

خسروی، احمد؛ زارعی، احمد؛ قیصری نیک، مهدی (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها موزه و اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۸(۲)، ۲۸۱-۲۶۵.



تحلیل وضعیت کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها موزه و اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها

احمد خسروی^۱، احمد زارعی^۲، مهدی قیصری نیک^۳

DOI: 10.22067/riis.v0i0.68312

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۷

چکیده

مقدمه: برای تدوین برنامه‌های راهبردی در هر سازمان ابزارهای مختلفی وجود دارد. ماتریس SWOT یکی از این ابزارهاست که با تحلیل عوامل موثر بیرونی و داخلی هر سازمان به مدیران در تدوین این برنامه کمک می‌کند. هدف این تحقیق شناسایی مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته سازمان کتابخانه‌ها موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای اجرایی به‌منظور بهبود برنامه‌ها می‌باشد.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسش‌نامه خودساخته استفاده شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظرات کارشناسی اساتید مربوطه و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۹۸ برآورد گردید. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان معاونت امور کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی است. امتیاز وزنی مؤلفه‌ها با روش وزن‌دهی رتبه‌ای محاسبه شد. در نهایت پس از تحلیل عوامل و براساس اهمیت و وزن هر عامل، استراتژی‌های مناسب پژوهش تدوین و راهبردهای اجرایی اثربخش در جهت تقویت قوت‌ها و فرصت‌ها و کاهش ضعف‌ها و تهدیدها ارائه گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که تعلق کتابخانه‌ها به آستان قدس رضوی، حضور نیروهای تحصیل‌کرده و متخصص و مدیران با تجربه مهمترین نقطه قوت کتابخانه‌ها و کمبود فضا و استاندارد نبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها، نبود ساز و کار مناسب برای وجین منابع قدیمی و نبود نگرش کلی به ضرورت پژوهش مهمترین نقطه ضعف کتابخانه‌ها محسوب می‌شود. مهمترین فرصت‌های موجود اهتمام رهبر فرزانه انقلاب و تولید محترم آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها، حضور کارکنان تحصیل‌کرده و وجود

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، مسئول کتابخانه شیخ هاشم قزوینی، مشهد (نویسنده مسئول)،

Ahmadkhosravi630@gmail.com

۲. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، مسئول کتابخانه امام صادق (ع)، مشهد، zareahmad815@gmail.com

۳. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، معاونت هماهنگی و رئیس کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، gheysarinik@gmail.com

پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این حوزه و شناساندن کتابخانه‌ها به مراکز آموزشی و فرهنگی با توجه به انتساب کتابخانه‌ها به امام رضا(ع) و تنوع خدمات در این کتابخانه‌ها می‌باشد. مهمترین تهدیدهای موجود گسترش مدرک گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل و محیط و مشکلات اقتصادی جامعه می‌باشد.

نتیجه گیری: نتایج نشان داد که سازمان کتابخانه‌ها با قرار داشتن در وضعیت تهاجمی، دارای فرصت‌ها و نقاط قوت زیادی می‌باشد که می‌تواند با اتکال به آنها در مسیر اهداف سازمانی، بر موانع موجود غلبه نموده و نقاط ضعف خود را تقویت نماید.

کلیدواژه‌ها: تحلیل SWOT، برنامه ریزی راهبردی، کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

مقدمه

امروزه مفاهیم سنتی مدیریت به صورت کامل رنگ‌باخته و ویژگی‌های عصری که در آن زندگی می‌کنیم این عصر را نسبت به چند دهه اخیر کاملاً متمایز نموده است. «مدیریت راهبردی» مفهوم جدیدی است که به عنوان یک جایگزین برای مدیریت سنتی به کار رفته است که موفقیت در این امر مستلزم مشارکت تمامی کارکنان در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی یک سازمان می‌باشد. از این رو، می‌توان اذعان کرد که مدیریت راهبردی گرفتن تصمیم امروز با توجه به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فرداست (پاکدامن نائینی، ضیایی و اصنافی، ۱۳۹۳). همچنین در شرایط ناپایدار کنونی که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با رقابت‌های شدیدی از سوی شبکه جهانی وب و اینترنت روبه‌رو هستند، بایستی پویایی و ارائه خدمات را درک کرده و به دنبال ایجاد هماهنگی لازم بین فعالیت‌های خود باشند. در این میان، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند باعث ایجاد نوعی آگاهی و رضایت از نقش و کارکرد کتابخانه‌ها و مراکز علمی شود. برنامه‌ریزی موفق، جهت‌گیری صحیحی برای فعالیت‌های کتابخانه‌ای و مراکز اطلاع‌رسانی فراهم می‌آورد و راهکارها، وظایف و مکانیسم‌های لازم برای اجرای برنامه‌ها را تعریف کرده و شرایط لازم را برای تحقق اهداف فراهم می‌کند (ابویی‌اردکان، آذرپور، ۱۳۹۱).

به منظور تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی روش‌های مختلفی وجود دارد. ماتریس SWOT^۱ یکی از ابزارهای متداول و کارآمدی است که در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی استفاده می‌شود. این ماتریس قادر است، ابتدا شناخت مفیدی از مجموعه نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در دو حوزه عوامل بیرونی و داخلی تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه و برنامه‌ریزی ارائه دهد و به برنامه‌ریزان و مدیران به عنوان تحلیلی قابل توجه در فرایند برنامه‌ریزی کمک نماید (شریف‌زادگان و ملک‌پوراصل، ۱۳۹۳، ص ۶۶).

۱. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های داخلی سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل‌های دیگر مثل TOWS هم می‌نویسند، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است (مریدی، ۱۳۸۵، ص ۳۴۳). در این مقاله به جای سرنام SWOT معادل فارسی آن «سوات» نیز استفاده شده است.

یکی از گسترده‌ترین قسمت‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، معاونت امور کتابخانه‌های وابسته سازمان است که مدیریت ۳۸ باب کتابخانه وابسته سازمان، شامل ۱۷ کتابخانه در سطح شهر مشهد، ۲۰ کتابخانه در سایر شهرهای کشور و یک کتابخانه در کشور هندوستان را برعهده دارد. این کتابخانه‌ها همپای کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، مکان‌های مناسبی را برای مطالعه و پژوهش استادان حوزه و دانشگاه، دانشجویان، طلاب، دانش‌آموزان و سایر اقشار جامعه فراهم آورده‌اند. کتابخانه‌های وابسته سازمان، در مجموع، دارای حدود ۷۴۰۰ جلد دست‌نویس کهن (نسخه خطی)، حدود ۶۶۰۰ جلد کتاب چاپ سنگی، بیش از ۲ میلیون جلد کتاب چاپی، بیش از ۸۷ هزار نسخه منابع دیداری و شنیداری و بیش از ۴۱۵ هزار نفر عضو فعال هستند. این کتابخانه‌ها برای انجام دادن رسالت خود و رسیدن به اهداف سازمانی در راستای چشم انداز ۲۰ ساله سازمان بایستی فعالیت‌ها و برنامه‌های فعلی و آتی سازمان خود را شناسایی، تحلیل و همچنین نیازهای واقعی کاربران کتابخانه را تشخیص دهد و سپس بر اساس آن‌ها اقدام به تدوین برنامه راهبردی نماید. تهیه چنین برنامه‌ای موجب می‌شود تا هم کارکنان و هم کاربران این مجموعه تصور روشنی از اهداف کتابخانه داشته باشند. بررسی‌های انجام شده نشان داد که در حوزه کتابخانه‌های وابسته هیچ تحقیق یا پژوهشی در جهت بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود انجام نشده است. بنابراین ضروری است تا با انجام پژوهشی در قالب برنامه راهبردی و با توجه به اهداف، رسالت و چشم‌انداز سازمان، گام‌های لازم برای رشد و تعالی این مجموعه برداشته شود. هدف کلی این پژوهش شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای رسیدن به اهداف تعریف شده سازمانی در حوزه کتابخانه‌های وابسته و پیشنهاد راهبردهایی اجرایی مناسب برای فعالیت‌های آتی این مجموعه می‌باشد.

سابقه برنامه ریزی استراتژیک با مفهوم امروزی به دهه ۱۹۶۰ و جنگ جهانی دوم برمی‌گردد. در سال ۱۹۶۵ آندروس^۱، در مقاله‌ای ضرورت توجه سازمان‌ها به قوت‌ها و ضعف‌های خود را مطرح و روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد و پس از آن نظر مدیران، کارشناسان و محافل دانشگاهی و سازمانی به این رویکرد جلب شد (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۸، ص ۷۹).

در ایران پژوهش‌های زیادی در حوزه کتابخانه‌ها برای تدوین برنامه راهبردی انجام شده است (پریخ و ارسطوپور، ۱۳۸۸) در پژوهشی به تدوین برنامه راهبردی برای گروه آموزشی علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد پرداختند. نتایج نشان داد که گروه آموزشی از استادان معرب و صاحب‌نامی برخوردار است که می‌توان با استفاده از تجربه آن‌ها بسیاری از مشکلات را برطرف نمود. (سالاری، ۱۳۹۰) در مقاله‌ای به

1. Andrews

بررسی وضعیت پژوهشی اداره مخطوطات آستان قدس رضوی پرداخت. در این مقاله که با روش تحلیل سوات انجام شد، موقعیت و جایگاه پژوهشی این اداره با توجه به عوامل محیطی داخلی و بیرونی مشخص گردید و اولویت‌های راهبردی آن نیز تعیین شد. همچنین معدود بودن پژوهشگران، عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی به عنوان نقاط ضعف بررسی گردید (عصاره، اسدنیا و جلیل پور، ۱۳۹۳). هم در برنامه راهبردی براساس تحلیل سوات اقدام به بررسی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های عمومی به منظور امکان‌سنجی خصوصی‌سازی این کتابخانه‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که یکی از نقاط ضعف این کتابخانه‌ها حضور کارکنان و مدیران با تحصیلات غیر کتابداری است. زیرساخت‌های ضعیف اطلاع‌رسانی در کشور و نظام آموزشی مبتنی بر عدم استفاده از کتابخانه‌ها نیز به عنوان مهم‌ترین تهدیدها شناسایی گردید. همچنین در پژوهشی دیگر (پشتونی‌زاده و فرج‌پهلوی، ۱۳۹۱) به ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهیدچمران بر اساس تحلیل «سوات» پرداختند و توانستند ۸ گروه از نقاط قوت و ضعف و همچنین ۴ گروه از فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را شناسایی نمایند. (ذاکرشهرک و ابادری، ۱۳۹۲) هم بر اساس روش تحلیل سوات به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش کودکان و نوجوانان در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط و تعامل بین کتابخانه‌های کانون با کتابخانه‌ها مرجع کم است و اکثر کتابخانه‌ها فاقد منابع خارجی هستند.

در خارج از ایران نیز تحقیقاتی در این زمینه انجام شده است (Ugah, 2007). بر اساس تحلیل سوات به بررسی کتابخانه دانشگاه کشاورزی میچل اوکیارا نیجریه پرداخت. نتایج نشان داد که نقاط قوت این کتابخانه در مجموعه کتابخانه، تجهیزات و کتابخانه الکترونیکی کشاورزی اصلی^۱ نهفته است. کارکنان به خوبی واجد شرایط و متخصص هستند و بخش صحافی و رایانه از لحاظ تجهیزات بسیار مجهز هستند.

(Fernandez, 2009) در پژوهشی با بررسی کتابخانه‌ها به روش تحلیل سوات مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه‌های اجتماعی برای کتابخانه‌ها را مشخص نمود (Piorun, 2011). در پژوهشی به بررسی طرح‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که از بین نه کتابخانه مورد بررسی پنج کتابخانه از برنامه‌ریزی راهبردی و نتایج آن استفاده می‌کردند. نتایج نشان داد که هیچ‌یک از کتابخانه‌ها پیرو دانشگاه مادر نبوده و تنها یک کتابخانه تا حدودی با برنامه دانشگاه هماهنگ بوده است. همچنین (Suresh Kumar, 2012) نیز در پژوهشی دیگر به روش تحلیل سوات به بررسی چهار کتابخانه دانشگاهی هند در کرولا به منظور بازاریابی خدمات آن پرداخت. نتایج نشان داد که تمامی کتابداران نسبت به بازاریابی خدمات نظر مثبتی دارند؛ اما هیچ‌کدام از کتابخانه‌ها دارای بودجه یا طرح مشخصی برای بازاریابی خدمات و محصولات نیستند. بیشتر کتابداران اعلام نمودند که با مشکلاتی مانند کمبود نیروهای متخصص و کمبود تقاضا برای این

1. Michael Okpara

2. The Essential Electronic Agricultural Library (TEEAL)

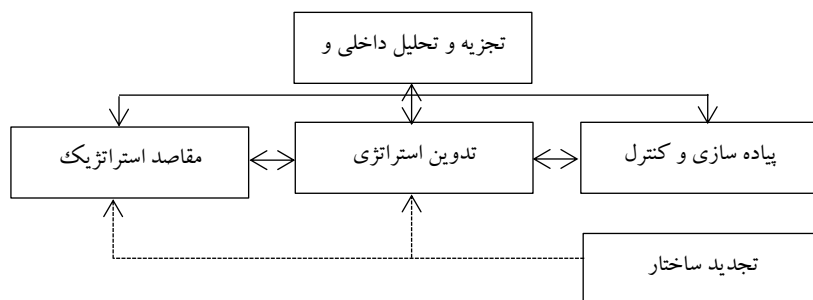
خدمات مواجه خواهند بود. تحلیل سوات نشان داد که تمامی کتابخانه‌ها با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود به راحتی می‌توانند بر تهدیدها و نقاط ضعف موجود با استفاده از راهبردهای موقعیت‌یابی و بازاریابی مناسب غلبه نمایند (Soehner, 2012). نیز در پژوهش خود به بررسی پرسنل، خدمات و تجهیزات کتابخانه واحد فناوری اطلاعات دانشگاه یوتا پرداخت. این بررسی منجر به شناخت ناکارآمدی فعلی در ساختار سازمانی کتابخانه گردید. سپس با دعوت و مشارکت همه کارکنان، نظرات آن‌ها در مورد ادغام دو واحد فناوری اطلاعات و واحد رسانه و محاسبات با استفاده از تحلیل سوات مورد ارزیابی قرار گرفت و نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای این تغییر مشخص گردید. همچنین (Mapulanga, 2012) نیز در پژوهشی به ارزیابی برنامه‌ریزی سیستم‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی مالاوی با روش تحلیل سوات پرداخت. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و تأمین مالی دانشگاه مالاوی، در برنامه‌ریزی سیستم‌ها و خدمات کتابخانه استفاده شود؛ اما عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نیروهای داخلی و بیرونی تأثیری منفی بر اجرای برنامه‌ها دارند.

بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که تدوین برنامه راهبردی در حوزه‌های مختلف موضوعی در کتابخانه‌ها به امری ضروری تبدیل شده است. در ایران و خارج از ایران پژوهش‌هایی در این زمینه براساس تحلیل سوات انجام شده است که هر کدام از این پژوهش‌ها در حوزه‌های مختلفی به بررسی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های موجود در کتابخانه‌ها برای تهیه برنامه راهبردی می‌پردازند. در این پژوهش نیز به بررسی مهمترین عوامل داخلی و بیرونی موجود در کتابخانه‌های وابسته آستان قدس رضوی در رسیدن به اهداف سازمانی پرداخته می‌شود.

۱. مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کدامند؟

۲. راهبردهای اجرایی برای بهبود وضعیت این کتابخانه‌ها کدام است؟

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک فرایندی است که از طریق آن سازمان محیط داخلی و بیرونی خود را تجزیه و تحلیل و مقاصد مورد نظر را طرح‌ریزی می‌کند، استراتژی‌هایی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک تدوین و نهایتاً آن‌ها را در جهت رضایتمندی ذی‌نفعان سازمان به مرحله اجرا می‌گذارد. نمودار ۱ مدل ساده‌ای از فرایند مدل استراتژیک را نشان می‌دهد. این مدل یک الگوی قابل انعطاف است و به‌طور ساده توالی موضوعات و مباحث موجود در مدیریت استراتژیک را مطرح می‌سازد (هریسون، ۱۳۹۰، ص ۵).



نمودار ۱: فرایند مدل استراتژیک

تحلیل محیط داخلی و بیرونی: شناسایی و مطالعه او ضاع یک سازمان و ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن در تبیین استراتژی اهمیت به سزایی دارد. این عوامل شامل عوامل داخلی و بیرونی است. عوامل داخلی، عواملی هستند که دقیقاً در داخل سازمان و تحت کنترل مدیریت آن قرار دارند و آن‌ها می‌توانند با اعمال سیاست‌های گوناگون نسبت به اصلاح ساختاری یا تقویت آن اقدام نمایند و هرگونه ضعف داخلی را در مقایسه با رقبای برطرف سازند (معینی، ۱۳۸۵، ص ۲۳). عوامل بیرونی عواملی هستند که در بیرون محیط سازمانی بر سازمان تأثیر دارند. این گروه عواملی هستند که مدیران قادر به کنترل و تأثیرگذاری در آن نیستند.

قوت‌ها: بیانگر کلیه توانمندی‌ها و امکانات بالقوه و بالفعل واحدهای اجرایی و عملیاتی موجود در سازمان است که در دستیابی به اهداف تأثیر عمده‌ای دارند.

ضعف‌ها: عمدتاً به کمبودها، موانع، نقایص و نارسایی‌های موجود در مجموعه واحدهای داخلی یک سازمان اشاره می‌کند که عملکرد آن‌ها باعث تضعیف سازمان شده و در نهایت وضعیت سازمان را در مقایسه با رقبای در وضعیت نامطلوبی قرار می‌دهد.

فرصت‌ها: موقعیت‌های مهم و مطلوب در کتابخانه‌ها که اشاره به عوامل بیرونی دارد.

تهدیدها: موقعیت‌های نامطلوب در خارج از حوزه کتابخانه‌ها که موانع اساسی برای موفقیت محسوب می‌گردند.

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

راهبردهای تنوع (ST): در این راهبردها، تمرکز بر تنوع بخشی با توجه به نقاط قوت داخلی و تهدیدهای بیرونی است.

راهبردهای بازنگری (WO): در این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف موجود است.

راهبردهای تدافعی (WT): این راهبردها بر رفع آسیب پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید دارد.

مدل تحلیل SWOT: مدل تحلیل سوات یکی از ابزارهای مهم مورد استفاده در تبیین استراتژی سازمان‌ها است. در این روش تمامی عوامل محیطی به دو دسته تقسیم می‌شود که بخشی از آن‌ها به‌عنوان فرصت و برخی به‌عنوان تهدید برای سازمان تلقی می‌شود. در بررسی عوامل داخلی نیز سازمان‌ها با دو حوزه کیفی متفاوت روبه‌رو هستند. بخشی از واحدهای عملیاتی و اجرایی سازمان دارای ساختار تشکیلاتی قوی بوده و از نظر کیفی نیز در حد مطلوب قرار دارند که این عوامل برای سازمان می‌تواند یک مزیت یا قوت محسوب گردد و تعدادی از واحدهای تشکیلاتی نیز ممکن است از بعد نیروی تخصصی یا عملکرد اجرایی در مقایسه با رقبای ضعیف به‌شمار آید. با استفاده از این مدل و قراردادن یک‌به‌یک فرصت‌ها یا تهدیدات محیطی در تقابل با نقاط قوت و ضعف داخلی، سازمان می‌تواند نسبت به ترسیم خطوط استراتژیک اقدام نماید که طی آن بهره‌وری از توانمندی‌ها و قوت‌های سازمان و نیز استفاده از فرصت‌های محیطی مطلوب به حداکثر خواهد رسید و علاوه بر پرهیز و دوری از تهدیدات محیطی از تأثیر نقاط ضعف سازمان در تحقق اهداف نیز کاسته خواهد شد.

سند چشم‌انداز سازمان در افق ۱۴۰۴: در این سند این چنین ذکر شده است که سازمان در افق ۱۴۰۴ باید: غنی‌ترین و فعال‌ترین مرکز کتابخانه‌ای، موزه‌ای و گنجینه اسناد و نگایس در منطقه و جهان اسلام (سازمان کتابخانه‌ها موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ۱۳۹۱).

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر پیمایشی توصیفی است. برای جمع‌آوری اطلاعات ابتدا فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با کارشناسان سازمان و براساس چشم‌انداز و رسالت سازمان تهیه گردید. سپس اطلاعات به‌دست‌آمده در قالب یک پرسش‌نامه، براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت تنظیم گردید. برای تأیید روایی پرسش‌نامه از نظرات کارشناسان سازمان استفاده شد و پایایی آن نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۶ برآورد گردید. سپس پرسش‌نامه مذکور برای نمونه‌های آماری ارسال و تمامی پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری گردید و مؤلفه‌هایی که بیش از نیمی (۲/۵) از امتیاز را کسب کرده بودند، برای وزن‌دهی و تهیه راهبرد انتخاب شدند. پس از تحلیل و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها، از پیوندهای آن‌ها در چهار حالت SO، WO، ST، WT مهم‌ترین گزینه‌های راهبرد مشخص گردید.

جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی و شرکتهای حوزه معاونت کتابخانه‌های وابسته سازمان کتابخانه‌ها (به استثنای نیروهای خدماتی) است که در سال ۱۳۹۵ در این سازمان مشغول خدمت هستند که بر اساس آخرین آمار موجود ۱۶۴ نفر هستند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و برای تعیین حجم نمونه لازم از جدول برآورد نمونه کرجسی و مورگان (خلعتبری، ۱۳۸۵، ص ۱۲۹)

استفاده گردید. براین اساس، حجم نمونه لازم ۱۱۴ نفر به دست آمد. در پایان انتظار می رود تا این حوزه بتواند با پیاده سازی هر کدام از این عوامل، نقاط قوت را برای بهره برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات تقویت نماید و نقاط ضعف موجود را با استفاده از فرصت‌ها و همچنین در مقابله با تهدیدات به حداقل ممکن برساند.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا به توصیف و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی نمونه های آماری و در ادامه پاسخ به پرسش های تحقیق خواهد آمد.

بررسی جنسیت نمونه های تحقیق نشان می دهد که از ۱۶۴ نفر نمونه شرکت کننده در این تحقیق ۵۳ نفر (۳۱/۷٪) مرد و ۶۱ نفر (۳۷/۳٪) زن بودند. بیشترین فراوانی گروه سنی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۷۳ نفر (۴۴٪) بود که این امر مبین جوان بودن کارکنان حوزه وابسته است. این افراد به طور معمول، انرژی و پتانسیل بیشتری برای پیشبرد اهداف سازمان دارند. سابقه کار نمونه ها نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۳ نفر (۳۷/۷٪) است. مدرک تحصیلی ۹۱ نفر (۷۹/۸٪) کتابداری و ۲۳ نفر (۲۰/۲٪) غیر کتابداری بود که نشان می دهد بیشتر کارکنان تخصص کتابداری دارند. بررسی سطح تحصیلات نمونه ها نشان داد که سطح تحصیلات کارشناسی (۵۲/۶٪) و کارشناسی ارشد (۳۷/۷٪) به ترتیب بیشترین فراوانی دارند. سطح تحصیلات نیز می تواند یکی از عوامل مؤثر بر توانمندی و بهره وری افراد در سازمان باشد.

پرسش نخست: مهمترین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کدام‌اند؟

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، برای هر کدام از مؤلفه های عوامل داخلی و بیرونی وزنی از یک تا صفر، بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت استراتژیک فعلی کتابخانه‌های وابسته داده شد (جمع این ستون نباید از یک بیشتر باشد). سپس به هر مؤلفه براساس اهمیت و موقعیت کنونی آن در کتابخانه‌ها، رتبه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) داده شد و در نهایت از ضرب وزن هر مؤلفه در رتبه آن امتیاز وزنی آن به دست می آید.

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و بیرونی

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عنوان	کد	نوع عامل
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	تعلق مجموعه کتابخانه‌ها به آستان مقدس رضوی و وجود مقدس عالم آل محمد(ع)	S1	نقاط قوت
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	حضور نیروهای تحصیل کرده و متخصص در کتابخانه‌های وابسته	S2	
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	حضور مدیران متخصص و باتجربه در کتابخانه‌های وابسته	S3	
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	داشتن فرهنگ سازمانی مطلوب (صداقت، وفاداری...)	S4	
۰/۲	۴	۰/۰۵	بهره‌مندی از فرهنگ وقف و اهدا به دلیل انتساب این مجموعه‌ها به آستان مقدس رضوی	S5	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	اقبال و اعتماد مخاطبان به مجموعه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی	S6	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	علاقه‌مندی سازمان‌ها و اشخاص به اهدای منابع خود به کتابخانه‌های آستان قدس رضوی	S7	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	گرانی کتاب و گرایش جامعه به استفاده از کتابخانه‌های عمومی	S8	
۰/۲	۲	۰/۱	کمبود فضا در برخی از کتابخانه‌ها و استاندارد نبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها	W1	نقاط ضعف
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	نیود سازوکار قانونی مناسب برای وجین منابع قدیمی و غیرقابل استفاده	W2	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	نیود نگرش کلی به ضرورت امر پژوهش و تاثیر آن بر کارآمدی سازمان	W3	
۰/۱	۲	۰/۰۵	وجود مشکلات معیشتی کارکنان و از دست دادن کارشناسان متخصص و کارا و عدم جذب نیروی جدید	W4	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	زیرساخت ضعیف شبکه‌های اطلاع‌رسانی در کشور	W5	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	ضعف نظام آموزشی در گسترش فرهنگ مطالعه و کتابخوانی	W6	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	کاهش انگیزه کتابخوانی در جامعه	W7	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	تاثیر فضای مجازی بر کاهش استفاده از منابع چاپی	W8	
۲/۷۳	-	۱			جمع
۰/۷۲	۴	۰/۱۸	اهتمام ویژه رهبر فرزانه انقلاب و تولیت آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی این مجموعه‌ها	O1	فرصت‌ها
۰/۶	۴	۰/۱۵	حضور کارکنان تحصیل کرده و مجرب و داشتن پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این حوزه	O2	
۰/۳۶	۳	۰/۲	شناساندن خدمات کتابخانه به مراکز آموزشی، فرهنگی و سازمانها با توجه به وابستگی کتابخانه‌ها به بارگاه ملکوتی حضرت رضاع(ع) و تنوع ارائه خدمات در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در مشهد و شهرستانها	O3	
۰/۳	۳	۰/۱۰	رشد و توسعه روزافزون فناوری و تکنولوژی (سرعت، دسترس پذیری و امکان تخصصی سازی خدمات)	O4	
۰/۲۴	۲	۰/۱۲	گسترش فرهنگ مدرک گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل	T1	تهدیدها
۰/۲۲	۲	۰/۱۱	اوضاع اقتصادی و مشکلات اقتصادی جامعه	T2	

نوع عامل	کد	عنوان	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
	T3	تمایل مردم به پر کردن اوقات فراغت از طریق منابع غیرکتابی مانند اینترنت، تلویزیون، ...	۰/۱	۱	۰/۱
	T4	کمبود اعتبارات فرهنگی	۰/۱	۱	۰/۱
جمع			۱	-	۶۴/۲

مهم ترین نقاط قوت، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده اند، به شرح زیر هستند:

تعلق مجموعه کتابخانه‌ها به آستان مقدس رضوی و وجود مقدس عالم آل محمد علیه السلام ($S1=0/44$)

حضور نیروهای تحصیل کرده و متخصص در کتابخانه‌های وابسته ($S2=0/36$)

حضور مدیران متخصص و باتجربه در کتابخانه‌های وابسته ($S3=0/36$)

یکی از گسترده‌ترین قسمت‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی معاونت امور کتابخانه‌های وابسته سازمان است که به مثابه گنجینه‌ای بی‌نظیر از اطلاعات علمی محسوب شده و این کتابخانه‌ها به موازات کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، مکان‌های مناسبی را برای تحقیق و پژوهش برای همه قشرهای جامعه اعم از دانش‌آموزان، دانشجویان، طلاب حوزه‌های علمیه، استادان حوزه و دانشگاه و سایر اقشار جامعه فراهم آورده‌اند. نگاهی به آمار توصیفی تحقیق نشان می‌دهد که بیش از نیمی از افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی ($52/6$ درصد) و ($37/7$ درصد) مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد دارند. همچنین ($79/8$ درصد) افراد تخصص کتابداری دارند؛ بنابراین مشاهده می‌شود که حضور کارکنان و مسئولان متخصص کتابداری نیز یکی دیگر از نقاط قوت داخلی این حوزه است.

در مورد مهم ترین نقاط ضعف، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده‌اند، به شرح زیر هستند:

کمبود فضا در برخی از کتابخانه‌ها و استاندارد نبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها ($W1=0/2$)

نبود سازوکار قانونی مناسب برای وجین منابع قدیمی و غیرقابل استفاده ($W1=0/18$)

نبود نگرش کلی به ضرورت امر پژوهش و تأثیر آن بر کارآمدی سازمان ($W1=0/1$)

کتابخانه‌های تأسیس شده در مشهد در اواخر دهه ۶۰ و دهه ۷۰ تأسیس شده‌اند و جز تعداد اندکی از آن‌ها بقیه در مجاورت و یا در ساختمان مساجد تأسیس شده‌اند و بنابراین زیربنای محدودی دارند. این محدودیت یکی از عواملی است که برخی از این کتابخانه‌ها نتوانسته‌اند خود را با استانداردهای نوین کتابخانه‌ای مطابقت دهند. به‌عنوان مثال، عدم گسترش‌پذیری کتابخانه‌ها، دو شیفت بودن کتابخانه برای آقایان و بانوان، نبود بخش‌های مختلف مورد نیاز مجزا مانند واحد سمعی بصری، نشریات، اینترنت، تالارهای مرجع، نوجوانان و ... همچنین عدم

وجود استانداردهای ضروری مانند پلکان اضطراری، درهای خروج اضطراری، سیستم‌های اعلام حریق، سیستم‌های تهویه، سرمایه‌گذاری گرمایشی مناسب و

کار و جین، بخشی از فرآیند مجموعه سازی در کتابخانه‌ها به شمار می‌آید که می‌توان آن را به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی کیفیت و کارایی کتابخانه‌ها نیز مورد توجه قرار داد. در کتابخانه‌های وابسته فرایند و جین منابع باتوجه به ضرورتی که احساس می‌شود کاملاً اجرا نشده است، بنابراین باتوجه به محدودیت فضای برخی از کتابخانه‌ها و پر شدن قفسه‌های کتاب لازم است تا این مشکل نیز به بهترین نحو مدیریت و برطرف گردد. یکی دیگر از نقاط ضعف داخلی کتابخانه‌های وابسته عدم پژوهش محوری فعالیت‌های این حوزه است. اگر چه پژوهش‌های اندکی در این حوزه و در زمینه‌های موضوعی مختلفی انجام گرفته است؛ اما تاکنون از نتایج این پژوهش‌ها برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی کاملاً استفاده نشده است.

در مورد مهمترین فرصت‌های موجود، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده‌اند، به شرح زیر

هستند:

اهتمام ویژه رهبر فرزانه انقلاب و تولیت آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی این مجموعه‌ها

(O1=۰/۷۲)

حضور کارکنان تحصیل کرده و مجرب و داشتن پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این

حوزه (O1=۰/۶)

شناساندن خدمات کتابخانه به مراکز آموزشی، فرهنگی و سازمان‌ها با توجه به وابستگی کتابخانه‌ها به

بارگاه ملکوتی حضرت رضا(ع) و تنوع ارائه خدمات در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در مشهد و شهرستان‌ها

(O1=۰/۳۶)

بررسی سخنان و سیره مقام معظم رهبری، عملکرد تولیت فقید و توجه تولیت معزز جدید آستان قدس

رضوی به سازمان کتابخانه‌ها نشان‌دهنده اهتمام ویژه ایشان به کتابخانه و کتاب‌خوانی است. رهبر انقلاب اسلامی

یکی از بزرگ‌ترین واقفان کتاب به کتابخانه آستان قدس رضوی هستند و این نشان‌دهنده علاقه خاص ایشان به

کتابخانه است. همچنین توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها که نتیجه توجه خاص تولیت آستان قدس رضوی به

مجموعه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی است، فرصتی ویژه را برای این سازمان فراهم نموده است.

یکی دیگر از فرصت‌های موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته حضور پرسنل تحصیل کرده و متخصص

در این کتابخانه‌ها است. همان‌طور که در آمار توصیفی ذکر شد، سطح تحصیلات ۵۲/۶ درصد کارکنان

کارشناسی و ۳۷/۷ درصد کارشناسی ارشد است. پراکندگی کتابخانه‌های وابسته آستان قدس در سطح شهر مشهد

و شهرستان‌ها فرصت مناسبی را ایجاد نموده است تا از این طریق خدمات این کتابخانه‌ها به مراکز

آموزشی فرهنگی و سایر سازمان های دیگر معرفی گردد. همچنین انتساب این کتابخانه ها به امام رضا (ع) موجب شده است تا افراد، ارگان ها و سازمان های مختلفی از خدمات این مجموعه ها بهره مند گردند. در مورد مهم ترین تهدیدهای موجود، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده اند، به شرح زیر هستند:

گسترش فرهنگ مدرک گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل ($T1=0/24$)
محیط اقتصادی و مشکلات اقتصادی جامعه ($T2=0/22$)

گسترش فرهنگ مدرک گرایی و عدم علاقه مندی به مطالعه و کتاب خوانی بعد از فراغت از تحصیل یکی از مهم ترین تهدیدها برای کتابخانه ها محسوب می شود. این امر همان طور که در بخش نقاط ضعف محیط بیرونی بیان شد، ریشه در ضعف سازمان های مرتبط آموزشی، فرهنگی و اقتصادی در ایجاد انگیزه برای کتاب خوانی و مطالعه دارد. یکی از عوامل مؤثر بر کتاب خوانی و ایجاد انگیزه کتاب خوانی در جامعه شرایط اقتصادی افراد در جامعه است. در شرایطی که افراد با مشکلات ناشی از اقتصاد روبه رو هستند، معمولاً دارای انگیزه لازم جهت کتاب خوانی یا مراجعه به کتابخانه نیستند.

تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و بیرونی (وزن دهی به معیارها)

در ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی، به نقاط قوت و فرصت با اهمیت بیشتر رتبه ۴ و به نقاط قوت و فرصت دارای اهمیت کمتر رتبه ۳ اختصاص یافت. همچنین به نقاط ضعف و تهدید دارای اهمیت کم تر رتبه ۲ و به نقاط ضعف دارای اهمیت بیشتر رتبه ۱ اختصاص یافت که مجموع وزن های اختصاص یافته به مؤلفه ها نباید از ۱ بیشتر باشد. با ضرب وزن و رتبه هر مؤلفه، امتیاز وزنی آن مشخص گردید که حاصل جمع نهایی مؤلفه های هر یک از عوامل بیانگر موقعیت راهبردی کتابخانه ها است. عدد بیشتر از ۲/۵ نشان دهنده غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و فرصت ها بر تهدیدهای کتابخانه ها است و عدد کم تر از ۲/۵ نشان دهنده برجسته بودن نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدید نسبت به فرصت های کتابخانه ها است. نتایج این ارزیابی در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است. باتوجه به اینکه جمع امتیازهای عوامل داخلی ۲/۷۳ است و این مقدار از ۲/۵ بیشتر است، می توان گفت که نقاط قوت کتابخانه ها بر نقاط ضعف آن برتری دارد. همچنین جمع امتیازهای عوامل بیرونی ۲/۶۴ است که این مقدار نیز از ۲/۵ بیشتر است و نشان می دهد که می توان با استفاده از فرصت های موجود، بر تهدیدها غلبه نمود.

پس از تعیین امتیاز حاصل از ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و بیرونی کتابخانه ها، در ماتریس عوامل داخلی و بیرونی کتابخانه ها، امتیاز عوامل داخلی روی محور افقی و امتیاز عوامل بیرونی روی محور عمودی مشخص شد. مرکز محور به عدد ۲/۵ اختصاص یافته است. این ماتریس دارای چهار ناحیه است که محل تلاقی

امتیازهای نهایی عوامل داخلی (۲/۷۳) و بیرونی (۲/۶۴) در هر یک از نواحی بیانگر وضعیت راهبردی کتابخانه‌ها است. با توجه به نمودار ۲ موقعیت کتابخانه‌ها تهاجمی ارزیابی می‌شود. قرار گرفتن در این وضعیت نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها در بهترین وضع ممکن قرار گرفته و با چند فرصت محیطی روبه‌رو است. توانایی‌ها یا نقاط قوت زیادی وجود دارد که کتابخانه‌ها می‌توانند با استفاده از آن‌ها و از فرصت‌های موجود، حداکثر استفاده را نموده، نقاط ضعف را برطرف و از تهدیدهای بیرونی پرهیز نمایند. لذا کتابخانه‌ها می‌توانند در محیط بیرونی نفوذ کرده و خدمات خود را توسعه دهند و با قابلیت خطرپذیری بالا، اقدامات گسترده‌ای را برای رشد و توسعه به عمل آورند و در مسیر تحقق اهداف و آرمان‌ها گام بردارند.

۱	۲/۵	۴
فرصت استراتژی‌های محافظه کارانه ضعف	استراتژی‌های تهاجمی قوت	
استراتژی‌های تدافعی تهدید	استراتژی‌های رقابتی	۲/۵ ۱

نمودار ۲. ماتریس عوامل داخلی و بیرونی کتابخانه‌های وابسته

تدوین راهبردها

پس از تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه معاونت کتابخانه‌های وابسته با مقایسه دو به دو قوت‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین مقایسه دوه‌دوی ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها راهبردهای قوت فرصت، قوت تهدید، ضعف فرصت و ضعف تهدید به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

راهبردهای تهاجمی (SO): در این راهبردها، تمرکز بر نقاط قوت داخلی و فرصت‌های بیرونی است. در اجرای استراتژی‌های قوت فرصت می‌توان با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌ها حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد. این راهبردها عبارت‌اند از:

- تعلق مجموعه کتابخانه‌های وابسته، به امام رضا(ع) و آستان قدس رضوی از یک سو و اهتمام و توجه ویژه رهبر معظم انقلاب و تولیت محترم آستان قدس رضوی به این مجموعه معظم، فرصت مناسبی برای توسعه همه جانبه این کتابخانه‌ها محسوب می‌گردد. استفاده مناسب از این فرصت رسیدن به چشم‌انداز سازمانی را تسهیل می‌نماید؛
- با استفاده از پرسنل تحصیل کرده با حضور مدیران متخصص و با تجربه و استفاده از پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی موجود، این حوزه می‌تواند سازمان را در رسیدن به چشم‌انداز «غنی‌ترین، پویاترین و مؤثرترین مرکز کتابخانه‌ای، موزه‌ای و گنجینه اسناد و نفایس در منطقه و جهان اسلام» یاری نماید؛

- تعلق مجموعه های وابسته به آستان قدس رضوی فرصت مناسبی برای معرفی و شناساندن خدمات این مجموعه ها به سازمان ها و مراکز فرهنگی و سایر علاقه مندان به علم و دانش است. بهره مندی از فرهنگ وقف و اهدا، اقبال و اعتماد مخاطبان و علاقه مندی سازمان ها و اشخاص به اهدای منابع خود به کتابخانه های آستان قدس رضوی بسترهای مناسبی برای معرفی و شناساندن خدمات کتابخانه ها محسوب می گردد.
- راهبردهای محافظه کارانه (ST): این راهبردها، بر تنوع بخشی بر نقاط قوت داخلی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است. در استراتژی قوت تهدید، تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات، سازوکارهایی درپیش گرفته شود یا تهدیدات از بین برود. این راهبردها عبارت اند از:
 - استفاده از ظرفیت های کتابخانه های آستان قدس رضوی در جذب مراجعان و فارغ التحصیلان به کتابخانه به منظور استمرار مطالعه و کتاب خوانی؛
 - استفاده از ظرفیت های کتابخانه های آستان قدس رضوی و گسترش فضاها و منابع مطالعاتی مورد نیاز جامعه به منظور غلبه بر موانع اقتصادی؛
 - تخصیص و جذب اعتبارات فرهنگی و مشارکت با سایر سازمان ها به منظور برنامه ریزی برای پر کردن اوقات فراغت افراد جامعه.
- راهبردهای رقابتی (WO): این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی، سعی بر بهره گیری از فرصت های بیرونی در جهت رفع ضعف های موجود دارد. هدف از استراتژی های ضعف فرصت این است که از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود. این راهبردها عبارت اند از:
 - گسترش فضاهای مطالعاتی و استاندارد سازی ساختمان کتابخانه ها و خدمات با توجه به اهتمام خاص تولید محترم آستان قدس رضوی به این مقوله فرهنگی؛
 - برنامه ریزی برای وجین منابع با استفاده از افراد خیره و متخصص موجود؛
 - انجام فعالیتهای پژوهشی مرتبط و استفاده از پتانسیل موجود؛
 - شناساندن خدمات کتابخانه ها به سازمان ها و مراکز آموزشی به منظور افزایش انگیزه کتاب خوانی در جامعه.
- راهبردهای تدافعی (WT): این راهبردها، بر رفع آسیب پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید دارد. هدف از اجرای استراتژی های ضعف تهدید کم کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش ها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم. این راهبردها عبارت اند از:
 - افزایش فضاهای مطالعاتی و افزایش انگیزه کتاب خوانی در جامعه؛
 - افزایش اعتبارات فرهنگی و ایجاد زیرساخت های اطلاع رسانی؛
 - کمک به تقویت نظام آموزشی کشور در راستای ایجاد فرهنگ مطالعه و کتاب خوانی.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که کتابخانه‌های وابسته در حال حاضر، در وضعیت تهاجمی قرار دارد. لذا کتابخانه‌ها دارای فرصت‌های محیطی و نقاط قوت زیادی هستند که می‌توانند با اتکا به آن‌ها بر موانع و تهدیدهای محیطی غلبه نموده و نقاط ضعف خود را در مسیر تحقق اهداف سازمانی تقویت نمایند. در بعد تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، مهم‌ترین نقاط قوت کتابخانه‌های وابسته تعلق مجموعه‌ها به آستان قدس رضوی و حضور مدیران و کارکنان متخصص و باتجربه در این حوزه است. نتایج پژوهش پریخ و ارسطوپور (۱۳۸۸) نیز همسو با نتایج این پژوهش حضور استادان مجرب و صاحب‌نظر را به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت نشان داد که با استفاده از آن می‌توان بسیاری از مشکلات موجود را برطرف نمود. همچنین عصاره، اسدنی و جلیل‌پور (۱۳۹۳) حضور کارکنان و مدیران با تحصیلات غیر کتابداری را به عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف مورد بررسی قرار داده‌اند. جمع امتیازات وزنی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌ها ۲/۷۳ است و نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها از نظر عوامل داخلی دارای قوت هستند. در بعد تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی، مهم‌ترین فرصت‌های موجود اهتمام رهبر فرزانه انقلاب اسلامی و تولیت محترم آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها، حضور کارکنان مجرب و داشتن پتانسیل علمی و پژوهشی مناسب و شناساندن خدمات کتابخانه‌ها به مراکز علمی، فرهنگی و آموزشی و سازمان‌ها با توجه به انتساب این کتابخانه‌ها به آستان قدس رضوی است. سالاری (۱۳۹۰) در پژوهشی معدود بودن پژوهشگران و عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی در اداره مخطوطات آستان قدس رضوی را به عنوان نقطه ضعف شناسایی نمود. در حوزه کتابخانه‌های وابسته نیز نبود نگرش کلی به ضرورت پژوهش و تأثیر آن بر کارآمدی سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف مشخص گردید؛ بنابراین توجه به ضرورت امر پژوهش، این مورد می‌تواند به عنوان یک نقطه قوت در رسیدن سازمان به چشم‌انداز تعریف شده محسوب گردد. جمع امتیازات وزنی عوامل بیرونی برابر ۲/۶۴ است که نشان می‌دهد کتابخانه‌ها با استفاده از فرصت‌های پیش‌رو می‌توانند بر تهدیدهای موجود غلبه نمایند. بر این پایه، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- تدوین برنامه‌های مناسب فرهنگی با هدف ارتقاء سطح آگاهی و سواد مطالعاتی جامعه؛
- تشویق و ترغیب کارکنان کتابخانه‌های وابسته برای پژوهش در مورد مسائل و مشکلات مربوط به کتابخانه‌ها؛
- بازنگری و اجرای آیین‌نامه و جین منابع کتابخانه‌ها جهت روزآمدسازی منابع موجود؛
- گسترش فضاهای مطالعاتی و تطبیق آن با استانداردهای موجود.

منابع

ابویی اردکان، محمد، آذرپور، سمانه. (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛ چالش‌های رویکرد برنامه‌ریزی به راهبرد. کتابداری، آرشیو و نسخه‌پژوهشی: کلیات کتاب ماه، ۳(۱۷۴)، ۱۷-۲۴.

- اسدنیاء، ابوالفضل، جلیل پور، پیمان. (۱۳۹۰). امکان سنجی خصوصی سازی کتابخانه های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، ۱۹(۷۳)، ۲۱۳-۲۳۴.
- پاکدامن نائینی، مریم، ضیایی، ثریا و اصنافی، امیررضا. (۱۳۹۳). برنامه ریزی راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین المللی زلزله شناسی بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT. کتابداری، آرشیو و نسخه پژوهی مدیریت اطلاعات و دانش شناسی، ۲۱(۲)، ۸۴-۹۶.
- پریرخ، مهری، ارسطوپور، شعله. (۱۳۸۸). پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی برای گروه آموزشی کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه فردوسی مشهد: شناسایی مسائل، عوامل مطرح و مدل پیشنهادی. مطالعات تربیتی و روان شناسی، ۳۶. ۲۰۱-۲۲۶.
- پشتونی زاده، میترا، فرج پهلوی، عبدالحسین. (۱۳۹۱). ارزیابی و مقایسه کتابخانه های مرکزی و دانشکده ای دانشگاه شهید چمران بر اساس تحلیل SWOT. کتابداری و اطلاع رسانی، ۳(۵۹).
- خلعتبری، محمدجواد. (۱۳۸۵). آمار و روش تحقیق. تهران: پردازش.
- ذاکرهاهرک، مینا، ابادری، زهرا. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کتابخانه های کانون پرورش فکر کودکان و نوجوانان در ایران بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۹۵، ۶-۲۵.
- سازمان کتابخانه ها، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، سند چشم انداز بیست ساله آستان قدس رضوی در افق ۱۴۰۴ه. ش. (۱۳۹۱). مشهد: آستان قدس رضوی، ص ۳.
- سالاری، محمود. (۱۳۹۰). برنامه راهبردی اداره مخطوطات سازمان کتابخانه ها موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. نشریه الکترونیکی شمس، بازیابی در ۹ آذر ۱۳۹۴
- شریف زادگان، محمدحسین، ملک پوراصل، بهزاد. (۱۳۹۳). مبانی نظری و تجارب به کارگیری ماتریس تحلیلی سوات (Swot) در برنامه ریزی استراتژیک توسعه منطقه ای (تجربه کشورهای اسکاندیناوی و یک تجربه از ایران). تهران: دانشگاه شهید بهشتی، مرکز چاپ و انتشارات.
- عصار، فریده، اسدنیاء، ابوالفضل و جلیل پور، پیمان. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی گروه علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از تحلیل SWOT. مدیریت اطلاعات و دانش شناسی، ۲۱(۲)، ۱۳-۳۰.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۷). تدوین برنامه استراتژیک سازمان (علمی و عملی). تبریز: فروزش.
- مردی، سیاوش. (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت کسب و کار. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- معینی، علیرضا. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک. تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.
- هریسون، جفری. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک (محمد اعرابی، مترجم). تهران: مهکامه.

Ugah, A. D. (2007). A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture Library, Umudike, Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal), 148. Retrieved Nov.29, 2017 from:

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

Fernandez, J. (2009). A SWOT analysis for social media in libraries. Online, 33(5), 35. 2017from <https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi>

- Suresh Kumar, P.K. (2012). University libraries in Kerala: A SWOT analysis for marketing. *Library Philosophy and Practice*. 787. Retrieved Nov 5, 2017 from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
- 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. Retrieved Nov 11, 2017 from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057231705000263>
- Mapulanga, P. (2012). SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70-84. Retrieved Nov 7, 2017 from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BL-12-2012-0034>
- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33(1), 54-62. Retrieved Nov 15, 2017 from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074081881>
- Soehner, B. (2012). Change management in libraries: An essential competency for leadership. Paper presented at the *Proceedings of the IATUL Conferences*. Paper 14. Retrieved Nov 22, 2017 from: <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2059&cont>
- Wendell, B. (1997). Foundations of futures studies: Human science for a new era. *Transaction Publishers*, 1: 365. Retrieved Nov 2, 2017 from: <https://www.google.com/search?client=firefox-b&q=Foundations+of+futures+studies%3A>