



Validation of the Model of Strategic Management Components of Public Libraries in Iran

Maryam Kohzadi Tahneh 

PhD Student of Knowledge and Information Science Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email: m.kohzadi64@gmail.com

Atefeh Zarei  

Assistant Prof., Department of Knowledge and Information Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email: atefehzareei@gmail.com

Fakhraddin Maroofi 

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Literature and Social Sciences, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran. Email: f.maroofi@uok.ac.ir

Behrooz Bayat 

Assistant Prof., Department of Knowledge and Information Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Email: behrooz.bayat@gmail.com

Abstract

Purpose: The aim of this study is to validate the identified components model of strategic management in the public libraries of Iran.

Method: The present research is a quantitative study that was conducted using the Delphi method in 2020. The statistical population of the study consisted of 20 experts in strategic management, information science, and knowledge management who are faculty members of Iranian universities. The research sample was selected purposively. The components of this research were based on the article by Kohzadi Tahneh et al. (2021). Data were analyzed using the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method.

Findings: The results of validating the strategic model using structural equation modeling showed that in developing strategies, 'identifying the type of services and resources' had a factor loading of 0/847, 'attention to political, legal, and governmental factors' had a factor loading of 0/801, 'alignment of organizational culture with developed strategies' had a factor loading of 0/870, and for the variable selection of strategies, 'supporting strategies for special cultural products' had the highest factor loading at 0/875 and were highly important. For the strategy implementation index, 'implementing specific strategies for promoting library products/services to attract new users' had a factor loading of 0/878, and for management issues variable, 'rewards and salary increases based on employee performance' had the highest factor loading at 0/794. In the control and evaluation components of strategic program management, 'alignment of implemented strategic programs with the library's operational environment' with a factor loading of 0/754 has the highest impact among other components. These factors are highly important in the development, implementation, and evaluation stages of library strategic management. The obtained model fit value of 0/514 indicates a very strong overall model fit.

Originality/value: The results of this research can assist managers in identifying strategic gaps in the process of strategic management (formulation, implementation, evaluation) and prioritizing issues to achieve goals, improve service quality, satisfaction of users and employees, and sustainability of public libraries. It is necessary for senior managers to have different measures in the field of strategic management, especially in the process of formulation and implementation of strategies, with greater attention to the needs of society.

Keywords: Iranian public libraries, strategic evaluation, strategic management, validation

Conflicts of Interest: None

Funding: None

Citation: Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A. Maroofi, F., & Bayat, B. (2023). Investigating the Impact of Information Literacy and Communication Information Technologies on Knowledge Sharing among Public Library Librarians. *Research on Information Science and Public Libraries*, 29(2), 240-258.

Received 3 December 2022; **Received in revised form** 25 April 2023

Accepted 11 May 2023; **Published online** 1 September 2023



Article Type: Research Article

© The author(s)

Publisher: Iran Public Libraries Foundation



اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران

مریم کهزادی طهنه

دانشجوی دکتری، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: m.kohzadi64@gmail.com

عاطفه زارعی

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: atefehzareei@gmail.com

فخرالدین معروفی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم اجتماعی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران. رایانامه: f.marooft@uok.ac.ir

بهروز بیات

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: behrooz.bayat@gmail.com

چکیده

هدف: هدف این پژوهش اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران است. **روش:** رویکرد پژوهش حاضر کمی بوده و با استفاده از روش دلفی در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۲۰ نفر از خبرگان گروه مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی که از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها هستند تشکیل می‌دهند. نمونه پژوهش به روش هدفمند انتخاب شد. مؤلفه‌های پژوهش حاضر براساس مقاله کهزادی طهنه و همکاران (۱۴۰۰) بوده است. داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری و مدلسازی حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از اعتباریابی الگوی راهبردی حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که در تدوین راهبردها، «مشخص شدن نوع خدمات و منابع» با بار عاملی ۰/۸۴۷، «توجه به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی» با بار عاملی ۰/۸۰۱، «هم‌سو بودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده» با بار عاملی ۰/۸۷۰ و برای متغیر انتخاب راهبردها، گویه «حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه» با بار عاملی ۰/۸۷۵ بالاترین بار عاملی را داشته و از اهمیت بالایی برخوردارند. برای شاخص اجرای راهبرد، گویه «اجرای راهبردهای ویژه برای تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید» با بار عاملی ۰/۸۷۸، برای متغیر مسائل مدیریت، گویه «پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان کتابخانه» با بار عاملی ۰/۷۹۴ بالاترین بار عاملی را دارد. در مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی نیز گویه «هماهنگی برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه» با بار عاملی ۰/۷۵۴، بالاترین بار عاملی را داشته و در بالاترین سطح تأثیر از سایر مؤلفه‌هاست. این موارد در مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها در مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد، اهمیت بالایی دارند. با توجه به مقدار به دست آمده از برازش مدل که برابر با ۰/۵۱۴ است، برازش کلی مدل بسیار قوی است.

اصالت/ارزش: نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند مدیران را در شناسایی شکاف راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا، ارزیابی) و اولویت‌بندی مسائل برای دستیابی به اهداف، بهبود کیفیت خدمات، رضایت کاربران و کارکنان و ماندگاری کتابخانه‌های عمومی یاری دهد. لازم است مدیران ارشد با توجه بیشتر به نیازهای جامعه، تدابیر متفاوت‌تری در حوزه مدیریت راهبردی به‌ویژه در فرایند تدوین و اجرای راهبردها داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی راهبرد، اعتبارسنجی، کتابخانه‌های عمومی ایران، مدیریت راهبردی

استناد: کهزادی طهنه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ و بیات، بهروز (۱۴۰۲). اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های

مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۹(۲)، ۲۵۸-۲۴۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲؛ **تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۲/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۱؛ **تاریخ انتشار:** ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنندگان

ناشر: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور





کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تقریباً در همه حوزه‌های مسئولیت و فعالیت خود تغییرات را تجربه می‌کنند. شناسایی این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. تسلط بر آثار تغییرات و پذیرش پیامدهایشان گامی حیاتی در این سازمان‌هاست (استوارت و بی مورگان^۱، ۱۳۹۰، ص. ۱۵). تغییرات وسیع و همه‌جانبه کتابخانه‌ها را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است (سوک، نجف بیگی و دانشفرد، ۱۴۰۰). در محیط خارج، سازمان‌ها با چالش استفاده‌کنندگان مواجه‌اند که درخواست‌هایشان را سفارشی و در حداقل زمان می‌خواهند (الگون، ریگرز و میزنگر^۲، ۲۰۱۵).

همه این محیط‌ها امروزه در حال تغییر سریع بوده و هر کدام از این تغییرات می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان داشته باشد (سوک، نجف بیگی و دانشفرد، ۱۴۰۰). لازم است مدیران کتابخانه‌ها چگونگی تأثیرگذاری این نیروها را بر سازمان‌های خود دریابند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۸). مدیران کتابخانه‌ها باید کیفیت خدمات را با رویکرد جدیدی که نیازهای کاربران را در نظر می‌گیرد ارزیابی کنند (میرغفوری، کریمی گوغری و شعبانی، ۱۳۹۵). تنها با شتابان شدن محیط بیرونی بود که سازمان‌ها دریافتند که به محیط بیرونی خود پاسخ‌گو باشند تا بتوانند اثربخش بوده و پذیرفته شوند (هتچ^۳، ۲۰۱۸).

مدیران در چنین موقعیتی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبُعدی و پیچیده، به ابزارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند (خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱). عواملی همچون ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار پاداش و سیاست‌های سازمانی از عوامل اساسی هستند که باید برای اجرای مؤثر راهبردها در نظر گرفته شوند (ابل^۴، ۲۰۱۶). این بدان معناست که مدیریت ارشد باید راهبردی را انتخاب کند که مناسب‌ترین باشد تا در محیط آشفته و مرتبط باقی بماند (کیپتو و میوریگی^۵، ۲۰۱۴). برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت، باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است (دورن و لندوی^۶، ۲۰۲۱). سپس، باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند (یاداوی^۷، ۲۰۱۹).

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است که به‌موجب آن، اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد (آدلر^۸، ۲۰۲۰). مدیریت راهبردی شامل تدوین و اجرای راهبردهایی است که می‌تواند سازمان‌ها را به سطوح بالاتر سوق دهد (سوک، نجف بیگی و دانشفرد، ۱۴۰۰). تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و کنترل راهبرد، سه بخش به‌هم‌پیوسته‌ای هستند که در الگوهای جامع به مدیریت راهبردی تعبیر می‌شوند (خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱). بنابراین، راهبردشناسان سازمان باید تمام اجزا و عناصر محیطی را به‌صورتی دقیق بررسی کنند تا قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده و در برنامه لحاظ کنند (پویستر^۹، ۲۰۰۵). سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌های زیرکانه، تغییرات محیط بیرونی را شناسایی و خود را با آن سازگار کنند تا بتوانند باقی بمانند (دیوید و دیوید^{۱۰}، ۲۰۲۰). کتابخانه‌های عمومی در حال ارائه خدمات به اقصای مختلف جامعه هستند. با توجه به اهمیت روزافزون آن، نیاز است برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه عمومی، یک نقشه راهبردی متناسب با نیاز کتابخانه‌ها تدوین شود (میرغفوری، کریمی گوغری و شعبانی، ۱۳۹۵). کتابخانه‌های عمومی سهمی عمده در بالابردن سطح دانش افراد یک جامعه دارند (اینگریت^{۱۱}، روتر و بومگرتر، ۲۰۱۶).

1. Stueart & Be Morgan
2. Alogan, Riggs & Mintzberg
3. Hatch
4. Abel
5. Kiptoo & Mwirigi
6. Düren & Landøy
7. Yadav
8. Adler
9. Poister
10. David & David
11. Engert, Rauter & Baumgartner



مدیریت راهبردی می‌تواند عملکرد کل سازمان را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد (مار، ۲۰۰۸). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی امری حیاتی است (دورن و لندوی، ۲۰۲۱). از آنجاکه هدف مدیریت امروز و ملاک موفقیت آن، کمک به تحقق چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و بهبود مستمر عملکرد سازمان بوده و یکی از مهم‌ترین گام‌های موفقیت مدیریت سازمان در حوزه عملکردی، نگاه جامع و راهبردی به بحث مدیریت راهبردی در سازمان است (ترابی، تولایی و نیکوکار، ۱۴۰۰). تنها با پیاده کردن برنامه‌ها و چشم‌اندازهای راهبردی است که می‌توان راهبردی عمل کرد (محمدی، ۱۴۰۰). یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت راهبردی که برنامه‌های کلان کتابخانه را با یک نگاه سیستمی در تمام سطوح مورد پایش قرار دهد، یکی از ضرورت‌هاست (بیات و امینی حاجی‌باشی، ۱۳۹۷). راهبرد شکاف بین وضعیت فعلی یک سازمان را کاهش داده و به وضعیتی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد کمک می‌کند (دورن و لندوی، ۲۰۲۱).

اگرچه می‌توان دلایل متعددی برای بی‌توجهی و کوتاهی کتابخانه‌ها نسبت به فرایند برنامه‌ریزی ارائه داد، اما مهم‌ترین دلیلی که می‌توان مطرح کرد این است که اجرای موفقیت‌آمیز آن بسیار سخت و زمان‌بر است و گاهی اوقات فرایندی تهدیدآمیز خواهد بود. حال این سؤال پیش می‌آید که چه چیزی سبب موفقیت برخی از کتابخانه‌ها در ارتباط با برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود و چه عواملی سبب می‌شوند کتابخانه‌های عمومی به وضع مطلوب مورد نظر خود نرسند؟

همه کتابخانه‌ها با به کار گرفتن ابزارهای مختلف به دنبال رسیدن به هدف مطلوب خود هستند. یکی از این ابزارها تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های عمومی است که روشی مناسب برای پیش‌بینی و رویارویی با محیط در حال تغییر آینده کتابخانه‌ها است. آیا کتابخانه‌های عمومی ایران الگوی مدیریت راهبردی جامعی برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز دارند؟ امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف، چشم‌انداز و مأموریت کتابخانه از مهم‌ترین مسائل و در کانون توجه است؛ بنابراین با توجه به اهمیت نقش کتابخانه‌های عمومی، پژوهش در زمینه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ضروری است.

هدف اصلی این پژوهش اعتبارسنجی الگوی مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل‌سازی ساختاری است که سبب افزایش عملکرد سازمان خواهد شد و همچون اهرمی به مدیران کمک می‌کند که برای مدیریت سازنده و کارآمد به‌منظور دستیابی به اهداف و چشم‌انداز کتابخانه‌ها در فرایند تدوین، پیاده‌سازی، کنترل و ارزیابی راهبردها از روابط منطقی ایجادشده در الگو استفاده کنند.

پرسش‌های پژوهش

برای اعتبارسنجی الگوی مدیریت راهبردی پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

۱. الگوی بهینه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها به چه صورت است؟

۲. اعتبار الگوی مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران به چه صورت است؟

۳. رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران چگونه است؟

پیشینه پژوهش

بررسی‌های صورت‌گرفته در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی نشان می‌دهد در خصوص طراحی الگوی مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است؛ لذا در بررسی پیشینه پژوهش سعی شده است پژوهش‌هایی بررسی شوند که از ابعاد مختلف با موضوع مورد مطالعه دارای قرابت هستند. خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهشی به ارائه و بررسی مدل کنترل راهبردی برای اجرا و ارزیابی راهبردها و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد کنترل راهبردی به‌دنبال



کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است. چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است.

شیخ‌شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهشی به تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که کتابخانه از نظر نقاط قوت و ضعف در وضعیت متوسط و از نظر فرصت‌ها و تهدیدها، نزدیک به حد متوسط قرار دارد.

خاشعی (۱۳۹۳) در پژوهش خود مختصات مدل کنترل راهبردی چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را مورد بررسی و کاوش قرار داد. هدف این پژوهش، دستیابی به مدلی از کنترل راهبردی با ابزارهای کاربردی و قابل استفاده در سطح نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌منظور تسهیل و حل مسئله کنترل راهبردی در چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است. او به این نتیجه رسید که طراحی یک سیستم کنترل راهبردی شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با تدوین سند چشم‌انداز خود که همانا جایگاه اول در منطقه و برتری به‌لحاظ سرانه فضا، عضو، منابع و امانت کتابخانه است، به‌شدت نیاز دارد تا ابزارها و روش‌های راهبردی خود را کنترل کند.

میرغفوری، کریمی‌گوغری و شعبانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، به تدوین نقشه راهبردی خدمات کتابخانه‌های عمومی برای بهبود کیفیت آن‌ها در چهار بُعد رضایت کاربران، مالی، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداختند. به‌عقیده پژوهشگران، نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند اولویت‌بندی صحیح مسائل کتابخانه‌ها (از جمله سامان‌دهی به بخش اداری و مالی) را یادآور شود.

محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «فراتر کیب موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران» با تکیه بر فراتر کیب تمامی پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، موانع اجرای راهبردها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد. در مجموع، ۲۹۱ مانع از پژوهش‌های مختلف استخراج شدند که به ۱۲ مانع فرعی، ۴ مانع اصلی و ۲ مضمون نهایی تقسیم شدند. یافته‌ها نشان داد اگرچه بیشتر موانع به اجرای راهبردها برمی‌گردند، اما آنچه چنین وضعیتی را ایجاد کرده آن بوده است که برنامه‌های راهبردی اغلب بسیار بلندپروازانه تدوین شده‌اند و در نتیجه مجریان اجرای راهبرد نیز تنها مجبورند راهبردهایی را در پیش بگیرند که نه تنها وضع موجود را چندان تغییر ندهد، بلکه بسیار شبیه به وضع موجود باشد.

پیورن (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی» درکی عمیق‌تر از چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی را نشان داد و به ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی پرداخت. این پژوهش روش‌های ارزشیابی مورد استفاده در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی را در برنامه‌ریزی راهبردی شناسایی کرد. نتایج او نشان داد برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها است.

پاپکی شیلدز و بویر رایت^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها» به این نتیجه رسیدند که پیشرفت فناوری، کتابخانه‌ها را قادر ساخته تا به طیف وسیعی از مواد که هیچ کتابخانه‌ای به‌تنهایی نمی‌تواند مالک آن باشد دست یابند. مدیران کل و جزء باید از رویه‌های بسیاری که بر محیط کتابخانه‌ها تأثیر می‌گذارند آگاه باشند و بیاموزند که چگونه می‌توانند از این تغییرات به‌نحو احسن برای بخش و سازمان خود استفاده کنند. یکی از روش‌ها و رویکردهای نوین مدیریتی، برنامه‌ریزی راهبردی است.

جانتز^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «چشم‌انداز، نوآوری و رهبری در کتابخانه‌های تحقیقاتی» رابطه بیانیه کتابخانه تحقیقاتی را بررسی کردند. به‌عقیده او، همان‌طور که در یک بیانیه چشم‌انداز و نوآوری کتابخانه عمومی منتشر شده است، به‌طور کلی رابطه‌ای مثبت بین چشم‌انداز، بیانیه رهبری و انواع عوامل سازمانی وجود دارد. در

1. Papke-Shields & Boyer-Wright

2. Jantz



نتیجه مشخص شد که وجود بیانیه چشم‌انداز به‌طور مثبت و معناداری با نوآوری کتابخانه مرتبط است. اکه و سوریاکومار^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی با موانعی از جمله عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمان، ذی‌نفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی روبه‌رو است. دورن و لندوی (۲۰۲۱) در پژوهشی به تحلیل و مقایسه راهبردهای کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی با توجه به دوره زمانی، چشم‌انداز و مأموریت و ارزش‌های برنامه‌های راهبردی پرداختند. این پژوهش تنها ۳۳ کتابخانه از یازده کشور مختلف را با روش کیفی تحقیق استنادی تجزیه و تحلیل کرد؛ زیرا طبق آنچه پژوهش مدعی آن شد، اکثر کتابخانه‌ها برنامه راهبردی خود را منتشر نکرده و بسیاری از کتابخانه‌ها اصلاً برنامه راهبردی ندارند؛ بنابراین، نتایج این پژوهش محدود بوده و قابل انتقال به همه کتابخانه‌ها نیست. یک‌سوم کتابخانه‌های مورد تحلیل فاقد چشم‌انداز بودند؛ حدود دوسوم مأموریت خود را مستند و مشخص نکردند و بیش از نیمی از آن‌ها ارزش‌های خود را بیان نکردند و دریافتند کتابخانه‌ها بدون برنامه راهبردی نمی‌توانند به ایده‌های جدید دست یابند و آن‌ها را انتقال دهند. به‌گفته پژوهشگران مزبور، برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی امری حیاتی است و اهمیت بیشتری در کتابخانه‌های سراسر جهان پیدا می‌کند و راهبردها باید آینده‌نگر، بلندمدت، شامل برنامه‌ها و اقدامات، اطمینان از موفقیت هدف و عمل کردن در در سطوح مختلف باشند.

بررسی متون و پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد این فعالیت‌ها را می‌توان در دو دسته عمده جای داد. برخی از آن‌ها مطالعاتی نظری هستند که زمینه‌ساز تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها بوده و به‌طور مشخص چگونگی تدوین برنامه راهبردی را مدنظر قرار داده‌اند و دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که به ارائه یافته‌های به‌دست آمده از تدوین یا اجرای برنامه راهبردی در سطح خرد و کلان فعالیت‌های یک کتابخانه پرداختند.

کتابخانه‌های عمومی علی‌رغم توجه و تمرکز به مدیریت راهبردی در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود ناکام هستند. به‌کارگیری راهبرد صحیح و تداوم آن یکی از ارکان اصلی موفقیت است. تنها تدوین برنامه راهبردی ضامن موفقیت نیست؛ زیرا فرایند مدیریت راهبردی شامل شکل‌گیری یک چشم‌انداز راهبردی، تعیین اهداف، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاحی در چشم‌انداز، راهبردها و اجرای مناسب است که با توجه به مطالعات پیشین در حوزه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی، مطالعه‌ای به‌طور جامع صورت نگرفته است و همین امر محرکی برای انجام پژوهش حاضر بوده تا از طریق آن بتوان با ارائه الگوی مدیریت راهبردی در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی، چهارچوبی برای ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه عمومی ارائه کرد و با کمک به مدیران در رسیدن به اهداف چشم‌انداز، باعث بهبود عملکرد سازمان، رفع مشکلات و رضایت کاربران شد و در نهایت در مسیر ماندگاری کتابخانه‌های عمومی و رسیدن به وضع مطلوب گام برداشت.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر ترکیبی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی که از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و دارای مدرک دکتری تخصصی با حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی بود که به روش هدفمند انتخاب شدند. در مرحله اول، با استفاده از روش دلفی که یکی از پرکاربردترین روش‌های تحقیق کیفی است به کسب نظرات خبرگان در سال ۱۳۹۹ پرداخته شد. کاری، فرتس و مانتوس^۲ (۲۰۰۵) یکی از هدف‌های استفاده از این فن را جمع‌آوری اطلاعات برای کمک به بهبود برنامه تعریف می‌کنند. هدف فن دلفی را کسب بیشترین اجماع قابل اعتماد در یک نظر توسط یک گروه کارشناس بیان می‌کنند (باب‌الحوادثی و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش، از تکنیک دلفی برای تصمیم‌گیری و غربالگری شاخص‌ها از طریق رسیدن به یک اجماع و به‌منظور شناسایی و تعیین اهمیت مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های

1. Eke & Soriakumar

2. Carrie, Fritz & Mantooth



عمومی استفاده شد. همچنین، از مطالعات کتابخانه‌ای و منابع ملی و بین‌المللی برای بررسی مستندات و استخراج مؤلفه‌های اساسی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های عمومی استفاده شد. ۹۹ مؤلفه اساسی استخراج شد که در نهایت ۷۷ مؤلفه اساسی با استفاده از تکنیک دلفی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. با استفاده از آزمون شاپیرو ویلک^۱، نرمال بودن یا نبودن تک‌تک داده‌های گویه‌ها بررسی شد و چون سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بود می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که داده‌های گویه‌ها ناپارامتریک (غیر نرمال) هستند. با توجه به کیفی و ترتیبی بودن طیف لیکرت و ناپارامتریک بودن گویه‌ها، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است و چون ۴ گزینه وجود داشت، میانگین استاندارد به دست آمده عدد ۲/۵ است و برای داده‌هایی که کوچک‌تر یا مساوی ۲/۵ بودند کد ۱ و برای داده‌هایی که بزرگ‌تر از ۲/۵ بودند کد ۲ منظور شد. در جدول نتایج آزمون دوجمله‌ای، نسبت داده‌ها در دو گروه مشخص شده است و همچنین با توجه به سطح معناداری به دست آمده، اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد با اطمینان ۹۵ درصد گویه معنادار است و اگر بیشتر از ۰/۰۵ باشد ۹۵ درصد گویه معنادار نیست و باید حذف شود. همچنین، از آزمون کندال برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده شده است. با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، در سه مرحله، نظر کارشناسان دلفی در مورد مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی شناسایی شد و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و چهارچوبی ارائه شد (کهزادی طه‌نه، زارعی، معروفی و بیات، ۱۴۰۰). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ویراست ۲۵ نرم‌افزار اسپاس استفاده شد. در مرحله دوم پژوهش که کمی است و مؤلفه‌های آن از مقاله کهزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۰) اخذ شده است، برای اعتبارسنجی الگوی شناسایی شده، پرسش‌نامه‌ای که درجه اهمیت هر یک از مؤلفه‌های آن توسط خبرگان پنل دلفی مشخص شده بود با استفاده از روش معادلات ساختاری و مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی^۲ بررسی شد. این روش مدل معادلات ساختاری واریانس محور زمانی بسیار مناسب است که برای هر سازه تعداد متغیر زیاد و یا حجم نمونه کم است. اجرای این تکنیک نرم‌افزارهای خاص خود را دارد که در این پژوهش نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس^۳ به کار گرفته شده است. تحلیل مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی بر اساس مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل که بر مجموعه متغیرهای وابسته تأثیر می‌گذارند به کار گرفته می‌شود. در این مرحله، دیدگاه اعضای پانل دلفی با توجه به درجه اهمیت‌های به دست آمده برای پردازش داده‌ها با روش مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و طبق بررسی‌های انجام شده، برخی از سؤالات دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ بودند و به دلیل بار عاملی بسیار پایین از مدل حذف شدند. در نهایت، مقدار شاخص‌های میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه‌های بیشتر از ۰/۵ یعنی متغیرهایی که دارای اعتبار درونی بودند و شاخص پایایی مرکبشان نیز از ۰/۷ بیشتر بود، اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت و مدلی ارائه شد.

برای تحلیل مدل‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، دو مرحله زیر در این پژوهش استفاده شد:

۱. بررسی روایی و پایایی مدل پژوهش که روایی با استفاده از روایی هم‌گرا (سنجش بارهای عاملی و شاخص میانگین واریانس استخراج شده و اوگرا (روایی تشخیصی فورنل-لاکر و HTMT) و نیز پایایی توسط آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می‌شود.

۲. بررسی برازش مدل که در این قسمت از معیارهای نیکویی برازش (GoF) و ضریب تعیین (R2) و حشو (Q2) استفاده می‌شود.

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF به ترتیب زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \cdot R^2}$$

رابطه ۱

1. Shapiro-Wilk Test
2. PLS-SEM
3. Smart-PLS

یافته‌های پژوهش

۱. الگوی بهینه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها به چه صورت است؟

در الگوی اولیه، مؤلفه‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند از مدل ارائه شده حذف شدند و ۷۷ مؤلفه تأیید شده بر اساس تحلیل پانل دلفی در جدول ۱ آمده است و مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف به صورت کامل نمایش داده شده است.

جدول ۱. مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف

متغیر اصلی	شماره سوال	سؤالات	بار عاملی استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن	M۰۱	به نظر شما، سند چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی رسمی و روزآمد است؟	۰/۶۸۵	۰/۸۰۹	۰/۸۵۴	۰/۵۰۲
	M۰۲	به نظر شما، نیازها و انتظارات کاربران/ذی‌نفعان از نهاد کاملاً مشخص شده است؟	۰/۶۸۰			
	M۰۳	آیا در تدوین راهبردها، نوع محصولات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟	۰/۶۴۰			
	M۰۴	آیا در تدوین راهبردها، نوع خدمات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟	۰/۷۱۷			
	M۰۵	آیا در تدوین راهبردها، به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	۰/۷۷۳			
	M۰۶	آیا در تدوین راهبردها، به بقا، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه شده است؟	۰/۶۴۵			
	M۰۸	آیا به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به عنوان یک مؤلفه فرهنگ سازمانی) توجه شده است؟	۰/۶۱۰			
	M۰۹	آیا در تدوین راهبردهای نهاد، به کارکنان و انگیزه و پاداش آن‌ها توجه شده است؟	۰/۸۴۷			
	M۱۰	آیا در تدوین راهبردهای نهاد، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت (واضح و مرتبط، واقع بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل ارزیابی) تعیین شده است؟	۰/۷۴۹			
	عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)	EF۰۲	آیا مدیران و کارکنان در بررسی عوامل خارجی کتابخانه با یکدیگر همکاری و مشارکت می‌کنند؟			
EF۰۳		آیا در بررسی عوامل خارجی کتابخانه، استفاده از تکنولوژی‌های جدید به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود؟	۰/۶۲۹			
EF۰۴		آیا منابع مالی برای تهیه منابع/ارائه خدمات به کاربران کتابخانه عمومی شناسایی شده‌اند؟	۰/۷۶۴			
EF۰۵		آیا در تدوین راهبردها، به تغییرات عوامل اجتماعی و تأثیرات آن‌ها در ارائه خدمات/منابع، به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	۰/۷۹۹			
EF۰۶		آیا در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها توجه شده است؟	۰/۸۰۱			
EF۰۷		آیا به ارتقای فناوری و تأثیرات آن (ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	۰/۷۴۱			





۰/۵۱۳	۰/۹۲۶	۰/۹۱۴	IF ۰۱	آیادرتدوین راهبردها، به‌گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری و...) توجه شده است؟
			IF ۰۲	آیافرہنگ‌سازمانی باراهبردهای تدوین شده هم‌سو (حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف) است؟
			IF ۰۳	آیابرنامه‌ریزی مدیران، تعیین بینی، تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، سیاست‌ها و تعیین راهبردها) مناسب است؟
			IF ۰۴	آیابین ساختار سازمانی هماهنگی (تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی باراهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است) وجود دارد؟
			IF ۰۵	آیامدیران به تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به کارگیری دانش آموختگان علم اطلاعات) توجه کرده‌اند؟
			IF ۰۶	آیامدیران به نظارت و اعمال کنترل (به وسیله معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامہ‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب توجه دارند؟
			IF ۰۷	آیابه ایجاد فرایند و چهارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/خدمات توجه شده است؟
			IF ۰۸	آیابهارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات/محصولات وجود دارد؟
			IF ۰۹	آیادرتدوین راهبردها، نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثربخش بررسی و شناسایی شده‌اند؟
			IF ۱۰	آیامنابع مالی (داخلی) برای تدوین و اجرای راهبردهای کتابخانه تأمین و شناسایی شده‌اند؟
			IF ۱۱	آیانباط قوت و ضعف واحد عملیات/ارائه خدمات کتابخانه (ظرفیت، موجودی، نیروی کار، کیفیت و...) شناسایی شده است؟
			IF ۱۲	آیابه ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی توجه شده است؟
			IF ۱۳	آیابا واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی (واحد فناوری، اداری، مالی و...) ارتباط و هماهنگی دارد؟
			IF ۱۴	آیابه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارتقا و بهبود ارائه با کیفیت خدمات، ارتقای عملکرد و تصمیمات مدیریتی در کتابخانه عمومی توجه شده است؟
			IF ۱۵	آیاباز نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟
۰/۵۹۵	۰/۸۹۷	۰/۸۶۱	CS ۰۱	آیاهداف بلندمدت تدوین شده کتابخانه به صورت کمی قابل سنجش و قابل دستیابی هستند؟
			CS ۰۲	به نظر شما، تدوین راهبردها، تعیین اولویت‌ها بر پایه اهداف بلندمدت و سالانه کتابخانه است؟
			CS ۰۳	به نظر شما، هماهنگی و حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه چگونه است؟
			CS ۰۴	به نظر شما، راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم و...) حمایت می‌کند؟
			CS ۰۵	آیابه جنبه‌های سیاسی اثرگذار در تدوین راهبردها و ارائه‌ها کارهای سیاسی اثربخش برای مطرح شدن مسائل مهم توجه می‌شود؟
			CS ۰۶	آیابراهبردهای تدوین شده دارای چهارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت مدیره کتابخانه است؟

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

انتخاب راهبردها



۰/۵۱۵	۰/۸۹۲	۰/۸۶۸	۰/۶۳۰	آیامدیران و کارکنان کتابخانه عمومی درک درستی از راهبردهای تدوین شده و تعهد توانایی کافی در اجرا و پیاده سازی راهبردها دارند؟	OP۰۱
			۰/۷۵۴	آیاهمکاری و ارتباط اثربخش مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای در اجرای راهبردها وجود دارد؟	OP۰۲
			۰/۷۲۸	آیابه تقسیم بندی کاربران در کتابخانه عمومی براساس نیازها و ارائه خدمات خاص به دسته و گروه های خاص (معلولان، کودکان و نوجوانان و...) توجه شده است؟	OP۰۳
			۰/۸۷۸	آیایا راهبردهای ویژه ای برای تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید اجرامی شود؟	OP۰۴
			۰/۶۱۵	آیا تجزیه و تحلیل خواسته ها و انتظارات کاربران کتابخانه (نوع منابع/خدمات) و مشخص کردن شیوه تأمین نیازهای آن ها صورت می گیرد؟	OP۰۵
			۰/۷۵۴	آیابه تأمین سرمایه و منابع مالی برای اجرای برنامه های راهبردی کتابخانه عمومی توجه شده است؟	OP۰۶
			۰/۶۸۱	آیا پیش بینی و تجزیه و تحلیل صورت های مالی کتابخانه عمومی (حداقل صورت مالی ۳ سال آینده) برای اجرای راهبردها صورت می گیرد؟	OP۰۷
			۰/۸۴۲	آیا جزئیات مربوط به چگونگی شیوه تأمین وجوه و مصرف آن ها برای یک دوره زمانی مشخص (بودجه مالی) در اجرای راهبردها مشخص شده است؟	OP۰۸
			۰/۷۳۷	آیا تخصص تیم تحقیق و توسعه کتابخانه عمومی در انتقال فناوری های پیشرفته، تعدیل فرایندها، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، توسعه خدمات، نوآوری، مدیریت دانش و... با استفاده از چهارچوب خاص مشخص شده است؟	OP۰۹
			۰/۵۸۷	آیا بین کارکنان واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدهای کتابخانه عمومی رابطه متقابل اثربخش وجود دارد؟	OP۱۰
			۰/۶۷۱	آیا واحدهای مختلف کتابخانه با یکدیگر از طریق سیستم های پیشرفته به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات ارتباط منسجم و یکپارچه دارند؟	OP۱۱
			۰/۶۷۲	آیا برای اجرای راهبردها ماندگاری کتابخانه به ارتقای سیستم های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته توجه شده است؟	OP۱۲
۰/۵۱۶	۰/۸۶۶	۰/۸۲۲	۰/۶۲۴	آیامدیران بخش ها و واحدهای وظیفه ای کتابخانه با تفکر و دانش راهبردی در فعالیت های مربوط به اجرای راهبردها مشارکت و همکاری مستقیم دارند؟	MI۰۱
			۰/۶۹۹	آیامدیران از علت وجودی هدف ها و راهبردها آگاهی دارند و به اجرای راهبردها متعهد هستند؟	MI۰۲
			۰/۷۵۸	آیا اهداف سالانه توسط مدیران کتابخانه عمومی (برای تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، نظارت بر پیشرفت فعالیت ها، تعیین اولویت ها و اهداف بلندمدت) تعیین می شود؟	MI۰۳
			۰/۷۰۵	آیا اهداف سالانه کتابخانه به آگاهی همگان رسانده شده و قابل اجرا است؟	MI۰۴
			۰/۷۰۹	آیامدیران از رهنمودها، مقررات و شیوه های خاصی برای حمایت و دستیابی به هدف های تعیین شده استفاده می کنند؟	MI۰۵
			۰/۷۳۳	آیا دستورالعمل هایی مستند برای اجرای کامل راهبردهای کتابخانه توسط مدیران تهیه و اجرامی شود (مرتبط ساختن حقوق و پاداش به هدف های سالانه یا بلندمدت، ارتقاء ادن افراد درون سازمان و...)?	MI۰۶
			۰/۶۸۲	آیامدیران به اختلاف نظر ها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه ای معقول برای ایجاد، سازمان دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر توجه دارند؟	MI۰۸
			۰/۷۹۴	آیا پاداش ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت است؟	MI۱۰

برنامه های عملیاتی

مسائل مدیریت



۰/۵۰۳	۰/۸۴۶	۰/۷۸۰	۰/۷۱۳	آیا به عوامل انسانی (میزان رضایت کارکنان و کاربران از کیفیت ارائه محصولات/خدمات) توجه می‌شود؟	CE۰۴
			۰/۷۴۰	آیا مراکز مسئولیت و پاسخ‌گویی به مشکلات کاربران (تعیین نقاط کنترل و ارزیابی در سطوح مختلف سازمان و دریافت بازخورد عملکرد کارکنان) ایجاد شده است و موانع و مشکلات موجود مشخص است؟	CE۰۵
			۰/۶۳۹	آیا در مورد چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه، راهنمایی مستند تدوین و انتشار داده شده است؟	CE۰۶
			۰/۷۵۴	آیا برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه هماهنگی دارند؟	CE۰۷
			۰/۶۸۷	آیا عملکرد کارکنان به مدیران ارشد برای ایجاد ارتباط مناسب بین پاداش‌ها و عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌های راهبردی انعکاس و ارزیابی می‌شود؟	CE۰۸
			۰/۷۱۶	آیا میزان پایبندی به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌های تدوین شده برای حفظ هدف اصلی کتابخانه شناسایی و کنترل می‌شوند؟	CE۰۹

۲. اعتبار الگوی مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران به چه صورت است؟

اعتباریابی الگو

طبق جدول ۲، سازه‌ها کاملاً از هم جدا هستند. مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل، بیشتر است.

جدول ۲. شاخص فورنل لاکر برای بررسی شاخص‌روایی تشخیصی یا واگرا

متغیرها	انتخاب راهبرد	برنامه عملیاتی	عوامل خارجی	عوامل داخلی	مأموریت	مسائل مدیریت	نظارت و کنترل
انتخاب راهبرد	۰/۷۷۱						
برنامه عملیاتی	۰/۶۴۲	۰/۷۱۷					
عوامل خارجی	۰/۴۱۰	۰/۵۲۲	۰/۷۲۵				
عوامل داخلی	۰/۶۷۳	۰/۵۶۶	۰/۴۵۷	۰/۷۱۶			
مأموریت	۰/۴۶۹	۰/۵۱۵	۰/۷۰۷	۰/۳۷۲	۰/۷۱۲		
مسائل مدیریت	۰/۷۰۴	۰/۷۰۴	۰/۵۳۱	۰/۵۷۱	۰/۵۹۲	۰/۷۱۸	
نظارت و کنترل	۰/۵۵۲	۰/۵۳۹	۰/۶۱۸	۰/۷۳۱	۰/۴۹۲	۰/۶۲۹	۰/۷۰۹

جدول ۳. شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین (R ²)	ضریب حسو یا افزونگی (Q ²)	برازش مدل کلی
راهبردنهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	۰/۷۴۹	۰/۳۵۳	۰/۵۱۴



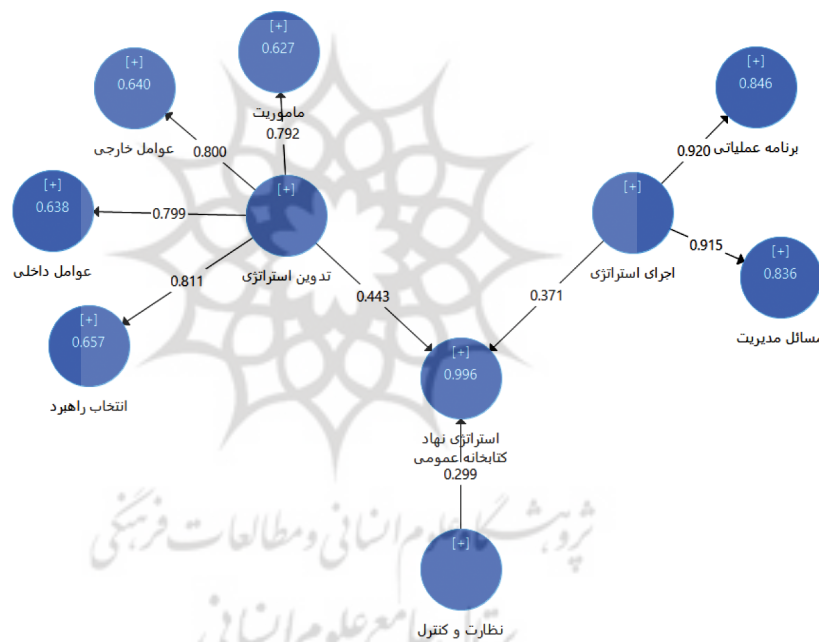
در جدول ۳، شاخص حشو یا افزونگی که همان شاخص استون-گایسلر به بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی به روش چشم‌پوشی است. وقتی مقدار این شاخص بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. در این پژوهش، این شاخص برای متغیر راهبرد نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور برابر با ۰/۷۴۹ است.

برای بررسی برازش مدل کلی، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی جامعیت مدل متغیرهای پنهان محاسبه می‌شود و سپس میانگین ضریب تعیین از مقادیر مربوط به همه متغیرهای پنهان درون‌زای مدل در نظر گرفته شده محاسبه می‌شود. بنابراین، مقدار نیکویی برازش مدل برابر با ۰/۵۱۴ به دست می‌آید که این عدد با توجه به ۳ مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر متوسط و قوی برای GOF نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل دارد.

۳. رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران چگونه است؟

تجزیه و تحلیل مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از مدلسازی PLS-SEM استفاده شده است. در نگاره زیر، مرحله اول ارزیابی مدل ساختاری نشان داده شده است:



الگوی ۱. مرحله اول ارزیابی مدل دلفی (مدل اندازه‌گیری)

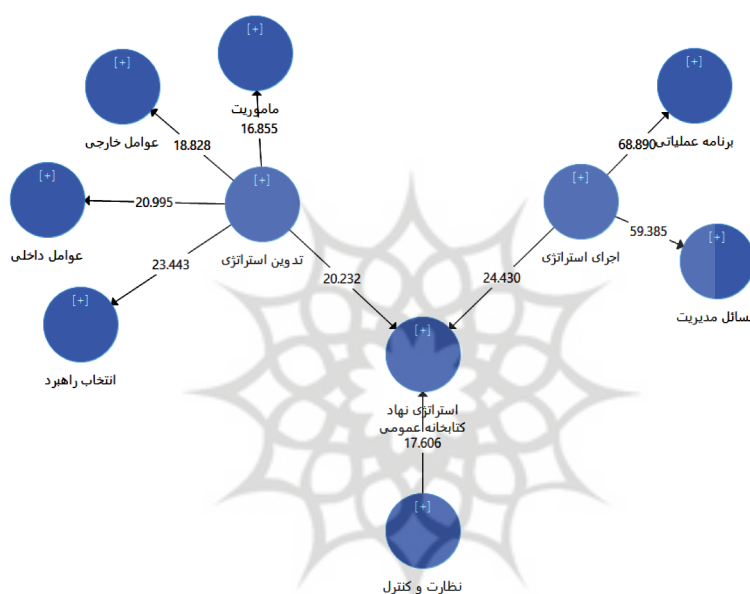
در الگوی ۱، مدل ساختاری اولیه پژوهش در حالت استاندارد نشان داده شده است. مدل مذکور به صورت انعکاسی ترسیم شده و همه گویه‌ها در مدل وارد شده‌اند که مطابق جدول ۱ در متغیر مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن، «در تدوین راهبردها، توجه به ویژگی ممتاز و مزیت رقابتی کارکنان»^۱، در متغیر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، گویه‌های تدوین چهارچوبی برای گردآوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی^۲ و شناسایی نیروهای رقابتی، گردآوری و ارزیابی اطلاعات^۳، در متغیر مسائل مدیریت، گویه‌های توجه به ویژگی ممتاز و مزیت رقابتی کارکنان کتابخانه^۴، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تطبیق ساختار

1. M07
2. EF01
3. EF08
4. MI07



سازمان با راهبردهای تدوین شده^۱، استفاده مدیران از چهار چوب خاص برای به حداقل رساندن مقاومت کارکنان در برابر تغییرات^۲، ایجاد فرهنگ پشتیبانی از راهبردها^۳، برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد در کارکنان کتابخانه^۴ و بین منافع شخصی کارکنان و منافع کتابخانه^۵ رابطه معقولی مشاهده می‌شود.

در متغیر «کنترل و ارزیابی»، گویه‌های راهبردهای اجرا شده در کتابخانه^۶ اثربخش هستند. در ارزیابی راهبردها از شاخص‌های کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان استفاده می‌شود^۷. برای محاسبه عملکرد کتابخانه، نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی مقایسه و علت انحراف از برنامه‌ها و عدم تحقق راهبردها توسط مسئولان تحلیل و بیان می‌شود^۸. مدیران کلیدی کتابخانه در ارزیابی راهبردها تخصص کافی دارند^۹. در ارزیابی راهبردی کتابخانه، عوامل خارجی در نظر گرفته شده‌اند^{۱۰} و اقدامات اصلاحی توسط متخصصان راهبردی انجام می‌گیرد^{۱۱}. به دلیل پایین بودن بار عاملی آن‌ها، از مدل مذکور حذف می‌شوند، اما در متغیرهای عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، انتخاب راهبردها و برنامه‌های عملیاتی هیچ متغیری از مدل حذف نمی‌شود. الگوی ۲ نیز مدل دلفی نهایی را در حالت معناداری براساس آمار t نشان می‌دهد.



الگوی ۲. مدل دلفی در حالت معناداری^t

در الگوی ۲، بار عاملی گویه‌ها در هر مؤلفه مشخص شده است. براساس این نمودار و جدول ۴ همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بار عامل اکثر گویه‌های باقی مانده پس از حذف سؤالات برای متغیرها بالای ۰/۷ است و آن‌هایی که دارای بار عاملی بین ۰/۷ و ۰/۵ بوده‌اند نیز دارای AVE بیشتر از ۰/۵ هستند، به طوری که در شاخص تدوین راهبردی در متغیر مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن، گویه «آیا در تدوین راهبردها، نوع خدمات و منابع مشخص است؟» با بار عاملی ۰/۸۴۷ بالاترین و گویه «آیا به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور توجه شده است؟» با بار عاملی ۰/۶۱۰ پایین‌ترین بار عاملی را دارد.

1. MI09
2. MI11
3. MI12
4. MI13
5. MI14
6. CE01
7. CE02
8. CE03
9. CE10
10. CE11
11. CE12



برای متغیر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، گویۀ «آیا در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی تأثیرات آنها توجه شده است؟» با بار عاملی $0/801$ ، بالاترین و گویۀ «آیا مدیران و کارکنان در بررسی عوامل خارجی کتابخانه با یکدیگر همکاری و مشارکت می‌کنند؟» با بار عاملی $0/590$ کمترین بار عاملی را دارد. برای متغیر عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، گویۀ «آیا فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده هم‌سو است؟» با بار عاملی $0/870$ بالاترین و گویۀ «ایجاد فرایند و چهارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/خدمات توجه شده است؟» با بار عاملی $0/596$ پایین‌ترین بار عاملی را دارد. برای متغیر انتخاب راهبردها، گویۀ «به نظر شما، راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه حمایت می‌کند؟» با بار عاملی $0/875$ بالاترین و گویۀ «آیا به جنبه‌های سیاسی اثرگذار در تدوین راهبردها و ارائه راهکارهای سیاسی اثربخش برای مطرح‌شدن مسائل مهم توجه می‌شود؟» با بار عاملی $0/641$ پایین‌ترین بار عاملی را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز از مهم‌ترین مسائلی است که در کانون توجه قرار دارد. بنابراین با توجه به اهمیت نقش کتابخانه‌ها، پژوهش در زمینه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش در راستای دستیابی به الگوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی به منظور کمک به مدیران برای مدیریت بهینه و دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای مشخص شده و شناسایی شکاف راهبردی است.

نتایج حاصل از اعتباریابی الگوی راهبردی حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که در تدوین راهبردها، مشخص شدن نوع خدمات و منابع، «توجه به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی و پیش‌بینی تأثیرات آنها»، «هم‌سو بودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده» و برای متغیر انتخاب راهبردها، گویۀ «حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه» بالاترین بار عاملی را دارند و این موارد در مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها در مرحله تدوین راهبرد از اهمیت بالایی برخوردارند.

برای شاخص اجرای راهبرد و متغیر برنامه‌های عملیاتی نیز گویۀ «اجرای راهبردهای ویژه برای تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید»، و همچنین برای متغیر مسائل مدیریت در این شاخص، گویۀ «پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت کتابخانه» بالاترین بار عاملی را دارد.

مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی نیز در بردارنده ۱۲ مؤلفه شامل کنترل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بود که در نهایت برای شاخص کنترل و ارزیابی، گویۀ «هماهنگی برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه» بالاترین بار عاملی را داشته و در بالاترین سطح تأثیر از سایر مؤلفه‌هاست. این موارد در مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها در مرحله اجرا و ارزیابی راهبرد، اهمیت بالایی دارند مقدار به‌دست آمده از برازش مدل که برابر با $0/514$ است، نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل دارد و لذا از این الگو می‌توان برای پیشبرد اهداف و دستیابی به چشم‌انداز و سند مأموریت در کتابخانه‌های عمومی استفاده کرد.

اگرچه استفاده از یک الگوی مناسب برای مدیریت برنامه راهبردی در هر سازمان، مسئله‌ای مهم در موفقیت برنامه راهبردی محسوب می‌شود، اما مهم‌تر از آن داشتن راهبردهایی است که براساس شناخت درست شرایط محیطی (داخلی و خارجی) سازمان و براساس تفکر راهبردی بنا شده باشد و مهم‌تر از تفکر راهبردی، پایبندی به اجرای درست و به‌موقع راهبردها است که با یک سیستم مناسب و افراد متخصص می‌تواند تحت نظارت و ارزیابی قرار گیرد. همان‌طور که از نتایج این مطالعه برمی‌آید، عدم موفقیت در اجرای هر یک از برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی می‌تواند در نتیجه ضعف یا قصور سازمان یا عوامل اجرایی در هر سه مرحله از فرایند مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا، ارزیابی) باشد. هدف فرایند مدیریت



راهبردی آن است که برای سازمان این امکان را به وجود آورد که بتواند در دوره‌های بلندمدت خود را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز با شرایط در حال تغییر وفق دهند.

این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) که نشان داد کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است تا حدودی از لحاظ هدف هم‌خوانی دارد؛ زیرا هدف از شناسایی و ارائه الگو در این پژوهش در مراحل بعدی شناسایی شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی است. شیخ‌شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی از نظر نقاط قوت و ضعف در وضعیت متوسط و از نظر فرصت‌ها و تهدیدها نزدیک به حد متوسط قرار داشت و با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد و از چهار چوبی یکسان استفاده شده است. فقط کتابخانه مورد مطالعه از لحاظ جامعه استفاده‌کننده و تخصصی بودن منابع با پژوهش حاضر متفاوت است.

خاشعی (۱۳۹۳) در پژوهش خود یک مدل کنترل راهبردی با ابزارهای کاربردی و قابل استفاده در سطح نهاد کتابخانه‌های عمومی طراحی کرد و به این نتیجه رسید که داشتن یک سیستم کنترل راهبردی شرایط سازمان را به منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو است؛ با این حال، تأکید این پژوهش بر مرحله سوم فرایند مدیریت راهبردی است و به اهمیت مرحله تدوین و اجرای راهبرد در دستیابی به اهداف و موفقیت کتابخانه‌های عمومی توجه نشده است.

میرغفوری، کریمی گوغری و شعبانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود اولویت‌بندی صحیح مسائل کتابخانه‌های عمومی را نشان دادند؛ از جمله سامان‌دهی به بخش اداری و مالی که در اولویت اول طبق این پژوهش است. یافته‌های این پژوهش از لحاظ روش تحلیل با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد، اما با استفاده از کارت امتیاز متوازن در چهار بُعد رضایت کاربران، مالی، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی، سطح کیفیت خدمات کتابخانه عمومی را مورد بررسی قرار داده که نسبت به پژوهش حاضر بسیار محدود است. در صورتی که یکی از اهداف مدیریت راهبردی ارتقای سطح کیفیت خدمات و ماندگاری کتابخانه‌های عمومی است که در این راستا باید همه مؤلفه‌های فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها در سطح مطلوب به کار گرفته و مورد توجه قرار گیرند. محمدی (۱۴۰۰) در پژوهش خود موانع اجرای راهبردها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد. اگرچه اغلب موانع به اجرای راهبرد برمی‌گردند، اما آنچه چنین وضعیتی را ایجاد کرده این است که برنامه‌های راهبردی اغلب بسیار بلندپروازانه و دست‌نیافتنی تدوین شده‌اند؛ در نتیجه، مجریان اجرای راهبرد نیز تنها مجبورند راهبردهایی را در پیش بگیرند که نه تنها وضع موجود را چندان تغییر ندهد، بلکه بسیار شبیه به وضع موجود نیز باشد. تمرکز این پژوهش بیشتر بر فرایند اجرای راهبرد و موانع اجرای راهبرد است و مؤلفه‌های تدوین و ارزیابی راهبرد نادیده گرفته شده است، در صورتی که نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که برای اجرای موفق فرایند مدیریت راهبردی و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز، باید تمام فرایند مدیریت راهبردی، تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها مورد توجه مدیران قرار گرفته و واقع‌بینانه تدوین شوند. این پژوهش از لحاظ شناسایی عوامل اجرای راهبرد تا حدودی با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

پیورن (۲۰۱۱) نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزار مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها است و شیلدز و بویر رایت (۲۰۱۷) نشان دادند که وجود بیانیه چشم‌انداز به‌نحو مثبت و معناداری با نوآوری کتابخانه مرتبط است و این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر نیز هم‌سو هستند. سوریاکومار (۲۰۲۱) نیز نشان داد که اجرای راهبردی در سازمان‌های دولتی با موانعی از جمله عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمان، ذی‌نفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی روبه‌رو است که با پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.



دورن و لندوی (۲۰۲۱) دریافتند کتابخانه‌ها بدون برنامه‌ راهبردی نمی‌توانند به ایده‌های جدید دست یابند و آن‌ها را انتقال دهند. برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی امری حیاتی است و اهمیت بیشتری در کتابخانه‌های سراسر جهان پیدا می‌کند. به‌کارگیری راهبرد شکاف بین وضعیت فعلی یک سازمان را کاهش می‌دهد و به وضعیتی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد کمک می‌کند. هرچند، این پژوهش به چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها را که بیشتر در فرایند تدوین راهبرد مورد توجه قرار می‌گیرند را به‌صورت محدود بررسی کرده است. باین حال، نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. کتابخانه‌های عمومی اگر در اجرای مدیریت راهبردی از رهنمودهای مشخصی استفاده نکنند، انتقادهای زیادی بر مدیریت وارد خواهد آمد و باعث بروز مسائل و مشکلات زیادی برای کتابخانه خواهد شد. امروزه کتابخانه‌های عمومی به یکی از حیاتی‌ترین نهادهای جامعه تبدیل شده است. برای دستیابی به اهداف، بهبود کیفیت خدمات، رضایت کاربران و ماندگاری این نهاد، مدیران ارشد می‌توانند از این الگو به‌عنوان نقشه راهبردی برای دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده کنند. مؤلفه‌های راهبردی شناسایی شده در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی می‌توانند به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر در موفقیت مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کشور به کار گرفته شود. این الگو برای تدوین، اجرا و ارزیابی دقیق راهبرد، لازم است پیوسته مورد توجه مدیران قرار گیرد.

پیشنهاد‌های کاربردی

- مدیران باید به هر سه سطح فرایند مدیریت راهبردی توجه کافی داشته باشند و فقط پرداختن به یک مرحله از فرایند برای دستیابی به اهداف و موفقیت کتابخانه‌های عمومی کافی نیست.
- مدیران باید چهارچوبی برای گردآوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها) تدوین کنند. مدیران با شناسایی و ارزیابی فرصت‌های خارجی و تهدیدها می‌توانند برای خود مأموریتی تدوین کرده و برای دستیابی به هدف‌های بلندمدت راهبردهای مناسبی برای کتابخانه طرح‌ریزی کنند و برای دستیابی به اهداف سالانه، سیاست‌های مناسبی در نظر بگیرند.
- هر سازمان در قلمروی واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است و در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست. بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و مأموریت سازمان در مجموع می‌توانند مبنایی به دست دهند تا براساس آن اهداف بلندمدت و راهبردها را تعیین کرد. مدیران کتابخانه‌های عمومی باید بتوانند هنگام تعیین اهداف بلندمدت و راهبردهای سازمان نقاط قوت داخلی سازمان را تقویت کنند و نقاط ضعف را از بین ببرند.
- مدیران کتابخانه باید توجه داشته باشند که کتابخانه‌ها نیز مانند هر سازمان دیگری در آینده تغییر خواهند کرد و برنامه‌ریزی پوی لازم و ضروری است که بین حال و آینده زده می‌شود و احتمال دستیابی به هدف‌های مورد نظر را بالا می‌برد و برنامه‌ریزی سنگ‌بنای فرایند تدوین راهبردهای اثربخش است و مدیران نباید از آن غافل شوند؛ زیرا برای اجرا و ارزیابی موفقیت‌آمیز راهبردها برنامه‌ریزی امری ضروری است و فعالیت‌هایی همچون سازمان‌دهی، ایجاد انگیزه در کارکنان، تأمین نیروی انسانی متخصص و اعمال کنترل به برنامه‌ریزی خوب و مناسب مدیران کتابخانه بستگی دارد و مدیران باید آن را جدی بگیرند.
- ایجاد یک سیستم کنترل و ارزیابی کامل، دقیق و قابل قبول برای ارزیابی و گزارش‌دهی اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین شده در کتابخانه‌های عمومی و اعلام دقیق موفقیت ضروری است.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- بررسی وضعیت استفاده از مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی تحت پوشش نهاد کتابخانه‌های عمومی ایران به تفکیک استان‌ها از دیدگاه کتابداران؛



- انجام پژوهشی مشابه در سایر کتابخانه‌ها و مقایسه نتایج آن‌ها با یکدیگر؛
- طراحی چهارچوبی جامع برای تدوین راهبردهای مناسب کتابخانه‌های عمومی؛
- بررسی عوامل خارجی کتابخانه‌های عمومی به منظور تدوین راهبردها برای تعیین نقاط قوت و ضعف کتابخانه و ارائه الگوی مناسب؛
- پژوهش در زمینه بررسی عوامل داخلی کتابخانه‌های عمومی کشور برای تعیین نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها به تفکیک واحدها به منظور اجرای موفق راهبردها (مدیریت، بازاریابی، مالی، عملیات/خدمات، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای)؛
- بررسی و ارائه نرم‌افزارهای مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌های راهبردی مناسب برای کتابخانه‌ها.

ملاحظات اخلاقی

تعارض منافع

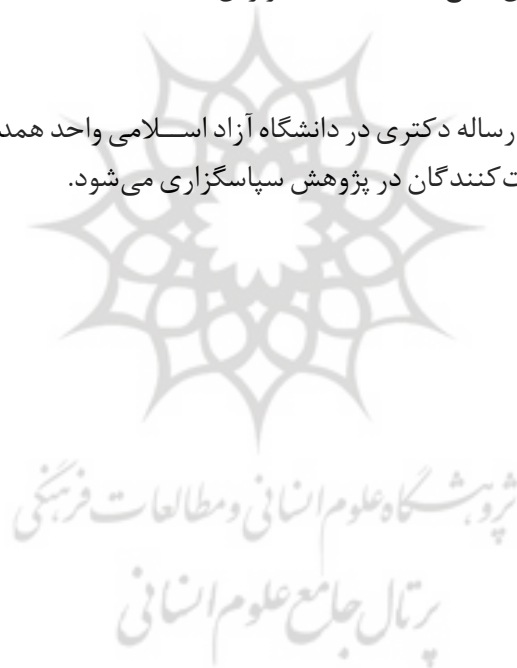
بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

منبع حمایت کننده

بنا بر اظهار نویسندگان منبع حمایت کننده گزارش نشده است.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان است. از معاونت پژوهش این دانشگاه و همچنین شرکت کنندگان در پژوهش سپاسگزاری می‌شود.



- استوارت، رابرت دی؛ و بی موران، باربارا (۱۳۹۰). مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی، مترجمان). تهران: نشر کتابدار. (نشر اثر اصلی ۲۰۰۷)
- باب الحوائجی، فهیمه؛ زارعی، عاطفه؛ نشاط، نرگس؛ و حریری، نجلا (۱۳۹۳). نقشه دانش علم اطلاعات و دانش‌شناسی براساس مقوله‌بندی موضوعی اصلی و فرعی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۳(۴)، ۱-۲۴.
- بیات، الناز؛ و امینی حاجی‌باشی، آناهیتا (۱۳۹۷). مدیریت راهبردی در سازمان: تهران: ادیبان روزه.
- پارسیان، علی؛ و اعرابی، محمد (۱۳۹۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ترابی، اویس؛ تولایی، روح‌اله؛ و نیکوکار، غلام‌حسین (۱۴۰۰). الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۳(۴۵)، ۲۳-۴۳.
- خاشعی، وحید (۱۳۹۳). کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۳(۱)، ۳۱-۵۱.
- خاشعی، وحید؛ و حسینی، سید محمود (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۱(۲)، ۲۱۷-۲۴۰.
- سوکی، بهزاد؛ نجف‌بیگی، رضا؛ و دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۳(۴۷)، ۲۵۱-۲۷۵.
- شیخ‌شعاعی، انتظامی؛ و موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۷(۲)، ۵-۳۰.
- کهزادی طهنه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ و بیات، بهروز (۱۴۰۰). مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. *مطالعات کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۱۳(۱)، ۴۰-۷۱.
- محمدی، شیرکوه (۱۴۰۰). فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱۵(۱)، ۳۹۶-۳۶۳.
- میرغفوری؛ حبیب‌الله؛ کریمی گوغری، زهره؛ و شعبانی، اکرم (۱۳۹۵). طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۳(۴)، ۶۰۱-۵۸۳.

References

- Anyieni, A. G., & Aleri, D. K. (2016). Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(16), 1-8.
- Stueart, R. D., & Moran, B. B. (2011). *Library and Information Center Management* (Z. Hayati & F. Jamshidi Ghafarokhi, Trans.; 7th ed.). Tehran: Ketabdar Publishing House. (Original work published 2007) (*in Persian*)
- Adler, R. W. (2020). *Strategic performance management: Accounting for Organizational Control*. Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
- Alogan, O., Riggs, D. E., & Mintzberg, H. (2015). *Managerial Roles on Knowledge Sharing Behaviour Among Malaysian Civil Servants* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Bab al-Havaeji, Zarei, Neshat, & Hariri. (2014). Knowledge map of knowledge of knowledge and information science based on main and sub-subject categories. *Library studies and information science*, 6(13), 1-24. (*in Persian*)
- Bayat, A., & Amini Haji Bashi, A. (2018). *Strategic management in the organization* (1st ed.). Adiban Rooz. Tehran. (*in Persian*)
- David, F. R.; David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management Concepts and cases: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
- Düren, P., & Landøy, A. (2021). Analysing and Comparing Strategies of Public and Academic Libraries regarding their Period, their Vision and Mission as well as Values and Strategic programs. *Revista Română de*





- Biblioteconomie și Știința Informării= Romanian Journal of Library and Information Science*, 17(1), 9-24.
- Eke, C, E, E & Soriakumar, A, D. (2021). Strategy implementation barriers and remedies in public sector organizations. *African journal of public affairs*, 12(1). 46-62.
- Engert, S., Rauter R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Jantz, R. C. (2017). Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research*, 39(3), 234-241
- Hatch, M, J. (2018). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (4th ed.). London: Oxford university press.
- Khashei, V. (2014). Exploring the Vision and Strategic Control Model for Public Libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, 20(1), 31-35.
- Khashei, V., & Hosseini, S. M. (2012). An introduction to strategic control: A case study of the strategic perspective of the Iran public libraries foundation. *Research on Information Science and Public Libraries*, 18(2), 217-240. (in Persian)
- Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organizations. *Journal of business and management*, 16(6), 188-195.
- Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A., Maroofi, F., & Bayat, B. (2022). Components of Strategic Management in Iranian Public Libraries, *Librarianship and Information Organization Studies*, 33(1), 40-71. <https://doi.org/10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100> (in Persian)
- Marr, B. (2009). *Managing and delivering performance*. Routledge.
- Mirghafouri, S. H., & Shabani, A. (2017). Improvement of Public Library Services Quality: A Strategic Plan by Interpretive Structural Modeling and MICMAC (Case Study: Yazd City Public Libraries in Iran). *Research on Information Science and Public Libraries*, 22(4), 583-601. (in Persian)
- Mohammadi, S. (2021). Metasynthesis of Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Public Organizations. *Strategic Management Thought*, 15(1), 363-396. (in Persian)
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning and management in libraries. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Parsian, A., & Arabi, M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*. Tehran: Cultural Research Office. (in Persian)
- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library and Information Science Research*, 33, 54-62.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Sheikh Shoai, F., Entezami, H., & Mousavi, S. M. (2014). Developing strategic plan of central library and documentation center of Tehran University of Medical Sciences using David's model. *Library and Information Science*, 17(2), 5-30. (in Persian)
- Souki, B., & Najaf Beigi, R., & Daneshfard, K. (2021). The pathology of strategic planning in local organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(47), 251-275. (in Persian)
- Torabi, O., Tavallaee, R., & Nikokar, G. (2021). Designing a Strategic Performance Management Model in Large Engineering Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(45), 23-43. (in Persian)
- Yadav, N. (2019). Total interpretive structural modelling (TISM) of strategic performance management for Indian telecom service providers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 421-445.