



Stakeholder Identification and Prioritisation in Iranian Public Libraries Using the Interest/Power Matrix

Mostafa Ahangar 

MSc. of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, University of Tehran. Tehran. Iran. E-mail: ahangar@ut.ac.ir

Mohammad Khandan 

*Corresponding author, Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Sciences, faculty of Management, University of Tehran. Tehran. Iran. E-mail: khandan@ut.ac.ir

Mohammadreza Esmaeili Givi 

Assistant Professor, Department of Governmental Management, Faculty of Management, University of Tehran. Tehran. Iran. E-mail: s.givi@ut.ac.ir

Abstract

Objective: Stakeholders of the organization as those who influence and are affected by it have an important role in the policy-making and planning of the organization. However, not all stakeholders have the same level of interest and power in relation to the organization. So it is necessary to rank them according to these two factors and determine the organization's priority in dealing with them. The purpose of this study is to identify and rank the stakeholders of Iran public libraries and to determine how to interact appropriately with each of them.

Methodology: This study is applied in terms of purpose and quantitative and exploratory in terms of approach. Two methods of documentary analysis and survey have been used to conduct research. First, the potential stakeholders of public libraries were identified by referring to the relevant texts. Experts were then consulted to prioritize the stakeholders. The research community was 50 experts in the field of public library. 41 of the identified experts completed a questionnaire on the interest/power of public library stakeholders. Cronbach's alpha was used to assess the reliability of this instrument. The result of this test was 0.926 and as a result, the reliability of the questionnaire was confirmed. After collecting the questionnaires, the findings were analyzed using descriptive statistics and finally a discussion and conclusion was made.

Findings: Among the 24 identified stakeholders, the Board of Trustees of the Public Libraries Foundation, staff managers, librarians, provincial managers, staff experts, donors, and public library associations in the provinces and counties, were identified as key stakeholders with high interest and low power. Members and patrons, residents of the public library service area, scientific or trade associations, and sellers of library equipment were identified as high-interest, low-power stakeholders. The government and the legislature, municipalities and rural offices,

the public media and cyberspace were identified as stakeholders with the high power and low interest. Other stakeholders, including librarian training universities, publishers, digital and audio book platforms, authors of works collected in public libraries, schools, the National Library, mosques, and bookstores, were placed in the fourth category with low power and interest.

Conclusion: Iran Public Libraries Foundation, as the director of public libraries in this country, can interact with each of the stakeholders in proportion to the position of it in the interest/power matrix, in a way that brings the most benefit and the least harm. Because key stakeholders have high power and interest, they must be carefully managed and interacted with seriously and effectively. However, the interaction of public libraries with stakeholders should not be limited to key stakeholders, and appropriate strategies are needed for optimal interaction with other stakeholders. Informing stakeholders about the activities of public libraries, involving stakeholders in the affairs of public libraries, and satisfying high-powered stakeholders are some of the strategies that public libraries can use in interaction with other groups of stakeholders.

Keywords: Edward Freeman, Iran public libraries, Power-interest matrix, Stakeholder analysis, Stakeholder theory.

Article type: Research

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 21/9/2021

Received in revised form: 11/12/2021

Accepted: 15/01/2022

Available online: 18/04/2022

Publisher: Central Library of Astan Quds Razavi
Library and Information Sciences, 2022, Vol. 25, No.1, pp. 244-268.

© The author(s)



شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت

مصطفی آهنگر

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ahangar@ut.ac.ir

محمد خندان

*نویسنده مسئول، استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: khandan@ut.ac.ir

محمد رضا اسمعیلی گیوی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: s.givi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: ذی‌نفعان سازمان به عنوان کسانی که بر آن اثر می‌گذارند و از آن اثر می‌پذیرند نقش مهمی در خطمشی‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان دارند. با وجود این، همه ذی‌نفعان به لحاظ علاقه و قدرتی که در ارتباط با سازمان دارند در یک سطح نیستند و لازم است آن‌ها را با توجه به این دو عامل دسته‌بندی کرد و اولویت سازمان در تعامل با آن‌ها را مشخص نمود. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران و تعیین نوع تعامل متناسب با آن‌هاست.

روش: این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ رویکرد کمی و اکتشافی است. از دو روش اسنادی و پیمایشی برای انجام پژوهش استفاده شده است. جامعه پژوهش، خبرگان حوزه کتابخانه عمومی بودند که از میان ۵۰ خبره شناسایی شده، ۴۱ نفر پرسش‌نامه میزان علاقه/قدرت ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی را تکمیل کردند. پایایی این ابزار توسط آزمون آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۲۶ به تأیید رسید. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، یافته‌ها با استفاده از آمار توصیفی تحلیل شدند و در نهایت نتیجه‌گیری به عمل آمد.

یافته‌ها: از میان ۲۴ ذی‌نفع شناسایی شده، هیئت امنای نهاد کتابخانه‌های عمومی، مدیران ستادی و استانی، کتابداران، کارشناسان ستادی، خیرین و انجمن‌های کتابخانه‌های عمومی به عنوان ذی‌نفعان کلیدی دارای بیشترین قدرت و علاقه تعیین شدند. اعضاء ساکنان محدوده خدمت، انجمن‌های علمی و فروشندگان تجهیزات کتابخانه‌ای به عنوان ذی‌نفعانی دارای علاقه زیاد و قدرت کم تعیین شدند. دولت و دستگاه قانون‌گذار، شهرداری‌ها، رسانه‌های عمومی و فضای مجازی به عنوان ذی‌نفعانی که دارای بیشترین قدرت و علاقه کمتر هستند شناسایی شدند. بقیه ذی‌نفعان نیز در دسته چهارم که از قدرت و علاقه کمتری برخوردارند جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان متولی کتابخانه‌های عمومی در ایران، می‌تواند متناسب با جایگاه گروه‌های ذی‌نفع در ماتریس علاقه/قدرت، به تعامل با هر یک از آن‌ها بپردازد، بدین ترتیب که گروه اول را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد، به گروه دوم اطلاع‌رسانی کند، گروه سوم را راضی نگه دارد و برای ذی‌نفعان گروه چهارم کمترین تلاش را صرف کند.

کلیدواژه‌ها: ادوارد فریمن، تحلیل ذی‌نفعان، کتابخانه‌های عمومی ایران، ماتریس علاقه/قدرت، نظریه ذی‌نفعان.

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰

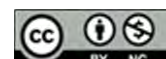
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۲۹

ناشر: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴۰۱، دوره ۲۵، شماره ۱، شماره پیاپی ۹۷، صص. ۲۴۴-۲۶۸.

© نویسندگان



مقدمه و بیان مسئله

کتابخانه عمومی سازمانی است که به وسیله جامعه از طریق حکومت محلی، منطقه‌ای، یا ملی و یا دیگر سازمان‌های اجتماعی تأسیس و پشتیبانی و تأمین مالی می‌شود. این نوع از کتابخانه‌ها دسترسی به دانش، اطلاعات، آثار تخیلی و امکان یادگیری مادام‌العمر را توسط طیفی از منابع و خدمات فراهم می‌کنند و دسترس‌پذیرسازی این منابع و خدمات را به صورت برابر برای عموم مردم و بدون توجه به نژاد، ملیت، سن، جنسیت، مذهب، زبان، معلولیت، پایگاه اقتصادی، وضعیت شغلی و سطح تحصیلی انجام می‌دهند (ایفلا^۱، ۱۳۹۹). مدیران کتابخانه‌های عمومی باید به تحلیل وضعیت موجود، هدفگذاری برای رسیدن به وضعیت مطلوب، اجرای هرچه بهتر وظایف و فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری صحیح برای مدیریت مخاطبان و در مجموع توسعه کمی و کیفی خدمات و برنامه‌ها اهتمام داشته باشند. اجرای این امور مستلزم شناسایی و تعامل با همه کسانی است که به عنوان ذی‌نفعان^۲ کتابخانه‌های عمومی از خدمات کتابخانه‌ها استفاده می‌کنند، به آن‌ها علاقه دارند و برای خود حقوقی (قانونی یا اخلاقی) در کتابخانه‌ها متصورند و کتابخانه‌ها در قبال آن‌ها مسئولیت اجتماعی^۳ دارند (هارلند، استوارت و بروس^۴، ۲۰۱۷).

به طور کلی در مورد کسانی که سازمان با آن‌ها تعامل و در قبال‌شان مسئولیت اخلاقی دارد، دو رویکرد وجود دارد. در رویکرد سنتی بر تعداد اندکی از مدیران و سهامداران^۵ که از فعالیت‌های سازمان سود و منفعت مادی می‌برند، تمرکز می‌شود و سایر گروه‌ها چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرند؛ اما، امروزه این رویکرد به دلیل فقدان جامع‌نگری و پوشش ندادن همه اقسام و اصناف تعامل‌کنندگان با سازمان، اعتبار سابق خود را در نظام‌های مدیریتی از دست داده و در شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های دولتی و نیز نهادهای عمومی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در رویکرد دوم که برای رفع کاستی‌های رویکرد سنتی در پیش گرفته شده و امروزه بیشتر رواج دارد، به جای توجه به گروه‌های معدودی که مستقیماً با سازمان سروکار دارند و فعالیت‌های سازمان صرفاً با هدف تأمین منافع آن‌ها انجام می‌شود، منافع بلندمدت، پایدار و گسترده‌تری در ارتباط با اقشار وسیع‌تری از تعامل‌کنندگان که «ذی‌نفع» (و نه صرفاً سهامدار) خوانده می‌شوند، مورد توجه قرار می‌گیرد. ایده اساسی در این رویکرد این است که سازمان‌ها و مدیرانشان در واقع باید برای این گروه‌های

1. IFLA
 2. Stakeholders
 3. Social responsibility
 4. Harland, Stewart & Bruce
 5. Stockholders

وسیع‌تر تعامل‌کنندگان ارزش‌آفرینی^۱ کنند. از این رو لازم است با طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان ارتباط داشت و آن‌ها را به نحو مناسب مدیریت کرد (فریمن، هریسون و ویکس^۲، ۲۰۰۷).

در جامعه، افراد و گروه‌های مختلفی با کتابخانه‌های عمومی تعامل دارند که می‌توانند بر این کتابخانه‌ها به عنوان یک سازمان اثر بگذارند و یا از آن اثر بپذیرند (لارسن^۳، ۲۰۱۸). این گروه‌ها یا افراد را می‌توان به تعبیر فریمن (۱۹۸۴) ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی دانست. نظریه ذی‌نفعان یکی از نظریه‌های مهم در مدیریت سازمان است که اولین بار در مؤسسه تحقیقات استنفورد توسط ادوارد فریمن به عنوان پایه‌گذار نظریه تحلیل ذی‌نفعان مطرح شد. وی در سال ۱۹۸۴ مقاله‌ای با عنوان «مدیریت راهبردی با رویکرد ذی‌نفعان» منتشر کرد و در آن به ارائه الگو و بررسی چگونگی واردکردن تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت راهبردی پرداخت (کمالی، ۱۳۹۴). فریمن نظریه «ذی‌نفعان» را در بحث از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و در تقابل با نظریه «سهامداران» مطرح کرد. نظریه سهامداران توسط نظریه‌پرداز مشهور، میلتون فریدمن^۴ (۱۹۷۰) مطرح شده بود. فریدمن مسئولیت سازمان را صرفاً حداکثرکردن سود سهامداران می‌داند. در مقابل، فریمن در «نظریه ذی‌نفعان» تأکید می‌کند که سهامداران تنها یکی از گروه‌های ذی‌نفع هستند، حال آن که سازمان با طیف گسترده‌ای از اشخاص حقیقی و حقوقی تعامل (اثرگذاری و اثرپذیری) دارد و در قبال آن‌ها مسئول است. سازمان نه فقط برای سهامداران، بلکه برای همه گروه‌های ذی‌نفع باید خلق ارزش کند و در خدمت تأمین منافع همه آن‌ها باشد. فریمن تأکید می‌کند که توجه به همه ذی‌نفعان به این معنا نیست که این گروه‌ها را بر کرسی مدیریت سازمان بنشانیم، بلکه به این معناست که «این گروه‌ها علایق و منافع مشترکی دارند و در ارزش‌آفرینی باید توجه داشت که این ارزش چگونه برای همه ذی‌نفعان خلق می‌شود» (فریمن، هریسون، ویکس، پارمار^۵ و دوکل^۶، ۲۰۱۰).

گروه‌های ذی‌نفع با ماهیت سازمان‌یافتگی خود و با نفوذ و قدرتی که در اختیار دارند در فرآیند خط‌مشی‌گذاری اثرگذارند. آن‌ها با اعمال نفوذ در بوروکراسی، حکومت و سازمان‌های دولتی، نظرات و منافع خود را در فرآیند تدوین و تصویب خط‌مشی و حتی اجرا و ارزیابی آن تحمیل می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌های قانون‌گذاران اعمال نفوذ می‌نمایند (قلی‌پور، ۱۳۸۷). از این منظر، سازمان علاوه بر بُعد «عقلانی» دارای بُعد «سیاسی» نیز هست، بدین معنا که سازمان عرصه‌ای است که در آن، ذی‌نفعان، و به ویژه ذی‌نفعان استراتژیک و

1. Creating value

2. Freeman, Harrison & Wicks

3. Larson

4. Milton Friedman

5. Parmar

6. De Colle

قدرتمند، در پی تحقق منافع خود هستند. از این رو مدیریت کردن ذی‌نفعان به امری مهم و تعیین‌کننده برای سازمان بدل می‌شود (رابینز، ۱۳۹۲). هدف از مدیریت گروه‌های ذی‌نفع تدوین و اجرای فرایندهایی است که رضایت ذی‌نفعان کلیدی را تضمین کنند، چرا که رضایت ذی‌نفعان به عنوان یکی از شاخص‌های عملکردی سازمان به حساب می‌آید. مهمترین کار در این فرآیند، ادغام روابط و منافع سهامداران، کارکنان، مصرف‌کنندگان، عرضه‌کنندگان، جوامع محلی و دیگر گروه‌ها به شیوه‌ای است که موفقیت درازمدت بنگاه را تضمین کند (گلداری، امیری، قلی‌پور سوتی و معظمی، ۱۳۹۶).

همان‌طور که در ابتدای این بخش اشاره شد، همچون سایر سازمان‌ها، شرط موفقیت کتابخانه‌های عمومی نیز این است که علائق و منافع ذی‌نفعان را در برنامه‌ریزی‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های خود لحاظ کنند. این امر در درجه اول مستلزم شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعانی است که به کتابخانه‌های عمومی علاقه دارند و از قدرت اثرگذاری بر خط‌مشی‌گذاری آن‌ها نیز برخوردارند. بدون شناسایی ذی‌نفعان علاقه‌مند و قدرتمند در حوزه فعالیت کتابخانه‌های عمومی و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس میزان قدرت و علاقه‌شان برای اثرگذاری بر فعالیت‌های این کتابخانه‌ها، نمی‌توان انتظار داشت که تعامل مثبت و سازنده‌ای بین کتابخانه‌های عمومی و گروه‌های مختلف ذی‌نفع رخ دهد.

یکی از تکنیک‌ها برای شناسایی ذی‌نفعان قدرتمند و علاقه‌مند در سازمان، ماتریس علاقه/قدرت^۱ است. به کمک ماتریس علاقه/قدرت می‌توان مشخص کرد که هر گروه از ذی‌نفعان برحسب انتظاراتی که از سازمان دارند تا چه حد علاقه‌مند هستند که اولاً در تصمیم‌گیری‌های آن دخالت کنند و ثانیاً تا چه حد قدرت چنین دخالتی را دارند؟ بر مبنای این دو عامل، به جانمایی ذی‌نفعان در ماتریس علاقه/قدرت اقدام می‌شود تا با شناخت گروه‌های مختلف ذی‌نفعان و میزان علاقه و قدرت آن‌ها برای ورود یافتن به تصمیم‌گیری‌های سازمان، رفتار مناسب با هر یک در دستور کار سازمان قرار گیرد. بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت و تعیین نوع تعامل مناسب با هر گروه از آن‌ها بر مبنای جایگاه‌شان در این ماتریس است.

پیشینه پژوهش

گرچه یکی از اصول حرفه‌ای در علم اطلاعات و دانش‌شناسی این است که کتابخانه نهادی اجتماعی برای خدمت به طیف وسیعی از افراد به عنوان ذی‌نفعان کتابخانه است، لیکن مرور پیشینه‌ها حکایت از آن دارد که

در پژوهش‌های انجام‌شده در این رشته، «نظریه ذی‌نفعان» حضور پررنگی ندارد و کمتر به آن پرداخته شده است. این امر در متون فارسی نگاشته‌شده در داخل ایران بیشتر مشهود است. در تنها پژوهشی که در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی ایران یافتیم که در آن به «ذی‌نفعان» اشاره شده است (رجبعلی‌بگلو، فتاحی و پریخ، ۱۳۹۸)، این واژه معادل «مشتری» به کار رفته و بدون پشتوانه قرار دادن نظریه ذی‌نفعان مورد استفاده قرار گرفته است. به همین دلیل نویسندگان ناچار شدند به مرور پیشینه‌ها در حوزه‌هایی غیر از علم اطلاعات و دانش‌شناسی بپردازند تا از این طریق پیوند این پژوهش با دانش موجود در زمینه تحلیل ذی‌نفعان آشکار شود.

گل‌دار، امیری، قلی‌پور سوتیه و معظمی (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی» راهکارهای درگیرسازی و مشارکت ذی‌نفعان برای تحقق اهداف سازمانی در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که فرآیند مدیریت ذی‌نفعان شامل چهار مرحله شناسایی ذی‌نفعان، تحلیل ذی‌نفعان، اولویت‌بندی ذی‌نفعان و تدوین راهبرد تعامل با ذی‌نفعان است که از مهمترین مؤلفه‌ها در مشارکت ذی‌نفعان به شمار می‌روند. الزامات قانونی، بستر سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، نظام‌های مدیریتی، ویژگی‌های ذی‌نفعان و ابزارهای ارتباطی، از دیگر مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت ذی‌نفعان در فعالیتهای سازمان هستند.

کمالی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «تبیین روش‌شناسی تحلیل ذی‌نفعان و کاربرد آن در خط‌مشی‌گذاری عمومی» تحلیل ذی‌نفعان را به عنوان روشی برای تعیین عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری عمومی مورد بررسی قرار داده است. وی بر این مسئله تأکید دارد که پیچیدگی‌های محیط خط‌مشی‌گذاری عمومی و تعدد بازیگران یا ذی‌نفعان این حوزه ایجاب می‌کند که تحلیلگران سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به رویکردهای روش‌شناختی مناسب مجهز باشند. تحلیل ذی‌نفعان از جمله این روش‌هاست که می‌تواند از طریق شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان و نحوه تعامل با آنها، نقشی مهم در ارتقاء فرآیند تصمیم‌گیری، اجرای خط‌مشی‌ها و طرح‌های مصوب، مشروعیت‌بخشی به مسائل مورد نظر و تقویت همکاری بین سازمان‌های دولتی و جامعه ایفا کند.

ابطحی فروشانی، فرصتکار، خوشنواپور و ابطحی فروشانی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «تحلیل ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی)» معتقدند که چون برآوردن انتظارات همه ذی‌نفعان امکان‌پذیر نیست، لازم است به اولویت‌بندی و همچنین دسته‌بندی ذی‌نفعان پروژه پرداخت تا تصویری بهتر از چگونگی ارتباط بین ذی‌نفعان و تأثیر آنان بر اجرای پروژه به دست آید. بدین منظور آنها به شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با طرح‌های توسعه میادین منطقه

پارس جنوبی پرداختند و ۵۲ ذی‌نفع را شناسایی کردند و در نهایت با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت به اولویت‌بندی ذی‌نفعان پرداختند. پیشنهاد آن‌ها این است که مدیران بر ذی‌نفعان کلیدی شناسایی شده تمرکز داشته باشند و با در نظر گرفتن خواسته‌ها و انتظارات این ذی‌نفعان رضایت آن‌ها را جلب کنند تا اجرای پروژه با موانع کمتری از جانب آن‌ها مواجه شود.

از پیشینه‌های خارجی مقاله حاضر می‌توان به پژوهش لارسن (۲۰۱۸) با عنوان «نگرش‌های ذی‌نفعان کتابخانه و فناوری جدید» اشاره کرد که در آن، توصیه‌هایی به مدیران کتابخانه‌ها برای گردآوری بازخوردهای^۱ ذی‌نفعان، با تمرکز بر فناوری آر.اف.آی.دی^۲ ارائه می‌کند و نشان می‌دهد که برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها، چه درس‌هایی می‌توان از این بازخوردها آموخت. لارسن در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده کرده و پرسش‌نامه‌ای را برای ۳۹۴ نفر از عموم مردم به عنوان ذی‌نفعان کلیدی کتابخانه‌های عمومی در ناحیه میدوست^۳ ارسال کرد تا نظرات آن‌ها را درباره به کارگیری فناوری‌های جدید با تمرکز بر فناوری آر.اف.آی.دی. شناسایی کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بسیاری از کتابخانه‌ها نظرخواهی از ذی‌نفعان را در استقرار فناوری‌های جدید، مورد غفلت قرار می‌دهند؛ این در حالی است که به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، گردآوری اطلاعات از ذی‌نفعان محلی می‌تواند به موفقیت طرح‌ها و برنامه‌های ابتکاری کتابخانه کمک کند. گفتگوهای مستمر با گروه‌های ذی‌نفعان می‌تواند به کتابداران کمک کند تا پیشرفت برنامه‌ها را رقم بزنند، مسائل و مشکلات را شناسایی کنند و راهبردهای مناسبی در پاسخ به آنها طراحی کنند.

هارلند، استوارت و بروس (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «تضمین ربط کتابخانه دانشگاهی به ذی‌نفعان: نقش مدیر کتابخانه» به بررسی این مسئله می‌پردازند که در بحبوحه تغییرات سریع فناورانه و آموزشی، مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی برای ایجاد ارتباط بین کتابخانه دانشگاهی و ذی‌نفعان داخلی و خارجی چه نقشی می‌توانند ایفا کنند. بدین منظور آن‌ها از روش نظریه داده‌نگر^۴ استفاده کردند تا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی را تحلیل کنند. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که یکی از راهبردهای مدیران کتابخانه‌ها برای حل مشکلات ناشی از تغییرات سریع فناورانه و آموزشی، تعامل با ذی‌نفعان است. بر این اساس مدیران کتابخانه‌ها باید متفکرانه راهبردی باشند و برنامه‌ریزی راهبردی را به گونه‌ای انجام دهند که چشم‌انداز کتابخانه را با چشم‌انداز دانشگاه هم‌راستا سازد و کتابخانه را به سازمانی چابک تبدیل کند که کاملاً با ذی‌نفعان در تعامل است.

1. Feedbacks

2. Radio Frequency Identification (RFID)

3. Midwest

4. Grounded theory

هارر و کول^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «اهمیت ذی‌نفعان در ارزیابی عملکرد» به بررسی نقش دیدگاه‌های ذی‌نفعان در ارزیابی کیفیت خدمات و برنامه‌های کتابخانه‌های دانشگاهی پرداختند. آن‌ها در پژوهش خود از روش دلفی استفاده کردند تا فرآیندهای مهم و شاخص‌های عملکرد کیفی را که می‌توانند به عنوان چارچوبی برای ارزیابی کیفی کتابخانه‌های دانشگاهی به کار روند، با استفاده از آراء خبرگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی شناسایی کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تمرکز بر دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی و ذی‌نفعان مهمترین جنبه‌های برنامه‌ها و خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی هستند که می‌توانند کیفیت آن‌ها را تضمین کند. در واقع برای تضمین کیفیت خدمات و برنامه‌ها تعامل با ذی‌نفعان یکی از عوامل کلیدی محسوب می‌شود.

پیشینه‌های یاد شده در بالا حاکی از آن هستند که در سازمان‌ها، شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان و تعیین نحوه تعامل مناسب با ذی‌نفعان کلیدی، برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، و اجرای پروژه‌ها حیاتی است. با وجود این، تا به حال هیچ پژوهشی به بررسی، شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران نپرداخته است و پژوهش حاضر از این لحاظ نوآورانه و بدیع است. همچنین از تحلیل پیشینه می‌توان نتیجه گرفت که شناسایی ذی‌نفعان، اولویت‌بندی آن‌ها و تعیین نحوه تعامل با آن‌ها یکی از عوامل مهم در تضمین موفقیت خدمات و برنامه‌های جمله کتابخانه‌های عمومی به شمار می‌رود و می‌تواند عاملی اساسی برای بهبود عملکرد آن‌ها باشد.

بر این اساس، انجام این پژوهش از چند جهت ضرورت و اهمیت دارد. نخست این که به رغم اهمیت تحلیل ذی‌نفعان در مباحث مدیریت، در متون علم اطلاعات توجه چندانی به آن نشده و از آن برای بررسی و حل مسائل مدیریتی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به خوبی بهره گرفته نشده است (بسنوی^۲، ۱۳۹۶). پژوهش حاضر می‌تواند گامی برای پر کردن این خلأ در ایران باشد. دوم این که این پژوهش با مشخص کردن همه ذی‌نفعانی که با کتابخانه‌های عمومی ایران ارتباط دارند، به مدیران کتابخانه‌های عمومی کشور کمک می‌کند که این گروه‌ها را بشناسند و علائق و منافع آن‌ها را در خط‌مشی‌گذاری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اداره کتابخانه‌های عمومی مدخلیت دهند. سوم این که به کمک این پژوهش می‌توان گروه‌های ذی‌نفع را بسته به علاقه و قدرت‌شان در ارتباط با کتابخانه‌های عمومی اولویت‌بندی کرد و به مدیران کمک نمود که به صورت فعالانه‌تری با ذی‌نفعان کلیدی تعامل کنند.

1. Harer & Cole

2. Besnoy

پرسش‌های پژوهش

مقاله حاضر درصدد پاسخ دادن به پرسش‌های زیر است:

- پرسش اول: ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران کیستند؟
- پرسش دوم: ذی‌نفعان کلیدی با توجه به ماتریس علاقه/قدرت کیستند؟
- پرسش سوم: با هر یک از ذی‌نفعان متناسب با جایگاهشان چگونه باید تعامل کرد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی-توصیفی است. در این پژوهش، متناسب با پرسش‌های پژوهش، از دو روش استفاده شده است. در پاسخ به پرسش اول و برای شناسایی گروه‌های ذی‌نفع در کتابخانه‌های عمومی از روش کتابخانه‌ای (سندی) استفاده شد. بدین منظور با مطالعه متون مربوطه، سیاهه ذی‌نفعان استخراج شد. سپس برای پاسخ به پرسش‌های دوم و سوم، یعنی تعیین جایگاه هر یک از ذی‌نفعان و نحوه مواجهه با آنها، پیمایش صورت گرفت و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه به گردآوری اطلاعات اقدام شد (جدول ۱).

جدول ۱. روش مورد استفاده برای پژوهش

پرسش / هدف	روش	ابزار	نظریه	خروجی
۱	کتابخانه‌ای	کتاب و مقالات علمی	شناسایی ذی‌نفعان	شناسایی ذی‌نفعان
۲ و ۳	پیمایش	پرسش‌نامه	نظریه تحلیل ذی‌نفعان	اولویت‌بندی ذی‌نفعان

به عنوان اولین گام، مسئله پژوهش شناسایی و تعریف شد. سپس ذی‌نفعان شناسایی شدند و در گام بعد به گردآوری داده‌ها پرداخته شد. در ادامه تحلیل داده‌ها به عمل آمد و در نهایت روش‌های سیاستی متناسب با جایگاه هر یک از ذی‌نفعان پیشنهاد شد (شکل ۲).



شکل ۱. گام‌های تحلیل ذی‌نفعان

شناسایی ذی‌نفعان

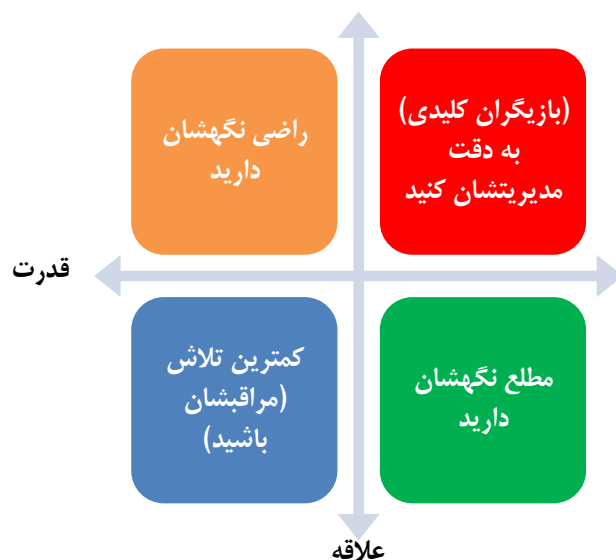
برای شناسایی ذی‌نفعان روش‌های مختلفی را می‌توان به کار گرفت. یکی از آن‌ها، روش کتابخانه‌ای است که در آن با مطالعه و بررسی متون موجود، سیاهه ذی‌نفعان استخراج و با استفاده از آن‌ها به طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان مبادرت می‌شود (کارلسن^۱، ۲۰۰۲؛ چینییو و اولومولایه^۲، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر نیز به همین شیوه عمل شده است. به این ترتیب که متون مهم مربوط به کتابخانه‌های عمومی، مانند رهنمودها، درسنامه‌ها، ضوابط اخلاقی و نظایر آن‌ها مطالعه شدند و بر مبنای تحلیل محتوای کیفی، ذی‌نفعان مورد اشاره این متون استخراج شدند.

همچنین ذی‌نفعان شناسایی شده را می‌توان به چند روش گروه‌بندی کرد، برای مثال تقسیم‌بندی آن‌ها به ذی‌نفعان داخلی و خارجی که مبنای اصلی گروه‌بندی ذی‌نفعان در پژوهش حاضر بوده است. گروه‌بندی ذی‌نفعان به شناسایی بهتر آن‌ها؛ گردآوری اطلاعات درباره آن‌ها؛ شناسایی مأموریت‌های آنان در یک پروژه؛ تعیین نقاط قوت و ضعف آن‌ها؛ شناسایی استراتژی‌های آن‌ها؛ پیش‌بینی رفتار آن‌ها؛ و تدوین و اجرای استراتژی برای مدیریت ایشان کمک می‌کند (چینییو و اولومولایه، ۲۰۱۰).

گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها درباره جایگاه ذی‌نفعان و اولویت‌بندی آن‌ها، از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. در ساخت پرسش‌نامه به منظور تحلیل ذی‌نفعان می‌توان از ابزارها و تکنیک‌های مختلفی استفاده کرد که برخی از آن‌ها عبارتند از: ارزیابی ریسک ذی‌نفعان^۳، نقشه‌نگاشت ذی‌نفعان^۴ (ماتریس علاقه/قدرت، شبکه قدرت-تأثیر^۵ و غیره) (نظری و سودیان طهرانی ۱۳۹۲؛ و سینگر^۶، ۲۰۱۲). در این پژوهش ماتریس علاقه/قدرت به کار گرفته شد که به ماتریس مندلو^۷ نیز شهرت دارد. این ماتریس در اصل توسط مندلو ابداع و در دومین همایش بین‌المللی سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه کمبریج ارائه شد و سپس توسط سایر پژوهشگران به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفت (جانسون، اسکولز و ویتینگتون^۸، ۲۰۰۸).

1. Karlsen
2. Chinyio & Olomolaiye
3. Stakeholder Risk Management
4. Stakeholder Mapping
5. Power/Influence Grid
6. Wessinger
7. Mendelow's Matrix
8. Johnson, Scholes & Whittington



شکل ۲. ماتریس قدرت-علاقه (جانسون، اسکولز و ویتینگتون، ۲۰۰۸، ص. ۱۸۲)

بر اساس ماتریس بالا، پرسش‌نامه در دو بخش اصلی طراحی شد:

بخش اول: سنجش علاقه ذی‌نفعان

این بخش از پرسش‌نامه دارای یک گویه و ۲۴ متغیر است که این‌گونه به طرح پرسش پرداخت: «لطفاً میزان علاقه هر یک از ذی‌نفعان فهرست زیر را به کتابخانه عمومی مشخص کنید. یعنی در واقع هر ذی‌نفع چه مقدار به مسائل حوزه کتابخانه عمومی، علاقه‌مندی، توجه و حساسیت نشان می‌دهد؟».

بخش دوم: سنجش قدرت ذی‌نفعان

این بخش از پرسش‌نامه دارای یک گویه و ۲۴ متغیر است که این‌گونه به طرح سؤال پرداخت: «لطفاً میزان قدرت هر یک از ذی‌نفعان فهرست زیر را به کتابخانه عمومی مشخص کنید. بر اساس شناخت شما، قدرت (قانونی، مالی، کاریزماتیک و اجرایی) در هر ذی‌نفع چه میزان است؟».

به منظور تأیید روایی محتوایی پرسش‌نامه از مشاوره و مصاحبه با اساتید و صاحب‌نظران موضوعی در رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی بهره گرفته شد. همچنین از نظریه‌ها، متون علمی و پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش استفاده و سعی شد برای بالا بردن روایی ابزار پژوهش، از پرسش‌های آزمون شده قبلی در پژوهش‌های مشابه و معتبر استفاده شود. نظر به این که پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت طراحی شده و در واقع از نوع نگرش‌سنج است، برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور داده‌های گویه‌ها از ۴۱ پرسش‌نامه، مورد محاسبه قرار گرفت که نتیجه آزمون در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. آزمون پایایی پرسش‌نامه پژوهش

متغیرها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ
علاقه	۲۴	۰/۹۲۹	۰/۹۲۶
قدرت	۲۴	۰/۹۳۷	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه موارد بالاتر از ۰/۷ است و این نشان‌دهنده تأیید شدن پایایی گویه‌های مورد ارزیابی است.

پرسش‌نامه تدوین‌شده در اختیار خبرگان حوزه کتابخانه عمومی (جدول ۳) قرار گرفت تا در مورد میزان قدرت و علاقه هر یک از ذی‌نفعان در قبال کتابخانه عمومی، در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) اعلام نظر کنند. این پرسش‌نامه به صورت الکترونیکی و آنلاین طراحی و برای خبرگان ارسال شد.

جدول ۳. دسته‌بندی خبرگان حوزه کتابخانه عمومی و فراوانی آن‌ها

نقش	دلیل‌گزیش	فراوانی (نفر)
جامعه علمی	اعضای هیئت تحریریه فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه عمومی که دانش‌آموخته رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی هستند.	۸
جامعه علمی	اعضای هیئت‌مدیره انجمن علمی ارتقاء کتابخانه‌های عمومی.	۸
جامعه علمی	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که دروس تخصصی گرایش «مطالعات کتابخانه عمومی» را تدریس می‌کنند.	۴
جامعه علمی	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که همکاری و ارتباطات علمی بیشتری با کتابخانه‌های عمومی دارند (غیر از افراد مشمول دسته‌های قبلی)	۸
حرفه‌مندان	دانش‌آموختگان یا دانشجویان مقطع دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی که در ستاد نهاد کتابخانه‌های عمومی مشغول به کارند.	۱۲
حرفه‌مندان	اعضای هیئت‌امنا فعلی و قبلی نهاد کتابخانه‌های عمومی که در رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی تحصیل کرده‌اند.	۴
حرفه‌مندان	دبیران کل فعلی و قبلی نهاد کتابخانه‌های عمومی، معاونان فعلی و قبلی توسعه کتابخانه‌ها، مدیران کل و معاونان مدیران کل فعلی و قبلی ستاد نهاد کتابخانه‌های عمومی که دانش‌آموخته علم اطلاعات و دانش‌شناسی هستند.	۱۲
حرفه‌مندان	مدیران کل استانی نهاد کتابخانه‌های عمومی که دانش‌آموخته علم اطلاعات و دانش‌شناسی هستند.	۳
حرفه‌مندان	مدیران کتابخانه‌های عمومی بزرگ که دانش‌آموخته علم اطلاعات و دانش‌شناسی هستند. (انصار، حسینی‌ارشد، حضرت‌عبدالعظیم حسنی)	۳

از مجموع ۶۲ جایگاه شناسایی شده برای خبرگان در دسته‌های بالا، به علت همپوشانی نقش‌ها^۱، در مجموع ۵۰ نفر شناسایی شدند.

تحلیل داده‌ها

از داده‌های مستخرج از پاسخ خبرگان به پرسش‌های اول و دوم پرسش‌نامه، برای هر متغیر میانگین گرفته شد که عددی بین ۱ تا ۵ است و میزان علاقه/قدرتی را که خبرگان برای آن دسته از ذی‌نفعان نسبت به کتابخانه‌های عمومی اعلام کرده‌اند نشان می‌دهد. با جای‌گذاری اعداد نهایی به دست آمده در نموداری با محور X (علاقه) و محور Y (قدرت)، جایگاه اولیه هر ذی‌نفع در نمودار مشخص می‌شود. با کشیدن خطی از میانگین داده‌های هر یک از محورها، به صورت افقی و عمودی، نمودار به چهار بخش تقسیم می‌شود:

ربع اول: ذی‌نفعان دارای علاقه و قدرت زیاد؛

ربع دوم: ذی‌نفعان دارای علاقه زیاد و قدرت کم؛

ربع سوم: ذی‌نفعان دارای علاقه کم و قدرت زیاد؛ و

ربع چهارم: ذی‌نفعان دارای علاقه و قدرت کم (آکرمن و ادن^۲، ۲۰۱۱).

طراحی راهبرد

از آنجا که هر یک از ذی‌نفعان شرایط خاصی دارند، رفتار یکسانی برای همه انواع آن‌ها توصیه نمی‌شود و لازم است راهبرد خاصی برای رفتار با هر دسته از ذی‌نفعان در پیش گرفته شود. این راهبردها بسته به این که هر ذی‌نفع در چه ربعی از ماتریس قدرت-علاقه قرار می‌گیرد تجویز می‌شوند. ربع اول این ماتریس، مربوط به ذی‌نفعانی است که دارای علاقه و قدرت زیاد هستند و در متون مدیریت «بازیگران کلیدی»^۳ نامیده می‌شوند. این گروه، مهمترین گروه ذی‌نفعان است و باید آن‌ها را به دقت مدیریت کرد و با آن‌ها تعامل و مشارکت نمود. در ربع دوم ذی‌نفعانی جای می‌گیرند که دارای علاقه زیاد و قدرت کم هستند. راهبرد متناسب با این گروه، آگاه‌سازی و جلب مشارکت است. ربع سوم به ذی‌نفعان دارای علاقه کم و قدرت زیاد مربوط می‌شود. راهبرد متناسب با این گروه این است که رضایت‌شان جلب و از قدرت آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده شود. در ربع چهارم، ذی‌نفعان دارای علاقه و قدرت کم قرار دارند. راهبردی که برای این گروه مناسب است، توجه

۱. برای مثال ممکن است فردی هم از اعضای هیئت مدیره انجمن ارتقاء کتابخانه‌های عمومی باشد، هم از مدیران کل استانی دانش‌آموخته رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی و هم از اعضای هیئت علمی دانشگاه.

2. Ackermann and Eden

3. Key players

کمینه و صرف توان حداقلی برای آن‌هاست (برایسون^۱ ۲۰۰۴؛ سالبا^۲ ۲۰۱۴؛ بهادرستانی، قلعه‌نوی و مطهری فریمانی، ۱۳۹۷).

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان می‌دهد که از ۵۰ خبره شناسایی‌شده، ۴۱ نفر پرسش‌نامه را تکمیل کردند که این میزان، نشانگر مشارکت ۸۲ درصدی آن‌هاست. همچنین جدول ۴ نشان می‌دهد که سابقه فعالیت خبرگان در حوزه کتابخانه عمومی به میزان قابل قبولی حاکی از آشنایی آن‌ها با کتابخانه‌های عمومی و نیز سطح تحصیلات بالای آن‌هاست.

جدول ۴. سابقه فعالیت خبرگان در حوزه کتابخانه عمومی و فراوانی آن‌ها

فراوانی	سابقه فعالیت خبرگان در حوزه کتابخانه عمومی
۸	بین ۲ تا ۵ سال
۱۴	بین ۵ تا ۱۰
۹	بین ۱۰ تا ۱۵ سال
۱۰	بیش از ۱۵ سال
۴۱	مجموع

جدول ۵. مدرک تحصیلی خبرگان و فراوانی آن‌ها

فراوانی	مدرک تحصیلی خبرگان
۷	دانشجوی دکتری
۲۶	دکتری
۸	کارشناسی ارشد
۴۱	مجموع

پاسخ به پرسش اول

«ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران چه کسانی هستند؟»

در گام دوم از روش پژوهش ذکر شد که با استفاده از متون موجود سیاهه ذی‌نفعان استخراج می‌شود. بدین منظور ابتدا سیاهه‌ای از ذی‌نفعان همه انواع کتابخانه‌ها تهیه شد. سپس بر اساس همین سیاهه، ابتدا ذی‌نفعان کتابخانه‌های تخصصی و آموزشگاهی حذف و فقط ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی استخراج شدند. در

ادامه نیز برخی موارد، متناسب با ویژگی‌های بومی یا اصطلاحات تخصصی (برای مثال: تغییر ارباب‌رجوع یا مشتریان، به اعضا و مراجعه‌کنندگان) تغییر داده شدند. در نهایت سیاهه ذی‌نفعان طبق جدول ۶ به دست آمد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ذی‌نفعان به لحاظ جایگاه‌شان نسبت به سازمان، به دو گروه داخلی و خارجی و به لحاظ نوع رابطه با کتابخانه‌های عمومی به ۶ دسته (مخاطب، اداره‌کننده، حمایتگر، موازی و رقبا) تقسیم می‌شوند.

جدول ۶. ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی و دسته‌بندی آن‌ها

وضعیت	نوع	ذی‌نفعان کتابخانه عمومی
خارجی	مخاطب	اعضا و مراجعه‌کنندگان به کتابخانه
خارجی		ساکنین محدوده خدمت کتابخانه
داخلی	اداره‌کننده	هیئت‌امنا نهاد کتابخانه‌های عمومی
داخلی		کارشناسان ستادی کتابخانه‌های عمومی
داخلی		کتابداران کتابخانه عمومی
داخلی		مدیران کل کتابخانه‌های عمومی استان‌ها
داخلی		مدیران کتابخانه عمومی در ستاد مرکزی
خارجی		انجمن کتابخانه عمومی در استان، شهرستان و بخش
خارجی		انجمن‌های علمی یا صنفی
خارجی	حمایتگر	خبرین کتابخانه ساز
خارجی		دولت و دستگاه قانون‌گذاری؛ نهادهای مقررات‌گذار و نظارتی مرکزی و محلی
خارجی		شهرداری/دهداری مکانی که کتابخانه در آن واقع شده است
خارجی		دانشگاه تربیت‌کننده کتابدار
خارجی	تأمین‌کننده	فروشندهگان تجهیزات کتابخانه‌ای و مواد مصرفی آن
خارجی		ناشران
خارجی		پدیدآورندگان (نویسنده، مترجم و ...) اثرهای مجموعه کتابخانه عمومی
خارجی	موازی	آموزش و پرورش (مدارس)
خارجی		کتابخانه ملی و شعب استانی
خارجی	رقبا	مساجد
خارجی		کتاب‌فروشی‌ها
خارجی		کافی‌شاپ‌ها
خارجی		رسانه‌های عمومی (صداوسیما، نشریات و ...)
خارجی		پلتفرم‌های کتاب‌های دیجیتال و گویا (فیدیبو، نوار، طاقچه و ...)
خارجی		فضای مجازی (گوگل، ویکی‌پدیا، پیام‌رسان‌ها و ...)
خارجی		

پاسخ به پرسش دوم

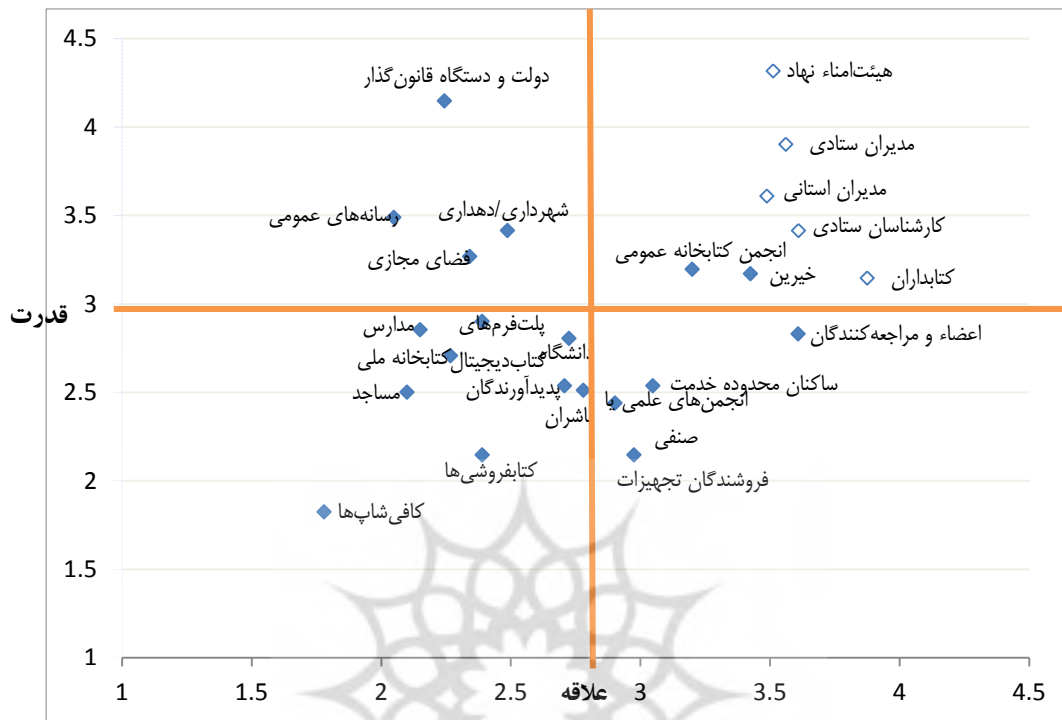
«جایگاه هر یک از ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران در نظریه تحلیل ذی‌نفعان کجاست؟»
بر اساس نمرات مستخرج از پرسش‌نامه، میزان علاقه و قدرت هر یک از ذی‌نفعان طبق جدول ۷ مشخص می‌شود.

جدول ۷. میزان علاقه و قدرت ذی‌نفعان

قدرت	علاقه	ذی‌نفعان کتابخانه عمومی
۲/۸۳	۳/۶۱	اعضاء و مراجعه‌کنندگان به کتابخانه
۲/۵۴	۳/۰۵	ساکنین محدوده خدمت کتابخانه
۴/۳۲	۳/۵۱	هیئت امنای نهاد کتابخانه‌های عمومی
۳/۴۱	۳/۶۱	کارشناسان ستادی کتابخانه‌های عمومی
۳/۱۵	۳/۸۸	کتابداران کتابخانه عمومی
۳/۶۱	۳/۴۹	مدیران کل کتابخانه‌های عمومی استان‌ها
۳/۹۰	۳/۵۶	مدیران کتابخانه عمومی در ستاد مرکزی
۳/۲۰	۳/۲۰	انجمن کتابخانه عمومی در استان، شهرستان و بخش
۲/۴۴	۲/۹۰	انجمن‌های علمی یا صنفی
۳/۱۷	۳/۴۳	خیرین کتابخانه ساز
۴/۱۵	۲/۲۴	دولت و دستگاه قانون‌گذاری؛ نهادهای مقررات‌گذار و نظارتی مرکزی و محلی
۳/۴۱	۲/۴۹	شهرداری/دهداری مکانی که کتابخانه در آن واقع شده است
۲/۸۰	۲/۷۳	دانشگاه تربیت‌کننده کتابدار
۲/۱۵	۲/۹۸	فروشنده‌گان تجهیزات کتابخانه‌ای و مواد مصرفی آن
۲/۵۱	۲/۷۸	ناشران
۲/۵۴	۲/۷۱	پدیدآورندگان (نویسنده، مترجم و ...) اثرهای مجموعه کتابخانه عمومی
۲/۸۵	۲/۱۵	آموزش و پرورش (مدارس)
۲/۷۱	۲/۲۷	کتابخانه ملی و شعب استانی
۲/۵۰	۲/۱۰	مساجد
۲/۱۵	۲/۳۹	کتاب‌فروشی‌ها
۱/۸۳	۱/۷۸	کافی‌شاپ‌ها
۳/۴۹	۲/۰۵	رسانه‌های عمومی (صداوسیما، نشریات و ...)
۲/۹۰	۲/۳۹	پلتفرم‌های کتاب‌های دیجیتال و گویا (فیدیبو، نوار، طاقچه و ...)
۳/۲۷	۲/۳۴	فضای مجازی (گوگل، ویکی‌پدیا، پیام‌رسان‌ها و ...)

با بردن این مقادیر روی نموداری با محور X (علاقه) و محور Y (قدرت)، جایگاه اولیه هر یک از ذی‌نفعان

طبق ماتریس مندلو مشخص می‌شود.



شکل ۳. جایگاه ذی‌نفعان کتابخانه عمومی در ماتریس علاقه-قدرت

در شکل ۳، نقاط توخالی نشانگر ذی‌نفعان داخلی و نقاط توپر نشانگر ذی‌نفعان خارجی است. ذی‌نفعانی مانند هیئت‌امناء نهاد، مدیران ستادی، مدیران استانی، کارشناسان ستادی، انجمن کتابخانه عمومی، کتابداران و خیرین هم علاقه زیادی به دخالت در تصمیم‌گیری‌ها دارند و هم از قدرت زیاد برای اثرگذاری برخوردارند. همه ذی‌نفعانی داخلی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در این گروه جای می‌گیرند. ذی‌نفعانی مانند اعضا و مراجعه‌کنندگان، ساکنان محدوده خدمت، انجمن‌های علمی و صنفی و فروشنندگان تجهیزات کتابخانه‌ای گرچه علاقه زیادی در ارتباط با کتابخانه‌های عمومی دارند، اما از قدرت زیادی برای اثرگذاری برخوردار نیستند. در مقابل، ذی‌نفعانی مانند دولت و دستگاه‌های قانون‌گذار، شهرداری‌ها و دهرداری‌ها، رسانه‌های عمومی و فضای مجازی به رغم داشتن قدرت اثرگذاری بالا، علاقه اندکی برای مداخله در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌های عمومی دارند. نهایتاً ذی‌نفعانی همچون دانشگاه‌ها، مدارس، مساجد، پدیدآورندگان، ناشران، کتابفروشی‌ها و کافی‌شاپ‌ها را داریم که کمترین علاقه و قدرت برای مداخله در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌های عمومی را دارند.

پاسخ به پرسش سوم

«با هر یک از ذی‌نفعان متناسب با جایگاهشان چه مواجهه‌ای باید داشت؟»

نتیجه نهایی تحلیل ذی‌نفعان در گرو پاسخ به این پرسش است. بر اساس پژوهش انجام‌شده، چهار طبقه کلی از ذی‌نفعان متناسب با سطح علاقه و قدرتشان مشخص شدند. هیئت‌امنای نهاد کتابخانه‌های عمومی، مدیران ستادی، کتابداران، مدیران استانی، کارشناسان ستادی، خیرین و انجمن‌های کتابخانه‌های عمومی در استان و شهرستان‌ها به عنوان ذی‌نفعان کلیدی دارای بیشترین قدرت و علاقه هستند. این دسته از ذی‌نفعان باید در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌ها مشارکت داده شوند. تعامل نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با این دسته از ذی‌نفعان باید تا حد ممکن سازنده و مبتنی بر همیاری و مشارکت باشد.

اعضاء و مراجعه‌کنندگان، ساکنان محدوده خدمت کتابخانه عمومی، انجمن‌های علمی یا صنفی مرتبط با حوزه کتابخانه عمومی و فروشندگان تجهیزات کتابخانه‌ای و مواد مصرفی آن به عنوان ذی‌نفعانی که دارای علاقه زیاد و قدرت کم هستند، تعیین شدند. این دسته از ذی‌نفعان باید به صورت مستمر مورد اطلاع‌رسانی توسط کتابخانه عمومی قرار گیرند و نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باید روش‌های مختلفی را برای ارتباط با این گروه از ذی‌نفعان اختصاص دهد. برای مثال وبگاه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باید متناسب با این دسته از ذی‌نفعان بازطراحی شود و همچنین هر کتابخانه عمومی باید این گروه را جامعه هدف خود برای اطلاع‌رسانی برنامه‌ها و خدمات خود قرار دهد. استفاده از ابزارهایی چون پیام‌رسان‌های اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی، پیامک و ... نیز سهم بسزایی در میزان اطلاع‌رسانی موفق دارد.

دولت و دستگاه قانون‌گذار، شهرداری‌ها و دهرداری‌ها، رسانه‌های عمومی و فضای مجازی به عنوان ذی‌نفعانی که دارای بیشترین قدرت و علاقه کمتر هستند شناسایی شدند. رفتار متناسب با این دسته از ذی‌نفعان این است که به اندازه کافی مورد توجه سازمان قرار گیرند و رضایت آن‌ها توسط کتابخانه‌های عمومی جلب شود، چرا که در صورت عدم جلب رضایتشان، به دلیل قدرت بالایی که دارند، می‌توانند برای توسعه و پیشرفت و مسیر نیل به اهداف سازمان مشکل ایجاد کنند.

در آخر، دسته چهارم که از قدرت و علاقه کمتری برخوردارند بیشترین میزان ذی‌نفعان را در خود جای داده است و شامل دانشگاه تربیت‌کننده کتابدار، ناشران، پلت‌فرم‌های کتاب‌های دیجیتال و گویا (فیدیبو، نوار، طاقچه و ...)، پدیدآورندگان (نویسنده، مترجم و ...) اثرهای مجموعه کتابخانه عمومی، آموزش و پرورش (مدارس)، کتابخانه ملی (و شعب استانی)، مساجد، کتاب‌فروشی‌ها و کافی‌شاپ‌ها است. بر اساس نظریه ذی‌نفعان، نیازی نیست که نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تلاش زیادی را برای مشارکت‌دادن این گروه‌ها در

فعالیت‌های خود داشته باشد. البته این بدان معنا نیست که کتابخانه‌های عمومی از این گروه از ذی‌نفعان غفلت کنند، بلکه صرفاً به این معناست که آن‌ها جزو اولویت‌های کتابخانه‌های عمومی برای جلب مشارکت و موافقت با برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها نیستند و بهتر است کتابخانه‌های عمومی امکانات محدود خود را صرف تعامل با سایر ذی‌نفعانی کند که دارای علاقه و قدرت بیشتری در قبال فعالیت‌های کتابخانه‌ای هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های پژوهش، کتابخانه‌های عمومی در ایران و همچنین سازمان متولی آن‌ها یعنی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، با ذی‌نفعان متعددی روبه‌رو است که هرکدام از آن‌ها نیازها، انتظارات، خواسته‌ها، علایق و قدرت متفاوتی دارد. برآورده ساختن این نیازها و انتظارات و تعامل با ذی‌نفعانی که درجات مختلفی از قدرت دارند، امری دشوار و مستلزم هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی دقیق است. کتابخانه‌های عمومی باید گروه‌های مختلف ذی‌نفعان خود را شناسایی کنند و با تعیین جایگاه هر یک از آن‌ها در ارتباط با محیط داخلی و خارجی خود و علاقه و قدرتی که برای اثرگذاری و مداخله در تصمیم‌گیری‌ها دارند، راه مناسبی برای تعامل با آن‌ها در پیش گیرند. در این راستا شناخت، اولویت‌بندی و ارزیابی ذی‌نفعان اهمیت بسزایی دارد. این نکته با یافته‌های پژوهش ابطیحی روشانی، فرصتکار، خوشنواپور و ابطیحی روشانی (۱۳۹۴) و کمالی (۱۳۹۴) هماهنگی دارد.

نتیجه دیگری که از پژوهش حاضر استنباط می‌شود این است که نهاد کتابخانه‌های عمومی باید خط‌مشی‌های مدیریتی خود را در ضمن مشارکت و همکاری و تعامل با ذی‌نفعان کلیدی به گونه‌ای طراحی کند که بیشترین منفعت و کمترین ضرر را در پی داشته باشد. این سازمان باید هیئت‌امنا، مدیران ستادی، کتابداران، مدیران استانی، کارشناسان ستادی، خیرین و انجمن‌های کتابخانه‌های عمومی در استان و شهرستان‌ها را به عنوان ذی‌نفعان کلیدی در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین خط‌مشی‌ها و ... مشارکت دهد و با آن‌ها تعامل جدی و مؤثر داشته باشد تا موفقیت خط‌مشی‌گذاری‌ها و اجرای آن‌ها تضمین شود. این ذی‌نفعان باید در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند، در تدوین خط‌مشی‌های سازمان از آنان بهره گرفته شود و از نزدیک و به دقت مدیریت شوند، چراکه تأثیرگذاری این دسته از ذی‌نفعان به علت داشتن علاقه و قدرت بالا، زیاد است. این یافته با نتایج پژوهش گلدار، امیری، قلی‌پور سوته و معظمی (۱۳۹۶)، لارسن (۲۰۱۸)، هارلند، استوارت و بروس (۲۰۱۷) و هارر و کول (۲۰۰۵) توافق دارد. این امر مستلزم آن است که سبک مدیریتی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نوع مدیریت مشارکتی باشد. دلالت دیگر این سخن، آن است که هیئت‌امنا نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور صرفاً در حد یک مجمع تشریفاتی نباشد بلکه همه اعضای حقیقی و حقوقی آن بتوانند از مسائل، مشکلات، اهداف و برنامه‌های کتابخانه‌های عمومی اطلاع یابند و در تصمیم‌گیری‌ها

فعالانه مشارکت کنند و بر اجرای خط‌مشی‌ها نظارت نمایند. همچنین مدیران ستادی و استانی و کتابداران کتابخانه‌های عمومی نباید صرفاً مجری بخشنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های دبیرکل نهاد باشند، بلکه لازم است نظام انتقادات و پیشنهادات برای مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های نهاد استقرار یابد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از این است که تعامل نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با ذی‌نفعان، فقط نباید به ذی‌نفعان کلیدی منحصر شود و لازم است این نهاد راهبردهای مناسبی برای تعامل بهینه با سایر گروه‌های ذی‌نفع در پیش گیرد. همسو با یافته‌های پژوهش هارلند، استوارت و بروس (۲۰۱۷) می‌توان بر نقش مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی در تعامل راهبردی با اعضاء و مراجعه‌کنندگان، ساکنان محدوده خدمت کتابخانه عمومی، انجمن‌های علمی یا صنفی مرتبط با حوزه کتابخانه عمومی، فروشندگان تجهیزات کتابخانه‌ای و مواد مصرفی آن تأکید کرد. این دسته از ذی‌نفعان باید از تصمیم‌های سازمان آگاه شوند و در جریان فعالیت‌های سازمان قرار گیرند تا بتوان مشارکت آن‌ها را جلب کرد. مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نباید نسبت به این دسته از ذی‌نفعان بی‌تفاوت باشند، بلکه لازم است در راستای اطلاع‌رسانی و اقناع آن‌ها تلاش کنند و آن‌ها را به طور مستمر در جریان خدمات و برنامه‌های کتابخانه‌های عمومی قرار دهند. از آنجا که جمعیت اصلی خدمت‌گیرنده از کتابخانه‌های عمومی متعلق به این دسته است، غفلت از اقناع و همراه‌سازی این دسته از ذی‌نفعان می‌تواند مانعی جدی در اجرای خط‌مشی‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باشد. همچنین اهتمام به برندسازی، تبلیغ و بازاریابی کتابخانه‌های عمومی در ارتباط با این دسته از ذی‌نفعان خارجی اهمیت دارد. کتابداران کتابخانه‌های عمومی باید آموزش‌های لازم در زمینه مهارت‌های روابط عمومی را دریافت کنند تا تعامل مناسبی با این دسته از ذی‌نفعان داشته باشند.

دسته دیگر ذی‌نفعان که باید مورد توجه مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باشند، دولت و دستگاه قانون‌گذار، شهرداری‌ها و دهرداری‌ها، رسانه‌های عمومی و فضای مجازی است. این گروه شامل ذی‌نفعان قدرتمندی است که باید تعاملی هوشمندانه و به دور از تنش‌آفرینی با آن‌ها داشت تا بتوان پشتیبانی مالی و تقنینی از کتابخانه‌های عمومی را تضمین کرد. این دسته از ذی‌نفعان به دلیل قدرت زیاد می‌توانند در پیشبرد اهداف سازمان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند. به همین دلیل باید رضایت آن‌ها جلب شود تا قدرتشان در تصمیم‌سازی‌ها یا امور اجرایی به نفع سازمان جهت داده شود. در صورت تنش‌آلود شدن روابط با این دسته از ذی‌نفعان، قدرت زیاد آن‌ها می‌تواند باعث کارشکنی در کار کتابخانه‌های عمومی و مانع از توسعه آن‌ها شود و یا لاقلاً روند توسعه این کتابخانه‌ها را کند سازد. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی که از بودجه عمومی کشور استفاده می‌کند باید قوای مجریه و مقننه را نسبت به کارآمدی خود قانع کند تا از اهداف و خط‌مشی‌های آن پشتیبانی نمایند. کتابخانه‌های عمومی علاوه بر این که باید سودمندی

خود را در رفع نیازهای اجتماع به اعضا و مراجعه‌کنندگان نشان دهند، لازم است کارآمدی خود را نیز برای ذی‌نفعان قدرتمندی همچون دولت و دستگاه‌های قانون‌گذار به اثبات برساند تا با جلب حمایت آن‌ها بتواند اهداف و خط‌مشی‌های خود را محقق سازند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش ابطحی فروشانی، فرصتکار، خوشنواپور و ابطحی فروشانی (۱۳۹۴) همراستا است.

دسته چهارم ذی‌نفعان شامل دانشگاه‌های تربیت‌کننده کتابدار، ناشران، پلت‌فرم‌های کتاب‌های دیجیتال و گویا، پدیدآورندگان (نویسندگان، مترجمان، و ...)، مدارس، کتابخانه ملی، مساجد، کتاب‌فروشی‌ها و کافی‌شاپ‌ها است. این گروه از ذی‌نفعان به دلیل قدرت و علاقه حداقلی‌ای که دارند، نسبت به دیگر گروه‌ها در معرض توجه کمتری هستند، ولی این نکته به معنای غفلت از آن‌ها نیست. گرچه بر اساس نظریه ذی‌نفعان، این دسته اولویت آخر را در تعاملات سازمان به خود اختصاص می‌دهند و در قیاس با سایر ذی‌نفعان مستلزم تلاش و توجه کمتری هستند، مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی باید به نحو اقتضائی نحوه تعامل با این ذی‌نفعان را مدیریت کنند؛ به این معنا که به اقتضای برنامه‌هایی که ممکن است مستلزم همکاری با هر یک از این ذی‌نفعان باشد، با آن‌ها ارتباط و تعامل داشته باشند، بی آن که جایگاهی راهبردی در برنامه‌ریزی‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های آن به خود اختصاص دهند.

پیشنادهای کاربردی

- ایجاد بانک اطلاعات ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی به منظور شناخت دقیق‌تر آن‌ها
- تدوین برنامه راهبردی تعامل با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی
- استقرار نظام پیشنهادات برای اخذ نظر ذی‌نفعان دارای قدرت و علاقه بالا به منظور تسهیل مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌های عمومی
- تقویت فعالیت‌های خارج از کتابخانه برای جلب مشارکت ذی‌نفعانی که دارای علاقه زیاد و قدرت کم هستند، مانند ارتباط با سازمان‌های مردم‌نهاد و تشکل‌های جامعه مدنی برای گسترش فعالیت‌های تبلیغی و اقناعی کتابخانه‌های عمومی.
- تأسیس معاونت امور مجلس در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به منظور تعامل مؤثر با ذی‌نفعانی مانند قوه مقننه که قدرت بالا و علاقه کم دارند.

سیاسگزاری

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه تهران برای حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. همچنین از کارکنان ستادی و استانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور که به پرسش‌نامه پاسخ دادند سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- ابطحی فروشانی، زینت‌السادات؛ فرصتکار، احسان؛ خوشنواپور، نادر؛ ابطحی فروشانی، سید تقی (۱۳۹۴). تحلیل ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه-قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میداین منطقه پارس جنوبی)، *اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱۲۷، ۳۲-۳۹.
- بسروی، ایمنی ال (۱۳۹۶). *اخلاق و درستکاری در کتابخانه‌ها* (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور: چاپار (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۱۳).
- بهدارستانی، امیر؛ قلعه‌نوی، منصور؛ مطهری فریمانی، ناصر (۱۳۹۷). طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد. *نشریه مهندسی عمران/میرکبیر*، ۵۰(۱)، ۲۲۷-۲۴۲.
- ایفلا (۱۳۹۹). *رهنمودهای ایفلا: خدمت کتابخانه عمومی* (فاطمه پازوکی، مریم حسن‌زاده و سکینه قاسم‌پور، مترجمان). تهران: چاپار؛ اساطیر پارسی (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۱۰).
- رایبیز، استیفن (۱۳۹۲). *تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)* (سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان). تهران: صفار.
- رجبعلی‌بگلو، رضا؛ فتاحی، رحمت‌الله؛ پریخ، مهری (۱۳۹۸). ارزش‌آفرینی مشترک میان ذی‌نفعان (کاربران، کتابداران و طراحان) نرم‌افزارهای کتابخانه دیجیتال در ایران. *پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۵(۱)، ۲۶۱-۲۹۰.
- قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی*. تهران: انتشارات سمت.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۴). تبیین روش‌شناسی تحلیل ذی‌نفعان و کاربرد آن در خط‌مشی‌گذاری عمومی، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۴)، ۳-۳۰.
- گل‌دار، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور سوته، رحمت‌الله؛ معظمی، منصور (۱۳۹۶). طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی، *نشریه دانش‌حسابداری*، ۶۶، ۸۱-۱۰۵.
- نظری، احد؛ سودیان طهرانی، احسان (۱۳۹۲). مدل مدیریت عدم قطعیت در حوزه ذی‌نفعان، *مطالعه موردی: پروژه برون‌مرزی*، *مجله علمی-پژوهشی صفا*، شماره ۶۱.

References

- Abtahi Foroushani, Z., Forsatkar, E., Khoshnavapour, N., & Abtahi Foroushani, S. T. (2015). Key stakeholder analysis using power-interest matrix (Case study: South Pars Field Development Plans). *Oil & Gas Exploration & Production*. 127, 32-39. (in Persian)

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning*. No 44.
- Bahadorestani, A., Ghalenovi, M., & Motahhari Farimani, N. (2018). Designing a model of key stakeholder expectations in subway construction projects (Case study: Mashhad Urban Railway Corporation). *Amirkabir Journal of Civil Engineering*, 50(1), 227-242. (in Persian)
- Besnoy, A. (2018). *Ethics and integrity in libraries*. [Translated by: Ebrahim Afshar]. Tehran: *Chapar*. (in Persian)
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). Introducing stakeholder management. *Construction Stakeholder Management*, 1-12.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33
- Gholipour, R. (2008). *Organizational Decision-making and Public Policy-making*. Tehran, Samt. (in Persian)
- Goldar, Z., Amiri, M., Gholipour, R., Moazzami, M. (2017). Designing a conceptual framework for stakeholder engagement in public policy making. *Journal of Audit Science*, 66, 81-105. (in Persian).
- Harer, J. B. & Cole B. R. (2005). The Importance of the Stakeholder in Performance Measurement: Critical Processes and Performance Measures for Assessing and Improving Academic Library Services and Programs. *College & Research Libraries*, 66(2), 149-170.
- Harland, F. Stewart, G. & Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the Library Director. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(5), 397-408.
- IFLA (2020). *IFLA Public Library Service Guidelines* [Translated by: Fatemeh Pazooki, Maryam Hassanzadeh and Sakineh Ghasempour]. Tehran: *Chapar*; Asatir Parsi. (in Persian)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Pearson education.
- Kamali, Y. (2016). Methodological study of stakeholder analysis and its application in public policy-making. *Management and Development Process Quarterly*, 28(4), 3-30. (in Persian)
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Larson, R. (2018). Library stakeholder attitudes and new technology. *Library Management*, 40 (1/2), 128-140.

- Nazari, A., & Soodian Tehrani, E. (2013). Uncertainty Management Model in Stakeholders (Case Study: Overseas Project). *Soffeh*. (in Persian)
- Rajabali Beglou, R., Fattahi, R., & Parirokh, M. (2019). Value co-creation among digital libraries' software beneficiaries (users, librarians & designers) of Iran. *Iranian Journal of Information Processing and Management*. 35(1), 261-290. (in Persian)
- Robbins, S. P. (2013). *Organozation Theory (Structure, Design and Application)* [Translated by: Seyyed Mahdi Alvani and Hasan Danayifard]. Tehran: Saffar. (in Persian)
- Slabá, M. (2014). Stakeholder power-interest matrix and stakeholder-responsibility matrix in corporate social responsibility. *Proceeding of 8th International Days of Statistics and Economics*, 1366-1374.
- Wessinger, K. H. (2012). *Identifying powerful project stakeholders using workflow, communication and friendship social networks* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

