

## امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT

ابوالفضل اسدنیآ (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز  
Abolfazlasadnia@yahoo.com

پیمان جلیل‌پور

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز  
Peyman.Jalilpour@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۱۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهمترین نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از سازمان کتابخانه‌های عمومی و تعیین اینکه آیا کتابخانه‌های عمومی از قابلیت‌های لازم برای خصوصی‌سازی برخوردارند انجام گرفته است.

**روش:** این پژوهش از طریق تحلیل SWOT و با استفاده از عوامل و متغیرهای حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با ۴ نفر از اعضای گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی و یک نفر از اساتید گروه برنامه‌ریزی شهری دانشگاه شهید چمران، و مشاهده پژوهشگران انجام شده است.

**یافته‌ها:** جمع امتیازات وزنی نقاط قوت و ضعف داخلی برابر با ۳/۲۸ و جمع امتیازات وزنی فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون‌سازمانی برابر با ۳/۴۷ می‌باشد. هر دو این اعداد از ۲/۵۰ بزرگ‌تر می‌باشند و این نشان‌دهنده این امر است که در مجموع، کتابخانه‌های عمومی از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشند و با استفاده از فرصت‌های پیش رو قادر به غلبه بر تهدیدها هستند.

**ارزش/اصالت:** این نخستین پژوهشی است که کوشیده است تا به شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های عمومی در امر خصوصی‌سازی بپردازد.

**کلیدواژه‌ها:** خصوصی‌سازی، کتابخانه‌های عمومی، تحلیل سوات، SWOT، مدیریت استراتژیک.

Research on Information Science and Public Libraries  
The Quarterly Journal of Iran Public Libraries Foundation  
Vol. 19, No.2, Successive No.73 Summer 2013  
Pp. 213-233  
Indexed in SID, ISC & MagIran

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی  
فصلنامه علمی-پژوهشی  
دوره ۱۹، شماره ۲، پیاپی ۷۳، تابستان ۱۳۹۲  
ص ۲۱۳-۲۳۳  
نمایه‌شده در SID, ISC, MagIran

## مقدمه

کتابخانه‌های عمومی، کتابخانه‌هایی هستند که به افراد یک جامعه یا منطقه به صورت رایگان و یا با دریافت مبلغی ناچیز خدمات ارائه می‌کنند (احمدی فصیح، ۱۳۸۵). در محیط رقابتی کنونی که اطلاعات به واژه باب روز تبدیل شده است، حیاتی است که کتابخانه‌ها نقش خود را از دیگر بازیگران اصلی جهان متمایز کنند. به علاوه، شرایط اقتصادی فعلی، بیشتر کتابخانه‌های عمومی را تحت تاثیر قرارداده است و بسیاری از واحدهای اطلاعاتی در تجارت و صنعت برای توجیه وجود خود تلاش می‌کنند (کورال<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰).

خصوصی‌سازی<sup>۲</sup> فرآیندی اجرایی، مالی و حقوقی است که دولت‌ها در بسیاری از کشورهای جهان برای انجام اصلاحات در اقتصاد و نظام اداری کشور به اجرا درمی‌آورند. واژه خصوصی‌سازی حاکی از تغییر در تعادل بین حکومت و بازار، به نفع بازار است (سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۸۷). زیرا چنین به نظر می‌رسد که سازوکار عرضه و تقاضا در بازار رقابتی، باعث به کارگیری بیشتر عوامل تولید، افزایش کارایی عوامل و در نتیجه تولید بیشتر و متنوع‌تر کالاها و خدمات و نهایتاً «کاهش قیمت‌ها» می‌گردد (دریسای بهمنشیر، ۱۳۸۹).

ایده اصلی در تفکر خصوصی‌سازی این است که فضای رقابت و سیستم حاکم بر بازار، بنگاه‌ها و واحدهای خصوصی را مجبور می‌سازد تا عملکرد کاراتری نسبت به بخش دولتی داشته باشند. البته، باید توجه داشت منظور از خصوصی‌سازی، اختصاصی‌سازی نیست که در آن اموال عمومی به نفع عده‌ای خاص به یغما برده شود. همچنین، منظور از خصوصی‌سازی، جایگزین کردن انحصار خصوصی به جای انحصار دولتی نیست؛ بلکه هدف از خصوصی‌سازی کاستن از بار مالی دولت و آزادسازی منابع عمومی، افزایش کارایی و بهره‌روی منابع مادی و انسانی، و در نهایت تشویق و گسترش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های اقتصادی و سیاسی است (خصوصی‌سازی در ایران، ۱۳۸۹).

با توجه به اینکه اصل ۴۴ قانون اساسی کشور به گسترش خصوصی‌سازی معطوف است، کتابخانه‌های عمومی نیز می‌توانند با بهره‌مندی از امتیازات این اصل، به خصوصی‌سازی مبادرت ورزند. رایین<sup>۳</sup> (۱۳۸۳) در مورد خصوصی‌سازی در کتابخانه‌ها، این دلایل را بر می‌شمارد:

1. Corral

2. Privatization

3. Rubin

۱. جامعه بر مبنای این دیدگاه سنتی قرار دارد که آزادی و قوه ابتکار فردی که از طریق اقدامات رقابتی خصوصی حاصل می‌شوند، بهترین ابزار فراهم کردن تولیدات و خدمات مورد نیاز جامعه هستند؛ ۲. ورود دولت به بازار می‌تواند تأثیر منفی بر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید، فراهم‌آوری و توزیع اطلاعات داشته باشد؛ ۳. وقتی که دولت به بازار وارد می‌شود در قابلیت‌های سازوکار بازار برای اختصاص منابع جهت تولید بهترین کالاها و خدمات مزاحمت ایجاد می‌کند؛ و ۴. بخش خصوصی، اگر به وسیله تأثیرات ضد رقابتی دولت در بازار تهدید نشود، می‌تواند به توزیع اطلاعات دولتی و همچنین اطلاعات از دیگر منابع وسعت بخشد.

همه سازمان‌های خصوصی، عمومی، تولیدی، خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی از مدیریت استراتژیک به منظور مقاوت در مقابل رقابت شدید بازار به طور گسترده استفاده می‌کنند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: ۱. تدوین استراتژی؛ ۲. به‌کارگیری استراتژی؛ و ۳. ارزیابی استراتژی (چانگ و هوانگ، ۲۰۰۶). تدوین استراتژی، اولین مؤلفه مدیریت استراتژیک است. برای تدوین استراتژی مناسب ابتدا باید تحلیل کاملی از محیط درونی و برونی سازمان‌ها انجام گیرد. شناخت محیط مورد عمل کتابخانه و مسائلی که با آن مواجه است و احتمالاً پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جنبه اساسی فرآیند برنامه‌ریزی است (کورال، ۱۳۸۰). از آن جایی که هیچ سیستمی جز با ارتباط و تعادل لازم و مستمر با محیطش قادر به ادامه حیات نیست (علی‌احمدی، ۱۳۸۳)، تحلیل سوات به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت استراتژیک می‌تواند بسیار کارآمد باشد. این تحلیل، امکان می‌دهد عوامل را به عنوان عوامل درونی (قوت و ضعف) و عوامل برونی (تهدید و فرصت) در رابطه با یک تصمیم مشخص طبقه‌بندی کرده و فرد را به مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها با قوت‌ها و ضعف‌ها قادر می‌سازد (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹).

بنابراین، مدیریت استراتژیک، کتابخانه‌های عمومی را در برابر پیشامدها و تهدیدهای احتمالی آینده توانمند می‌سازد. تحقق خصوصی‌سازی در کتابخانه‌های عمومی با به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت میسر است.

بررسی و مرور پیشینه‌ها در خارج از کشور نشان داد که تاکنون پژوهشی با استفاده از مدل سوات در کتابخانه‌ها نه برای تدوین برنامه راهبردی و نه برای امکان‌سنجی توانایی کتابخانه‌ها برای انجام تغییرات بنیادی در آنها انجام نشده است و در تأیید این مدعا می‌توان به مقاله هلمز و نیکسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرد که به مرور پژوهش‌های انجام شده با استفاده از مدل سوات بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۹ پرداختند. در زمینه خصوصی‌سازی تنها می‌توان به پژوهش سیمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) اشاره کرد. وی به بررسی روند خصوصی‌سازی در دانشگاه کلورادو می‌پردازد و بیان می‌کند که این دانشگاه بیش از نیمی از بودجه خود را به طور مستقیم از دانشجویان می‌گیرد و استفاده از کتابخانه این دانشگاه مستلزم پرداخت پول می‌باشد. وی در نهایت بیان می‌کند که دریافت پول و حرکت به سمت خصوصی‌سازی ممکن است که دانشگاه و کتابخانه‌های آن را به طور کامل تغییر ندهد؛ اما مسلماً سبب تغییر کامل اهداف و برنامه‌های راهبردی می‌شود. مرور مطالب موجود در ارتباط با کتابخانه‌های ایران نیز نشان داد که به کاربردهای مدل سوات تاکنون در کتابخانه‌های ایران توجه نشده است و در زمینه خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی پیشینه‌ای پیدا نشد.

به نظر می‌رسد، اگر کتابخانه‌های عمومی می‌خواهند در بازار آینده اطلاعات نقشی را ایفا کنند، ناگزیر از وارد شدن به میدان رقابتی اطلاعات هستند و شاید یکی از بهترین راهبردها برای موفقیت کتابخانه‌های عمومی در عرصه عرضه و تقاضای اطلاعات، بررسی امکان خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی و وارد کردن بخش خصوصی به این کتابخانه‌ها باشد. به همین جهت، در این مقاله، سعی می‌شود با استفاده از تحلیل سوات، مهمترین نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از سازمان کتابخانه‌های عمومی شناسایی شود و امکان خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل سوات مورد بررسی قرار گیرد.

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر برای تشکیل ماتریس SWOT، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از عوامل و متغیرهای

1. Helms & Nixon

2. Seaman

حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با ۴ نفر از اعضای هیأت علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی و یک نفر از اساتید گروه برنامه‌ریزی شهری دانشگاه شهید چمران، و مشاهده پژوهشگران از کتابخانه‌های عمومی شهر اهواز به‌دست آمد. پس از گردآوری نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی کتابخانه‌های عمومی، این عوامل در جدول ۱ به صورت مجزا و در قالب هر مقوله قوت، ضعف، فرصت، و تهدید آورده شد. سپس با استفاده از روش رتبه‌ای و استفاده از نظر یک نفر از اساتید و ۳ نفر از دانشجویان کارشناسی ارشد گروه برنامه‌ریزی شهری که پژوهشی را در ارتباط با کتابخانه‌های عمومی با استفاده از SWOT انجام داده و با شیوه وزن دهی رتبه‌ای آشنا بودند به هر یک از عوامل، وزنی مطابق با اهمیت هر یک از آنها از صفر تا یک داده شد و در نهایت پژوهشگران برای به دست آوردن وزن نرمال و نهایی هر یک از عوامل به گونه‌ای که جمع عوامل داخلی و خارجی برابر با ۱ شود اقدام به نرمال‌سازی وزن‌ها کردند.<sup>۱</sup> نهایتاً، پس از بررسی و تحلیل عوامل و نیز بر اساس اهمیت و وزنی که هر عامل به خود اختصاص داده بود، استراتژی‌های متناسب با موقعیت کنونی پژوهش تدوین و راهبردهایی اثربخش در راستای تقویت قوت‌ها و فرصت‌ها و کاهش ضعف‌ها و غلبه بر تهدیدها ارائه گردید.

### تحلیل SWOT

تحلیل سوات<sup>۲</sup>، کوتاه‌سازی شده قوت، ضعف، فرصت و تهدید<sup>۳</sup> است (هالا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). این تکنیک یک ابزار مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط استراتژیک و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به کار می‌رود. از طریق تحلیل سوات، سازمان می‌تواند عوامل مثبت و منفی خود را شناسایی کند و سپس به توسعه و تطبیق استراتژی‌های خود به منظور مناسب‌سازی این عوامل پردازد (گائو و پنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). تکنیک سوات را نه تنها در مرحله سنجش وضعیت؛ بلکه می‌توان در مرحله تدوین راهبرد نیز مورد استفاده قرار داد. این تکنیک به صورت تفصیلی در قالب مقاله‌ای کلاسیک در سال ۱۹۸۲

۱. در ادامه درباره شیوه رتبه‌ای و چگونگی وزن‌دهی عوامل مطالب بیشتری ارائه خواهد شد.

۲. در این مقاله، به جای واژه انگلیسی SWOT، از تلفظ فارسی آن یعنی سوات استفاده شده است.

3. Strength, Weakness, Opportunity, Threat

4. Halla

5. Gao and Peng

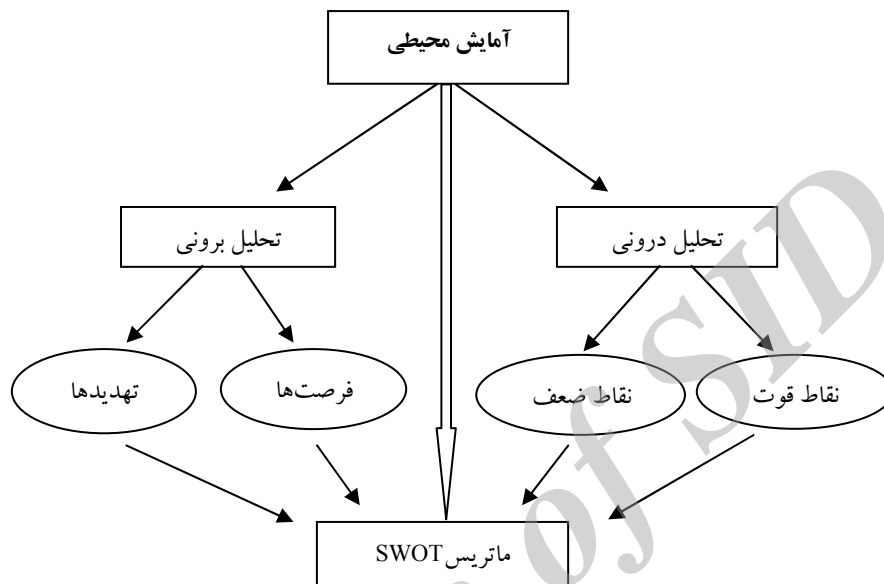
میلادی توسط هاینز وی ریچ<sup>۱</sup> تحت عنوان «ماتریس سوات: ابزار برای سنجش وضعیت» معرفی گردید. با این وجود، سابقه شکل‌گیری آن به پیش از تاریخ انتشار مقاله مزبور بر می‌گردد و افراد و جریان‌های متعددی در تدوین و تکامل آن نقش داشته‌اند. بنا به گفته آلبرت هامفری<sup>۲</sup>، این تکنیک از درون پژوهش‌های سال‌های ۱۹۶۰ الی ۱۹۷۰ میلادی انستیتو تحقیقات استنفورد<sup>۳</sup> ریشه گرفته است. هامفری در مقاله‌ای تحت عنوان «سرچشمه‌های مدل تحلیلی سوات»<sup>۴</sup> شکل‌گیری این تکنیک را نتیجه تلاش جامعه برنامه‌ریزان شرکتی در راستای کشف علل ناکامی شیوه برنامه‌ریزی شرکتی در دوران مزبور و چاره‌جویی برای مشکلات آن معرفی می‌نماید (گلکار، ۱۳۸۵).

تحلیل سوات می‌تواند یک مرحله اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل کاملاً به کار رود می‌تواند پایه‌ای مناسب را برای فرمول‌بندی سیاست و خط‌مشی ارائه دهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های بازنگری (WO)، استراتژی‌های تنوع (ST) و استراتژی‌های تدافعی (WT) استفاده می‌کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های رقابتی تهاجمی (SO) استفاده نمایند (صائمان و ارغنده، ۱۳۸۶). برای حصول به این منظور، سازمان نیاز به بررسی محیط داخلی و خارجی خود دارد. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی یک مجموعه. محیط بیرونی یا خارجی شامل متغیرهایی (فرصت‌ها و تهدیدها) است که خارج از سازمان قرار دارند و از حیطة کنترل پیوسته مدیران خارج است. این متغیرها فضا و بافتی را به وجود می‌آورند که سازمان یا مجموعه در آن وجود دارد و فعالیت می‌کند. محیط داخلی شامل متغیرهایی (قوت‌ها و ضعف‌ها) است که درون خود مجموعه وجود دارند و معمولاً در حیطة کنترل مستمر و بلندمدت مدیران قرار دارند. این متغیرها بافتی را تشکیل می‌دهند که در آن بافت یا محیط کار انجام می‌شود (نوحه‌گر و حسین زاده، ۱۳۸۸).

1. Heinz Wehrich  
3. Stanford Research Institute

2. Albert Humphry  
4. The origins of The SOWT ANALYSIS MODEL

به طور کلی، چارچوب تحلیل سوات به صورت زیر است:



چارچوب تحلیل سوات (محمدی ده چشمه و زنگی آبادی، ۱۳۸۷)

### مفاهیم پایه در تحلیل سوات

در استفاده از تحلیل سوات برای خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی مفاهیمی وجود دارد که در زیر به آنها پرداخته می‌شود:

**نقاط قوت:** وجود یک منبع مهارت و یا مزیت نسبت به رقبا در بازاری که شرکت در آن فعالیت می‌کند و یا پیش‌بینی می‌کند که در آینده در آن فعالیت کند.

**نقاط ضعف:** محدودیت‌ها یا عدم کارایی در استفاده از منابع، مهارت‌ها و توانایی‌ها که موانعی جدی برای عملکرد موفقیت‌آمیز یک شرکت در بازار رقابت ایجاد می‌کند با عنوان ضعف شناخته می‌شوند.

**تهدیدها:** موقعیت‌های نامطلوب، اما مهم در محیط شرکت‌اند که موانعی اساسی برای موفقیت جاری یا آینده مورد نظر شرکت ایجاد می‌کنند.

**فرصت‌ها:** موقعیت‌های مهم و مطلوب در محیط شرکت را فرصت می‌نامند (پیرز و رایبسون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴).

**راهبردهای رقابتی تهاجمی (SO):** در این راهبردها، تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است.

**راهبردهای تنوع (ST):** در این راهبردها، بر تنوع‌بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است.

**راهبردهای بازنگری (WO):** این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فراروی سازمان دارد.

**راهبردهای تدافعی (WT):** این راهبردها بر رفع آسیب‌پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید دارند (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸).

### تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی (وزن‌دهی به معیارها)

از تحلیل سوات برای تجزیه و تحلیل عوامل تأثیرگذار و فراروی یک سامانه با استفاده از عوامل درجه‌بندی و نیز با توجه به اهمیت داده شده به هر یک از عوامل تأثیرگذار استفاده می‌شود. برای تهیه و ساخت جدولی از این عوامل و چگونگی تأثیرگذاری آن بر خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی به طور کلی مراحل زیر انجام می‌گیرد.

در ستون یک (عوامل خارجی و داخلی)، مهمترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سازمان را نام می‌بریم. در ستون دو (وزن)، به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سازمان (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) وزنی از یک (مهمترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) می‌دهیم. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سامانه بیشتر خواهد بود (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، ۱ است). در ستون سه (درجه‌بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت موقعیت کنونی سازمان به آن عامل خاص، امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف)، بر اساس یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود می‌دهیم. این درجه‌بندی نشان می‌دهد که سازمان چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می‌دهد. در ستون چهار (امتیاز وزنی)، وزن

1. Pearce and Robinson



را در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب می‌کنیم تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید. به این ترتیب، برای هر عامل یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۵ به دست می‌آید که به طور متوسط (میانگین) این امتیاز عدد ۳ است. سرانجام، امتیاز وزنی تمام عوامل خارجی و داخلی در ستون ۴ را به طور جداگانه با یکدیگر جمع می‌زنیم و امتیاز وزنی را محاسبه می‌کنیم. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می‌دهد. همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سازمان در یک زمینه عدد ۳ است (هانگر و ویلن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴). چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد، از اهمیت و تأثیر گذاری کمتری برخوردار است.

### روش رتبه‌ای

از مشکلات رایج تصمیم‌گیری چندمعیاره، اهمیت متفاوت معیارها و زیرمعیارها برای تصمیم‌گیران است. از این رو، اطلاعاتی در مورد اهمیت نسبی هر یک از این معیارها و زیرمعیارها نسبت به همدیگر مورد نیاز است. استخراج و تعیین وزن، گامی مهم در استخراج معیارهای مهم تصمیم‌گیری است. وزن داده شده به صورت یک عدد در ارزیابی دخالت داده می‌شود که این عدد بیانگر اهمیت نسبی آن معیار نسبت به سایر معیارهاست. روش‌های وزن‌دهی مختلفی جهت ارزیابی معیارها وجود دارد که تفاوت این روش‌ها در اصول نظری، دقت، سهولت، کاربرد و قابل فهم بودن آنها برای تصمیم‌گیران می‌باشد (موحد و زارعی، ۱۳۹۰).

روش وزن‌دهی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته روش رتبه‌ای است. ساده‌ترین روش برای ارزیابی وزن‌دهی معیارها، مرتب‌سازی و رتبه‌بندی آنها بر اساس اهمیت و اولویت‌های تصمیم‌گیرنده است. در این روش، رتبه‌بندی به دو صورت امکان‌پذیر است که شامل رتبه‌بندی صعودی (اهمیت برتر=۱، اهمیت دوم=۲ و ...) و رتبه‌بندی معکوس (کم‌اهمیت‌ترین=۱، کم‌اهمیت‌ترین بعدی=۲ و ...) می‌باشد. این رتبه‌بندی جهت انجام تحلیل‌های بعدی مناسب نبوده و لازم است که برای هر معیار، یک وزن عددی نرمال تعلق گیرد. در روش رتبه‌ای، برای تبدیل رتبه‌بندی به وزن عددی نرمال روش‌های مختلفی وجود دارد که در این مقاله از روش همبستگی آماری جهت محاسبه بردار وزن‌دار استفاده شده است. در این روش، از نظرات کارشناسان (روش دلفی) برای رتبه‌بندی پارامترها استفاده می‌شود. بدین صورت که از چندین کارشناس خواسته

1. Hunger and Wheelen

می‌شود تا معیارهای مورد نظر را مطابق با دانش خود، دوباره رتبه‌بندی نمایند. در ادامه، با جمع‌بندی نظر تمام کارشناسان، ماتریس تشکیل می‌شود که در آن  $aij$  بیانگر درصدی از کارشناسان است که به پارامتر  $I$  رتبه  $J$  ام داده‌اند. سپس این ماتریس در رتبه‌بندی اولیه ضرب شده و وزن نهایی معیارها به دست می‌آید (موحد و زارعی، ۱۳۹۰).

برای تشکیل ماتریس سوات کتابخانه‌های عمومی، ابتدا نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌های عمومی و سپس فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی آن با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، استفاده از نظر صاحب‌نظران و مشاهده پژوهشگران شناسایی و در جدول ۱ به صورت مجزا در قالب هر مقوله آورده شد. سپس برای سازمان‌دهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت و تهدید فراروی کتابخانه‌های عمومی، با استفاده از عوامل درجه‌بندی و با توجه به اهمیت هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها و نیز میزان تأثیرگذاری آنها بر خصوصی سازی کتابخانه‌های عمومی، امتیاز وزنی محاسبه و در جدول‌های ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس سوات کتابخانه‌های عمومی

موضوعات	ساختار و نظام کتابخانه‌های عمومی	
	تحلیل و توسعه	ساختار و نظام کتابخانه‌های عمومی
عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	تهدیدها (T)
عوامل خارجی	نقاط قوت (S)	تهدیدها (T)

←

تحقیقات اطلاع‌رسانی و  
کتابخانه‌های عمومی

امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT

→

ساختمان و نظام کتابخانه‌های عمومی		ساختمان و نظام کتابخانه‌های عمومی		موضوعات تحلیل و توسعه	
<p>۱. گسترش مؤسسه‌های آموزش عالی و نیاز روزافزون به خدمات کتابخانه‌ای؛</p> <p>۲. بهبود نگرش نسبت به فن آوری در کتابخانه‌ها به عنوان ارائه‌دهنده آن؛</p> <p>۳. بهبود نگرش جامعه نسبت به استفاده از کتابخانه؛</p> <p>۴. وجود افرادی برای کمک (مالی) به کتابخانه؛</p> <p>۵. استفاده از بازاریابی و تبلیغات؛</p> <p>۶. افزایش افراد تحصیلکرده و سطح سواد جامعه؛</p> <p>۷. برگزاری هفته کتاب و کتاب‌خوانی.</p>	فرصت‌ها (O)	عوامل خارجی	<p>۱. زیاد بودن کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری در کتابخانه‌های عمومی؛</p> <p>۲. وجود مدیرانی با تحصیلات متفاوت از کتابداری؛</p> <p>۳. وجود مجموعه‌هایی ناقص؛</p> <p>۴. امکانات محدود؛</p> <p>۵. عدم توان مالی برای استفاده از فن آوری‌های نوین؛</p> <p>۶. فضای محدود سالن‌های مطالعه و مخازن کتاب؛</p> <p>۷. عدم استفاده صحیح از خدمات مرجع و برنامه‌های آشنایی با کتابخانه؛</p> <p>۸. عدم توجه به نیازهای گروه‌های خاص به ویژه معلولین.</p>	نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی

جدول ۲. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	فرصت‌ها
۰/۱	۵	۰/۲	۱. گسترش مؤسسه‌های آموزش عالی و نیاز روزافزون به خدمات کتابخانه‌ای
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۲. بهبود نگرش نسبت به فن آوری در کتابخانه‌ها به عنوان ارائه‌دهنده آن
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۳. بهبود نگرش جامعه نسبت به استفاده از کتابخانه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۴. وجود افرادی برای کمک (مالی) به کتابخانه
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۵. استفاده از بازاریابی و تبلیغات
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۶. افزایش افراد تحصیلکرده و سطح سواد جامعه
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۷. برگزاری هفته کتاب و کتاب‌خوانی
۱/۹۷	-	۰/۵۴	جمع

با توجه به جدول ۲ مهمترین فرصت‌هایی که کتابخانه‌های عمومی با آن روبه‌رو هستند به ترتیب شامل گسترش مؤسسه‌های آموزش عالی و نیاز روزافزون به خدمات کتابخانه‌ای با امتیاز وزنی ۰/۱، بهبود نگرش نسبت به فن آوری در کتابخانه‌ها به عنوان ارائه‌دهنده آن با امتیاز وزنی ۰/۳۲، و بهبود نگرش جامعه نسبت به استفاده از کتابخانه با امتیاز وزنی ۰/۱۸ می‌باشد.

جدول ۳. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها)

تهدیدها	وزن	درجه‌بندی	امتیاز وزنی
۱. زیرساخت ضعیف شبکه اطلاع‌رسانی کشور	۰/۱	۵	۰/۵
۲. نظام آموزشی مبتنی بر عدم استفاده از کتابخانه در مدارس کشور	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
۳. وجود سازمان‌های مختلف اطلاع‌رسانی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۴. نحوه نگرش مسئولین نسبت به اطلاعات و دسترسی به آن	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۵. نگرش سنتی جامعه نسبت به استفاده رایگان از خدمات کتابخانه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۶. نحوه نگرش جامعه به اطلاعات و استفاده از آن	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع	۰/۴۵	-	۱/۵۰

\*شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل خارجی ۰/۹۹ و امتیاز وزنی آنها ۳/۴۷ بوده است.

با توجه به جدول ۳، مهمترین تهدیدهایی که کتابخانه‌های عمومی در صورت خصوصی‌سازی با آن روبه‌رو هستند به ترتیب شامل زیرساخت ضعیف شبکه اطلاع‌رسانی کشور با امتیاز وزنی ۰/۵، نظام آموزشی مبتنی بر عدم استفاده از کتابخانه در مدارس کشور با امتیاز وزنی ۰/۴۰، و وجود سازمان‌های مختلف اطلاع‌رسانی با امتیاز وزنی ۰/۲۴ می‌باشد. برای سازمان‌دهی و طبقه‌بندی عوامل داخلی در دو مقوله نقاط قوت و ضعف و به منظور آگاهی از روش مدیریت و واکنش کتابخانه‌های عمومی به این عوامل، نقاط قوت و ضعف مورد بررسی قرار گرفت و ضرایب تأثیر آنها به تفکیک جدول‌های ۴ و ۵ ارائه گردید.

جدول ۴. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت)

امتیاز وزنی	درجه‌بندی	وزن	نقاط قوت
۰/۱	۵	۰/۲	۱. استخدام کتابداران تحصیلکرده
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲. نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۳. همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و پارک‌های شهر
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۴. قرارگیری اکثر کتابخانه‌های عمومی در مناطق مرکزی و بافت اداری شهرها
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	۵. احساس مسئولیت کتابداران نسبت به جامعه در قبال دسترسی آحاد مختلف جامعه به اطلاعات
۰/۳۰	۵	۰/۰۶	۶. بهبود مجموعه‌سازی
۱/۳۲	-	۰/۵۲	جمع

با توجه به جدول ۴، مهم‌ترین نقاط قوت کتابخانه‌های عمومی در امر خصوصی‌سازی به ترتیب شامل استخدام کتابداران تحصیلکرده با امتیاز وزنی ۰/۱، قرارگیری کتابخانه‌های عمومی در مناطق مرکزی و بافت اداری شهرها با امتیاز وزنی ۰/۳۲، احساس مسئولیت کتابداران نسبت به جامعه در قبال دسترسی آحاد مختلف جامعه به اطلاعات با امتیاز وزنی ۰/۲۷، و نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش با امتیاز وزنی ۰/۲۴ می‌باشد.

جدول ۵. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط ضعف)

امتیاز وزنی	درجه‌بندی	وزن	نقاط ضعف
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱. زیاد بودن کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری در کتابخانه‌های عمومی
۰/۵	۵	۰/۱	۲. وجود مدیرانی با تحصیلات متفاوت از کتابداری
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۳. وجود مجموعه‌هایی ناقص
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. امکانات محدود
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵. عدم توان مالی برای استفاده از فن‌آوری‌های نوین
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۶. فضای محدود سالن‌های مطالعه و مخازن کتاب
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۷. عدم استفاده صحیح از خدمات مرجع و برنامه‌های آشنایی با کتابخانه
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۸. عدم توجه به نیازهای گروه‌های خاص به ویژه معلولین
۲/۰۶	-	۰/۴۸	جمع

\*شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل داخلی ۱ و امتیاز وزنی آنها ۳/۳۸ بوده است.

با توجه به جدول ۵، وجود مدیرانی با تحصیلات متفاوت از کتابداری با امتیاز وزنی ۰/۵، مهمترین ضعف داخلی کتابخانه‌هاست. عدم توان مالی برای استفاده از فن‌آوری‌های نوین با امتیاز وزنی ۰/۳۲ و وجود مجموعه‌هایی ناقص با امتیاز وزنی ۰/۲۸ در رده‌های بعدی ضعف‌های درون کتابخانه قرار گرفتند.

### تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک در خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی

در تحلیل سوات، با استفاده از جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آنها، مهمترین عوامل استراتژیک در خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی ارائه گردیده است. در واقع، با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را در مورد خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود کنند. اینک با تداخل هر یک از عوامل بر یکدیگر به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO) و بالأخره راهبردهای تدافعی (WT) می‌پردازیم.

### تدوین راهبردها

**راهبرد رقابتی تهاجمی (SO):** در این راهبردها بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارتند از استفاده از کتابداران تحصیلکرده برای ارتقای خدمات به جامعه استفاده‌کننده و جذب آنها، همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و پارک‌های شهر و استفاده از قابلیت‌های این مناطق برای جذب کاربر، نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش، و استفاده از این دیدگاه برای جذب افراد خیر برای کمک‌های مالی.

**راهبردهای تنوع (ST):** این راهبردها بر تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و شامل مواردی همچون استفاده از همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و ارائه برنامه‌هایی به آنها مبنی بر اهمیت استفاده از کتابخانه برای دانش‌آموزان، و ایجاد این تفکر به وسیله تبلیغات که صراحت خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه نسبت به سایر سازمان‌ها بهتر است می‌باشد.

**راهبردهای بازنگری (WO):** این راهبردها ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر

بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فراروی کتابخانه‌های عمومی دارد و در برگیرنده مواردی همچون استفاده از فن آوری‌های نوین برای جبران نقص کمبود منابع، استفاده از کمک‌های مالی خارج از کتابخانه‌های عمومی برای بهبود تجهیزات فن آورانانه، استفاده از بازاریابی و تبلیغات برای جذب کاربر، و برنامه‌ریزی در جهت افزایش آموزش‌های ضمن خدمت جهت کاهش ضعف مدیران و کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری است.

**راهبردهای تدافعی (WT):** این راهبردها بر رفع آسیب‌پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید داشته و عبارتند از تدوین مقرراتی برای آموزش کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری در کتابخانه‌های عمومی، تدوین مقررات و ضوابطی در زمینه توسعه و اصلاح مدیریت کتابخانه‌های عمومی کشور، ارتقای سطح مجموعه و تدوین خط‌مشی بر بی‌طرف بودن کتابخانه در مسائل سیاسی.

جدول ۶. ماتریس راهبردها و راهکارهای خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی

تحلیل SWOT		
تهدیدها	فرصت‌ها	
۱. زیرساخت ضعیف شبکه اطلاع‌رسانی کشور	۱. گسترش مؤسسه‌های آموزش عالی و نیاز روزافزون به خدمات کتابخانه‌ای	عوامل بیرونی
۲. نظام آموزشی مبتنی بر عدم استفاده از کتابخانه	۲. بهبود نگرش نسبت به فن آوری در کتابخانه‌ها به عنوان ارائه‌دهنده آن	
۳. وجود سازمان‌های مختلف اطلاع‌رسانی	۳. بهبود نگرش جامعه نسبت به استفاده از کتابخانه	
۴. نحوه نگرش مسئولین نسبت به اطلاعات و دسترسی به آن	۴. وجود افرادی برای کمک (مالی) به کتابخانه	
۵. نگرش سنتی جامعه نسبت به استفاده رایگان از خدمات کتابخانه	۵. استفاده از بازاریابی و تبلیغات	عوامل درونی
۶. نحوه نگرش جامعه به اطلاعات و استفاده از آن	۶. افزایش افراد تحصیلکرده و سطح سواد جامعه	
	۷. برگزاری هفته کتاب و کتاب‌خوانی	

←

تحلیل SWOT

نقاط قوت	راهبردهای رقابتی تهاجمی (SO)	راهبردهای تنوع (ST)
<p>۱. استخدام کتابداران تحصیلکرده</p> <p>۲. نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش</p> <p>۳. همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و پارک‌های شهر</p> <p>۴. قرارگیری اکثر کتابخانه‌های عمومی در مناطق مرکزی و بافت اداری شهرها</p> <p>۵. احساس مسئولیت کتابداران نسبت به جامعه در قبال دسترسی آحاد مختلف جامعه به اطلاعات</p> <p>۶. بهبود مجموعه‌سازی</p>	<p>۱. استفاده از کتابداران تحصیلکرده برای ارتقای خدمات به جامعه استفاده کننده</p> <p>۲. همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و پارک‌های شهر و استفاده از قابلیت‌های این مناطق برای جذب کاربر</p> <p>۳. نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش و استفاده از این دیدگاه برای جذب افراد خیر برای کمک‌های مالی</p>	<p>۱. استفاده از همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و ارائه برنامه‌هایی به آنان مبنی بر اهمیت استفاده از کتابخانه برای دانش‌آموزان</p> <p>۲. استفاده از احساس مسئولیت کتابداران نسبت به جامعه و ایجاد این تفکر به وسیله تبلیغات که صراحت خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه‌های عمومی نسبت به سایر سازمان‌ها بهتر است</p>
نقاط ضعف	راهبردهای بازنگری (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)
<p>۱. زیاد بودن کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری در کتابخانه‌های عمومی</p> <p>۲. وجود مدیرانی با تحصیلات متفاوت از کتابداری</p> <p>۳. وجود مجموعه‌هایی ناقص</p> <p>۴. امکانات محدود</p> <p>۵. عدم توان مالی برای استفاده از فن‌آوری‌های نوین</p> <p>۶. فضای محدود سالن‌های مطالعه و مخازن کتاب</p> <p>۷. عدم استفاده صحیح از خدمات مرجع و برنامه‌های آشنایی با کتابخانه</p> <p>۸. عدم توجه به نیازهای گروه‌های خاص به ویژه معلولین</p>	<p>۱. استفاده از فن‌آوری‌های نوین برای جبران نقص کمبود منابع</p> <p>۲. استفاده از کمک‌های مالی خارج کتابخانه‌های عمومی برای بهبود تجهیزات فن‌آورانه</p> <p>۳. استفاده از بازاریابی و تبلیغات برای جذب کاربر و برنامه‌ریزی در جهت افزایش آموزش‌های ضمن خدمت جهت کاهش ضعف مدیران و کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری</p>	<p>۱. تدوین مقرراتی برای آموزش کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری</p> <p>۲. تدوین مقررات و ضوابطی در زمینه توسعه و اصلاح نهاد مدیریت</p> <p>۳. ارتقای سطح مجموعه</p> <p>۴. تدوین خط‌مشی بر بی‌طرف بودن کتابخانه در مسائل و نگرش‌های مختلف سیاسی</p>



## نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر بحث دریافت هزینه از کاربران در کتابخانه‌های عمومی همواره یک جریان در حال بررسی بوده است. عده بسیاری بر این باورند که دریافت پول مخالف با اصول کتابداری است (موکهرجی<sup>۱</sup>، ۱۳۶۸). در مقابل، عده دیگری تنها راه بقای کتابخانه‌ها را در برابر سایر مؤسسه‌هایی که در زمینه ارائه خدمات اطلاع‌رسانی فعالیت می‌کنند، دریافت هزینه از کاربران می‌دانند. یکی از مواردی که در ارتباط با دریافت هزینه از کاربران می‌توان مطرح کرد، خصوصی‌سازی است. زیرا، عده‌ای بر این باورند که جامعه تا زمانی که فکر کند کتابخانه‌های عمومی با مالیات آنها اداره می‌شوند حاضر به پرداخت پول در برابر دریافت خدمات نیستند. از آن جایی که خصوصی‌سازی در سال‌های اخیر در ایران یک بحث رایج بوده است، پس از ابلاغ سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و قرار گرفتن آن در بخش اولویت‌های پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تدوین برنامه‌هایی برای خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی نیز ضرورت بیشتری پیدا کرده است.

تغییر شرایط یک سازمان بدون بررسی داخلی سازمان و محیط بیرونی آن امکان‌پذیر نمی‌باشد. از این رو، مدیران امر بایستی ابتدا به بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و سپس به بررسی تهدیدها و فرصت‌های فراروی آن پردازند. از مزیت‌های استفاده از تحلیل سوات علاوه بر آگاهی از تصویر و موقعیت سازمان، این است که مدیریت می‌تواند تصمیم بگیرد آیا سازمان برای ایجاد تغییرات از آمادگی و پتانسیل لازم برخوردار است یا خیر. لذا، با توجه به این مهم می‌توان به این سؤال که آیا کتابخانه‌های عمومی از پتانسیل لازم برای واگذاری به بخش خصوصی برخوردار هستند پاسخ داد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که جمع امتیازات وزنی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌های عمومی برابر با ۳/۳۸ می‌باشد که در تحلیل سوات نشانگر این امر است که کتابخانه‌ها در مجموع از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشند. همچنین، جمع امتیازات وزنی فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از سازمان کتابخانه‌های عمومی برابر با ۳/۴۷ می‌باشد که نشانگر این امر است که کتابخانه‌های عمومی با استفاده از فرصت‌های پیش رو قادر به برتری بر

1. Mookerjee

تهدیدها هستند. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان بیان کرد که کتابخانه‌های عمومی دارای قابلیت‌های بسیار خوبی برای اجرای خصوصی‌سازی می‌باشند و در صورت واگذاری کتابخانه‌های عمومی به بخش خصوصی، قادر به جذب و حفظ کاربران خود و هماهنگی و تطابق با وضعیت جدید با حداقل هزینه می‌باشند. ذکر این نکته ضروری می‌نماید که یکی از ویژگی‌های مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بودن آنها بر قضاوت شخصی تصمیم‌گیرندگان است؛ به این معنی که عاملی که از نظر یک مدیر فرصت تلقی می‌شود امکان دارد که از دیدگاه مدیری دیگر تهدید تلقی شود. برای غلبه بر این مشکل می‌توان اعضای کمیته تصمیم‌گیری را افزایش داد که این امر رسیدن به یک تصمیم واحد را مشکل و زمان‌بر می‌سازد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مهمترین نقاط قوت کتابخانه‌های عمومی استخدام کتابداران تحصیلکرده، احساس مسئولیت کتابداران نسبت به جامعه در قبال دسترسی آحاد مختلف جامعه به اطلاعات، قرارگیری کتابخانه‌های عمومی در مناطق مرکزی و بافت اداری شهرها، و نگرش کتابداران نسبت به آزادی دانش هستند. همچنین نتایج نشان داد که مهمترین نقاط ضعف کتابخانه‌های عمومی شامل وجود مدیرانی با تحصیلات متفاوت از کتابداری، زیاد بودن کتابداران فاقد تحصیلات کتابداری، و عدم توان مالی برای استفاده از فن‌آوری‌های نوین می‌باشد. بررسی عوامل خارجی نشان داد که گسترش مؤسسه‌های آموزش عالی و نیاز روزافزون به خدمات کتابخانه‌ای، بهبود نگرش نسبت به فن‌آوری در کتابخانه‌ها، و بهبود نگرش جامعه نسبت به استفاده از کتابخانه مهمترین فرصت‌ها؛ و زیرساخت ضعیف شبکه اطلاع‌رسانی کشور و نظام آموزشی مبتنی بر عدم استفاده از کتابخانه در مدارس کشور مهمترین تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های عمومی می‌باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده، از مهمترین راهبردهایی که می‌توان برای کتابخانه‌های عمومی تدوین کرد می‌توان به استفاده از کتابداران تحصیلکرده برای ارتقای خدمات به جامعه استفاده کننده، استفاده از همجواری کتابخانه‌های عمومی با مدارس و ارائه برنامه‌هایی به مدارس مبنی بر اهمیت استفاده از کتابخانه برای دانش‌آموزان، استفاده از فن‌آوری‌های نوین برای جبران نقص کمبود منابع، و تدوین مقررات و ضوابطی در زمینه توسعه و اصلاح مدیریت اشاره کرد.

## پیشنهادها

این پژوهش به عنوان یک پژوهش کاربردی و نخستین پژوهشی که با استفاده از یک مدل برنامه‌ریزی به بررسی امکان خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی پرداخته است می‌تواند برای مدیران، کتابداران و سایر پژوهشگران علاقه‌مند به حوزه کتابخانه‌های عمومی به ویژه مبحث خصوصی‌سازی مفید باشد. لذا، بر اساس نتایج این پژوهش توصیه می‌شود که کتابداران با استفاده از موقعیت فعلی کشور که به طور بسیار مطلوبی تعداد افراد تحصیلکرده افزایش یافته است سعی و تلاش خود را معطوف جذب این قشر به کتابخانه‌ها نمایند. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که برای اطمینان از پتانسیل کتابخانه‌های عمومی برای واگذاری به بخش خصوصی، امکان واگذاری این کتابخانه‌ها را با استفاده از سایر مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره همانند تحلیل شبکه (ANP)، تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، منطق فازی (FUZZY) و دیگر مدل‌ها مورد بررسی قرار دهند. در نهایت ذکر این نکته الزامی است که هر سازمانی با توانایی و پتانسیل بالا قادر به تغییر در ساختار و شیوه‌گردش کار خود نیست؛ مگر اینکه کارکنان سازمان تغییر مورد نظر را به عنوان عاملی برای رشد و شکوفایی سازمان بپذیرند. بنابراین، انجام پژوهش‌هایی درباره نگرش کتابداران نسبت به اجرای خصوصی‌سازی ضروری است.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی و آقاسی‌زاده، عبدالله (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، ۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
- احمدی فصیح، صدیقه (۱۳۸۵). *ایجاد و گسترش کتابخانه‌های آموزشی و نقش کتابخانه مدرسه در ایجاد عادت مطالعه در دانش‌آموزان*. تهران: چاپار.
- پیرز، جان ای. و رایبسون، ریچارد بی. (۱۳۸۴). *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)*. ترجمه محمود حسینی. تهران: سمت.
- خصوصی‌سازی در ایران (۱۳۸۹). بازیابی شده در تاریخ ۲۲ اردیبهشت، ۱۳۹۰، از: [www.Niazemarkazi.ir](http://www.Niazemarkazi.ir)
- خورشید، صدیقه و رنجبر، رضا (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۵(۱۲)، ۱۹-۳۹.

- دریساوی بهمنشیر، حسین (۱۳۸۹). روند خصوصی‌سازی موفق و ناموفق در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه (بررسی علل و آسیب‌شناسی اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی در خصوصی‌سازی)، بازیابی شده در تاریخ ۲۲ اردیبهشت، ۱۳۹۰، از: [www.irpds.com/fileEssey/eghtesad](http://www.irpds.com/fileEssey/eghtesad)
- رابین، ریچارد ای. (۱۳۸۳). مبانی علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. ترجمه مهدی خادامیان. مشهد: انتشارات کتابخانه رایانه‌ای.
- سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۸۷). ضرورت خصوصی‌سازی و تسریع اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، بازیابی شده در تاریخ ۲۲ اردیبهشت، ۱۳۹۰، از: <http://www.gio.ir/?view=12&nu1=244>
- صائمان، صدیقه و ارغنده، رضا (۱۳۸۶). بررسی جهانی شدن با نگرش بر روش SWOT، بازیابی شده در تاریخ ۲۲ اردیبهشت، ۱۳۹۰، از: [http://sid.ir/fa/viewssid/s\\_pdf/10313860113.pdf](http://sid.ir/fa/viewssid/s_pdf/10313860113.pdf)
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش.
- کوران، شیدا (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی. ترجمه مجید امیدوار. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- گلکار، کورش (۱۳۸۵). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری. صفحه، ۴۱، ۱-۲۱.
- مافی، عزت‌الله و سقایی، مهدی (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری: مطالعه موردی کلانشهر مشهد. مجله جغرافیا و توسعه، ۱۴، ۲۷-۵۰.
- محمدی ده چشمه، مصطفی و زنگی آبادی، علی (۱۳۸۷). امکان‌سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهار محال بختیاری به روش SWOT. مجله محیط‌شناسی، ۳۴ (۴۷)، ۱-۱۰.
- موحد، علی و زارعی، بلال (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای مکان‌گزینی کتابخانه‌های عمومی شهر اهواز با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی. نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۱۶ (۳۵)، ۱۳۷-۱۶۲.
- موکهرجی، اجیت کومار (۱۳۶۸). تاریخ و فلسفه کتابداری. ترجمه اسدالله آزاد. مشهد: معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.
- نوحه‌گر، احمد و حسین زاده، محمدمهدی (۱۳۸۸). ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT. جغرافیا و توسعه، ۱۵، ۱۵۱-۱۷۲.
- هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه داود یزدی و محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

## References

- Chang, H. and Huang, W. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*, 43, 158-169. Retrieved December 22, 2010, from: <http://www.scienceDirect.com>
- Gao, C. and Peng, D. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain Preference information. *Knowledge-Based Systems*, 24, 796-808. Retrieved December 22, 2010, from: <http://www.scienceDirect.com>

- Halla, F.(2007). A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dares Salaam City in Tanzania. *Habitat international*, 31, 130-142. Retrieved December 22, 2010, from: <http://www.scienceDirect.com>
- Helms, M. M. and Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis- Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3 (3), 215-251. Retrived January 11, 2010, from: <http://www.emeraldinsight.com>
- Seaman, S. (2005). Guest commentary: Another Great Dissolution? The Privatization of public universities the Academic Library. *Journal of Academic Librarianship*, 31 (4), 305-309.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

اسدنیایا، ابوالفضل و جلیل‌پور، پیمان (۱۳۹۱). امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۹ (۲)، ۲۱۳-۲۳۳.