

Research Article

A SWOT Analysis for Libraries of Shahid Beheshti University and Providing Appropriate Strategies¹

Dariush Matlabi

Associate Professor, Yadegar-e Emam Khomeini (RAH) Branch, Islamic Azad University, Shahr-e Rey, Tehran, Iran (**Corresponding Author**). dariushmatlabi@iausr.ac.ir

Parvaneh Pouriani Javan

M.Sc., Information Science and Knowledge, Central Library and Documentation Center, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Lib_ask@sbu.ac.ir

Mohsen Haji Zeinolabedini

Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. M_zabedini@sbu.ac.ir

Abstract

Aim: The increasing complexity of activities and the changing environment of today's world have made managers face such difficulties that the slightest slip and their lack of attention to issues will have irreparable consequences. By using strategic planning, organizations can perform better and react to their environment properly and promptly. Developing strategies to determine the organization's major directions will provide guidelines to allocate resources toward long-term goals. Strategic planning analyzes the underlying environmental risk factors and provides solutions that are more likely to be appropriate to achieve the goal. Despite the importance of a strategic plan, its necessity is still not well understood in many organizations, and in some cases, it is even considered a luxurious and costly thing. The purpose of this study is to provide a strategic plan for Shahid Beheshti University Libraries.

Methods: Analytical survey was used as a research method and is based on David's strategic planning model and strategic planning factors (SWOT) technique. The statistical population consisted of all managers (8 people) and experts (45 people) of the Libraries of Shahid Beheshti University who were studied as a research community as ad census. A questionnaire and interview were used to collect data.

Findings: The finding showed that the evaluation score of internal and external factors in libraries respectively was 3.11 and 3.3, which is more than the total average score (2.5); So in internal factors, strengths are more than weaknesses and in external factors, opportunities are more than threats. The most important strength was the "re-engineering of the various parts of the library", which led to the flexibility and modernity of the collection, as well as the attractiveness of the library space and the use of minimal space to achieve great goals; and the most important weakness was the "old and worn out parts of the library". "Attracting excellent students to the university" is the most important opportunity and "constantly changing policies and decisions related to libraries and its impact on changing the duties of librarians" is the most important threat to the libraries of Shahid Beheshti University.

Results: The results showed that the main purpose of Shahid Beheshti University libraries providing information resources based on faculty members, students, and staff's needs of Shahid Beheshti University. Promoting research, education, and cultural activities and increasing specialized knowledge were in second and third rank; therefore, the libraries should consider 18 main strategies based on the proposed strategic plan.

Keywords: Strategic programs, Libraries, Strategic planning, Academic libraries, Shahid Beheshti University.

تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی و ارائه راهبردهای مناسب^۱

داریوش مطلبی

دانشیار، دانشکده علوم انسانی، واحد یادگار امام خمینی شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول). dariushmatlabi@iausr.ac.ir

پروانه پوریانی جوان

کارشناسی ارشد، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
Lib_ask@sbu.ac.ir

محسن حاجی‌زین‌العابدینی

استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. M_zabedini@sbu.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است. روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، پیمایشی تحلیلی و مبتنی بر مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید و تکنیک تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران (۸ نفر) و کارشناسان (۴۵ نفر) کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی هستند که به‌صورت سرشماری به عنوان جامعه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شد. یافته‌ها: نمره ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کتابخانه به ترتیب ۳/۱۱ و ۳/۳ هستند، که بیشتر از ۲/۵ (حد میانگین) است. بنابراین، در عوامل داخلی، نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف و در عوامل خارجی فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها می‌باشند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که اصلی‌ترین هدف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی ارائه منابع اطلاعاتی مورد نیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی است. ارتقای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی دانشگاه شهید بهشتی و ارتقای دانش تخصصی اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی نیز در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. بنابراین، کتابخانه باید براساس برنامه راهبردی پیشنهادی، ۱۸ راهبرد اصلی ارائه شده را مد نظر قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: کتابخانه‌های دانشگاهی، دانشگاه شهید بهشتی، مدیریت کتابخانه‌ها.

۱. مقدمه

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر، برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر برای سازمان‌ها درآورده است. برنامه راهبردی عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل و راه‌حل‌هایی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف مناسب‌تر هستند را ارائه می‌دهد. با وجود اهمیت داشتن برنامه راهبردی، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها ضرورت آن، به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع، مدیران آن را یک امر تجملی و پر هزینه می‌دانند (کیانی، ۱۳۸۷). مدیران سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که برنامه‌ریزی راهبردی علاوه بر استفاده آن در مدیریت سازمان‌ها، نقش مهمی در ارتباطات سازمان دارد. برنامه‌ریزی راهبردی در صورت وجود ارتباطات، باعث ارائه اطلاعات کامل‌تر برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود (البزاز و گرینر، ۱۹۸۰؛ نقل در: شیخ شعاعی، انتظامی و موسوی، ۱۳۹۳). کتابخانه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که تحت تاثیر تحولات شتابان عصر حاضر بوده و برنامه‌ریزی راهبردی برای آنها، همانند سایر سازمان‌ها، ضروری است. کتابخانه‌ها باید شرایطی فراهم کنند که امکان پاسخ به نیازهای روزافزون و در حال تغییر مخاطبان را داشته باشند و این در شرایطی که روز به روز امکانات و وضعیت مالی آنها بحرانی‌تر می‌شود.

در سال‌های اخیر دلایل متعددی باعث شده است تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود. پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط متغیر جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته که کوچک‌ترین لغزش و عدم توجه آنها نسبت به مسائل، پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به محیط خود به درستی و به موقع واکنش نشان دهند. تدوین راهبردها، جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین کرده و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت ارائه می‌دهد. با توجه به این‌که هر سازمانی باید برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشد و کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی نیز از این قاعده مستثنی نیست، بنابراین، پژوهش حاضر در نظر دارد بر پایه مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (۱۳۸۱) و تکنیک تحلیل عوامل راهبردی SWOT پس از بررسی وضعیت موجود کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی، برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی ارائه دهد.

پژوهش‌های نسبتاً خوبی برای ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها انجام شده و

مدل‌های زیادی مورد آزمون قرار گرفته‌اند. گروه نخست، برنامه‌های راهبردی هستند که برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران یا کتابخانه‌های بزرگ، مانند کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد تدوین شده‌اند (پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۹؛ پریخ، فتاحی و موسوی، ۱۳۸۰؛ مقدم چرکری، ۱۳۸۳؛ پریخ و دیگران، ۱۳۸۵). استفاده از این مدل‌ها، توانمندی‌ها و ضعف‌ها را مشخص و فرصت‌ها و تهدیدها را در پرتو تدوین راهبردها، آشکار ساخته است. گروه دیگر از این پژوهش‌ها به تدوین برنامه راهبردی در سطحی خردتر مانند گروه‌های آموزشی یا انجمن‌ها پرداخته‌اند (سهیلی، ۱۳۹۰؛ خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱؛ پشتوتی‌زاده و فرج‌پهلوی، ۱۳۹۱؛ عطاپور و انتظامی، ۱۳۹۱؛ ذاکرشهرک و ابادزی، ۱۳۹۲؛ عصاره، اسدنیا و جلیل‌پور، ۱۳۹۳؛ پاکدامن نائینی، ضیائی و اصنافی، ۱۳۹۳؛ ضیائی، میری و قیصری نیک، ۱۳۹۴؛ رحمتی، ۱۳۹۴؛ عباس‌پور و میرزاییگی، ۱۳۹۳؛ ولیزاده، ۱۳۹۴).

پژوهش‌های خارجی را که به تدوین برنامه‌ای راهبردی برای کتابخانه پرداخته‌اند در دو دسته می‌توان جای داد: برخی به صورت نظری زمینه‌ساز تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها هستند و به طور مشخص چگونگی تدوین برنامه راهبردی را مدنظر قرار داده‌اند (محمود، حامد و حیدر^۱، ۲۰۰۵؛ ایک یوگا^۲، ۲۰۰۷؛ فرناندز^۳، ۲۰۰۹؛ پیوارن^۴، ۲۰۱۱؛ کومار^۵، ۲۰۱۲؛ بوکانان و کوزینز^۶، ۲۰۱۲؛ گارمانو و استریچ استفنسون^۷، ۲۰۱۲؛ ویلیامز، نیکولسن و اسکوتندر^۸، ۲۰۱۳؛ ساندرز^۹، ۲۰۱۵). دسته دوم، پژوهش‌هایی هستند که به ارائه یافته‌های به دست آمده از تدوین یا اجرای برنامه راهبردی در سطح خرد و کلان فعالیت‌های یک کتابخانه دانشگاهی پرداخته‌اند (استوفلی، ۲۰۰۹).

-
1. Mahmood, Hameed & Haider
 2. Dike U.
 3. Fernandez
 4. Piorun
 5. Kumar
 6. Buchanan & Cousins
 7. Germano & Stretch-Stephenson
 8. Williams, Nickelson & Schottlaender
 9. Saunders

تهیه برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی می‌تواند در ترسیم تصویر روشنی از اهداف و مسیر حرکت آینده کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی موثر باشد. اما سؤال اساسی این است که با توجه به شرایط درونی و بیرونی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی، چه آرمان‌ها و اهدافی را می‌توان برای کتابخانه متصور بود و بر پایه آن آرمان‌ها و اهداف، چه برنامه‌هایی را می‌توان برای کتابخانه پیش‌بینی کرد؟

بنابراین، هدف پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است.

۲. سوال‌های پژوهش

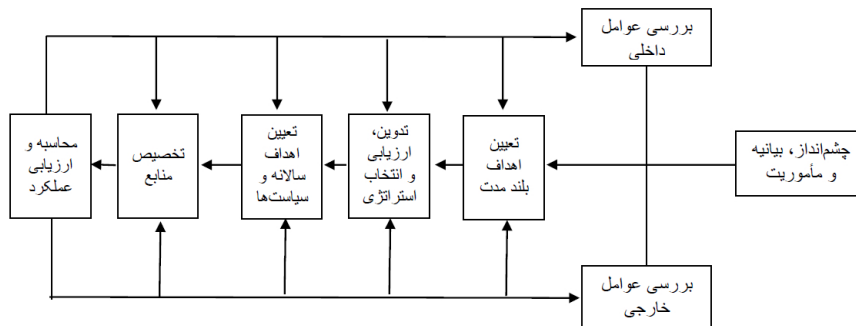
- ۱) مأموریت، اهداف و چشم‌اندازهای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کدامند؟
- ۲) نقاط قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کدامند؟
- ۳) نقاط ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کدامند؟
- ۴) فرصت‌های پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کدامند؟
- ۵) تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کدامند؟
- ۶) برنامه راهبردی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی چه برنامه‌ای است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش اجرا، پیمایشی - تحلیلی بوده و از مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (۱۳۸۱) و مدل تحلیل SWOT استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر نیز شامل کلیه مدیران سطح اول (۸ نفر) و کارشناسان (۴۵ نفر) کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بودند. ضمن مطالعه اسناد بالاسی کتابخانه، با مدیران جهت شناسایی مأموریت، اهداف و چشم‌اندازهای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی و همچنین تعیین میزان اهمیت و ضرورت تدوین برنامه‌ریزی راهبردی برای تثبیت جایگاه کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی مصاحبه (به روش آزاد) انجام شد و کارشناسان به پرسشنامه بررسی وضعیت موجود کتابخانه‌ها براساس مدل SWOT پاسخ دادند. در این پرسشنامه به منظور بررسی شرایط و دستیابی به واقعیت‌های پیرامون کتابخانه که لازمه برنامه‌ریزی راهبردی است، اطلاعات مورد نیاز از طریق تحلیل محتوای متون و اسناد منتشر شده توسط کتابخانه و درباره آن و همچنین مصاحبه با متخصصان کتابخانه‌ها گردآوری شد. با بررسی اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز بیست

ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری، برنامه توسعه پنجم، ضوابط ملی آمایش سرزمین، تحلیل ذی‌نفعان و بررسی وضعیت رقبا و برنامه راهبردی پیشنهادی اساتید این حوزه، عوامل محیطی تاثیرگذار بر استراتژی‌های کتابخانه‌ها مشخص گردید. پس از بازنگری مجدد عوامل شناسایی شده در مرحله قبل و حذف برخی عوامل مشابه، تعداد عوامل تقلیل یافت. پرسشنامه شامل سئوالاتی جهت شناسایی نقاط قوت (۱۱ سؤال)، ضعف (۸ سؤال)، فرصت‌ها (۱۰ سؤال) و تهدیدهای (۸ سؤال) کتابخانه بود که بر برنامه‌ریزی راهبردی تاثیرگذار است. پرسشنامه پژوهش جهت تأیید روایی در اختیار ۷ نفر از متخصصان قرار گرفت و در نهایت براساس نظرات آنها، اصلاحات لازم انجام شد. برای تأیید پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه برابر با ۰/۷۶ محاسبه شد.

مدل‌های متنوعی برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارند. هر سازمان یا موسسه به فراخور ماهیت، وضعیت و شرایط محیطی، الگویی را برای اجرای گام‌های اساسی برنامه‌ریزی برمی‌گزیند. برای اجرای پژوهش حاضر از میان مدل‌های موجود، مدل ارائه شده توسط دیوید (۲۰۰۱؛ نقل در: دیوید، ۱۳۸۱) استفاده شد (شکل ۱).



شکل ۱- مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (۲۰۰۱؛ نقل در: دیوید، ۱۳۸۱)

مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (۲۰۰۱) که از مدل‌های معتبر و مبتنی بر تحلیل SWOT است، برای تعیین عوامل بیرونی و درونی کارایی بسیار خوبی دارد (نقل در: دیوید، ۱۳۸۱). طبق بررسی‌های انجام گرفته، مدل دیوید بهترین مدلی می‌باشد که با تحلیل سوات همخوانی دارد و براساس ویژگی‌های اصلی کتابخانه‌ها تدوین شده است. سایر مدل‌ها بیشتر تجاری هستند و تکیه بر مشتری‌مداری و مباحث مالی دارند. اما در کتابخانه‌ها بیشتر کاربرمداری و نیاز کاربر مورد تاکید است.

۴. یافته‌ها

براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده که با ۸ نفر از مسئولین و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی صورت گرفت، اهداف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی به شرح زیر بیان شد:

- ارائه منابع اطلاعاتی مورد نیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی،
 - ارتقای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی دانشگاه شهید بهشتی،
 - ارتقای دانش تخصصی اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی.
- یافته‌های برگرفته از مصاحبه درباره وظایف اصلی کتابخانه در جدول شماره ۱ دسته‌بندی شده است.

جدول ۱- وظایف اصلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه متخصصان

مقوله اصلی	وظایف	فراوانی
	امانت دادن کتب غیر مرجع	۸
اشاعه و دسترس‌پذیری	ارائه خدمات مرجع (پاسخ‌گویی به سؤالات و تهیه کتاب‌شناسی‌ها)	۸
	ارائه کتاب‌ها و مواد خواندنی با امکانات ساده و قفسه‌های باز	۷
	انجام خدمات بین کتابخانه‌ای	۶
	همکاری و شرکت در طرح‌های توسعه خدمات کتابخانه‌ای	۶
	تهیه امکانات فیزیکی مناسب	۷
برنامه‌ریزی و مدیریت	تهیه گزارش از خدمات و فعالیت کتابخانه	۶
	تهیه برنامه کلی کتابخانه	۶
	استخدام و به‌کارگیری نیروی ماهر	۶
سازماندهی	آماده‌سازی مواد جهت استفاده مراجعین	۸
	انتخاب و سفارش کتاب و سایر مواد	۸
فراهم‌آوری و تأمین منابع	گزینش اطلاعات تازه‌ترین منابع مرتبط با نیازهای هر رشته	۷
	شناخت نیازهای اطلاعاتی جامعه مخاطب کتابخانه و گزینش و انتخاب منابع مناسب از میان منابع منتشره	۷
	برقراری ارتباط با سایر مراکز اطلاع‌رسانی به جهت رفع کمبود منابع	۷
	آموزش و هدایت مراجعین جهت استفاده از منابع اطلاعاتی	۷
مشاوره اطلاعاتی	پیشبرد آموزش کلاسی، همکاری با گروه‌های مختلف آموزشی و استادان	۷
	ارائه خدمات اطلاع‌رسانی به اعضای کتابخانه‌های سایر دانشکده‌ها و مؤسسات تخصصی کشور برای استفاده از منابع در سالن مطالعه	۷

براساس داده‌های جدول شماره ۱، اصلی‌ترین وظایف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی

«انتخاب و سفارش کتاب و سایر مواد، امانت دادن کتب غیر مرجع، ارائه خدمات مرجع و آماده‌سازی مواد جهت استفاده مراجعین» است.

نتایج بررسی‌ها و تحلیل سوال‌های مصاحبه با متخصصان نشان داد که مأموریت اصلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی «تقویت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه و حمایت از تلاش‌های دانشگاه در جهت ارتقای وضعیت علمی، از طریق تهیه، توسعه و تسهیل دسترسی به منابع و اطلاعات علمی مورد نیاز جامعه دانشگاهی و مدیریت و بهره‌برداری از منابع علمی» است.

همچنین براساس تحلیل مصاحبه با متخصصان، چشم‌انداز اصلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی تبدیل شدن به کتابخانه مرجع در سطح دانشگاه‌های کشور و همچنین دست یافتن به «وضعیت مطلوب از لحاظ استاندارد جهانی» است. در ادامه یافته‌های برگرفته از پرسشنامه ارائه می‌شود:

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی
براساس مدل SWOT

نوع عامل	کد	موفه‌ها	وزن	رتبه	نمره
3 4	S1	بازمهندسی بخش‌های مختلف کتابخانه	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۱
	S2	اشتراک تعداد زیادی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر غیرفارسی و فارسی	۰/۰۵	۳/۷	۰/۲۰
	S3	وجود تعداد زیادی کتاب الکترونیکی فارسی و لاتین	۰/۰۵	۳/۵	۰/۱۸
	S4	روزآمدی مجموعه از طریق فعالیت‌هایی مانند وجین دوره‌ای منابع	۰/۰۵	۳/۵	۰/۱۸
	S5	انجام کارهای تخصصی با کیفیت توسط نیروی انسانی متخصص و علاقمند	۰/۰۶	۳	۰/۱۷
	S6	وجود روحیه مشارکتی و همکاری و حس همدلی بین همکاران در انجام کارهای گروهی	۰/۰۵	۳	۰/۱۶
	S7	وجود مدیر دارای مدرک کتابداری و اطلاع‌رسانی	۰/۰۵	۳	۰/۱۶
	S8	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان و مراجعان کتابخانه	۰/۰۵	۲/۶	۰/۱۴
	S9	پوشش موضوعی گسترده منابع به علت کثرت گروه‌های آموزشی	۰/۰۵	۲/۵	۰/۱۳
	S10	اصلاح و بهینه‌سازی مجموعه عناوین کتب لاتین	۰/۰۵	۲/۵	۰/۱۳
	S11	فراهم بودن امکان جستجوی موضوعی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
		مجموع قوت			۱/۷۱

نوع عامل	کد	موفه‌ها	وزن	رتبه	نمره
ضعف‌ها	W1	قدیمی و فرسوده بودن برخی از بخش‌های کتابخانه			۰/۰۵
	W2	کمبود فضای فیزیکی کتابخانه مرکزی			۰/۰۵
	W3	نبود نرم‌افزار جامع و مناسب در کتابخانه‌ها			۰/۰۶
	W4	نامشخص بودن چارچوب دقیق وظایف هر بخش			۰/۰۵
	W5	وجود چند مرکز انتشارات، نشریات و کتابخانه مرکزی در یک ساختمان			۰/۰۵
	W6	نبود پایگاه پایان نامه و فهرست مشترک مجلات			۰/۰۵
	W7	کاهش بودجه برای خرید منابع چاپی و الکترونیکی			۰/۰۵
	W8	طولانی شدن فرایندها به دلیل تغییر نرم‌افزار کتابخانه			۰/۰۵
		مجموع ضعف‌ها			۱/۴۲

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۲، حاصل جمع نمره نقاط قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی برابر با ۱/۷۱ است که این نمره میزان اثرگذاری نقاط قوت را نشان می‌دهد. همچنین بازمهندسی بخش‌های مختلف کتابخانه با نمره ۰/۲۱، مهم‌ترین نقطه قوت بوده و اشتراک تعداد زیادی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر غیرفارسی و فارسی و وجود تعداد زیادی کتاب الکترونیکی فارسی و لاتین در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارد. حاصل جمع نمره محیط داخلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی در مقوله نقاط ضعف برابر با ۱/۴۲ است که این نمره میزان اثرگذاری نقاط ضعف را نشان می‌دهد. قدیمی و فرسوده بودن برخی از بخش‌های کتابخانه با میانگین ۰/۲۳، مهم‌ترین نقطه ضعف و کمبود فضای فیزیکی کتابخانه مرکزی و نبود نرم‌افزار جامع و مناسب در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی، به ترتیب دومین و سومین نقطه ضعف بودند.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل SWOT

نوع عامل	کد	موفه‌ها	وزن	رتبه	نمره
قوت‌ها	O1	اثرگذاری مستقیم در جذب دانشجویان ممتاز به دانشگاه شهید بهشتی	۰/۰۶	۴	۰/۲۳
	O2	تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع در سطح ملی	۰/۰۶	۳/۸	۰/۲۱
	O3	مرجعی برای تولید و روزآمدی مستندات علمی	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۰
	O4	مکانیزه کردن بسیاری از خدمات و فعالیت‌های کتابخانه‌ها در کشور	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۰
	O5	موقعیت ممتاز کتابخانه‌های دانشگاه در مقایسه با سایر کتابخانه‌های دانشگاهی	۰/۰۵	۳/۵	۰/۲۰
	O6	حمایت از نهادهای شدن برخی از برنامه‌ها مانند سواد اطلاعاتی و استفاده از کتابدار هماهنگ‌کننده و مسئول در دانشکده‌ها	۰/۰۵۶	۳	۰/۱۷

نوع عامل	کد	موفه‌ها	وزن	رتبه	نمره	
تهدیدها	O7	تعاملات بین‌المللی با کتابخانه‌ها در سطح منطقه و جهان	۰/۰۶	۳	۰/۱۷	
	O8	رشد تقاضا در سطح دانشگاه	۰/۰۵	۳	۰/۱۶	
	O9	وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در شهر تهران و به تبع آن در دانشگاه شهید بهشتی	۰/۰۵	۳	۰/۱۶	
	O10	ایجاد انجمن کتابخانه‌های دانشگاه‌های عضو وزارت علوم به منظور مشارکت در سیاست‌گذاری‌های وزارت علوم در حوزه کتابخانه‌های دانشگاهی	۰/۰۵	۲	۰/۱۱	
	مجموع فرصت‌ها					۱/۸۱
	T1	تغییر مداوم سیاست‌ها و تصمیم‌ها در ارتباط با کتابخانه‌ها و تأثیر آن بر تغییر وظیفه‌های کتابداران	۰/۰۶	۴/۲	۰/۲۴	
	T2	فقدان امکانات مطلوب کتابخانه‌ای در مقایسه با استانداردهای دنیا	۰/۰۶	۴	۰/۲۳	
	T3	تحویل نیروی انسانی نامناسب به کتابخانه‌ها	۰/۰۶	۴	۰/۲۳	
	T4	متعدد بودن دستورالعمل‌ها در حوزه‌های مختلف مانند سفارشات، سازماندهی در کتابخانه و واحدهای تابعه	۰/۰۷	۳/۶	۰/۲۱	
	T5	آشنا نبودن نظام علمی کشور با اهمیت کتابخانه در توسعه کشور	۰/۰۶	۳/۵	۰/۱۹	
T6	عدم حمایت از فعالیت‌های پژوهشی کارکنان کتابخانه در سطح دانشگاه	۰/۰۶	۳/۳	۰/۱۹		
T7	آموزش سنتی و حافظه محور و توجه کم به آموزش پژوهش محور	۰/۰۶	۲/۵	۰/۱۴		
T8	بی‌تفاوت شدن کارمندان کتابخانه به دلیل عدم مشارکت و سوء استفاده از اطلاعات آنها	۰/۰۵	۲	۰/۱۱		
مجموع تهدیدها					۱/۵۴	

جدول ۳ نشان می‌دهد حاصل جمع نمره فرصت‌های پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی برابر با ۱/۸۱ است که میزان اثرگذاری فرصت‌های پیش رو را نشان می‌دهد. جذب دانشجویان ممتاز به دانشگاه با نمره ۰/۲۳، مهم‌ترین فرصت و تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع در سطح ملی و مرجعی برای تولید و روزآمدی مستندات علمی، به ترتیب دومین و سومین فرصت پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بودند.

حاصل جمع نمره تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی برابر با ۱/۵۴ است که میزان اثرگذاری تهدیدهای پیش رو را نشان می‌دهد. تغییر مداوم سیاست‌ها و تصمیم‌ها در ارتباط با کتابخانه‌ها و تأثیر آن بر تغییر وظیفه‌های کتابداران، با میانگین ۰/۲۴ مهم‌ترین تهدید و فقدان امکانات مطلوب کتابخانه‌ای در مقایسه با استانداردهای دنیا و تحمیل نیروی انسانی نامناسب به کتابخانه‌ها نیز به ترتیب دومین و سومین تهدید پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است.

ترشیزیان (۱۳۸۶)، در پژوهشی نشان داد که در ارزیابی وضعیت کنونی سازمان اگر جمع نمره‌های نهایی بر روی محور xها (عوامل داخلی) از ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده ضعف داخلی است و اگر نمره ۲/۵ تا ۴ باشد، نشان‌دهنده قوت داخلی می‌باشد. به همین شیوه، جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از ۱ تا ۲/۵ بیانگر وجود تهدید بیشتر و نمره‌های ۲/۵ تا ۴ بیانگر وجود فرصت بیشتر است. بنابراین، براساس یافته‌ها، مجموع نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل SWOT برابر ۳/۱۱ است. چون این عدد بزرگ‌تر از ۲/۵ می‌باشد. بنابراین، نتایج نشان می‌دهد که نقاط قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بیشتر از نقاط ضعف آن است. همچنین مجموع تهدیدها و فرصت‌های پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی برابر با ۳/۳ محاسبه شد. چون این عدد از ۲/۵ بیشتر است، بنابراین، فرصت‌های پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بیشتر از تهدیدهای پیش رو می‌باشد. به عبارت دیگر، در محیط داخلی، نقاط قوت از نقاط ضعف بیشتر و در محیط خارجی نیز فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها هستند.

برای ارائه راهبردهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و مدل راهبردی مناسب براساس جداول ۲ با انتخاب ۵ نقطه قوت و ضعف مهم، جدول ۴ تهیه شد. عوامل راهبردی داخلی به دست آمده، مبنای تدوین راهبردهای پیشنهادی قرار گرفت.

جدول ۴- عوامل راهبردی داخلی

عامل	عوامل راهبردی	وزن	کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
توسعه	S1 بازمهندسی بخش‌های مختلف کتابخانه	۰/۱۱			*
	S2 اشتراک تعداد زیادی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر لاتین و فارسی	۰/۱۱		*	
	S3 وجود تعداد زیادی کتاب الکترونیکی فارسی و لاتین	۰/۱۱		*	
	S4 روزآمد بودن مجموعه از طریق وجین دوره‌ای منابع و...	۰/۱۱	*		
	S5 انجام کارهای تخصصی با کیفیت توسط نیروی متخصص و علاقمند	۰/۱۱	*		
تعمیر و نگهداری	W1 قدیمی و فرسوده بودن برخی از بخش‌های کتابخانه	۰/۱۱		*	
	W2 کمبود فضای فیزیکی کتابخانه مرکزی	۰/۱۱		*	
	W3 نبود نرم‌افزار جامع و مناسب در کتابخانه‌ها	۰/۱۲		*	
	W4 نامشخص بودن چارچوب دقیق وظایف هر بخش	۰/۱۱		*	
	W5 وجود چند مرکز انتشارات، نشریات و کتابخانه مرکزی در یک ساختمان	۰/۱۱	*		

پس از مشخص شدن عوامل راهبردی داخلی، با انتخاب ۵ فرصت و تهدید مهم، جدول ۵ شامل عوامل راهبردی خارجی به دست آمد. عوامل راهبردی خارجی بدست آمده مبنای تدوین راهبردهای پیشنهادی قرار گرفت.

جدول ۵- عوامل راهبردی خارجی

عامل	عوامل راهبردی	وزن	کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
فرصت‌ها	O1 اثرگذاری مستقیم کتابخانه در جذب دانشجویان ممتاز به دانشگاه شهید بهشتی	۰/۱۱			*
	O2 تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع در سطح ملی	۰/۱۰		*	
	O3 مرجعی برای تولید و روزآمدی مستندات علمی	۰/۱۰		*	
	O4 مکانیزه کردن بسیاری از خدمات و فعالیت‌های کتابخانه‌ها در کشور	۰/۱۰		*	
	O5 موقعیت ممتاز کتابخانه‌های دانشگاه در مقایسه با سایر کتابخانه‌های دانشگاهی	۰/۱۰		*	
تهدیدها	T1 تغییر مداوم سیاست‌ها و تصمیم‌ها در ارتباط با کتابخانه‌ها و تأثیر آن بر تغییر وظیفه‌های کتابداران	۰/۱۰		*	
	T2 فقدان امکانات مطلوب کتابخانه‌ای در مقایسه با استانداردهای دنیا	۰/۱۰		*	
	T3 تحمیل نیروی انسانی نامناسب به کتابخانه‌ها	۰/۱۰		*	
	T4 متعدد بودن دستورالعمل‌ها در حوزه‌های مختلف مانند سفارشات، سازماندهی در کتابخانه و واحدهای تابعه	۰/۱۰		*	
	T5 آشنا نبودن نظام علمی کشور با اهمیت کتابخانه در توسعه کشور	۰/۱۰		*	

پس از مشخص شدن عوامل راهبردی داخلی و خارجی، ماتریس TOWS تهیه شد و براساس آن چهار گروه راهبرد SO، ST، WO، WT ارائه گردید.

جدول ۶- ماتریس تحلیل TOWS و راهبردهای چهارگانه پیشنهادی

ضعف‌ها	قوت‌ها	
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها
WO1 اقدام برای گسترش فضای فیزیکی کتابخانه و ترمیم بخش‌های فرسوده	فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع	
WO2 تهیه نرم‌افزار جامع و مناسب برای انجام فعالیت‌های کتابخانه	SO2 فراهم ساختن امکان تهیه و تولید مستندات علمی	
WO3 مشخص کردن وظایف و مسئولیت بخش‌های مختلف کتابخانه	SO3 حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان کتابخانه	
WO4 گسترش شبکه همکاری به کتابخانه‌های داخلی و خارجی	SO4 تلاش در راستای روزآمدی منابع کتابخانه SO5 استفاده از منابع اطلاعاتی موجود به عنوان یک مزیت	
WO5 مطالعه و برنامه‌ریزی برای جذب کاربران بالقوه		

ضعف‌ها	قوت‌ها
<p>راهبردهای WT</p> <p>WT1 تهیه و تنظیم اساسنامه کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی و ارائه خط مشیء مشخص کتابخانه‌ها</p> <p>WT2 بررسی وضعیت موجود کتابخانه و تأمین امکانات مطلوب برای دستیابی به استانداردهای جهانی</p> <p>WT3 تهیه و تنظیم آیین‌نامه استخدام</p> <p>WT4 برقراری ارتباط مداوم با عموم کاربران و تلاش برای معرفی خدمات کتابخانه</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>ST1 برگزاری جلسات با مدیران پژوهشی دانشگاه و دانشکده‌ها و آگاه‌سازی آن‌ها از فعالیت‌های آینده کتابخانه</p> <p>ST2 تنظیم و تدوین دستورالعمل‌های مختلف در حوزه‌های سفارشات، سازماندهی و... در کتابخانه و واحدهای تابعه</p> <p>ST3 تنوع و تحول در نوع خدمات کتابخانه‌ها</p> <p>ST4 تنظیم و تصویب شرح وظایف کتابخانه</p>

با تدوین چهار گروه راهبرد که در جدول ۶ ارائه شده است، اکنون می‌توان با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای مختلفی را که از طریق ماتریس TOWS شناسایی شده‌اند، اولویت‌بندی کرد. برای تهیه این ماتریس، مشابه آنچه در مورد جدول‌های عوامل داخلی و خارجی انجام شد. وزن همه عوامل راهبردی شامل فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف برای راهبردهای پیشنهادی بررسی مجدد گردیدند، سپس نمره جذابیت هر عامل برای راهبردهای تعیین شده مشخص شد.

بعد از تکمیل ماتریس، مجموع حاصل ضرب وزن مؤلفه در نمره هر کدام از راهبردها محاسبه شد تا اولویت براساس مهم‌ترین راهبرد تنظیم شود. نتایج تحلیل در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- اولویت‌بندی راهبردها و زمان مورد نیاز برای تحقق آن

راهبردها	مقوله	زمان‌بندی	میانگین
۱. فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع	مدیریت	بلند مدت	۳/۰۳
۲. تقویت مجموعه منابع کتابخانه	مجموعه	کوتاه مدت	۲/۱۶
۳. بررسی وضعیت موجود کتابخانه و تأمین امکانات مطلوب برای دستیابی به استانداردهای جهانی	مدیریت	بلند مدت	۲/۰۵
۴. تهیه و تنظیم اساسنامه کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی و ارائه خط مشیء مشخص کتابخانه‌ها	خدمات	کوتاه مدت	۱/۹۹
۵. فراهم ساختن امکان تهیه و تولید مستندات علمی	مدیریت	بلند مدت	۱/۹۷
۶. استفاده از منابع اطلاعاتی موجود به عنوان یک مزیت	تجهیزات	بلند مدت	۱/۹۰
۷. تلاش در راستای روزآمدی منابع کتابخانه	مدیریت	بلند مدت	۱/۸۳
۸. اقدام برای گسترش فضای فیزیکی کتابخانه و ترمیم بخش‌های فرسوده	مدیریت	کوتاه مدت	۱/۷۴

میانگین	زمان‌بندی	مقوله	راهبردها
۱/۶۸	کوتاه مدت	مجموعه	۹. مشخص کردن وظایف و مسئولیت بخش‌های مختلف کتابخانه
۱/۵۹	کوتاه مدت	مدیریت	۱۰. برگزاری جلسات با مدیران پژوهشی دانشگاه و دانشکده‌ها و آگاه‌سازی آن‌ها از فعالیت‌های آینده کتابخانه
۱/۵۷	کوتاه مدت	مدیریت	۱۱. تهیه نرم‌افزار جامع و مناسب برای انجام فعالیت‌های کتابخانه
۱/۵۶	کوتاه مدت	مدیریت	۱۲. تنظیم و تصویب شرح وظایف کتابخانه
۱/۴۹	بلند مدت	خدمات	۱۳. برقراری ارتباط مداوم با عموم کاربران و تلاش برای معرفی خدمات کتابخانه
۱/۲۶	بلند مدت	خدمات	۱۴. مطالعه و برنامه‌ریزی برای جذب کاربران بالقوه
۱/۲۵	بلند مدت	منابع انسانی	۱۵. حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان کتابخانه
۱/۱۶	کوتاه مدت	مدیریت	۱۶. تهیه و تنظیم آیین‌نامه استخدام
۱/۰۵	کوتاه مدت	مدیریت	۱۷. تنظیم و تدوین دستورالعمل‌های مختلف در حوزه‌های سفارشات، سازماندهی و... در کتابخانه و واحدهای تابعه
۰/۸۹۳	کوتاه مدت	مدیریت	۱۸. گسترش شبکه همکاری با کتابخانه‌های داخلی و خارجی

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، از مجموع ۱۸ اولویت پیشنهادی، ۱۰ راهبرد (ردیف‌ها ۱، ۳، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۸) از مهم‌ترین راهبردهایی است که نیاز به اقدام سریع مدیریت دارد. همچنین مقوله‌های ردیف ۴، ۱۳، ۱۴ مربوط به خدمات کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بوده و ردیف ۱۵، مربوط به مقوله منابع انسانی و ردیف ۶ ناظر بر مقوله تجهیزات است.

۵. نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اصلی‌ترین هدف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی ارائه منابع اطلاعاتی مورد نیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی است. همچنین مهم‌ترین نقطه قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بازمهندسی بخش‌های مختلف کتابخانه بود که منجر به انعطاف‌پذیری و روزآمدی مجموعه و همچنین جذابیت فضای کتابخانه‌ها و استفاده از حداقل فضا جهت دستیابی به اهداف عالی بود. اشتراک تعداد زیادی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر لاتین و فارسی و وجود تعداد زیادی کتاب الکترونیکی فارسی و لاتین در رتبه‌های دوم و سوم اهمیت قرار داشتند. اشتراک منابع اطلاعاتی فارسی و لاتین به کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی کمک می‌کنند که خدمات بهتر و روزآمدی را ارائه کنند. روزآمد بودن مجموعه از طریق فعالیت‌هایی مانند وجین دوره‌ای منابع، انجام کارهای تخصصی باکیفیت توسط نیروی

انسانی متخصص و علاقمند، وجود روحیه مشارکتی و همکاری و حس همدلی بین همکاران در انجام کارهای گروهی و وجود مدیر دارای مدرک کتابداری و اطلاع رسانی به ترتیب مهم ترین نقاط قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بوده‌اند. نتایج پژوهش حاضر در این بخش، از نقاط قوت سوم به بعد با پژوهش سهیلی (۱۳۹۰) همخوانی دارد و هر دو پژوهش روحیه کار گروهی، انجام کارهای تخصصی و با کیفیت توسط نیروی انسانی متخصص، اشتراک منابع اطلاعاتی متعدد و... را از نقاط قوت کتابخانه‌ها تلقی کرده‌اند.

قدیمی و فرسوده بودن برخی از بخش‌های کتابخانه نیز مهم ترین نقطه ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است. نتایج پژوهش حاضر در این بخش با نتایج پژوهش دایک یوگا (۲۰۰۷) مرتبط و همسو و با نتایج پژوهش سهیلی (۱۳۹۰) ناهمسو است. در پژوهش سهیلی مشخص شد که فضای کتابخانه‌های دانشگاه رازی به خاطر تازه تأسیس بودن، مشکلات کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی را نداشتند. کمبود فضای فیزیکی کتابخانه مرکزی و نبود نرم‌افزار جامع و مناسب در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی به ترتیب دومین و سومین نقطه ضعف بودند. بحث کاهش بودجه کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی به عنوان یکی از مهم ترین ضعف‌ها، هم‌سو با نتایج پژوهش سهیلی (۱۳۹۰)، مقدم چرکری (۱۳۸۳) است. بحث بازاریابی می‌تواند بسیاری از مشکلات مادی و تهدیدهای مادی کتابخانه‌ها را کاهش دهد. مشکل بازاریابی و کسب درآمد نیز توسط محمود، حامد و حیدر (۲۰۰۵) برای کتابخانه‌های پاکستان مطرح گردیده است. با ارائه خدمات به سایر سازمان‌ها و دریافت هزینه از آن‌ها بخش اعظمی از نقاط ضعف این کتابخانه‌ها برطرف خواهد گردید. واگذاری بخش‌هایی از کتابخانه مثل زیراکس، صحافی و خدمات به بخش خصوصی نیز کمک شایانی به کمبود منابع مالی کتابخانه‌ها می‌کند.

از نظر ارزیابی محیط بیرونی، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که جذب دانشجویان ممتاز به دانشگاه، مهم ترین فرصت پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است که معمولاً دانشجویان نخبه و تراز اول به این دانشگاه جذب می‌شوند. اما در صورتی که کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی به صورت فعال و توانمند با استفاده از منابع اطلاعاتی روزآمد و کاربردی در جهت جذب دانشجوی نخبه اقدام کنند، قطعاً موفق و به سوی دستیابی به اهداف عالی دانشگاه گام برخواهند داشت. تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع در سطح ملی و مرجعی برای

تولید و روزآمدی مستندات علمی به ترتیب دومین و سومین فرصت پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی بودند. مکانیزه کردن بسیاری از خدمات و فعالیت‌های کتابخانه‌ها در کشور، موقعیت ممتاز کتابخانه‌های دانشگاه در مقایسه با سایر کتابخانه‌های دانشگاهی، حمایت از نهادهای شدن برخی از برنامه‌ها مانند سواد اطلاعاتی و استفاده از کتابدار هماهنگ‌کننده و مسئول در دانشکده‌ها، در رتبه‌های بعدی مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی هستند.

تغییر مداوم سیاست‌ها و تصمیم‌ها در ارتباط با کتابخانه‌ها و تأثیر آن بر تغییر وظیفه‌های کتابداران، مهم‌ترین تهدید پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی است. بنابراین، باید هرچه سریع‌تر آیین‌نامه و اساسنامه وظایف بخش‌ها و افراد مختلف در کتابخانه‌های این دانشگاه تدوین شود تا تغییر سیاست‌ها و تصمیمات بر وظایف و عملکرد کتابخانه تأثیر چندانی نگذارد. فقدان امکانات مطلوب کتابخانه‌ای در مقایسه با استانداردهای دنیا و تحمیل نیروی انسانی نامناسب به کتابخانه‌ها نیز به ترتیب دومین و سومین تهدید بزرگ پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی هستند.

نتایج کلی نشان داد که در محیط داخلی، نقاط قوت از نقاط ضعف بیشتر و در محیط خارجی فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها هستند. بنابراین، وضعیت کلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی رو به بهبود است و نتایج با نتایج پژوهش سهیلی (۱۳۹۰)، عباس‌پور و میرزابیگی (۱۳۹۳) همسو بوده و با نتایج پژوهش عطاپور و انتظامی (۱۳۹۱) که نشان می‌داد نقاط ضعف و تهدیدهای گروه آموزش مورد مطالعه از نقاط قوت و فرصت‌های آن بیشتر است، همخوانی نداشت.

تحلیل نهایی این موقعیت این است که کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی باید وضع موجود را حفظ کرده و سپس با اجرای اقدامات و فعالیت‌های پویا تلاش کند تا حد ممکن از نقاط ضعف بکاهد و بر تهدیدهای محتمل غلبه نماید. همچنین زمینه‌ای فراهم کند که از فرصت‌های پیش رو و نقاط قوت به بهترین نحو ممکن برای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای خود بهره‌گیرد.

براساس نتایج، برخی از مهم‌ترین راهبردها در حوزه‌های مدیریت، خدمات، منابع انسانی، تجهیزات و مجموعه، با اولویت‌های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت شامل فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای تبدیل شدن به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مرجع، بررسی وضعیت موجود کتابخانه و تأمین امکانات مطلوب برای دستیابی به استانداردهای جهانی، فراهم

ساختن امکان تهیه و تولید مستندات علمی، تلاش در راستای روزآمدی منابع کتابخانه، برگزاری جلسات با مدیران پژوهشی دانشگاه و دانشکده‌ها و آگاه‌سازی آن‌ها از فعالیت‌های آینده کتابخانه، است که نیاز به اقدام سریع مدیریت دارد. حفظ و ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان کتابخانه مربوط به مقوله منابع انسانی و استفاده از منابع اطلاعاتی موجود به عنوان یک مزیت ناظر بر مقوله تجهیزات می‌باشد.

منابع

۱. پاکدامن نائینی، م؛ ضیایی، ث؛ اصنافی، ا.ر. (۱۳۹۳). برنامه راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله براساس روش تحلیل راهبردی SWOT. *مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱(۲): ۸۴-۹۶.
۲. پریخ، م. و همکاران (۱۳۸۵). *برنامه راهبردی برای توسعه خدمات کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی: پژوهشی پیرامون بررسی وضعیت حاضر و ارائه الگویی برای تحقق وضعیت مطلوب ارائه خدمات*. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات.
۳. پریخ، م؛ فتاحی، س.ر؛ موسوی، س.ع. (۱۳۸۰). وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه یک الگوی مناسب برای نظام اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ها. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۴(۳): ۳۵-۶۴.
۴. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (۱۳۷۹). *برنامه استراتژیک*. بازیابی در ۱۲ تیر ۱۳۹۱. قابل دسترس در: <https://irandoc.ac.ir/about/strategic-plan>
۵. پشتوتی‌زاده، م؛ فرج‌پهلوی، ع.ح. (۱۳۹۱). ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران اهواز براساس تحلیل SWOT. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۰۸: ۳-۸۰.
۶. ترشیزیان، پ. (۱۳۸۶). کاربرد تکنیک SWOT در برنامه‌ریزی و سازماندهی فضاهای شهری در رابطه با توسعه گردشگری (ترتیب جام). پویش، ۱.
۷. خاشعی، و؛ حسینی، م. (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲(۱۸): ۲۴۰-۲۱۷.
۸. دیوید، ف.آ. (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه ع. پارسائیان و م. اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. ذاکر شهرک، م؛ ابادزی، ز. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان ایران با استفاده از ابزار تحلیل راهبردی سوات. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۴(۳): ۲۷-۷.
۱۰. رحمتی، م. (۱۳۹۴). *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در کتابخانه‌ها، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. قابل دسترس در: <https://civilica.com/doc/437192>
۱۱. سهیلی، ف. (۱۳۹۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۴(۵۳): ۷۳-۹۵.
۱۲. شیخ شعاعی، ف.؛ انتظامی، ح.؛ موسوی، م. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲(۶۶): ۸۹-۷۱.
۱۳. ضیائی، ث؛ میری، ا؛ قیصری نیک، م. (۱۳۹۴). *تدوین برنامه راهبردی مدیریت بحران در کتابخانه‌های وابسته به آستان قدس رضوی*. ارائه شده در همایش ملی ایمنی در کتابخانه‌ها، قابل دسترس در: http://www.civilica.com/Paper-LIBSECURITY01-LIBSECURITY01_028.html
۱۴. عباس‌پور، ج؛ میرزاییگی، م. (۱۳۹۳). پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور ۱۳۹۰-۱۳۹۴. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۸(۳): ۴۷۵-۴۳۵.
۱۵. عصاره، ف.؛ اسدنیایا، ا؛ جلیل‌پور، پ. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از تحلیل سوات. *مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱(۲): ۳۰-۱۳.

۱۶. عطاپور، ه.؛ انتظامی، ح. (۱۳۹۱). تدوین برنامه راهبردی گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه تبریز با استفاده از مدل دیوید. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۴۸ (۶۲): ۶۹-۸۸.
۱۷. کیانی، ع.ر. (۱۳۸۷). فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی. *تدبیر*، ۱۲۱: ۴۹-۵۱.
۱۸. مقدم چرکری، ن. (۱۳۸۳). *تدوین چشم‌انداز خدمات و وظایف سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: پیشنویس برنامه کلان*. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
۱۹. ولی‌زاده، م. (۱۳۹۴). *مطالعه دیجیتال‌سازی کتابخانه‌های عمومی استان ایلام با تحلیل مدل سوات (SWOT)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
20. Buchanan, S. & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34: 130-125.
21. Dike, A. (2007). A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture Library, Umudike, Nigeri. *Library Philosophy and Practice*, 148. Available at: https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/148?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F148&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages, retrieved at: 25 March 2021.
22. Fernandez, J. (2009). **A SWOT analyses of social media in libraries**. Available at: https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=lib_staff_pub, retrieved at; 15 October 2011.
23. Germano, M.A. & Stretch-Stephenson, M. (2012). Strategic value planning for libraries. *Strategic value planning*, 25(2): 71-88.
24. Kumar, P.K.S. (2012). University Libraries in Kerala: A SWOT Analysis for Marketing. *Library Philosophy and Practice*, 8(1): 1-13.
25. Mahmood, K., Hameed, A. & Haider, S.J. (2005). Fundraising in Pakistani libraries: Perceptions of library leaders. *International Information and Library Review*, 37(2): 117-125.
26. Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33: 54-62.
27. Saunders, L. (2015). Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and Under-Recognized Areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41: 285-291.
28. Stoffle, D.C.J. (2009). **The University of Arizona Libraries & Center for Creative Photography Strategic Plan 2009-2013**. Retrieved May 25, 2011, from: <http://nca2010.arizona.edu/documents/Shared/Strategic%20Plans/Colleges/Libraries.pdf>.
29. Williams, J., Nickelson, T. & Schottlaender, B.C. (2013). Bottom-Up Strategic Planning: The UC San Diego Libraries Experience. *Library readers and management*, 27(3): 1-14.

References

1. Abbaspour, J. & Mirzabeigi, M. (2014). Research on the Development of a Strategic Plan for the Library of the Geological Survey of Iran 1394-1390. *University Library and Information Research*, 48(3): 435-475. [In Persian]
2. Atapour, H. & Entezami, H. (2012). Development of a Strategic Plan for the Department of Library and Information Science of Tabriz University Using the David Model. *Library and Information Research*, 48(62): 69-88. [In Persian]
3. Buchanan, S. & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An

- inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34:130-125.
4. David, F. (2003). **Strategic Management**. Translated by A. Parsaian & M. Erabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
 5. Dike, A. (2007). A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture Library, Umudike, Nigeri. *Library Philosophy and Practice*, 148. Available at: https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/148?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F148&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages, retrieved at: 25 March 2021.
 6. Fernandez, J. (2009). **A SWOT analyses of social media in libraries**. Available at: [https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=lib_staff pub](https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=lib_staff_pub), retrieved at; 15 October 2011.
 7. Germano, M.A. & Stretch-Stephenson, M. (2012). Strategic value planning for libraries. *Strategic value planning*, 25(2): 71-88.
 8. Iran Information Science and Technology Research Institute (2012). **Strategic Programm**. Retrieved 3 July 2012, from: <https://irandoc.ac.ir/about/strategic-plan>. [In Persian]
 9. Khasheie, V. & Hosseini, M. (2012). Introduction to Strategic Control; Study of the Strategic Perspective of the Public Libraries of the Country. *Quarterly Journal of Information Research and Public Libraries*, 2(18): 217-240. [In Persian]
 10. Kiani, A. (2008). Strategic Planning Process. *Tadbir*, 121: 49-51. [In Persian]
 11. Kumar, P.K.S. (2012). University Libraries in Kerala: A SWOT Analysis for Marketing. *Library Philosophy and Practice*, 8(1): 1-13.
 12. Mahmood, K., Hameed, A. & Haider, S.J. (2005). Fundraising in Pakistani libraries: Perceptions of library leaders. *International Information and Library Review*, 37(2): 117-125.
 13. Moghadam, N. (2004). **Developing a Vision for the Services and Duties of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran: A draft Master Plan**. Tehran: National Documents and Library Organization of the Islamic Republic of Iran. [In Persian]
 14. Osare, F., Asadnia, A. & Jalilpour, P. (2014). Development of a Strategic Plan for the Department of Information Science and Knowledge of Shahid Chamran University of Ahvaz using SWOT Analysis. *Management of Information and Knowledge*, 1(2): 13-30. [In Persian]
 15. Pakdaman Naini, M., Ziaie, S. & Asnafi, A. (2014). Strategic Plan in the Specialized Library of the International Institute of Seismology and Earthquake Engineering Based on SWOT Strategic Analysis Method. *Quarterly Journal of Information Management and Knowledge*, 1(2): 84-96. [In Persian]
 16. Parirokh, M. & et al. (2006). **Strategic Plan for the Development of Library Services of the Management and Planning Organization: A Study on the Current Situation and Providing a Model for Achieving the Desired Situation of Service Delivery**. Tehran: Country Management and Planning Organization, Deputy for Administrative, Financial and Human Resources Affairs, Scientific Documentation Center, Museum and Publications. [In Persian]
 17. Parirokh, M., Fattahi, S.R. & Musavi, S.E. (2001). Status of Ferdowsi University of Mashhad libraries and presentation of a suitable model for the information system of libraries. *Library and Information Quarterly*, 4(3): 35-64. [In Persian]
 18. Pashoutanizade, M. & Farajpahlou, A. (2012). Evaluation and Comparison of Central Libraries and Faculties of Shahid Chamran University of Ahvaz Based on SWOT Analysis. *Journal of*

- Library and Information Science*, 108: 3-80. [In Persian]
19. Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33: 54-62.
 20. Rahmati, M. (2015). **Planning and Strategic Management of Libraries. International Conference of Modern researches in management, Economy and Accounting.** Available at: <https://civilica.com/doc/437192>. [In Persian]
 21. Saunders, L. (2015). Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and Under-Recognized Areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41: 285-291.
 22. SheikhShoaei, F., Entezami, H. & Mousavi, SM. (2014). Development of a Strategic Plan for the Central Library and Documentation Center of Tehran University of Medical Sciences Using the David Model. *Library and Information*, 2(66): 71-89. [In Persian]
 23. Soheili, F. (2011). Analyzing the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Razi University Libraries and Providing Appropriate Strategies for These Libraries. *Journal of University Library and Information Research*, 44(53): 73-95. [In Persian]
 24. Stoffle, D.C.J. (2009). **The University of Arizona Libraries & Center for Creative Photography Strategic Plan 2009-2013.** Retrieved May 25, 2011, from: <http://nca2010.arizona.edu/documents/Shared/Strategic%20Plans/Colleges/Libraries.pdf>.
 25. Torshizian, P. (2007). SWOT Technique Application in Planning and Organization of Urban spaces in relation to tourism development (Torbat Jam). *Poyesh*, 1. [In Persian]
 26. Valizade, M. (2015). **Digitization Study of Public Libraries in Ilam Province by SWOT Model Analysis.** Master Thesis. Tehran: Department of Information Science and Knowledge, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University. [In Persian]
 27. Williams, J., Nickelson, T. & Schottlaender, B.C. (2013). Bottom-Up Strategic Planning: The UC San Diego Libraries Experience. *Library readers and management*, 27(3): 14-1.
 28. Zaker, M. & Abazari, Z. (2013). Evaluating the Performance of Libraries of Iran Children and Adolescents Intellectual Development Center using SWOT Strategic Analysis Tool. *Quarterly Journal of National Library and Information Studies*, 24(3):7-27. [In Persian]
 29. Ziaie, S., Miri, E. & Gheisarini, M. (2015). **Development of a Strategic Crisis Management Plan in Libraries Affiliated with Astan Quds Razavi.** Presented at the National Conference on Library Safety. Available at: http://www.civilica.com/Paper-LIBSECURITY01-LIBSECURITY01_028.html. [In Persian]