

The Most Important Factors Creating a Strategic Gap in Iran's Public Libraries

Maryam kohzadi Tahneh 

Ph.D. Student Department of Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

E-mail: m.kohzadi64@gmail.com

Atefeh Zarei* 

*Corresponding author, Associate Prof., Department of Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: atefehzareei@gmail.com

Fakhradin Maroofi 

Associate Prof., Department of Business Management, University of Kurdistan, Faculty of Literature and Social Sciences, Kurdistan, Iran. E-mail: maroofif2900@gmail.com

Behrooz Bayat 

Assistant Prof., Department of Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: behrooz.bayat@gmail.com

Abstract

Objective: The aim of this research is to identify the most important factors creating strategic gaps in public libraries in Iran.

Research Methods: This applied research was conducted using a qualitative-quantitative approach with an exploratory orientation. A researcher-made questionnaire, designed to examine the perspectives of public library managers throughout the country, was used. The research sample consisted of 20 experts in strategic management and information science for the qualitative section, and 31 general managers of public libraries in Iran for the quantitative section. The sample was selected using a purposive method. To validate the extracted factors, confirmatory factor analysis (first-order) and one-sample t-test were used to examine the mean status of factors related to strategic management processes. SPSS 25 and AMOS software were used for data analysis.


Findings: The factors creating the largest strategic gaps in public libraries in Iran include lack of attention to factors such as organizational culture growth and excellence, political, legal, and governmental factors and their predicted effects, lack of supervision and control by managers, non-use of specialized software, lack of support from strategies for specific cultural products of society, lack of a unified and cohesive framework for strategies, lack of attention to user segmentation in public libraries based on needs, and neglecting the upgrading of information systems and advanced technology. Based on the overall results, it can be concluded that all these factors require revision as they are not in a desirable state.

Conclusion: The evaluation and analysis of strategic gaps in public libraries can help us become aware of mistakes and future issues, as well as assist us in timely corrections to the library's path. It also provides essential information for effective decision-making and resource allocation, which is one of the key activities in management. Corrective actions should be carried out within a suitable timeframe and on a continuous basis. Continuous and timely evaluation enables library managers to obtain the necessary information for implementing a successful strategic management system in the library. Senior managers need to have different measures in strategic management, especially in the process of formulating and implementing strategies, taking into account the needs of the community. It can be said that strategic planning is the most accepted management method in public libraries, and achieving this requires examining the set of factors related to the planning process, creating a suitable environment within the organization, and making decisions based on proper guidelines. The process of


strategic management in the library should be simple and clear. Managers should assign various tasks to employees. Organize different gatherings in the library. The strategic management process should encourage and strengthen creativity and innovation in the library. Library managers must understand the strategies and be committed to its implementation and express the desired strategy in one sentence.

Keywords: Strategic Planning, Gap Analysis, Public Libraries in Iran, Strategic Management


مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در 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 

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

فخرالدین معروفی 

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه کردستان، دانشکده ادبیات و علوم اجتماعی، کردستان، ایران. رایانامه: maroofif2900@gmail.com

بهروز بیات 

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

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹

چکیده

هدف: هدف این پژوهش شناسایی مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران است.

روش پژوهش: این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی- کمی و جهت‌گیری اکتشافی انجام شده است. از پرسشنامه محقق‌ساخته که برای بررسی دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های عمومی کل کشور طراحی شده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی تشکیل شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، ۳۱ نفر از مدیرکل‌های کتابخانه‌های عمومی ایران تشکیل شده که به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج‌شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتب اول) و از آزمون تی (t) تک نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با فرآیندهای مدیریت راهبردی استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس (SPSS) و نرم‌افزار اموس (AMOS) استفاده شده است.

یافته‌ها: با توجه به میانگین‌های به دست آمده، مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران، عدم توجه به عواملی همچون رشد و تعالی فرهنگ سازمان، عوامل سیاسی، قانونی و دولتی و پیش‌بینی اثرات آنها، عدم نظارت و اعمال کنترل به وسیله مدیران، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، عدم حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه، عدم برخورداری راهبردها از چارچوب یکپارچه و منسجم، عدم توجه به تقسیم‌بندی کاربران در کتابخانه عمومی بر اساس نیازها، عدم توجه به ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته هستند.

نتیجه‌گیری: ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی می‌تواند ما را از اشتباهات و مسائل پیش‌رو آگاه کند. همچنین اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری اثربخش و تخصیص مؤثر منابع که یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های مدیریت است را فراهم سازد. لازم است مدیران ارشد با توجه بیشتر به نیازهای جامعه، تدابیر متفاوت‌تری در حوزه مدیریت راهبردی خصوصاً در فرآیند تدوین راهبردها داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: تدوین راهبرد، تحلیل شکاف، کتابخانه‌های عمومی ایران، مدیریت راهبردی

مقدمه و بیان مسئله

کتابخانه‌های عمومی سهم عمده‌ای در بالابردن سطح دانش افراد یک جامعه دارند (اینگریت^۱، روتر و بومگرتنر، ۲۰۱۶). کتابخانه‌های عمومی برای قرن‌ها ثابت کرده‌اند که زیرساخت و به عنوان مراکز مرجع برای دسترسی به دانش پایدار هستند. در دوران دگرگونی کنونی، با چالش‌های جدید و مُخِل مواجه کرده است (هرناندز-پرز، ویلارینو و دومنک^۲، ۲۰۲۲). لازم است مدیران کتابخانه‌ها چگونگی تأثیرگذاری این نیروها را بر سازمان‌های خود دریابند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۸).

برای کاهش چالش‌ها، کتابخانه‌های عمومی باید روش‌های جدیدی را برای خدمت‌رسانی به مراجعان طراحی و اجرا کنند تا خدمات کتابخانه‌ای برای افراد با سطوح مختلف با استفاده از فناوری‌ها به سهولت استمرار یابد. افزایش خدمات مبتنی بر فناوری نیازمند نوآوری و ایده‌پردازی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی است (قانع، ۱۴۰۰).

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^۳، ۲۰۲۰). برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت، باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است (دورن و لندوی^۴، ۲۰۲۱). پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند (یاداو^۵، ۲۰۱۹).

-
1. Engert, Rauter & Baumgartner
 2. Hernández-Pérez, Vilarino & Domènech
 3. David & David
 4. Düren & Landøy
 5. Yadav

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است. یعنی یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد (آدلر^۱، ۲۰۲۰). به‌کارگیری راهبرد، شکاف بین وضعیت فعلی یک سازمان را کاهش می‌دهد و به وضعیتی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد کمک می‌کند (دورن و لندوی، ۲۰۲۱). این مسیر برنامه‌ریزی‌شده برای موفقیت آینده است (فوئلز-اوباخ^۲، ۲۰۱۸).

چیزی به نام یک راهبرد کامل، به‌موجب محیط پویا وجود ندارد؛ بنابراین راهبردها باید پویا باشند (کرنز^۳، ۲۰۱۰). یک برنامه راهبردی موفق برای کتابخانه‌ها باید دارای مشخصه‌هایی باشد؛ زیرا مدیریت راهبردی میان‌مدت و بلندمدت است. دوره برنامه راهبردی، چشم‌انداز و مأموریت باید به عنوان چارچوب راهبردی مشخص باشد (بالدگر^۴، ۲۰۱۲). چشم‌انداز تصویری تخیلی از آینده کتابخانه، از آنچه کتابخانه می‌خواهد در طولانی‌مدت انجام دهد و اجرا کند، است. این توصیف وضعیت آینده مطلوب سازمان است (واندر^۵، ۲۰۱۶). چشم‌انداز، جهت‌گیری آینده را مشخص می‌کند و به کتابخانه جهت می‌دهد (بی و هاس^۶، ۲۰۱۹).

ارزش‌های سازمانی معیارها و هنجارهای اساسی و پایدار رفتار اجتماعی هستند که به‌طور جمعی توسط اعضای داخل سازمان نگهداری می‌شوند (واندر، ۲۰۱۶). از ارزش‌های مهم یک کتابخانه، می‌توان به کارمندان، کارکنان، توسعه فردی، توانمندسازی کاربران، تنوع، یکپارچگی، برابری، احترام، مدارا، تخصص، دانش و شایستگی کارکنان اشاره کرد (دورن و لندوی، ۲۰۲۱).

جهت‌گیری برنامه‌های راهبردی با حوزه‌های فعالیت در جهت دستیابی به اهداف خود، نیازمند تفکر راهبردی مدیران است؛ زیرا تفکر راهبردی هدف‌گرا است. همچنین تفکر راهبردی پیش‌بینی‌کننده است؛ یعنی تلاش می‌کند تا تحولات آینده را شناسایی کند و در شکل‌دهی فعالیت‌های خود به سمت آنها سوق پیدا کند (بالدگر، ۲۰۱۲). چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و راهبردها مکمل‌های ضروری هستند که باید با یکدیگر هماهنگ شوند (واندر، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی امری حیاتی است (دورن و لندوی، ۲۰۲۱). مشکل بنیادی برنامه راهبردی سازمان‌ها، شکاف میان ایده‌ها و آرمان‌ها با عمل و اقدامات سازمانی است. این بدان معناست که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل‌سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین‌شده ندارند (رضایی شریف آبادی و غیبی زاده، ۱۳۹۵).

-
1. Adler
 2. Fuehles-Ubach
 3. Kearns
 4. Baldegger
 5. Wunder
 6. Bea & Haas

تمام کتابخانه‌ها با به کار گرفتن ابزارهای مختلف به دنبال رسیدن به هدف مطلوب خود هستند. یکی از این ابزارها تدوین برنامه راهبردی است که روشی مناسب برای پیش‌بینی و رویارویی با محیط در حال تغییر آینده کتابخانه‌ها است. اگرچه می‌توان دلایل متعددی برای بی‌توجهی و کوتاهی کتابخانه‌ها نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی ارائه داد؛ اما مهم‌ترین دلیلی که می‌توان مطرح کرد این است که اجرای موفقیت‌آمیز آن بسیار سخت و زمان‌بر است و گاهی اوقات فرآیندی 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؟

در برنامه‌ی راهبردی، چیزی که خیلی اهمیت دارد شناخت فاصله‌ی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی شده است که شکاف راهبردی گفته می‌شود (مصلح و عالی زاده، ۱۳۹۵). شناخت شکاف راهبردی و عوامل مؤثر در ایجاد شکاف جهت درک و شناخت نقص‌ها و کاستی‌ها در مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی به کار می‌رود، که سعی بر تغییر زمینه‌هایی دارد که در آن یک نوع عدم‌رضایت به صورت تفاوت بین وضعیت فعلی و ایده‌آل است.

کتابخانه‌های عمومی همواره سعی دارند فاصله‌ی بین این وضع موجود و مطلوب را با بسیج منابع، هدایت، برنامه‌ریزی و غیره پُر کنند. بنابراین بررسی عوامل ایجادکننده شکاف و تحلیل و ارزیابی اقدامات انجام‌شده، امری ضروری برای جلوگیری از شکست در رسیدن به اهداف راهبردی کتابخانه‌های عمومی به‌شمار می‌رود. ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی می‌تواند ما را از اشتباهات و مسائل پیش‌رو آگاه کرده و در اصلاح به‌موقع مسیر کتابخانه‌ها ما را یاری کند؛ همچنین اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری اثربخش و تخصیص مؤثر منابع که یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های مدیریت است را فراهم سازد.

برای ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی باید عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس راهبردهای کنونی کتابخانه قرار گرفتند و عملکرد کتابخانه‌های عمومی مورد بررسی قرار گیرد تا شکاف‌ها مشخص شوند و در نهایت اقدامات اصلاحی برای رفع این شکاف‌ها و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز، مأموریت کتابخانه‌ها تحقق یابد. مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر، چیستی مؤلفه‌های شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران است. با توجه به ارزش ویژه‌ی شناخت دقیق برنامه‌ریزی راهبردی و تحلیل شکاف‌های موجود در مدیریت راهبردی و ارائه راهکارهای تخصصی برای کاهش و یا حذف آنها، محقق تلاش دارد تا با بررسی مبانی علمی و نظری موضوع، زمینه‌های رسیدن به پاسخ این سؤال اصلی است که:

- ۱- الگوی مفهومی شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران (فرآیند تدوین راهبرد) و درجه‌ی تناسب آن چگونه است؟
- ۲- مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در فرآیند تدوین راهبرد کتابخانه‌های عمومی ایران کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل کنترل راهبردی برای اجرا و ارزیابی راهبردها و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، به بررسی موضوع پرداختند. نتایج نشان داد کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است. چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسأله شکاف ایده تا عمل مواجه است.

شیخ شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه راهبردی کتابخانه‌ی مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید پرداختند. یافته‌ها 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 پژوهشی با عنوان کاوشی بر مختصات مدل کنترل راهبردی چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداخت. 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.

میرغفوری، کریمی گوغری 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 پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند اولویت‌بندی صحیح مسائل کتابخانه‌ها را، از جمله سامان‌دهی به بخش اداری و مالی که در اولویت اول طبق این پژوهش است، یادآور شود.

محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان فراترکیب موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت که با تکیه بر فراترکیب تمامی پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، موانع اجرای راهبردها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد. یافته‌ها نشان داد اگرچه که بیشتر موانع به اجرای راهبردها برمی‌گردند؛ برنامه‌های راهبردی اغلب بسیار بلندپروازانه تدوین شده‌اند و در نتیجه، مجریان اجرای راهبرد نیز تنها مجبورند که 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، درک عمیق‌تر از چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی را نشان داد و به ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی پرداخت. نتایج نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها است. پاپکی شیلدز و بویر رایت^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در

1. Papke-Shields & Boyer-Wright

کتابخانه‌ها» به این نتیجه رسیدند که پیشرفت فناوری، کتابخانه‌ها را قادر ساخته تا به طیف وسیعی از مواد که هیچ کتابخانه‌ای به تنهایی 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 به نحو احسن برای بخش و سازمان خود استفاده کنند.

جانتز^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان چشم‌انداز، نوآوری و رهبری در کتابخانه‌های تحقیقاتی، رابطه بیانیه کتابخانه تحقیقاتی را بررسی کردند. همان‌طور که در یک بیانیه چشم‌انداز و نوآوری کتابخانه عمومی منتشر شده است، به طور کلی یک رابطه مثبت بین چشم‌انداز، بیانیه رهبری و انواع عوامل سازمانی را نشان می‌دهد. در نتیجه مشخص شد که وجود بیانیه چشم‌انداز به‌طور مثبت و معنی‌داری با نوآوری کتابخانه مرتبط است. اکه و سوریاکومار^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که 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. دریافتند کتابخانه‌ها بدون برنامه راهبردی نمی‌توانند به ایده‌های جدید دست یابند و آنها را انتقال دهند.

امانی حسن محمد (۲۰۲۳) در پژوهشی جامع که به صورت کتاب با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی برای آینده کتابخانه‌های عمومی ارائه داده است، شامل یک مقدمه و چهار فصل است که در هر فصل به جنبه‌ای از برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی پرداخته و راهکارهایی ارائه داده است که حاصل پژوهش گسترده در زمینه مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های مصر است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که هیچ برنامه روشنی برای ارزیابی وضعیت فعلی یا گسترش آینده در کتابخانه‌های عمومی مصر وجود ندارد. کتابخانه‌های عمومی چشم‌انداز یا مأموریتی برای خود ایجاد نکرده‌اند.

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؛ چون فرآیند 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 و شناسایی عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی، به‌طور جامع مطالعه‌ای صورت نگرفته است و همین امر

1. Jantz

2. Eke & Soriakumar

محرکی برای انجام پژوهش حاضر بوده تا بتوان با شناسایی مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی، راهکارهایی را جهت رفع شکاف ارائه کرده و با کمک به مدیران در رسیدن به اهداف چشم‌انداز، باعث بهبود عملکرد سازمان، رفع مشکلات، رضایت کاربران و در نهایت در مسیر ماندگاری کتابخانه‌های عمومی و رسیدن به وضع مطلوب گام برداشت.

روش پژوهش

این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی-کمی و جهت‌گیری اکتشافی انجام شده است. از پرسشنامه محقق‌ساخته که برای بررسی دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های عمومی کل کشور طراحی شده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی تشکیل شده است. جامعه آماری به روش هدفمند انتخاب شدند. در بخش کیفی از تکنیک دلفی و آزمون دوجمله‌ای و همچنین آزمون کندال برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده شده است. با آزمون شاپیرو ویلک^۱ نرمال بودن یا نبودن تک‌تک داده‌های گویه‌ها بررسی شد (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۰). در بخش کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری و مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) پرسشنامه‌ای که درجه اهمیت هر یک از مؤلفه‌های آن توسط خبرگان پنل دلفی مشخص شده بود، مورد بررسی قرار گرفت (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۲).

بعد از این که اعتبار الگوی مؤلفه‌های راهبردی تأیید شد، چون موضوع شکاف راهبردی کاملاً تخصصی در زمینه مدیریت است، جامعه آماری پاسخگو، مدیرکل‌های کتابخانه‌های عمومی ایران که تعداد آنها ۳۱ نفر هستند، به عنوان جامعه آماری کمی پژوهش انتخاب شدند. بعد از گردآوری داده‌ها با توجه به تعداد نمونه (۳۱) برای بررسی پارامتریک یا ناپارامتریک بودن داده‌ها، از آزمون شاپیرو ویلک استفاده شده است و چون سطح معنادار به دست آمده در جدول شاپیرو ویلک (۰/۶۷۲) از آلفا ۰/۰۵ بزرگتر است، پس با اطمینان ۰/۹۵ داده‌های پرسشنامه، پارامتریک (نرمال) می‌باشند.

جدول ۱- جدول شاپیرو ویلک

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
KOL	0.079	31	0.200*	0.975	31	0.672

* This is a lower bound of the true significance.

1. Shapiro-Wilk Test

سپس با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول و تحلیل عاملی مرتبه دوم، به منظور تأیید روایی سازه‌ها استفاده شد.

تحلیل عاملی تأییدی

از آنجائی که در این پژوهش پیش‌تر روابط بین سازه‌ها از طریق تحلیل کیفی مشخص شده بود در این بخش از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته می‌شود.

جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج‌شده پرسش‌نامه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتبه اول) بر پایه نرم‌افزار آموس استفاده شد.

معناداری وزن‌ها: در اینجا هدف بررسی این مورد است که آیا این متغیر مشاهده‌پذیر می‌تواند برای ایجاد متغیر پنهان تشکیل‌شونده مرتبط یا نامرتب باشد؟ (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

چون توزیع جامعه آماری کمی و نرمال است از آزمون تی (t) تک نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با فرآیندهای مدیریت راهبردی استفاده شده و همچنین با توجه به اینکه سؤالات طراحی‌شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است، لذا نمرات به‌دست‌آمده از میانگین هریک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد داری وضعیت نسبتاً مطلوب و شکاف کمی است و هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط به عنوان یک عامل مهم شکاف راهبردی شناسایی می‌شود.

یافته‌های پژوهش

پاسخ به سوال اول پژوهش

در الگوی اولیه مؤلفه‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند، از مدل ارائه‌شده حذف شدند و ۷۷ مؤلفه تأییدشده بر اساس تحلیل پانل دلفی در جدول ۲ آمده است و مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف به‌صورت کامل نمایش داده شده است.

جدول ۲. مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف

متغیر اصلی	شماره سوال	سؤالات	بارعاملی استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های	M01	به نظر شما سند چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی رسمی و روزآمد است؟	۰/۶۸۵	۰/۸۰۹	۰/۸۵۴	۰/۵۰۲
	M02	به نظر شما نیازها و انتظارات کاربران/ذی‌نفعان از نهاد کاملاً مشخص شده است؟	۰/۶۸۰			

			۰/۶۴۰	در تدوین راهبردها، نوع محصولات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟	M03	آن
			۰/۷۱۷	در تدوین راهبردها، نوع خدمات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟	M04	
			۰/۷۷۳	در تدوین راهبردها به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	M05	
			۰/۶۴۵	در تدوین راهبردها، به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه شده است؟	M06	
			۰/۶۱۰	به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به عنوان یک مؤلفه فرهنگ سازمانی) توجه شده است؟	M08	
			۰/۸۴۷	در تدوین راهبردهای نهاد، به کارکنان، انگیزه و پاداش آنها توجه شده است؟	M09	
			۰/۷۴۹	در تدوین راهبردهای نهاد، اهداف بلندمدت و کوتاهمدت (واضح و مرتبط، واقع‌بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل‌ارزیابی) تعیین شده است؟	M10	
			۰/۵۹۰	مدیران و کارکنان در بررسی عوامل خارجی کتابخانه با یکدیگر همکاری و مشارکت می‌کنند؟	EF02	عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
			۰/۶۲۹	در بررسی عوامل خارجی کتابخانه استفاده از تکنولوژی‌های جدید به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود؟	EF03	
			۰/۷۶۴	منابع مالی برای تهیه منابع / ارائه خدمات به کاربران کتابخانه عمومی شناسایی شده‌اند؟	EF04	
		۰/۷۷۹	۰/۷۹۹	در تدوین راهبردها به تغییرات عوامل اجتماعی و اثرات آن در ارائه خدمات / منابع، به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	EF05	
			۰/۸۰۱	در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی اثرات آنها توجه شده است؟	EF06	
			۰/۷۴۱	به ارتقای فناوری و اثرات آن (ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟	EF07	
			۰/۶۱۶	در تدوین راهبردها به گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری و...) توجه شده است؟	IF01	
		۰/۹۱۴	۰/۸۷۰	فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده همسو (حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف) است؟	IF02	
			۰/۵۱۳	۰/۹۲۶		

			۰/۷۰۲	برنامه‌ریزی مدیران (پیش‌بینی، تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، سیاست‌ها و تعیین راهبردها) مناسب است؟	IF03
			۰/۷۸۰	بین ساختار سازمانی هماهنگی (تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی با راهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است) وجود دارد؟	IF04
			۰/۶۹۲	مدیران به تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی میان آنها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به‌کارگیری دانش‌آموختگان علم اطلاعات) توجه کرده‌اند؟	IF05
			۰/۸۱۴	مدیران به نظارت و اعمال کنترل (به وسیله‌ی معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب توجه دارند؟	IF06
			۰/۵۹۶	ایجاد فرآیند و چارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/خدمات توجه شده است؟	IF07
			۰/۶۸۹	چارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات/محصولات وجود دارد؟	IF08
			۰/۶۰۸	در تدوین راهبردها، نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثر بخش بررسی و شناسایی شده‌اند؟	IF09
			۰/۷۵۰	منابع مالی (داخلی) برای تدوین و اجرای راهبردهای کتابخانه تأمین و شناسایی شده‌اند؟	IF10
			۰/۷۳۸	نقاط قوت و ضعف واحد عملیات/ارائه خدمات کتابخانه (ظرفیت، موجودی، نیروی کار، کیفیت و...) شناسایی شده است؟	IF11
			۰/۷۶۶	به ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی توجه شده است؟	IF12
			۰/۷۱۲	واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی (واحد فناوری، اداری، مالی و...) ارتباط و هماهنگی دارد؟	IF13
			۰/۶۷۱	به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارتقاء و بهبود ارائه باکیفیت خدمات، ارتقای عملکرد و تصمیمات مدیریت در کتابخانه عمومی توجه شده است؟	IF14

			۰/۶۸۵	از نرم افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می شود؟	IF15	
۰/۵۹۵	۰/۸۹۷	۰/۸۶۱	۰/۷۵۱	اهداف بلندمدت تدوین شده کتابخانه به صورت کمی قابل سنجش و قابل دست یابی هستند؟	CS01	انتخاب راهبردها
			۰/۸۵۰	به نظر شما تدوین راهبردها، تعیین اولویت ها بر پایه اهداف بلندمدت و سالانه کتابخانه است؟	CS02	
			۰/۷۸۱	به نظر شما هماهنگی و حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه چگونه است؟	CS03	
			۰/۸۷۵	به نظر شما راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش ها، باورها، مراسم و...) حمایت می کند؟	CS04	
			۰/۶۴۱	به جنبه های سیاسی اثرگذار در تدوین راهبردها و ارائه راهکارهای سیاسی اثربخش برای مطرح شدن مسائل مهم توجه می شود؟	CS05	
			۰/۷۰۴	راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت مدیره کتابخانه است؟	CS06	
۰/۵۱۵	۰/۸۹۲	۰/۸۶۸	۰/۶۳۰	مدیران و کارکنان کتابخانه عمومی درک درستی از راهبردهای تدوین شده و تعهد و توانایی کافی در اجرا و پیاده سازی راهبردها دارند؟	OP01	برنامه های عملیاتی
			۰/۷۵۴	همکاری و ارتباط اثربخش مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای در اجرای راهبردها وجود دارد؟	OP02	
			۰/۷۲۸	به تقسیم بندی کاربران در کتابخانه عمومی براساس نیازها و ارائه خدمات خاص به دسته و گروه های خاص (معلولین، کودکان و نوجوانان و ...) توجه شده است؟	OP03	
			۰/۸۷۸	راهبردهای ویژه ای برای تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید اجرا می شود؟	OP04	
			۰/۶۱۵	تجزیه و تحلیل خواسته ها و انتظارات کاربران کتابخانه (نوع منابع / خدمات) و مشخص کردن شیوه تأمین نیازهای آنها صورت می گیرد؟	OP05	
			۰/۷۵۴	به تأمین سرمایه و منابع مالی برای اجرای برنامه های راهبردی کتابخانه عمومی توجه شده است؟	OP06	
			۰/۶۸۱	پیش بینی و تجزیه و تحلیل صورت های مالی کتابخانه عمومی (حداقل صورت مالی ۳ سال آینده) برای اجرای راهبردها صورت می گیرد؟	OP07	
			۰/۸۴۲	جزئیات مربوط به چگونگی شیوه تأمین وجوه و مصرف آنها برای یک دوره زمانی مشخص (بودجه مالی) در اجرای راهبردها مشخص شده است؟	OP08	

			۰/۷۳۷	تخصص تیم تحقیق و توسعه کتابخانه عمومی در (انتقال فناوری‌های پیشرفته، تعدیل فرآیندها، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، توسعه خدمات، نوآوری، مدیریت دانش و...) با استفاده از چارچوب خاص مشخص شده است؟	OP09	
			۰/۵۸۷	بین کارکنان واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی، رابطه متقابل و اثربخش وجود دارد؟	OP10	
			۰/۶۷۱	واحدهای مختلف کتابخانه با یکدیگر از طریق سیستم‌های پیشرفته به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات ارتباط منسجم و یکپارچه دارند؟	OP11	
			۰/۶۷۲	برای اجرای راهبردها و ماندگاری کتابخانه به ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته توجه شده است؟	OP12	
			۰/۶۲۴	مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای کتابخانه با تفکر و دانش راهبردی در فعالیت‌های مربوط به اجرای راهبردها مشارکت و همکاری مستقیم دارند؟	MI01	
			۰/۶۹۹	مدیران از علت وجودی هدف‌ها و راهبردها آگاهی دارند و به اجرای راهبردها متعهد هستند؟	MI02	
			۰/۷۵۸	اهداف سالانه توسط مدیران کتابخانه‌ی عمومی (برای تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها، تعیین اولویت‌ها و اهداف بلندمدت) تعیین می‌شود؟	MI03	
			۰/۷۰۵	اهداف سالانه کتابخانه به آگاهی همگان رسانده شده و قابل اجرا است؟	MI04	
			۰/۷۰۹	مدیران از رهنمودها، مقررات و شیوه‌های خاصی برای حمایت و دستیابی به هدف‌های تعیین شده استفاده می‌کنند؟	MI05	
			۰/۷۳۳	دستورالعمل‌هایی مستند برای اجرای کامل راهبردهای کتابخانه توسط مدیران تهیه و اجرا می‌شود (مرتبط ساختن حقوق و پاداش به هدف‌های سالانه یا بلندمدت، ارتقاء دادن افراد درون سازمان و...)?	MI06	
			۰/۶۸۲	مدیران به اختلاف‌نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد، سازماندهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر توجه دارند؟	MI08	
			۰/۷۹۴	پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت است؟	MI10	
۰/۵۰۳	۰/۸۴۶	۰/۷۸۰	۰/۷۱۳	به عوامل انسانی (میزان رضایت کارکنان و کاربران از	CE04	کنترل و

		ارزیابی	
		کیفیت ارائه‌ی محصولات/خدمات) توجه می‌شود؟	
	۰/۷۴۰	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؟	CE05
	۰/۶۳۹	در مورد چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه، راهنمایی مستند تدوین و انتشار داده شده است؟	CE06
	۰/۷۵۴	برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه هماهنگی دارند؟	CE07
	۰/۶۸۷	عملکرد کارکنان به مدیران ارشد برای ایجاد ارتباط مناسب بین پاداش‌ها و عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌های راهبردی انعکاس و ارزیابی می‌شود؟	CE08
	۰/۷۱۶	میزان پایداری به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌های تدوین‌شده برای حفظ هدف اصلی کتابخانه شناسایی و کنترل می‌شوند؟	CE09

فرآیند تدوین راهبرد

جدول ۳- نتایج حاصل از روایی مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن

متغیر	معرف	λ	T	α	AVE
مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن	Q1_1	۰/۵۷۵	۴/۶۹۳	۰/۹۱۵	۰/۵۸۴
	Q2_1	۰/۸۰۴	۱۷/۲۰۴		
	Q3_1	۰/۴۴۸	۲/۳۷۶		
	Q4_1	۰/۸۸۶	۱۶/۰۷۹		
	Q5_1	۰/۸۷۹	۱۶/۲۸۵		
	Q6_1	۰/۷۸۲	۷/۵۵۴		
	Q7_1	۰/۸۲۰	۱۲/۳۵۲		
	Q8_1	۰/۸۴۰	۱۰/۰۵۰		
	Q9_1	۰/۶۳۵	۴/۶۷۵		
	Q10_1	۰/۸۴۴	۱۵/۷۰۵		

جدول (۳)، بارهای عاملی (λ)، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ (α) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن را نشان می‌دهد. بنابر نتایج به‌دست‌آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین می‌توان گفت که سؤالات طراحی‌شده برای سازه متغیر مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه می‌باشد.

روایی سازه شاخص‌های عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

جدول ۴- نتایج حاصل از روایی عوامل خارجی

متغیر	معرف	λ	T	α	AVE
عوامل خارجی	Q1_1	۰/۸۸۴	۲۳/۴۵۹	۰/۹۴۱	۰/۷۰۹
	Q2_1	۰/۸۸۵	۱۹/۴۸۲		
	Q3_1	۰/۸۴۰	۱۲/۹۴۲		
	Q4_1	۰/۹۱۵	۴۳/۰۳۹		
	Q5_1	۰/۸۱۵	۱۷/۰۶۴		
	Q6_1	۰/۷۸۳	۱۲/۵۰۹		
	Q7_1	۰/۸۲۵	۱۳/۲۳۶		
	Q8_1	۰/۷۷۹	۱۰/۱۰۶		

جدول (۴)، بارهای عاملی (λ)، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ (α) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های خرید آنلاین نشان می‌دهد. بنابر نتایج به‌دست‌آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین می‌توان گفت که سؤالات طراحی‌شده برای سازه متغیر عوامل خارجی در تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه می‌باشد.

روایی سازه شاخص‌های عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

جدول ۵- نتایج حاصل از روایی عوامل داخلی

متغیر	معرف	λ	T	α	AVE
عوامل داخلی	Q1_1	۰/۸۱۸	۱۷/۲۰۰	۰/۹۶۱	۰/۶۵۲
	Q2_1	۰/۸۰۹	۸/۵۴۲		
	Q3_1	۰/۸۲۵	۱۱/۵۸۵		
	Q4_1	۰/۷۹۲	۸/۵۸۰		
	Q5_1	۰/۸۲۹	۹/۶۰۳		
	Q6_1	۰/۸۸۸	۲۰/۴۷۵		
	Q7_1	۰/۷۴۹	۶/۶۶۱		
	Q8_1	۰/۸۴۳	۱۷/۴۷۲		
	Q9_1	۰/۸۰۳	۱۷/۳۸۵		
	Q10_1	۰/۸۳۰	۱۴/۰۸۵		
	Q11_1	۰/۸۳۷	۱۱/۴۹۵		
	Q12_1	۰/۷۷۱	۱۲/۴۷۱		
	Q13_1	۰/۸۳۷	۱۳/۳۹۷		
	Q14_1	۰/۷۹۱	۸/۸۷۶		

		۴/۹۱۲	۰/۸۲۵	Q15_1	
--	--	-------	-------	-------	--

جدول (۵)، بارهای عاملی (λ)، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ (α) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های عوامل داخلی نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین می‌توان گفت که سؤالات طراحی شده برای سازه متغیر عوامل داخلی در تدوین راهبردها، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه می‌باشد.

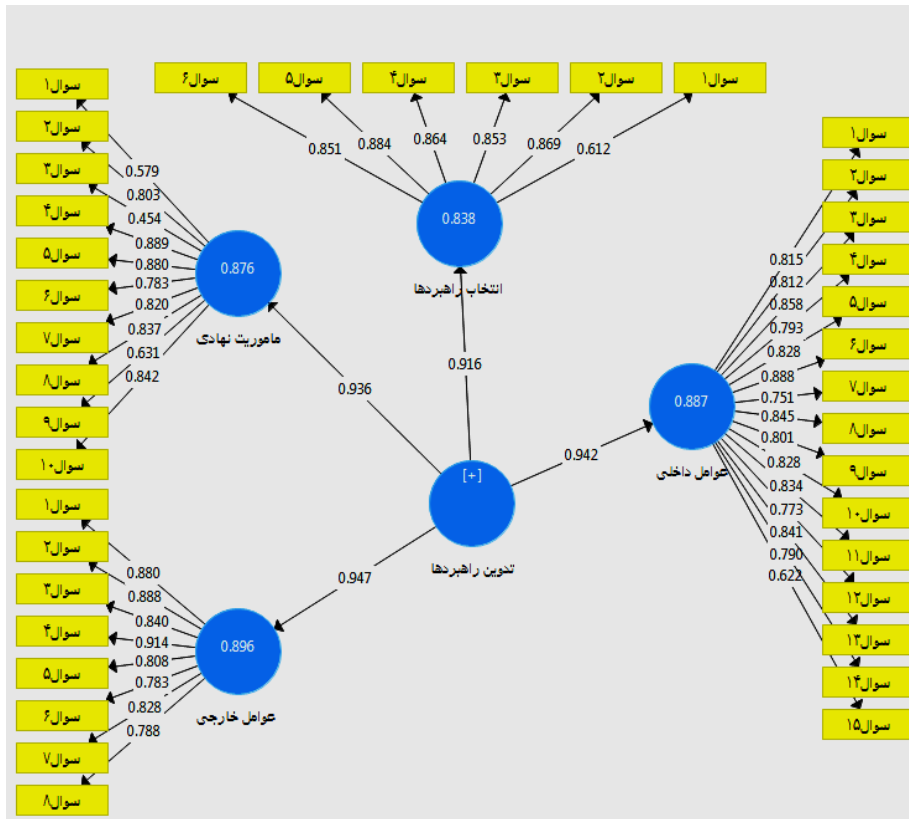
روایی سازه شاخص‌های انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

جدول ۶- نتایج حاصل از روایی انتخاب راهبردها

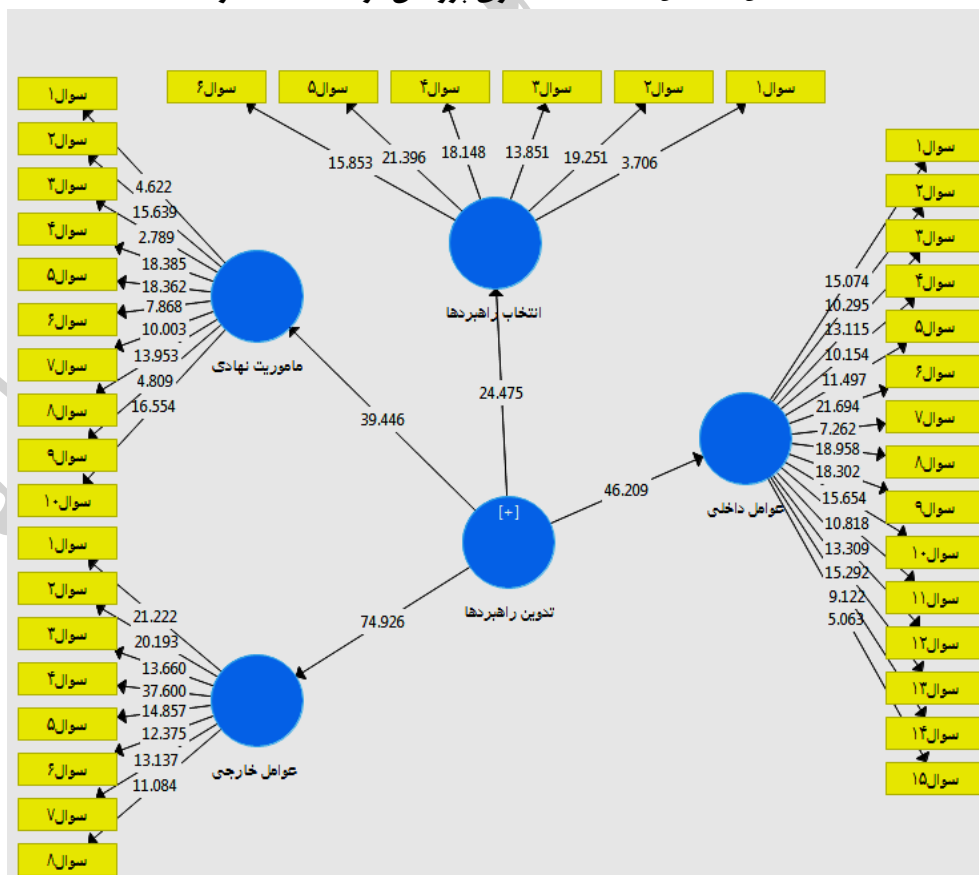
متغیر	معرف	λ	T	α	AVE
انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)	Q1_1	۰/۸۵۴	۱۶/۱۵۸	۰/۹۴۱	۰/۷۰۹
	Q2_1	۰/۸۶۶	۱۵/۹۶۱		
	Q3_1	۰/۸۵۱	۱۳/۴۲۴		
	Q4_1	۰/۸۶۷	۱۸/۲۱۵		
	Q5_1	۰/۶۱۱	۱۳/۶۳۹		
	Q6_1	۰/۸۸۴	۲۲/۲۶۱		

جدول (۶)، بارهای عاملی (λ)، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ (α) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد) نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین می‌توان گفت که سؤالات طراحی شده برای سازه متغیر انتخاب راهبردها در مرحله تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه می‌باشد.

ارائه مدل تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی



شکل ۵- مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۶- مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

همچنین شکل (۶) بارهای عاملی (۸) را برای هر یک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. بنابر نتایج به‌دست‌آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ و مقدار آماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۱/۹۶ بزرگتر بود ($P < ۰/۰۵$).

در ادامه‌ی روایی همگرا، واگرا و پایایی سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی محاسبه شده که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۷- ضرایب پایایی سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی

خرده‌مقیاس	آلفای کرونباخ	پایایی همگون rho	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
مأموریت نهادی	۰/۹۰۵	۰/۹۲۱	۰/۹۲۸	۰/۶۸۵
عوامل خارجی	۰/۹۴۱	۰/۹۴۴	۰/۹۵۱	۰/۷۰۹
عوامل داخلی	۰/۹۶۱	۰/۹۶۲	۰/۹۶۵	۰/۶۵۲
انتخاب راهبردها	۰/۹۱۵	۰/۹۳۲	۰/۹۳۱	۰/۵۸۴

مقادیر گزارش‌شده در جدول (۷) نشان از تأیید پایایی و روایی همگرای متغیرهای تحقیق دارد. در ادامه برای بررسی میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان از روش فورنل و لارکر استفاده شد.

جدول ۸- ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی

خرده‌مقیاس	۱	۲	۳	۴
مأموریت نهادی	۰/۸۲۸			
عوامل خارجی	۰/۸۳۱	۰/۸۴۲		
عوامل داخلی	۰/۷۸۲	۰/۸۸۲	۰/۸۰۷	
انتخاب راهبردها	۰/۸۰۹	۰/۸۲۵	۰/۸۶۶	۰/۷۶۴

مطابق با ماتریس بالا، مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌ها از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی را نشان می‌دهد.

پاسخ به سوال دوم پژوهش

عوامل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران در فرآیند تدوین راهبردها کدامند؟

بررسی وضعیت عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن (تدوین راهبرد)

جدول ۹- برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن (تدوین راهبرد)

آمار استنباطی			آمار توصیفی		سؤالات عامل مأموریت نهاد
میانگین فرضی: ۳			انحراف معیار	میانگین	
Sig	آماره t	درجه آزادی			
۰/۰۰۱	-۱/۸۸۱	۳۰	۱/۰۵۰	۲/۶۵	عامل ۱
۰/۰۰۱	-۰/۶۸۲	۳۰	۰/۷۹۰	۲/۹۰	عامل ۲
۰/۰۰۱	-۰/۲۱۵	۳۰	۰/۸۳۶	۲/۹۷	عامل ۳
۰/۰۰۱	-۰/۹۲۶	۳۰	۰/۹۶۹	۲/۸۴	عامل ۴
۰/۰۰۱	-۰/۸۴۹	۳۰	۰/۸۴۶	۲/۸۷	عامل ۵
۰/۰۰۱	۰/۱۷۷	۳۰	۱/۰۱۶	۳/۰۳	عامل ۶
۰/۰۰۱	-۲/۵۲۸	۳۰	۰/۹۹۵	۲/۵۵	عامل ۷
۰/۰۰۱	-۰/۵۷۱	۳۰	۰/۹۴۴	۲/۹۰	عامل ۸
۰/۰۰۱	-۳/۵۰۳	۳۰	۱/۰۷۷	۲/۳۲	عامل ۹
۰/۰۰۱	-۴/۴۴۳	۳۰	۰/۹۳۰	۲/۲۶	عامل ۱۰

مقادیر جدول (۹) نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن معنادار است ($Sig \leq 0/05$). همچنین با توجه به این که سؤالات طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است، لذا نمرات به دست آمده باید از میانگین هریک از عامل‌ها، از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد که در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۹) عامل شماره (۶) به عنوان یک عامل مهم ایجاد شکاف در مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن شناسایی شد و با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند چون میانگین آنها نزدیک به حد متوسط است و از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) در تدوین راهبردها، به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه شده است؟

بررسی وضعیت عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

جدول ۱۰- برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

آمار استنباطی			آمار توصیفی		سؤالات عامل عوامل خارجی
میانگین فرضی: ۳			انحراف معیار	میانگین	
Sig	آماره t	درجه آزادی			
۰/۰۰۱	-۴/۷۵۸	۳۰	۱/۷۵۵	۲/۳۵	عامل ۱
۰/۰۰۱	-۱/۸۲۷	۳۰	۱/۰۸۲	۲/۶۵	عامل ۲
۰/۰۰۱	-۱/۳۵۱	۳۰	۱/۰۶۴	۲/۷۴	عامل ۳

عامل ۴	۲/۶۵	۱/۱۴۲	۳۰	-۱۰/۷۳۱	۰/۰۰۱
عامل ۵	۲/۶۸	۱/۱۰۷	۳۰	-۱/۶۲۲	۰/۰۰۱
عامل ۶	۳/۷۱	۱/۰۰۶	۳۰	-۱/۶۰۶	۰/۰۰۱
عامل ۷	۲/۸۴	۱/۹۳۴	۳۰	-۰/۹۶۱	۰/۰۰۱
عامل ۸	۲/۵۵	۰/۸۵۰	۳۰	-۲/۹۵۸	۰/۰۰۱

مقادیر جدول بالا نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد) معنادار است ($\text{Sig} \leq 0/05$). همچنین با توجه به این که سؤالات طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است، لذا نمرات به دست آمده از میانگین هر یک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط باشد به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۱۰) عامل شماره (۶) به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف در عوامل خارجی تدوین راهبرد شناخته می‌شود. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی اثرات آنها توجه شده است؟

بررسی وضعیت عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

جدول ۱۱- برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

سؤالات عامل عوامل داخلی	آمار توصیفی		آمار استنباطی	
	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t
عامل ۱	۲/۶۱	۰/۸۴۴	۳۰	-۲/۵۵۵
عامل ۲	۲/۶۱	۰/۸۸۲	۳۰	-۲/۴۴۳
عامل ۳	۲/۵۵	۰/۹۹۵	۳۰	-۲/۵۲۸
عامل ۴	۲/۵۸	۰/۹۹۲	۳۰	-۲/۳۵۳
عامل ۵	۲/۷۷	۱/۱۴۶	۳۰	-۱/۰۹۷
عامل ۶	۳/۶۱	۱/۰۲۲	۳۰	-۲/۱۰۸
عامل ۷	۲/۴۸	۰/۸۵۱	۳۰	-۳/۳۷۶
عامل ۸	۲/۵۸	۰/۸۸۶	۳۰	-۲/۶۳۵
عامل ۹	۲/۳۶	۰/۷۶۱	۳۰	-۴/۴۸۷
عامل ۱۰	۲/۲۹	۰/۹۳۸	۳۰	-۴/۲۱۳
عامل ۱۱	۲/۶۵	۱/۰۱۸	۳۰	-۱/۹۴۱

عامل ۱۲	۲/۲۹	۱/۰۳۹	۳۰	-۳/۸۰۳	۰/۰۰۱
عامل ۱۳	۲/۳۹	۱/۱۴۵	۳۰	-۲/۹۷۹	۰/۰۰۱
عامل ۱۴	۲/۹۷	۱/۱۶۹	۳۰	-۰/۱۵۴	۰/۰۰۱
عامل ۱۵	۳/۱۶	۱/۱۲۸	۳۰	۰/۷۹۶	۰/۰۰۱

مقادیر جدول (۱۱) نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد) معنادار است ($Sig \leq 0/05$). همچنین با توجه به این که سؤالات طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است لذا نمرات به دست آمده از میانگین هریک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی از حد متوسط بالاتر باشد، به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۱۱) عامل شماره‌ی (۶) و (۱۵) به عنوان عوامل مهم ایجادکننده شکاف در عوامل داخلی شناسایی شدند. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند چون میانگین آنها نزدیک به حد متوسط است و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) مدیران به نظارت و اعمال کنترل به وسیله (معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب توجه دارند؟ عامل (۱۵) از نرم افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟

بررسی وضعیت عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

جدول ۱۲- برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

سؤالات عامل انتخاب راهبردها	آمار توصیفی		آمار استنباطی	
	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	میانگین فرضی: ۳
عامل ۱	۲/۶۱	۱/۱۴۵	۳۰	-۱/۸۸۲
عامل ۲	۲/۵۵	۱/۰۹۱	۳۰	-۲/۳۰۶
عامل ۳	۲/۸۱	۰/۹۴۶	۳۰	-۱/۱۳۹
عامل ۴	۳/۰۱	۱/۰۶۵	۳۰	۰/۰۰۲
عامل ۵	۲/۸۷	۱/۰۲۴	۳۰	-۰/۷۰۱
عامل ۶	۳/۸۱	۱/۱۰۸	۳۰	-۰/۹۷۲

مقادیر جدول بالا نشان دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد) معنادار است ($Sig \leq 0/05$). همچنین با توجه به این که سؤالات طراحی شده به صورت مثبت

نمره‌گذاری شده است، لذا نمرات به‌دست‌آمده از میانگین هریک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد یعنی بالاتر از حد متوسط باشد، به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول شماره (۱۲) عامل شماره (۴) و (۶) به عنوان عوامل مهم ایجادکننده شکاف در انتخاب راهبردها شناسایی شدند. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند چون میانگین آن‌ها نزدیک به حد متوسط است و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۴) به نظر شما راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم و ...) حمایت می‌کند؟ عامل (۶) راهبردهای تدوین‌شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه است؟

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز از مهم‌ترین مسائلی است که در کانون توجه قرار دارد. این پژوهش در راستای دستیابی به شناسایی مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی است. برای کمک به مدیران، در جهت مدیریت بهینه و دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای مشخص‌شده و رسیدن به وضعیت مطلوب است.

عوامل اصلی که بیشترین شکاف را در فرآیند تدوین راهبردهای کتابخانه ایجاد کرده عدم توجه به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان، عدم توجه مدیران به نظارت و اعمال کنترل به وسیله (معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی‌شده) و عدم توجه به انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه است و همچنین عدم استفاده از چارچوب یکپارچه و منسجم که توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه قرار گرفته باشد. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند و از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. همان‌طور که از نتایج این مطالعه بر می‌آید، عدم موفقیت در اجرای هر یک از برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی، می‌تواند در اثر ضعف یا قصور سازمان یا عوامل اجرایی در هر سه مرحله از فرآیند مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا، ارزیابی) باشد. هدف فرآیند مدیریت راهبردی این است که برای سازمان این امکان را به وجود آورد که بتواند در دوره‌های بلندمدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز خود را 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 مسأله شکاف ایده تا عمل مواجه است تا حدودی از لحاظ هدف هم‌خوانی دارد چون هدف این پژوهش شناسایی مهم‌ترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در فرآیند تدوین راهبرد کتابخانه‌های عمومی است. شیخ شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که 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 چارچوب یکسانی استفاده شده است.

امروزه کتابخانه‌های عمومی رفته‌رفته به عنوان یکی از حیاتی‌ترین نهادهای جوامع تبدیل می‌شوند. لازم است مدیران ارشد با توجه بیشتر به نیازهای جامعه تدابیر متفاوت‌تری در حوزه مدیریت راهبردی مخصوصاً در فرآیند تدوین و اجرای راهبردها داشته باشند. با به وجود آمدن مفاهیم و محمل‌های جدید اطلاعاتی نگرش نوینی از مدیریت کتابخانه‌های عمومی پدیدار شده است که با سرعت روزافزون توسعه کمی و کیفی محمل‌های اطلاعاتی حساسیت توجه بیشتر به مدیریت راهبردی را بیش از پیش مطرح ساخته است. با توجه به اینکه کتابخانه‌های عمومی سهم عمده‌ای در بالابردن سطح دانش افراد یک جامعه دارند، باید خود را با نیازهای کاربران و مراجعان به‌روز کنند. کتابخانه‌های عمومی به عنوان سازمان‌های خدماتی، در فرآیند توسعه پایدار کشور نقش اساسی ایفا می‌کنند. هدف هر کتابخانه‌ای رفع نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان است. امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف و مأموریت از مهم‌ترین مسائل است که باید در کانون توجه مدیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

فرآیند مدیریت راهبردی در کتابخانه باید به صورتی ساده و روشن باشد. مدیران باید وظایف گوناگون به کارکنان محول نمایند. گردهمایی‌های متفاوت و گوناگون در کتابخانه برگزار کنند. مدیران کتابخانه باید راهبردها را درک کنند و نسبت به اجرای آن متعهد باشند و راهبرد موردنظر را در یک عبارت بیان کنند. فرآیند مدیریت راهبردی برای ارتقای یادگیری و عمل است و مدیران برای موفقیت و اثربخشی راهبردها باید به جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و روانشناسی توجه کنند. به ساختارهای زیربنایی اطلاعات و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جدید، رضایت‌مندی کاربران و ارتقای کیفیت ارائه خدمات و رویه‌های حمایتی در کتابخانه‌های عمومی توجه خاصی شود. می‌توان گفت مقبول‌ترین روش مدیریت در کتابخانه‌های عمومی، برنامه‌ریزی راهبردی است و تحقق این امر مستلزم بررسی مجموعه عوامل مرتبط با فرآیند برنامه‌ریزی، ایجاد محیط مناسب در درون سازمان و تصمیم‌گیری بر اساس رهنمودهای صحیح است.

پیشنهاد‌های کاربردی برای رفع شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی

- داشتن سند چشم‌انداز رسمی و روزآمد که هدفمند و قابل درک باشد؛
- ایجاد فضای مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی و مشارکت مدیران ارشد جهت غنای محتوای برنامه‌های تدوین شده؛
- مشخص کردن و تأمین نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع سازمان/کاربران.

- توجه به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی‌های پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه؛
- توجه به بقای رشد و تعالی فرهنگی در سازمان؛
- توجه به ویژگی‌های ممتاز و مزیت رقابتی کارکنان (توانایی‌های سازنده و خلاق کارکنان)؛
- توجه به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به عنوان یک مؤلفه فرهنگ سازمانی)؛
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت واضح، مرتبط و واقع‌بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل ارزیابی؛
- تدوین چارچوب برای گردآوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)؛
- شناسایی منابع مالی جدید برای تهیه منابع / ارائه خدمات به کاربران کتابخانه؛
- توجه به تغییرات عوامل اجتماعی و اثرات آن در ارائه خدمات / منابع به کاربران؛
- شناسایی نیروهای رقابتی، گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به کتابخانه‌های دیگر (در منطقه و جهان)؛
- گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری و ...)
- هماهنگی و همکاری اثربخشی بین مدیریت کتابخانه و مدیران واحدهای وظیفه‌ای؛
- همسوسازی فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین‌شده (یعنی حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف)؛
- برنامه‌ریزی مناسب مدیران (یعنی پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلندمدت، سیاست‌ها، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، تعیین راهبردها)؛
- هماهنگی بین ساختار سازمانی (یعنی تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی با راهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است)؛
- ایجاد انگیزه و تعهد بین کارکنان برای اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف (نوآوری و خلاقیت، رضایت شغلی، تأمین نیازها و ...)
- توجه به تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی میان آنها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به‌کارگیری دانش‌آموختگان علم اطلاعات)؛
- نظارت و اعمال کنترل (با معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی‌شده) و انجام اقدامات اصلاحی؛
- ایجاد فرآیند و چارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات / خدمات؛
- چارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات / محصولات؛
- بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثربخش؛

- توجه به آموزش و یادگیری کارکنان کتابخانه برای افزایش (کارایی، کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و رضایت شغلی آنها)؛
- ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی؛
- اهداف بلندمدت کتابخانه به شیوه‌ای تنظیم شود که به صورت کمی قابل سنجش و قابل دست‌یابی باشند؛
- تعیین پاداش و مزایای مدیران بر اساس تأمین میزان اهداف بلندمدت و اجرای راهبردهای مشخص شده کتابخانه؛
- هماهنگی و حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه؛
- راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت مدیره باشند؛
- عدم اکتفا به تدوین و ابلاغ برنامه‌ها و پیگیری اجرا و کنترل برنامه‌ها.

سپاس و قدردانی

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر و همچنین از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی ارزشمند، قدردانی می‌گردد.

منابع فارسی

- باب الحوائجی، فهیمه؛ زارعی، عاطفه؛ نشاط، نرگس؛ حریری، نجلا. (۱۳۹۳). نقشه دانش علم اطلاعات و دانش‌شناسی بر اساس مقوله‌بندی موضوعی اصلی و فرعی. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (مجله علوم تربیتی و روانشناسی)، ۱۳(۶)، ۱-۲۴.
- پارسیان، علی؛ اعرابی، محمد (۱۳۹۸). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی .
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۳). کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۰(۱)، ۳۱-۵۱.
- خاشعی، وحید؛ حسینی، سید محمود. (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی، مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)، ۱۸(۶۹)، ۲۱۷-۲۴۰.
- سوکی، بهزاد؛ نجف بیگی، رضا؛ دانشفرد، کرم اله. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۷)، ۲۵۱-۲۷۵ .
- رضائی شریف‌آبادی، سعید؛ غیبی‌زاده، آزاده. (۱۳۹۵). برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها. مطالعات ملی و کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۷(۳)، ۵۱-۶۰.
- شیخ‌شعاعی، انتظامی؛ موسوی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید. کتابداری و اطلاع‌رسانی (۱۷)، ۶۶(۵)، ۳۰-۳۰.
- قانع، محمد رضا. (۱۴۰۰). همایش بین‌المللی (طراحی و توسعه خدمات کتابخانه‌های عمومی؛ الگوها، تجربه‌ها و ایده‌ها. نهاد کتابخانه‌های عمومی. شنبه، ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۱ - ۱۳:۰۶
- کهزادی طه‌نه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین و بیات، بهروز. (۱۴۰۰). مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۳(۱)، ۳۳-۴۰.
- کهزادی طه‌نه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین و بیات، بهروز. (۱۴۰۲). اعتبار سنجب الگو مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۲۹(۲)، ۲۴۰-۲۵۸.

- مصلح، عرفان؛ عالی‌زاده، رقیه (۱۳۹۵). شناسایی و ارائه چارچوب عوامل موثر بر شکاف راهبرد. سیاست‌نامه علم و فناوری، ۶ (۱)، ۷۴-۵۹.
- محمدی، شیرکوه. (۱۴۰۰). فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت) ۱۵ (۱)، ۳۶۳-۳۹۶.
- محمد، آمانی حسن محمد. (۲۰۲۳). التخطيط الاستراتيجي للمستقبل للمكتبات العامة. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، ۳ (۱)، ۲۴۹-۲۴۵.
- میرغفوری؛ حبیب‌الله، کریمی گوغری؛ زهره، شعبانی، اکرم. (۱۳۹۵). طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۲ (۴)، ۵۸۳-۶۰۱.

References

- Adler. R. W. (2020). Strategic performance management: Accounting for Organizational Control. First published, Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
- Babalhavaejji, F., Zarei, A., Neshat, N., & Hariri, N. (2014). Mapping of knowledge and information science based on main and sub-main subject categorization. Journal of studies in library and information science, 6(13), 1-24 (in Persian).
- Bea, F. X. and Haas, J. (2019) Strategisches Management [Strategic Management], 10th ed., München: UVK Verlag.
- David, F. R; David, F. R & David, M. E. (2020). Strategic management Concepts and cases: A competitive advantage approach (seventeenth edition). 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.
- 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.
- Fuehles-Ubach, S. (2018) What is your contribution to the funder's strategy? Library Management, 39 (3/4) pp. 146-153, available: DOI 10.1108/LM-10-2017-0112
- Hernández-Pérez, O., Vilariño, F., & Domènech, M. (2022). Public libraries engaging communities through technology and innovation: Insights from the library living lab. Public Library Quarterly, 41(1), 17-42.
- Kearns, P. (2010) HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital, 2nd ed., Oxford: Elsevier.
- Khashei, V. (2014). Exploring the Vision and Strategic Control Model for Public Libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, 20(1), 31-35. (in Persian)
- 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), 217-24. (in Persian) <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=289360>
- 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. (In Persian) Doi: 10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100
- Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A., Maroofi, F., & Bayat, B. (2023). Validation of the Model of Strategic Management Components of Public Libraries in Iran, *Research on Information*

- Science and Public Libraries, 29 (2), 240-258. (In Persian) URL: <http://publij.ir/article-1-2439-fa.html>
- Mirghafoori, S., & Karimi Gogheri, Z., & Shabani, A. (2016). 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 (Payam E-Ketabkhaneh (Library Message))*, 22(4 (87)), 583-601. (In Persian) (<https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=534552>)
- Mohammadi, S. (2021). Metasynthesis of Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Public Organizations. *Strategic Management Thought*, 15(1), 363-396. (In Persian)
- Mohammad, A. H. M. (2023). Future strategic planning of public libraries. *Arab International Journal of Knowledge Management.*, 2(1), 245-249. doi: 10.21608/aikm.2023.182235.1032
- Mosleh, I. Alizadeh, R. (2015). Identifying and presenting the framework of factors affecting the strategy gap. *Science and Technology Policy*, 6 (1), 59-74. (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, Ali and Arabi, Mohammad (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.
- Qane, M. R. (2022). International Conference (design and development of public library services; patterns, experiences and ideas. Public Libraries Institute. Saturday, 10 May 1401 -13:06(In Persian)
- Rezai Sharif Abadi, S., Ghaibizadeh, A. (2015). Strategic plan for using information technology in libraries. *National Studies and Library and Information Organization*, 17 (3), 51-60. (In Persian)
- 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) <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=898248>
- Wunder, T. (2016) *Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy* [online], Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- 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.