه‌های فکری و علمی متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی کشور	S3
۱۵	۳	۵	حضور و مشارکت بهترین و توانمندترین صاحب‌نظران کتابداری در انجمن	S4
۲۸	۴	۷	تشکیل کمیته‌های تخصصی مرتبط با وظایف اصلی انجمن	S5
۱۸	۳	۶	حضور فعال اعضای انجمن در جلسات و برگزاری برنامه‌ها و فعالیتها	S6
۱۶	۲	۸	مدیریت قوی و علمی در رأس انجمن	S7
<b>Weaknesses</b>				
۳۶	۴	۹	کمبود شدید امکانات مالی در جهت اجرای کیفی برنامه‌ها و سیاستها	W1
۱۵	۳	۵	فعالیت کم‌رنگ برخی از کمیته‌ها با توجه به نقش راهبردی آنها در انجمن	W2
۱۸	۳	۶	نبود ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی برای اعضای انجمن	W3
۸	۲	۴	نبود آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای اجرایی برای برخی از کمیته‌های تخصصی	W4
۶	۲	۳	نبود رشد متوازن و یکنواخت در تمامی کمیته‌های تخصصی از نظر وظایف و عملکرد	W5
۵	۱	۵	نبود تصویری روشن و جامع از هدفها و مقاصد اصلی انجمن برای کلیه اعضا	W6

۱۴	۲	۷	کاهش علاقه در برخی از اعضا به دلیل وجود ابهام در برخی از هدفها	W7
۶	۲	۳	کم‌رنگ بودن آموزش تخصصی ضمن خدمت برای اعضای انجمن	W8
۱۰	۲	۵	کم توجهی به مقوله تفکر انتقادی نسبت به مسائل اصلی کتابداری و اطلاع‌رسانی	W9
۲۱	۳	۷	کم پرداختن به مسائل اصلی و راهبردی کتابداری استان و تمرکز بر روی برنامه‌های فرعی	W10
۲۸۲			Total From 100	
۲/۵۲			Total From 1	

### ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف (TOWS)

ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف (TOWS) که در جدول ۱-۴ نمایش داده شده است، برگرفته از ماتریسهای EFE و IFE و ایجاد توازن و تعادل میان عوامل اصلی داخلی و خارجی انجمن است. با استفاده از ماتریس TOWS چهار نوع راهبرد ارائه گردیده است که عبارتند از:

۱- راهبرد SO      ۲- راهبرد WO      ۳- راهبرد ST      ۴- راهبرد WT

در اجرای راهبرد SO، انجمن با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصتهای خارجی بهره‌برداری کنند.

در اجرای راهبرد WO، انجمن با بهره‌برداری از فرصتهای موجود در محیط خارج، می‌کوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

در اجرای راهبرد ST، انجمن می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود، اثرهای ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهد یا آنها را از بین ببرد.

در اجرای راهبرد WT، انجمن حالت تدافعی به خود گرفته و هدف از به کارگیری این راهبرد، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

چنانکه از جدول ۱-۴ قابل مشاهده است، در نتیجه مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی یک راهبرد کلی، در نتیجه مقایسه نقاط ضعف داخلی و فرصتها، ۲

راهبرد کلی، در نتیجه مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی، ۱ راهبرد کلی و در نتیجه مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدها، ۲ راهبرد کلی تدوین و انتخاب شده است.

### ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)

جدول ۱-۴. ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف (TOWS)

<p>نقاط ضعف- W</p> <p>۱- کمبود شدید امکانات مالی در اجرای برنامه‌ها و سیاستها</p> <p>۲- نبود ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی</p> <p>۳- فعالیت کم‌رنگ برخی از کمیته‌ها</p> <p>۴- نبود آیین‌نامه‌های اجرایی برخی از کمیته‌ها</p> <p>۵- نبود رشد متوازن و یکنواخت در بخشها</p> <p>۶- نبود تصویری روشن از هدفهای برای اعضا</p> <p>۷- بی‌علاقگی در برخی از اعضای انجمن</p>	<p>نقاط قوت- S</p> <p>۱- خود جوش بودن و روحیه مشارکتی داشتن</p> <p>۲- انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی</p> <p>۳- بهره‌مندی متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی</p> <p>۴- حضور کتابداران در برنامه‌ریزی</p> <p>۵- وجود کمیته‌های تخصصی</p> <p>۶- حضور فعال اعضا در جلسات</p> <p>۷- مدیریت قوی در رأس انجمن</p>	
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱- جذب کمکهای مادی و غیرمادی از خیرین، تولید کنندگان خدمات اطلاعاتی و ارتباطی، استانداری، شهرداری و دانشگاه‌ها</p> <p>۲- مشارکت دادن پژوهشگران، مدرسان و دانش‌آموختگان کتابداری و اطلاع‌رسانی استان در برنامه‌ها و فعالیتهای انجمن</p> <p>W1, W2, O4, O5, O6, O7, O8, O9</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱- به اجرا درآوردن قابلیتها، ظرفیتهای و توان فکری و مادی پژوهشگران، دانش‌آموختگان، سازمانها، مدرسان، دانشگاهها، خیرین و کتابداران در جهت ارتقا و پیشبرد دانش و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی استان کرمانشاه</p> <p>S3, S5, S8, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O11</p>	<p>فرصتها- O</p> <p>۱- افزایش فناوریهای اطلاعات ۲- افزایش جایگاه کتاب و کتابخانه در زندگی اجتماعی ۳- افزایش خیل دانش‌آموختگان کتابداری ۴- بهره‌گیری از ظرفیت اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان ۵- وجود خیرین و مؤسسات خیریه ۶- وجود مراکز علمی علاقمند به توسعه فعالیتهای و خدمات کتابداری استان ۷- روند روبه رشد کتابداران متخصص و آموزش دیده در کتابخانه‌های استان ۸- وجود پژوهشگران و متخصصان ۹- فعال بودن انجمن کتابخانه‌های عمومی استان ۱۱- بسط خدمات و فعالیتهای کتابداری</p>

راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها - T
۱- تعداد کمیته‌های تخصصی کاهش پیدا کند ۲- فعالیتهای و برنامه‌های فرعی حذف شود W1, W2, W3, W4, T1	۱- تقویت و توسعه ارتباطهای انجمن با مدیران ارشد استان در جهت کسب حمایت‌های مالی و حمایت‌های اجرایی و قانونی S1, S2, T4	۱- کاهش بودجه انجمن به نسبت تعداد برنامه‌ها و وظایف و همچنین افزایش هزینه‌ها ۲- حمایت ناکافی انجمنها و گروه‌های مرتبط با کتابداری از نظر اقتصادی از برنامه‌های انجمن ۳- حضور فعال انجمن‌ها و گروه‌های رقیب در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات ۴- ضعف بودن نگرشها و دیدگاه‌ها نسبت به فعالیتهای و برنامه‌های مرتبط با خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی ۵- خلأ قوانین دولتی در ارتباط با جایگاه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کشور

جدول ۲-۴ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) را نمایش می‌دهد. این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی یعنی توان مالی و مزیت رقابتی و دو بُعد خارجی یعنی ثبات محیط و قدرت صنعتی است. برای تهیه ماتریس (SPACE) از عوامل داخلی و خارجی انجمن که قبلاً در ماتریسهای IFE و EFE در فصل سوم ارائه گردیده، استفاده شده است. چنانکه در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است، به متغیرهای تشکیل دهنده توان مالی و توان صنعتی از نمره ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) و به متغیرهای تشکیل دهنده ثبات محیطی و مزیت رقابتی، از نمره ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) اختصاص داده شده است.

جدول ۲-۴. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)

۶	۵	۴	۳	۲	۱	فاکتورهای توان مالی (Financial Strenght)
					۱	هزینه‌های عملیاتی بیشتر از بودجه اختصاصی انجمن است
			۳			کمکهای نقدی و غیر نقدی مؤسسات و خیرین در چه سطحی ارزیابی می‌شود؟
					۱	درآمد مالی انجمن از قبل برنامه‌ها و محصولات، در چه سطحی ارزیابی می‌شود؟
					۱	توان مالی و بودجه در اختیار در اجرای برنامه‌ها و فعالیتهای چگونه ارزیابی می‌شود؟

۱/۵			میانگین			
۶	۵	۴	۳	۲	۱	فاکتورهای توان صنعتی (Indeistry Strenght)
۶						توان بالقوه رشد انجمن چگونه ارزیابی می‌شود؟
۶						تعداد کتابداران در سطح کاردانی و کارشناسی استان، چگونه ارزیابی می‌شود؟
۶						تعداد کتابداران در سطح کارشناسی ارشد و دکتری استان، چگونه ارزیابی می‌شود؟
			۳			میزان استفاده از توان فکری کتابداران و پژوهشگران چگونه ارزیابی می‌شود؟
		۴				میزان بهره‌مندی از مشارکتهای مردمی چگونه ارزیابی می‌شود؟
				۲		میزان بهره‌برداری انجمن از ظرفیت استان در زمینه خدمات چگونه ارزیابی می‌شود؟
۴/۵			میانگین			
-۶	-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	فاکتورهای ثبات محیطی (Strenght Environment)
		-۴				حمایت انجمن مرکزی و مؤسسات و گروه‌های وابسته، چگونه ارزیابی می‌شود؟
				-۲		کیفیت گروه‌ها و رشته‌های دانشگاهی رقیب، چگونه ارزیابی می‌شود؟
-۶						کیفیت نگرش مدیران ارشد استان نسبت به انجمن، چگونه ارزیابی می‌شود؟
			-۳			بحران در آموزش کتابداری و اطلاع‌رسانی چگونه ارزیابی می‌شود؟
		-۴				وضعیت اشتغال کتابداران در هرم شغلی، چگونه ارزیابی می‌شود؟
			-۳			میزان توجه به فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی، چگونه ارزیابی می‌شود؟
-۳/۶			میانگین			
-۶	-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	فاکتورهای مزیت رقابتی (Competitive Strenght)
			-۳			ضریب تأثیر برنامه‌ها و فعالیتهای انجمن در استان چگونه ارزیابی می‌شود؟
				-۲		کیفیت خدمات و برنامه‌های انجمن چگونه ارزیابی می‌شود؟

					میزان جذب کتابداران و علاقمندان به انجمن در چه سطحی ارزیابی می‌شود؟
				-۲	دانش فنی کتابداران و اطلاع‌رسانان استان چگونه ارزیابی می‌شود؟
				-۳	میزان بهره‌برداری از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی چگونه ارزیابی می‌شود؟
				-۲/۸	میانگین

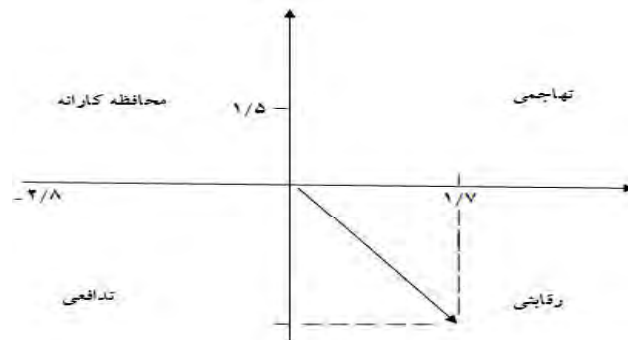
پس از تهیه جدول ۲-۴، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی و به دست آوردن میانگین نمره‌های توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیطی (ES) و قدرت صنعتی (IS)، نوبت به ترسیم ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی که در نمودار ۱-۴ نمایش داده شده، می‌رسد. بر روی محورهای «ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی» میانگین نمره‌های FS، IS، ES و CA قرار گرفته است. این نمره‌ها عبارت است از:

۱. میانگین نمره FS: ۱/۵
۲. میانگین نمره IS: ۴/۵
۳. میانگین نمره ES: ۳/۶
۴. میانگین نمره CA: ۲/۸

ماتریس (SPACE) دارای چهار خانه است که در حقیقت چهار موقعیت و راهبرد را برای انجمن ارائه می‌کند. این چهار موقعیت عبارتند از:

۱. تهاجمی
۲. محافظه کارانه
۳. تدافعی
۴. رقابتی

نمره‌های میانگین جدول ۲-۴ که بر روی نمودار ۱-۴ قرار گرفته، موقعیت «رقابتی» را برای انجمن ترسیم نموده است. این موقعیت بدین معناست که انجمن باید از راهبردهای رقابتی نظیر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار و ... استفاده کند.



نمودار ۱-۴. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

ماتریس ۳-۴: نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را نمایش می‌دهد. این ماتریس بر اساس دو بُعد اصلی شکل گرفته است:

۱- جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی و عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده شده است.

۲- جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نمایش داده شده است.

نمره‌های نهایی ارزیابی عوامل خارجی بین ۱/۰ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف داخلی انجمن است؛ نمره‌های ۲/۰ تا ۲/۹۹ نشان دهنده این است که انجمن در وضع متوسط قرار دارد و نمره‌های نهایی ۳/۰ تا ۴/۰ بیانگر قوت انجمن است. به همین شیوه، جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز ارزش مشابه دارند.

ماتریس داخلی و خارجی از ۳ ناحیه عمده تشکیل شده است که برای هر یک از آنها راهبردهای متفاوتی استفاده می‌شود. این ۳ ناحیه عبارتند از:

۱. ناحیه رشد و ساخت ۲. ناحیه حفظ و نگهداری ۳. ناحیه برداشت محصول یا رها کردن

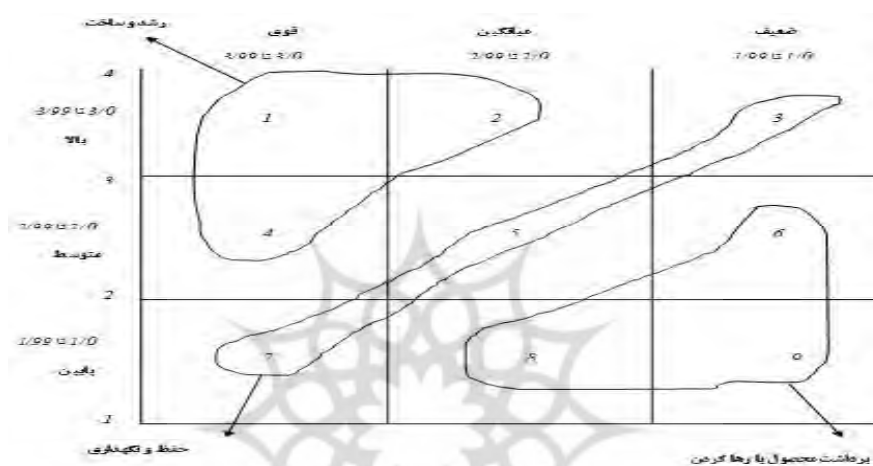
با توجه به نمره نهایی ماتریسهای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که به ترتیب ۳/۳۱ و ۲/۵۲ می‌باشد، و استقرار آن بر روی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، انجمن در مرحله «رشد و ساخت» قرار داشته و بر همین اساس باید از راهبردهای



پژوهشی پیرامون تدوین برنامه‌ریزی راهبردی انجمن کتابداری ... / ۲۵۷

تمرکز یعنی رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی و ... استفاده نماید.

### ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE)



ماتریس ۳-۴. نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

ماتریس راهبرد اصلی بر پایه دو بُعد موضع رقابتی و رشد بازار، بنا شده است که برای هر یک از ابعاد آن، راهبردهایی را که برای انجمن مناسب بوده، می‌توان انتخاب کرد و به اجرا در آورد. ماتریس از چهار خانه تشکیل شده است:

۱. خانه ۱: بیانگر این است که انجمن در وضع بسیار عالی قرار دارد.
۲. خانه ۲: انجمن باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارد و راهبردی را که به اجرا در می‌آورند، دوباره ارزیابی کند.
۳. خانه ۳: انجمن در صنعتی به رقابت می‌پردازد که با آهنگی کند رشد می‌کند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند.
۴. خانه ۴: انجمن از نظر رقابتی، موضعی قوی دارد، ولی در صنعتی به فعالیت مشغول است که با آهنگی بسیار کند حرکت می‌کند.

جدول ۴-۴ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) را نمایش می‌دهد. این ماتریس یک مدل تحلیلی برای تعیین جذابیت نسبی راهبردها، فراهم نموده است. با استفاده از این ماتریس، می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی را که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود. پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها، ارزیابی عوامل خارجی و ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی و با توجه به استقرار انجمن در موقعیت رقابتی و همچنین مرحله رشد و ساخت، ۴ راهبرد اصلی به شرح ذیل تدوین گردیده و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) با استفاده از تعیین اثرهای تجمعی هر یک از عوامل، جذابیت نسبی هر کدام از راهبردها ارزیابی شده است.

۱. به فعلیت درآوردن قابلیت‌ها و توانمندیهای مادی و معنوی استادان، پژوهشگران، کتابداران، خیرین، سازمانها و مؤسسات و تمامی افراد و گروه‌های علاقمند به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی.

۲. رسوخ در لایه‌ها و سطوح مختلف جامعه و بالا بردن سهم بازار برای خدمات و محصولات کنونی از مجرای افزایش روزافزون تلاشهایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود.

۳. ایجاد تنوع همگون از طریق افزودن خدمات و محصولات جدید با محوریت فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی.

۴. عرضه محصولات و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی به مناطق جغرافیایی جدید. نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد «راهبرد دوم» با نمره جذابیت ۵/۴۸ از بیشترین جذابیت و «راهبرد چهارم» با نمره جذابیت ۵/۰۱ کمترین میزان جذابیت را داشته است. بدین ترتیب، با توجه به نمره‌های جذابیت به دست آمده در ماتریس (QSPM)، ۴ راهبرد به صورت زیر رتبه‌بندی شده است:

۱. رسوخ در لایه‌ها و سطوح مختلف جامعه و بالا بردن سهم بازار برای خدمات و محصولات کنونی از مجرای افزایش روزافزون تلاشهایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود.

پژوهشی پیرامون تدوین برنامه‌ریزی راهبردی انجمن کتابداری ... / ۲۵۹

۲. ایجاد تنوع همگون از طریق افزودن خدمات و محصولات جدید با محوریت فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی.

۳. به فعلیت درآوردن قابلیتها و توانمندیهای مادی و معنوی استادان، پژوهشگران، کتابداران، خیرین، سازمانها و مؤسسات و تمامی افراد و گروه‌های علاقمند به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی.

۴. عرضه محصولات و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی به مناطق جغرافیایی جدید.

جدول ۴-۴. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

Code	Key Attractive Factor	Attractiveness Weight							
		راهبرد ۱	راهبرد ۲	راهبرد ۳	راهبرد ۴	راهبرد ۱	راهبرد ۲	راهبرد ۳	راهبرد ۴
Opportunities									
O1	افزایش فناوریهای اطلاعات	۲	۸	۳	۱۲	۴	۱۶	۳	۱۲
O2	افزایش جایگاه کتاب و کتابخانه در زندگی اجتماعی	-	-	۴	۲۴	۳	۱۸	۳	۱۸
O3	افزایش خیل دانش‌آموختگان کتابداری	۴	۲۴	۳	۲۴	۳	۲۴	۲	۱۶
O4	بهره‌گیری از ظرفیت اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان	۳	۱۵	۴	۲۰	۲	۱۰	۴	۲۰
O5	وجود خیرین و مؤسسات خیریه	۱	۵	۳	۱۵	۲	۱۰	۲	۱۰
O6	وجود مراکز علمی علاقمند به توسعه فعالیتها و خدمات کتابداری استان	۱	۴	۱	۴	-	-	۱	۴
O7	روند روبه رشد کتابداران در کتابخانه‌های استان	۳	۹	۳	۹	۲	۶	۲	۶
O8	وجود پژوهشگران و متخصصان علاقمند به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی در تمام مقاطع	۱	۷	۳	۲۱	۳	۲۱	۳	۲۱

۱۲	۳	۱۲	۳	۱۲	۳	۱۲	۳	۴	فعال بودن انجمن کتابخانه‌های عمومی استان	O9
۳	۱	۹	۳	۹	۳	۱۲	۴	۵	موقعیت راهبردی استان و همسایگی با کشور عراق در ارتباط با توسعه و بسط خدمات کتابداری	O10
۴	۲	-	-	۲	۱	-	-	۲	حمایت فکری انجمن مرکزی از برنامه‌های انجمن	O11
Threats										
۳۲	۴	۳۲	۴	۳۲	۴	۳۲	۴	۸	حمایت ضعیف و کم رنگ انجمن مرکزی از برنامه‌ها و فعالیتهای انجمن	T1
۱۶	۴	۱۶	۴	۱۶	۴	۱۶	۴	۴	کاهش بودجه انجمن با توجه به تعدد برنامه‌ها و افزایش هزینه‌ها	T2
۵	۱	۲۰	۴	-	-	-	-	۵	انجمنها و گروه‌های رقیب در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند متخصصان کامپیوتر، هوش مصنوعی	T3
۵	۱	-	-	۵	۱	-	-	۵	ضعیف بودن نگرشها و دیدگاه‌ها نسبت به فعالیتهای و برنامه‌های مرتبط با خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی	T4
۱۰	۲	-	-	۱۰	۲	-	-	۵	خلأ قوانین دولتی در ارتباط با جایگاه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در توسعه اقتصادی و ...	T5
۶	۱	-	-	۱۲	۲	۲۴	۴	۶	رغبت نداشتن کتابداران نسبت به کارکردها و آینده رشته	T6
۵	۱	۱	۱۵	۵	۱	۲۰	۴	۵	مطلوبیت پایین وضعیت آموزش در مقطع کارشناسی	T7
-	-	-	-	۵	۱	۱۵	۳	۵	نامشخص بودن جایگاه کتابداران در هرم اشتغال	T8
۶	۲	۱	۶	۳	۱	۳	۱	۳	مشتری مدار نبودن خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در برخی از کتابخانه‌ها	T9

۳	۱	۱	۶	۶	۲	-	-	۳	نبود برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های استان اجرای طرح‌های جامع فناوری اطلاعات	T10
<b>Strengths</b>										
۴۰	۴	۴۰	۴	۴۰	۴	۴۰	۴	۱۰	خود جوش بودن و وجود روحیه جمعی و همکاری در میان اعضای انجمن	S1
۸	۲	۱۲	۳	۸	۲	۸	۲	۴	انعطاف‌پذیری در نحوه برنامه‌ریزی و تصمیمات و اجرای برنامه‌ها و سیاستها	S2
۲۴	۴	۲۴	۴	۱۸	۳	۱۲	۲	۶	بهره‌برداری از سرمایه‌های فکری و علمی متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی کشور	S3
۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۲۰	۴	۵	حضور و مشارکت بهترین و توانمندترین صاحب‌نظران کتابداری در انجمن	S4
۲۸	۴	۲۸	۴	۲۸	۴	۲۸	۴	۷	تشکیل کمیته‌های تخصصی مرتبط انجمن	S5
۶	۱	۶	۱	۱۲	۲	۱۸	۳	۶	حضور فعال اعضای انجمن در جلسات و برگزاری برنامه‌ها و فعاليتها	S6
۲۴	۳	۲۴	۳	۲۴	۳	۳۲	۴	۸	مدیریت قوی و علمی در رأس انجمن	S7
<b>Weakness</b>										
۳۶	۴	۳۶	۴	۳۶	۴	۳۶	۴	۹	کمبود شدید امکانات مالی در جهت اجرای کیفی برنامه‌ها و سیاستها	W1
۱۰	۲	۱۰	۲	۱۵	۳	۱۵	۳	۵	فعالیت کم‌رنگ برخی از کمیته‌های انجمن	W2
۱۲	۲	۱۲	۲	۱۲	۲	۱۲	۲	۶	نبود ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی برای اعضای انجمن	W3
۸	۲	۸	۲	۸	۲	۸	۲	۴	نبود آیین‌نامه‌های اجرایی برخی از کمیته‌ها	W4

۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	نبود رشد یکنواخت در تمامی کمیته‌های تخصصی	W5
۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۵	نبود تصویری روشن از هدفهای برای اعضا	W6
۲۸	۴	۲۸	۴	۲۸	۴	۲۸	۴	۷	کاهش علاقه در برخی از اعضا به دلیل وجود ابهام در برخی از هدفها	W7
۶	۲	۶	۲	۹	۳	۶	۲	۳	کم‌رنگ بودن آموزش تخصصی ضمن خدمت برای اعضای انجمن	W8
۱۰	۲	۱۰	۲	۱۰	۲	۱۰	۲	۵	کم توجهی به مقوله تفکر انتقادی نسبت به مسائل	W9
۱۴	۲	۱۴	۲	۲۱	۳	۲۱	۳	۷	کم پرداختن به مسائل اصلی و راهبردی کتابداری استان و تمرکز بر روی برنامه‌های فرعی	W10
۵۰۱		۵۳۲		۵۴۸		۵۱۹		۱۰۰	Total From 100	
۵/۰۱		۵/۳۲		۵/۴۸		۵/۱۹		۱	Total from 1	

### تدوین هدفهای سالانه و سیاستها

#### ماتریس راهبردهای اصلی

در این بخش، هر یک از راهبردهای اصلی انجمن به ترتیب اولویت و با توجه به نمره‌های جذابیت نسبی کسب شده در ماتریس QSPM مطرح و به دنبال هر راهبرد، فهرست هدفهای سالانه مرتبط با آن ارائه شده است. هر یک از کمیته‌های زیرمجموعه انجمن باید سیاستها و برنامه‌های اجرایی خود را برای تحقق هدفهای سالانه، به صورت کمی و زمانبندی شده ارائه کنند.

#### راهبرد اول

رسوخ در لایه‌ها و سطوح مختلف جامعه و بالا بردن سهم بازار برای خدمات و محصولات کنونی از مجرای افزایش روزافزون تلاشهایی که در زمینه بازاریابی، انجام می‌گیرد.

جدول ۵-۱. فهرست هدفهای سالانه جهت تحقق راهبرد اول

ردیف	هدف سالانه	کمیته برنامه‌ریز و مجری
۱	«نیازسنجی خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی در سطح استان» با هدف شناسایی نیازهای اطلاعاتی و خدماتی سطوح و لایه‌های مختلف جامعه	- پژوهشی - کرمانشاه‌شناسی
۲	تبلیغات از طریق اینترنت و عمدتاً رسانه‌های جمعی	فناوری اطلاعات- روابط عمومی
۳	به کارگیری تمام ظرفیتهای و توانمندیهای موجود در کتابخانه‌های عمومی	کتابخانه‌های عمومی
۴	اجرای پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف صنعتی، اقتصادی، مدیریتی، فرهنگی و ... در سطح استان با رویکرد نقش راهبردی خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی و همچنین فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی	پژوهشی
۵	به کارگیری شیوه‌های مختلف آموزشی به منظور ارتقای سطح مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای کتابداران و اطلاع‌رسانان	آموزش

### راهبرد دوم

ایجاد تنوع همگون از طریق افزودن خدمات و محصولات جدید با محوریت فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی.

جدول ۵-۲. فهرست هدفهای سالانه جهت تحقق راهبرد دوم

ردیف	هدف سالانه	کمیته برنامه‌ریز و مجری
۱	امکان‌سنجی و نیازسنجی شیوه‌ها و روشهای ارائه خدمات و محصولات انجمن با محوریت فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی	- پژوهشی - فناوری اطلاعات
۲	عرضه محصولات و خدمات جدید از طریق شبکه جهانی اینترنت	فناوری اطلاعات

### راهبرد سوم

به فعلیت درآوردن قابلیت‌ها و توانمندی‌های مادی و معنوی استادان، پژوهشگران، کتابداران، خیرین، سازمانها و موسسات و تمامی افراد و گروه‌های علاقمند به مسائل کتابداری و اطلاع‌رسانی.

جدول ۵-۳. فهرست هدفهای سالانه جهت تحقق راهبرد سوم

ردیف	هدف سالانه	کمیته برنامه‌ریز و مجری
۱	برگزاری گردهمایی و نشستهای تخصصی با حضور استادان، پژوهشگران، خیرین و گروه‌های علاقمند به خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی	گردهمایی
۲	تدوین و معرفی فهرست طرحهای پژوهشی در زمینه کتابداری و اطلاع‌رسانی و اعلام فراخوان در میان پژوهشگران استان	پژوهشی
۳	طراحی فرایند و ساز و کار همکاری و مشارکت پژوهشگران، خیرین و گروه‌های علاقمند به خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی	راهبردی
۴	تجلیل از پژوهشگران، استادان، کتابداران و مؤسسات برتر کتابداری و اطلاع‌رسانی	روابط عمومی - گردهمایی
۵	بازنگری شرح و وظایف کمیته‌های تخصصی انجمن و تقویت نقش و عملکرد هر یک	پژوهشی

### راهبرد چهارم

عرضه محصولات و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی به مناطق جغرافیایی جدید

جدول ۵-۴. فهرست هدفهای سالانه جهت تحقق راهبرد چهارم

ردیف	هدف سالانه	کمیته برنامه‌ریز و مجری
۱	انعقاد تفاهم‌نامه با کشور عراق در زمینه عرضه محصولات و خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی، برگزاری گردهماییهای علمی، کارگاه‌های آموزشی	گسترش
۲	گسترش خدمات انجمن به تمامی نقاط استان اعم از مناطق شهری و روستایی	گسترش



### نتیجه‌گیری

تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی در حیات، رشد و بالندگی سازمانها و انجمنها بر کسی پوشیده نیست. اصولاً برنامه‌ریزی راهبردی را کوششی نظام‌یافته برای اجرای راهبردهای اصلی سازمانها و انجمنها و به کارگیری آن در جهت تحقق مقاصد می‌دانند (دیوید، ۲۰۰۱). این برنامه حرکت به سمت هدفها را با توجه به رسالت آن تضمین و از طریق مطالعه محیطی و داخلی، فرصتها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت انجمن را شناسایی می‌کند تا از این طریق هدفهای واقع بینانه‌تری را تعیین و اجرا کند. برنامه راهبردی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی کرمانشاه، از طریق تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی در این پژوهش بررسی شد. نتایج این پژوهش، چهار راهبرد مشخص بود که با توجه به تقسیم وظایف هر کمیته، این راهبردها برای اجرا در بازه زمانی یک ساله توسط آنها اجرا خواهد شد. برنامه راهبری تدوین شده در جهت: گسترش، پیشبرد و ارتقای دانش کتابداری و اطلاع‌رسانی در استان کرمانشاه، به کارگیری توان و ظرفیت استادان، پژوهشگران، کتابداران، خیرین، موسسات و سازمانها در جهت پیشبرد هدفهای کتابداری و اطلاع‌رسانی، بسط و تقویت برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای کتابداران و اطلاع‌رسانان، گسترش خدمات و محصولات کتابداری و اطلاع‌رسانی به بخشها و گروه‌های مختلف جامعه، ارائه خدمات و محصولات جدید کتابداری و اطلاع‌رسانی مبتنی بر فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی، گسترش دامنه جغرافیایی خدمات و محصولات انجمن و بسط و تقویت خدمات و محصولات کنونی انجمن، به کار گرفته خواهد شد.

### منابع

- دیوید، فرد آر (۱۳۸۸). مدیریت راهبردی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- میتوز، جوزف آر (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی و مدیریت در کتابخانه‌ها. ترجمه عبدالحسین فرج پهلوی. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران
- کلارک، استیو (۱۳۸۷) مدیریت راهبردی سیستمهای اطلاعاتی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- Huff, Anne Sigismund ... [et al](2009) Strategic Management. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc. 2009

- Olson-Buchanan, Julie B; Boswell, Wendy R. (2009) *Mistreatment in the Workplace*. United Kingdom. John Wiley and Sons, Inc
- Stoddard, Nat; Wyckoff (2009). *The Right Leader*. Hoboken, New Jersey. John Wiley and Sons, Inc.

