

## ارائه الگوی مطلوب توسعه فرهنگی در کتابخانه ملی

آرزو باباشمس

دانشجوی دکتری مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران

دکترسیدرضا صالحی امیری

دانشیار، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران

*Dr.salehiamiri@gmail.com* (مسئول مکاتبات)

دکتر فاطمه عزیز آبادی فراهانی

استادیار، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاداسلامی، تهران، ایران

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: کتابخانه ملی، موسسه‌ای آموزشی (علمی)، تحقیقاتی و خدماتی است. وظایف اصلی کتابخانه ملی مطابق بر اساسنامه‌ی سازمان، گردآوری، حفاظت، سازماندهی و اشاعه‌ی آثار مکتوب و غیر مکتوب است. ضمن این که در بندهای دیگر اساسنامه، اهداف و وظایف کتابخانه ملی، به پژوهش، امور پژوهشی و خدمات پژوهشی می‌پردازد. در این پژوهش و با توجه به نظرات خبرگان کتابخانه ملی سعی گردیده تا برای نیل به توسعه فرهنگی، وضعیت فعلی این سازمان بررسی و الگوی مطلوبی در رسیدن به وضعیت آرمانی طراحی گردد.

روش پژوهش: این تحقیق یک تحقیق عملی بوده و نوع آن کاربردی و اطلاعات مورد نیاز آن به دو روش میدانی و کتابخانه‌ای گردآوری شده، مهم‌ترین ابزار استفاده شده در این تحقیق مصاحبه کتبی و شفاهی با خبرگان و کارشناسان کتابخانه ملی است. به منظور بالا بردن روایی (اعتبار) ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه به سه روش دلفی، لیکرت و باز طراحی شده است.

جامعه آماری مطابق با فرمول کوکران از تعداد ۳۰ مدیر ارشد کتابخانه ملی، به ۵ مدیر ارشد جهت مصاحبه حضوری اقدام صورت گرفت.

یافته‌ها: با توجه به اهداف توسعه فرهنگی، و جمع‌آوری اطلاعات از مدیران و متخصصان کتابخانه ملی، برای رسیدن به توسعه مطلوب در کتابخانه ملی، ابتدا شاخص‌های توسعه فرهنگی مشخص شد و سپس با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدها، مدیریت استراتژیک فرهنگی به کار گرفته شود.

نتیجه‌گیری: با توجه به نظر مدیران ارشد کتابخانه ملی خصوصاً رییس سازمان مربوطه جناب آقای دکتر صالحی امیری، شناسایی منابع کسری (کتاب‌های تاریخی که در کتابخانه‌های سایر کشورها نگهداری می‌شود) و هم‌چنین تبادل و تکمیل منابع و دیجیتال سازی منابع، از اقدامات اساسی برای دستیابی به توسعه فرهنگی است.

واژگان کلیدی: فرهنگ، کتابخانه ملی، توسعه فرهنگی.

مقدمه

"گذر کتابخانه‌ی ملی از مسیر فرهنگ و توسعه فرهنگی"

واژه فرهنگ که امروزه از واژه‌های متداول در مباحث اجتماعی است، برای رسیدن به مفهوم امروزی خود در علوم اجتماعی سیر تحول زیادی را طی کرده است. در تعاریف ارائه شده برای فرهنگ می‌توان شش نوع نگاه عمده به فرهنگ را از یکدیگر متمایز ساخت. تعاریف وصفی، تاریخی، هنجاری، روان‌شناسانه، ساختاری و تکوینی از انواع اصلی این رویکردهاست که درون هر یک از این رویکردهای اصلی، می‌توان بر اساس تفاوت‌های دیگری، رویکردها و گروه‌های فرعی را نیز شناسایی کرد (ع فراهانی<sup>۱</sup>: ۱۳۸۹: ۶۳).

کتابخانه ملی به عنوان مهم‌ترین و معتبرترین نهاد فرهنگی دقیقاً در مسیر رویکردهای اصلی فرهنگ است و نه تنها در مسیر فرهنگ است بلکه بنا به تعاریف ذکر شده در ذیل، به گونه‌ای با فرهنگ زیست می‌کند.

یک نگاه، نگاهی است توصیفی، که بر عناصر سازه‌ای فرهنگ تکیه شده و بیشتر آنها تحت نفوذ تعریف ارائه شده از تایلور<sup>۲</sup> (۱۸۷۱) هستند. بر اساس تعریف کلاسیک تایلور از فرهنگ، فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که دربرگیرنده‌ی دانستنی‌ها، اعتقادات، هنر، اخلاقیات، قوانین، عادات و هر گونه توانایی دیگری است که به وسیله انسان به عنوان عنصری از جامعه کسب شده است.

دومین نگاه به فرهنگ را می‌توان در تعاریفی یافت که وجه تاریخی دارند و در این نوع تعاریف بیشترین تأکید بر میراث اجتماعی یا سنت است. مید<sup>۳</sup> (۱۹۳۷) از فرهنگ چنین تعریفی ارائه می‌کند: فرهنگ به معنای کلیت در هم تنیده‌ای است از رفتار سنتی که نژاد بشر پرورنده است و نسل به نسل آموخته می‌شود.

سومین نگاه ارائه شده در تعاریف فرهنگ نگاهی هنجاری به آن است. در این تعاریف، تکیه بر قاعده یا

راه و روش است و علاوه بر رفتار بر آرمان‌ها و ارزش‌ها نیز تأکید شده است. بنا بر تعریف ویسلر<sup>۴</sup> در ۱۹۲۹، شیوه‌ای از زندگی که یک اجتماع یا قبیله از آن پیروی می‌کند فرهنگ نامیده می‌شود که شامل همه رویه‌های اجتماعی یکسان است.

چهارمین نگاه در رویکرد اصلی، مربوط به تعاریف فرهنگ مبتنی بر روان‌شناسی است. در این تعاریف سه رویکرد فرعی دیگر را نیز می‌توان از یکدیگر باز شناخت.

- ۱- تأکید بر فرهنگ به عنوان وسیله و ابزار حل مسائل
- ۲- رویکردی که بر عادات تکیه می‌کند.
- ۳- رویکردی که بر آموختگی تأکید دارد (ع فراهانی، ۱۳۸۹: ۶۵)

در اینجا هم شاهد این هستیم که رویکرد اصلی مبتنی بر روان‌شناسی که خود به سه رویکرد فرعی تقسیم شده، چگونه می‌تواند کتابخانه ملی را به عنوان یک نهاد فرهنگی تحت تأثیر قرار دهد. اگر کتاب و کتابخوانی را وسیله و ابزاری برای حل مسائل خود بدانیم، خواه ناخواه دو رویکرد دیگر یعنی تأکید بر آموختگی و تکیه بر عادت نیز معنی پیدا خواهد کرد.

در رویکرد اصلی پنجم، یعنی رویکرد ساختاری، تعاریف ارائه شده بیشتر بر الگوسازی یا سازمان فرهنگ تأکید دارند. به عنوان مثال، آگبرن<sup>۵</sup> و نیمکف<sup>۶</sup> که اثر معروف جامعه‌شناسی را خلق کرده‌اند، فرهنگ را شامل نوآوری‌ها یا ویژگی‌های فرهنگی می‌دانند که در یک سیستم، یکپارچه شده‌اند و اجزای آن کم و بیش با یکدیگر در ارتباطند. از دید آنها فرهنگ شامل ویژگی‌هایی است مادی و غیرمادی، که بر اساس نیازهای بشری سازمان یافته‌اند و نهادهای اجتماعی ما را که هسته اصلی فرهنگ هستند، به ما می‌دهند.

در حال حاضر شاهد استفاده بهینه از ابزارهای الکترونیکی جدید توسط کتابخانه ملی برای رسیدن به توسعه فرهنگی هستیم. هر چند که باید در نظر داشت

- ✓ فرهنگ مفهومی گسترده است که تمامی الگوهای را که در جامعه آموخته می‌شوند، در آن غنا می‌یابد و از طریق نمادها منتقل می‌شوند را در بر می‌گیرد.
- ✓ فرهنگ خاص انسان است و تمایز اصلی انسان و حیوان، فرهنگ سازی است.
- ✓ برخلاف تمدن که چند جامعه را می‌تواند در برگیرد، فرهنگ صفت ویژه هر جامعه است.
- ✓ فرهنگ در خلال زمان انباشتگی می‌یابد. پس قابل اعتلا و تکامل است.
- ✓ فرهنگ نسبی است و هیچ فرهنگی را نمی‌توان فروتر و کمتر خواند
- ✓ فرهنگ در معنای علمی، شامل هر گروه یا جامعه‌ای می‌شود. بنابراین بر خلاف تمدن که متضمن شهرنشینی است، هر روستا یا قبیله‌ای دارای فرهنگ است.
- ✓ هر فرهنگ قابل انتقال و آموختنی است. از اینرو میراث فرهنگی از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. یا از جامعه‌ای به جامعه دیگر انتقال می‌یابد.
- ✓ در هر جامعه، عناصر فرهنگی، پیوستگی زیادی به یکدیگر دارند. هر تغییر، موجبات بروز امواجی را فراهم می‌سازد که دیگر ارکان فرهنگ را دگرگون می‌کند.
- ✓ در نهایت این که، هر چند حرکت تاریخی جوامع به انباشتگی محتوای فرهنگی آنان می‌انجامد ولی مخصوصاً در زمینه فرهنگ معنوی، رده‌بندی ارزشی امکان‌پذیر نیست و یک اثر ادبی یا تابلوی هنری، هرگز کهنه و پس افتاده نمی‌شود. (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۱۶۵).

#### بیان مسئله

زمانی که از اصطلاح "فرهنگ توسعه" سخن به میان می‌آید، مراد زمینه فرهنگی است که فرایند توسعه

که تحولات فنی و فناورانه عصر جدید، چیزی به اهداف، وظایف و رسالت کتابخانه ملی اضافه نمی‌کند، بلکه فقط سرعت آن را بیشتر و در سطحی وسیع‌تر در اختیار کاربران قرار می‌دهد. (ن نشاط).<sup>۷</sup>

ونهایتاً در تعاریف تکوینی فرهنگ، سه نگاه را میتوان در میان این نوع تعاریف یافت.

۱- نگاهی که فرهنگ را هم‌چون یک فراورده یا ساخته می‌بیند.

بیلی<sup>۸</sup> در ۱۹۲۷ فرهنگ را بخشی از محیط می‌داند که بشر آن را آفریده و باید خود را با آن سازگار گرداند.

۲- نگاهی که بر ایده‌ها تاکید می‌کند.

گود<sup>۹</sup>، فرهنگ را همه ایده‌ها را آفریده آدمیان، که از راه جمع، به ذهن فرد دیگری رسانده می‌شود و فرد از آن آگاه است، می‌داند.

۳- تعاریفی که نمادها را مد نظر قرار می‌دهد.

دیویس<sup>۱۰</sup>، با تاکید بر نمادها، فرهنگ را شامل همه شیوه‌های اندیشه و رفتار می‌داند که با میان کنش ارتباطی، یعنی با رسانش نمادین به جای وراثت ژنتیک، دست به دست به نسل‌های بعدی ما می‌رسد (آشوری ۱۳۸۰: ۴۸).

با توجه به سه نگاه تعریف شده در رویکرد تکوینی فرهنگ، و با توجه به رسالت سنگین کتابخانه ملی در گردآوری، حفاظت، سازماندهی و اطلاع‌رسانی، در خواهیم یافت که این سازمان به عنوان سازمان مادر در مباحث فرهنگی گره گشا خواهد بود.

با توجه به تعاریفی که در شش رویکرد اصلی فرهنگ ذکر گردید، مشاهده می‌کنیم که فرهنگ در برگیرنده تمام چیزهایی است که ما از مردم دیگر می‌آموزیم و تقریباً اعمال انسان مستقیم و غیرمستقیم از فرهنگ ناشی می‌شود و تحت نفوذ آن است.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت:

## ادبیات پژوهش

### ۱-۲ تعریف توسعه

اصطلاح توسعه، به صورت فراگیر پس از جنگ دوم جهانی مطرح شده است. واژه توسعه در لغت به معنای خروج از (لفاف) است. در قالب نظریه نوسازی، لفاف همان جامعه سنتی و فرهنگ و ارزش‌های مرتبط با آن است که جوامع برای متجدد شدن باید از این مرحله سنتی خارج شوند. در عین حال از دید فرهنگ لغت، امروزه توسعه به معنای رشد تدریجی در جهت پیشرفته‌تر شدن، قدرتمندتر شدن و حتی بزرگتر شدن است.

کارها و پژوهش‌های انجام شده در مورد توسعه بسیار بیشتر و زیادتر از آن است که بتوان هم آنها را در این تحقیق گنجانند اما متأسفانه تمامی محققان ما تک بعدی بوده و بر یک یا دو جنبه از موانع توسعه بیشتر کار نکرده اند و اکثراً بر موانع توسعه اقتصادی تأکید داشته‌اند و از موانع دیگر اجتناب کرده‌اند.

### تعریف توسعه پایدار

توسعه پایدار در سال‌های پایانی قرن بیستم به عنوان یکی از مناظرات محوری جهان تقریباً همه عرصه‌های حیات بشری را تحت تاثیر قرار داد. مفهوم جدیدی است از رشد اقتصادی، رشدی که عدالت و امکانات زندگی را برای تمامی مردم جهان و نه تعداد اندکی افراد برگزیده است. فرایندی است مستمر از دگرگونی، انطباق و سازگاری. توسعه پایدار انسان محور است و با توجه به گستردگی مباحث و قابلیت‌های آن به سرعت به مهم‌ترین مناظره کنونی و نیز یکی از مهم‌ترین چالش‌های قرن بیست و یکم تبدیل شده است.

### ۲-۲ سابقه و پیشینه تحقیق

در شناخت دیدگاه و تفکر توسعه، آمده است که

بتواند در آن طی شود و به طور تلویحی متضمن این نکته است که شکل توسعه‌یافتگی تا حد زیادی تابع فرهنگ است و فرهنگ می‌تواند مانع و بازدارنده یا مشوق رشد و توسعه اقتصادی باشد. چنانچه مایکل تودار نیز معتقد است: (توسعه را باید جریانی چند بعدی دانست که مستلزم تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی، طرز تلقی عامه مردم و نهادهای ملی و نیز تسریع رشد اقتصادی، کاهش نابرابری‌ها و ریشه‌کن کردن فقر مطلق است) (تودارو، ۱۳۷۰: ۹۲).

ترکیب دو واژه فرهنگ و توسعه شکل دیگری نیز دارد و مفهوم آن توسعه فرهنگی است که مراد از آن ارتقا و اعتلای زندگی فرهنگی در جامعه است. در این رویکرد فرهنگ خود هدف توسعه است، به این معنی که فرهنگ دارای ارزشی ذاتی و هدفی مطلوب است و میتواند به زندگی معنا ببخشد.

از این دیدگاه توسعه ی اقتصادی درون‌زا و پایدار، توسعه انسانی و داشتن انسان‌های پویا، سرزنده آگاه، درست کردار، ارزش‌گرا و ... تنها از رهگذر فرهنگ و توسعه فرهنگی محقق می‌شود و می‌توان گفت تمام اشکال توسعه انسانی، تابع عوامل فرهنگی است. (دکونیار، ۱۳۷۷: ۱۴).

با توجه به مطرح کردن شاخص‌های اصلی توسعه فرهنگی، و با توجه به نظرات خبرگان کتابخانه ملی، در جهت برطرف کردن نقاط ضعف و بهبود شرایط، هم‌چنین با ایجاد فرصت‌های مناسب و مطلوب و به حداقل رساندن تهدیدات، سعی بر این است الگوی مطلوبی در این پژوهش طراحی گردد.

بنابراین در این پژوهش اهتمام اساسی، پاسخ‌گویی به این سوالات است: کتابخانه ملی تا چه حد در توسعه فرهنگی نقش دارد؟ یا بهترین الگوی توسعه فرهنگی در کتابخانه ملی چه الگویی است؟ و یا بر مبنای چه مولفه‌هایی و با کدامین شاخص‌ها قابل اندازه‌گیری و ارزیابی خواهد بود؟

ضعیف» نویسنده به تشریح تأثیرات توسعه‌نیافتگی بر پایداری دولت‌های ضعیف می‌پردازد و رابطه میان دگرگونی تکنولوژیک در ساختار اقتصادی را با تغییرات سیاسی در چهارچوب دولت‌های جهان در حال توسعه مورد بررسی قرار می‌دهد.

\* پایان‌نامه دکتری غلامعلی چگینزاده تحت عنوان «دولت و توسعه» مطالعه ای نظری با تأکید بر ایران

که در سال ۱۹۹۲ در دانشگاه لیزن دفاع شده است. به ارائه شرح مفصلی از رهیافت‌های نوسازی و وابستگی می‌پردازد و سپس نقش دولت در فرایند توسعه را مدنظر قرار می‌دهد.

#### ۲-۲-۲ مطالعات انجام شده در داخل کشور

تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور، غالباً در قالب پایان‌نامه‌های مقطع تحصیلات تکمیلی به انجام رسیده است. کتاب‌های مرتبط با موضوع توسعه که توسط مؤلفین داخلی به رشته تحریر در آمده نیز یا حالت ترجمه ای دارند و یا به قصد جمع‌آوری مجموعه‌ای منسجم از آراء اندیشمندان مختلف درباره توسعه شکل یافته‌اند. (برای نمونه ر ک: ازکیا، ۱۳۸۱) برخی دیگر نیز کوشیده‌اند تا رابطه توسعه و مقولات دیگر را مدنظر قرار دهند (سریع‌القلم، ۱۳۷۴) و یا شرایط خاص ایران را در ارتباط با توسعه مورد نظر مورد تحلیل قرار دهند (عظیمی، ۱۳۷۱).

\* کتاب «جامعه سیاسی، جامعه مدنی و توسعه ملی» از هوشنگ امیر احمدی به رابطه وضعیت سه مقوله توسعه، دولت و جامعه مدنی می‌پردازد و ارتباطی وثیق با حوزه کاری رساله حاضر دارد (امیراحمدی، ۱۳۸۱)

\* پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد تحت عنوان «رژیم‌های اقتدارگرایی بوروکراتیک و تحول اجتماعی اقتصادی» با بیان این که از جمله تئوری‌هایی که در مورد توسعه در جهان رو به توسعه ارائه شده، تئوری دولت

منظور از توسعه، رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال، رفع فقر و محرومیت، توزیع عادلانه‌تر درآمد یا حتی ایجاد جامعه مدنی و گسترش آزادی‌های فردی و اجتماعی نیست. در واقع فرایند توسعه عبارت است از: باز سازی نهادهای یک جامعه بر اساس یک اندیشه و شناخت محوری جدید (نجف بیگی، ۱۳۸۵: ۲۷)

#### ۲-۲-۱ مطالعات انجام گرفته در خارج از کشور

\* مقاله سیمور مارتین لیپست، عالم سیاسی آمریکایی است که تحت عنوان پیش شرط‌های اجتماعی دموکراسی در توسعه به چاپ رسیده است.

در این مقاله او فرایند توسعه در کشورهای مختلف را در رابطه با ظهور طبقات جدید اجتماعی و به طور کلی نوع ساختار طبقاتی آنها مدنظر قرار می‌دهد، او از دریچه ی دموکراسی به توسعه نگریسته است.

\* کتاب «موج سوم دموکراسی» اثر ساموئل هانتینگتون است (هانتینگتون، ۱۲۸۱). نویسنده در آن می‌کوشد جریان‌های گسترده تحول آفرین را در محدوده‌های زمانی نیمه دوم قرن ۱۹ تا اواخر قرن ۲۰ مشخص سازد و عوامل مؤثر بر پیدایی و دوام رژیم‌های دموکراتیک را در ارتباط با متغیرهایی هم‌چون نقش آنها در ایجاد توسعه و کارآمدی آنها در این زمینه مورد بررسی قرار دهد. این کتاب بیشتر رابطه سیاست دموکراتیک (و نه سیاست به طور اعم) را با مسأله رشد و کارآمدی اقتصادی مدنظر قرار داده. \* آدرینال لفت ویچ «دولت‌های توسعه گرا» به نحو مبسوط تری رابطه سیاست و توسعه را مورد بررسی قرار می‌دهد و با ارجاع به موارد عینی در سراسر جهان می‌کوشد به تبیین ویژگی‌های دولتهای توسعه گرا بپردازد.

\* گزارش تحقیقی منتشر شده در نشریه «توسعه و تحول» در سال ۲۰۰۳ تحت عنوان «گفتمان‌های بحران و نظم و ترتیبات تکنولوژی در دولت‌های

اقتدرگرای بوروکراتیک است به تشریح این نظریه می‌پردازد و دولت پهلوی اول را نمونه‌ای از این گونه دولت‌ها به شمار می‌آورد (نوذری، ۱۳۷۸).

## ۲-۳-۲ بررسی مطالعات انجام شده

اصولاً مطالعات عنوان شده بیشتر ناظر به واقعیات فرآیند توسعه و نه رهیافت‌های نظری به مسئله توسعه بوده‌اند.

## ۲-۲-۴ نتیجه‌گیری مطالعات انجام شده در خارج و داخل

اگر چه تحقیقات متعدد در باب توسعه و توسعه‌نیافتگی ادبیات وسیعی را شکل می‌بخشیده است که در درون آن می‌توان وجه نظرات و رهیافت‌های نظری متفاوتی را سراغ گرفت، اما هم‌چنان اندیشیدن و تأمل پیرامون معضل توسعه‌نیافتگی از اهمیت برخوردار است.

چارچوب نظری این پژوهش، به دلیل میان رشته‌ای بودن رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، مبتنی بر سه رکن است. رکن اول مربوط به حوزه علوم اجتماعی، رکن دوم حوزه علوم ارتباطات، و رکن سوم حوزه مدیریت است. تناسب تعاملی این سه حوزه در خصوص سازمانی فرهنگی مانند کتابخانه ملی که با رسیدن به توسعه فرهنگی در تلاش است، اهمیت فراوانی دارد. پس لازم است از سه بعد نام برده شده، استفاده و ساختار پژوهش تعیین گردد.

رکن اول، حوزه علوم اجتماعی: از آنجائی که سند چشم‌انداز بیست ساله با رویکرد توسعه همه جانبه به عنوان معتبرترین سند راهبردی کشور که نگاه فرهنگی و محوریت فرهنگ در آن بیش از هر چیز صبغه‌ای فرهنگی به آن داده (بیش از چهار پنجم مفاهیم به کار رفته فرهنگی می‌باشد)، بیانگر این است که اصولاً فرهنگ به عنوان وجهی مستقل از سایر وجوه دیگر در

این سند اهمیتی خاص یافته است و از طرفی فرهنگ در برنامه چهارم توسعه نیز به عنوان برنامه‌ای با ویژگی "دانایی محور"، در دست‌یابی به اهداف توسعه دارای نقش و جایگاهی رفیع می‌باشد. در این پژوهش پیش فرض اساسی مبتنی بر این است که توسعه فرهنگی به عنوان یک هدف در برنامه‌ریزی توسعه، در گام اول پذیرش تغییر فرهنگی است.

رکن دوم، حوزه ارتباطات: این بخش از چارچوب نظری پژوهش در خصوص رسانه ملی (سازمان صدا و سیما)، و دیگر رسانه‌های ارتباطی در کشور است.

رکن سوم، حوزه مدیریت استراتژیک: با توجه به اهمیت توسعه فرهنگی، داشتن الگوی جامع مدیریت استراتژیک در هر سازمانی از جمله کتابخانه ملی، بسیار لازم و ضروری می‌باشد.

از آنجایی که که که سند چشم‌انداز بیست ساله با رویکرد توسعه همه جانبه به عنوان معتبرترین سند راهبردی کشور که نگاه فرهنگی و محوریت فرهنگ در آن بیش از هر چیز صبغه‌ای فرهنگی به آن داده شده، بیانگر این است که اصولاً فرهنگ نه فقط به عنوان وجهی مستقل از سایر وجوه اقتصادی و سیاسی، بلکه به عنوان روح حاکم بر وجوه دیگر در این سند تعیین شده است. در این پژوهش که توسعه فرهنگی به عنوان یک هدف در برنامه‌ریزی توسعه قرار دارد، در گام اول پذیرفتن تغییر فرهنگی است و منظور از آن فرایند توسعه یا پیشرفت زندگی فرهنگی جامعه است که هدف از آن دست‌یابی به ارزش‌های مطلوب فرهنگی می‌باشد. به عبارتی رویکردی که در این پژوهش به توسعه فرهنگی وجود دارد، رویکردی ابزاری نیست بلکه فرهنگ، خود به عنوان هدف توسعه در نظر گرفته می‌شود. از اینرو، در استفاده از شاخص‌های فرهنگی توسعه جهت تعیین نقش کتابخانه ملی در فرایند توسعه فرهنگی، شاخص‌های مطلوب به تناسب هدف مورد نظر از منبع زیر استخراج شده‌اند.

### ب- شاخص‌های اخلاقیت فرهنگی

این شاخص‌ها حکایت از آن دارند که تا چه حد جامعه، با ارج نهادن به اخلاقیت، به شهروندان خود امکان می‌دهد تا با اتکا به توانایی‌ها و استعدادهای خلاق خود به گونه‌ای فعال در حیات جامعه مشارکت کنند (پارکه و دیگران، ۱۳۸۳: ۶۳).

### ج- شاخص‌های گفتگوی فرهنگی

لازمه همزیستی ملت‌ها، برقراری ارتباط و درک و شناخت متقابل آنها از یکدیگر است. ارتباطات پایه فرهنگ و شالوده تعادل فرهنگ است. شناخت متقابل ملت‌ها خود مستلزم پذیرش و محترم شمردن اصل تنوع فرهنگ‌هاست که برای سنجش گفتگوی فرهنگی درحال حاضر به سه دسته اطلاعات بسنده می‌شود.

#### ۱- سواد و دستاورد آموزشی

که هر قدر مردم باسوادتر شوند ارتباط آنها با یکدیگر کامل‌تر و غنی‌تر خواهد بود.

#### ۲- ابزار ارتباطات

اطلاعات و آمار مربوط به ابزار اصلی ارتباطات در جامعه و میزان دسترسی مردم به آنهاست. توجه به عواملی نظیر ارتباط سطح تولید ناخالص ملی با میزان ابزار ارتباطی، مسئله کیفیت اطلاعات مبادله شده و نوع مالکیت رسانه‌ها ضروری است.

#### ۳- تنوع و گفتگو

برای تحقق گفتگوی فرهنگی علاوه بر سواد و ابزار ارتباطی در جامعه و دسترسی شهروندان به آنها، عوامل دیگری نیز ضروری به نظر می‌رسد. برای مثال، دانستن اطلاعاتی درباره میزان تسلط مردم به زبان‌های ملی و بومی و همچنین آگاهی از تسلط یا آشنایی شهروندان

شاخص‌های ارائه شده توسط سازمان تربیتی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو)<sup>۱۱</sup> در قالب گزارش جهانی فرهنگ. با توجه به اهداف مورد نظر در این پژوهش، ابعاد فرهنگی توسعه در سه گروه آزادی فرهنگی، اخلاقیت فرهنگی و گفتگوی فرهنگی جای گرفته‌اند.

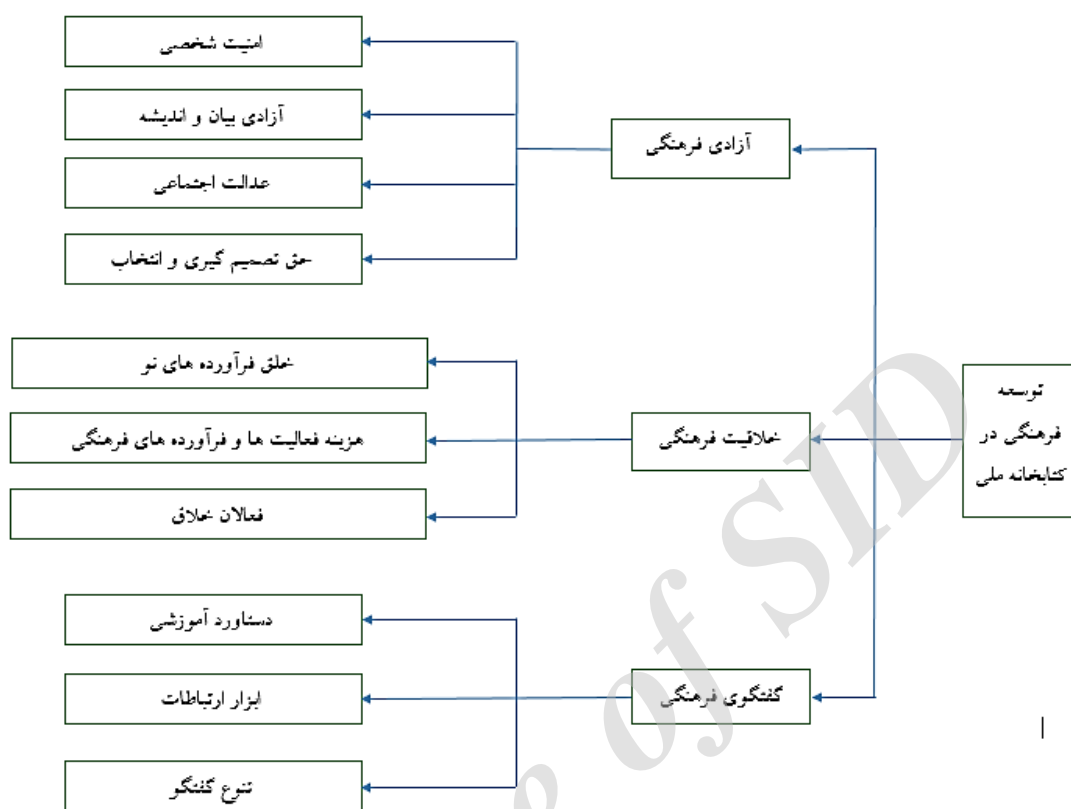
### شاخص‌های توسعه فرهنگی

#### الف- شاخص‌های آزادی فرهنگی

اولین مجموعه شاخص‌های فرهنگی توسعه انسانی هستند که شامل حقوق فردی و اجتماعی بوده و برای آنها از شاخص‌های کیفی استفاده می‌شود و عبارتند از، امنیت شخصی، آزادی بیان و اندیشه، تساوی در برابر قانون و حق تصمیم‌گیری و انتخاب.

از آنجایی که عدالت اجتماعی یکی از شاخص‌های مهم در توسعه فرهنگی است، شاهد هستیم که گاهی در مقابل نابرابری خود را نشان می‌دهد و گاهی در داخل سازمان و در عرصه‌های مختلف کاری، این نابرابری به وضوح دیده می‌شود. چه بسا گاهی کیفی بودن نیروی انسانی نادیده گرفته شده و معیار برخی از مدیران برای انتخاب نیروی انسانی، تنها روابط و وفاداری است، نه تخصص و علمیت. چرا که وجود نیروی متخصص وجود آنها را زیر سوال برده و برعکس، وجود متعهدان بی‌تخصص می‌تواند چتر حمایتی مطمئنی برای آنها باشد. گاهی از عدالت به راحتی صحبت می‌شود، ولی در عمل دیده می‌شود که تمام تشکیلات یک گروه کاری را، تنها یک نفر نیروی انسانی تشکیل می‌دهد. و گاهی تجربه‌ی چندین ساله‌ی افراد و تجربیات کسب شده در انجام کار، نادیده گرفته شده و مسیر پیموده شده را برون سپاری می‌کنند و از تمام امور اداری و انسانی و فرهنگی آن فقط حضور فیزیکی افراد مد نظر قرار داده می‌شود (ن. نشاط).

به زبان‌های دیگر که عامل برقراری ارتباط بین‌المللی است (ع فراهانی، ۱۳۸۹: ۱۳۱).



نمودار ۱- مدل مفهومی

### توسعه فرهنگ و دیدگاه‌ها

مفهوم توسعه فرهنگی، از مفاهیمی است که نسبت به سایر بخش‌های توسعه، چون توسعه اقتصادی، توسعه اجتماعی و توسعه سیاسی از ابعاد و بار ارزشی بیشتری برخوردار است و تاکید بیشتری بر نیازهای غیرمادی افراد جامعه دارد. بنابراین فرایندی است که در طی آن با ایجاد تغییراتی در حوزه‌های ادراکی، شناختی، ارزشی و گرایشی انسان‌ها، قابلیت‌ها و باورها، شخصیت ویژه‌ای را در آنها به وجود می‌آورد که حاصل این باورها و قابلیت‌ها، رفتارها و کنش‌های خاصی است که مناسب توسعه می‌باشد. به عبارتی، حاصل فرآیند توسعه فرهنگی، کنارگذاشتن خرده فرهنگ‌های نامناسب توسعه‌ای است. (توسلی، ۱۳۷۲: ۴۳۸)

از این منظر، توسعه فرایندی فرهنگی است که نمی‌تواند از خارج کسب شود، یا هم‌چون هدیه‌ای توسط سازمان‌های خارجی کریمانه اهدا شود. بلکه باید از درون جامعه تولید گردد. از آنجا که بر اساس تعریف یونسکو، توسعه مجموعه‌ای جامع و فرایندی چند بعدی است که فراتر از رشد اقتصادی محض بوده و در همه ی جوانب زندگی و همه ی سازمان‌های جامعه دخیل است، هکته‌ی اعضای جامعه باید در آن مشارکت کنند و انتظار داشته باشند که در منافع آن سهیم باشند (فاضلی، ۱۳۷۶: ۸۱).

توسعه فرهنگی فقط به توسعه منابع فرهنگی که منجر به توسعه اقتصادی گردد، محدود نمی‌شود. بلکه تمام موارد مرتبط با شهروندی و زندگی شهری به نوعی با فرهنگ و برنامه‌ریزی برای آن مرتبط است.



نهادهای سرمایه‌گذاری، ترویج منابع اشتراکی، آماده‌سازی اشتراکی، امانت بین کتابخانه‌ای و دیگر برنامه‌های همکاری، اقدام به ایجاد یا بهسازی استانداردها، رهنمودها و قوانین لازم، توافق‌های بین‌المللی مانند توافق مبادلات دو یا چند جانبه، قابل اجراست.

سازمان فرهنگی یونسکو، که معتبرترین نهاد فرهنگی وابسته به سازمان ملل متحد می‌باشد، در خصوص توسعه فرهنگی هرزگاهی شاخص‌هایی را تعریف و تبیین می‌نماید. در قالب گزارش جهانی فرهنگ بر اساس اطلاعات و آماری که از کشورهای عضو به دست آورده است، شاخص‌های مورد نظر در حوزه توسعه فرهنگی را ارائه می‌کند. شاخص‌های فرهنگی توسعه مطابق با گزارشات جهانی ارائه شده در سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰، در سه گروه اصلی جای می‌گیرند (ع فراهانی، ۱۳۸۹: ۳۱۱).

#### نقش کتابخانه در توسعه فرهنگی

مقوله‌هایی که در بخش فرهنگ برنامه‌های توسعه همواره به آن پرداخته شده است، مقوله کتاب و کتابخانه است. گردآوری، ذخیره و اشاعه کتاب یا اطلاعات، در کتابخانه‌ها انجام می‌شود. هر کتابخانه بسته به وظایف و اهداف خود سعی در برآوردن نیازهای اطلاعاتی مخاطبان خود دارد. مهم‌ترین نهادی که در هر کشور موظف است به نیازهای فرهنگی و اطلاعاتی همهٔ اقشار جامعه بدون در نظر گرفتن سن، جنس، مذهب، شغل، میزان تحصیلات، و دیگر خصوصیات و توانایی‌های فردی پاسخ دهد، کتابخانه است. حضور کتابخانه در جامعه یک مرجع فرهنگی برای انسان‌ها تلقی می‌شود. نقش این مرجع فرهنگی این است که با قرار دادن افکار، عقاید، و حاصل اندیشه‌های خلاق در کنار یکدیگر، وسیله‌ای برای ایجاد علاقه به مطالعه و تحقیق برای افراد جامعه پدید

بنابراین توسعه فرهنگی و برنامه ریزی برای آن، در متن هر برنامه و سیاست دموکراتیکی قرار دارد.

ضمن تاکید بر وظایف اصلی کتابخانه ملی (گردآوری، حفاظت، سازماندهی، اشاعه) مربوط به آثار مکتوب و مضبوط در زمینه ایران‌شناسی و اسلام‌شناسی، پژوهش و برنامه‌ریزی علمی کتابداری و اطلاع‌رسانی و شرکت در تحقیقات و فعالیت‌های بین‌المللی کتابخانه‌ای و موارد دیگر، همه و همه نشان می‌دهد که نقش اساسی کتابخانه ملی، نقش راهبردی و رهنمودی در مقیاس ملی است و کلیه فعالیت‌هایی که در درون سازمان انجام می‌گیرد در جهت تحقق آرمان‌ها و اجرای وظایفی است که ناظر بر بیرون سازمان است (ن. نشاط).

در این راستا، نشست کتابخانه ملی بر بال "نظام ملی اطلاع‌رسانی" می‌تواند راه گشا باشد. دو فرایند عمده برنامه‌ریزی و رهبری، در بخش کتابخانه‌ای نظام ملی اطلاع‌رسانی عبارت‌اند از:

۱- نظارت بر خدمات کتابخانه‌ای کشور و منابع و تدارکات بنیادین کتابخانه‌ای به منظور تعیین مشکلات موجود و آتی این کتابخانه‌ها و ایجاد فرصت‌های مناسب برای بهبود خدمات کتابخانه‌ای. این مهم از طریق تعیین نیازهای کاربران، تعیین شیوه‌های اصلاح خدمات، در دسترس پذیر کردن اطلاعات در سطح ملی، تعیین و بررسی بودجه، منابع، فضا، کفایت فعلی و بعدی نیروی انسانی، استانداردهای آموزش در حوزه کتابداری، کفایت استانداردهای ضروری برای پشتیبانی و توسعه نظام‌های مورد نیاز مانند فهرست‌نویسی، سرعنوان موضوعی و استانداردهای ارتباطی، قابل اجراست.

۲- اقدام به عملکرد مناسب برای رفع مشکلات و به دست آوردن فرصت‌هایی متناسب با این مشکلات. این امر نیز از طریق تعدیل یا افزایش برنامه‌های خدماتی خاص خود کتابخانه ملی، درخواست اعتبار از

پیشرفته قادر هستند وظیفه اطلاع‌رسانی و اشاعه اطلاعات را به بهترین و سریع‌ترین نحو انجام دهند.

اطلاعات دیجیتال، توسعه شبکه‌های اطلاع‌رسانی و تحول ایجاد شده توسط تکنولوژی در کتابخانه‌ها، بر جامعه اطلاعاتی تأثیر شگرفی گذاشته است.

فن‌آوری اینترنت، شیوه‌های سنتی اشاعه اطلاعات فرهنگی را در کتابخانه‌ها دچار تغییر و تحول اساسی کرده و دستاوردهای نوینی را برای ارتقای سطح تعاملات اجتماعی و فرهنگی در سراسر جهان به ارمغان آورده است.

کتابخانه ملی، موسسه‌ای آموزشی (علمی)، تحقیقاتی و خدماتی است. وظایف اصلی کتابخانه ملی مطابق بر اساسنامه سازمان، گردآوری، حفاظت، سازماندهی و اشاعه آثار مکتوب و غیر مکتوب است. ضمن این که در بندهای دیگر اساسنامه، اهداف و وظایف کتابخانه ملی، به پژوهش، امور پژوهشی و خدمات پژوهشی می‌پردازد که منظور از آن هم پژوهش‌های درون سازمانی است. بدیهی است که حفظ میراث فرهنگی بشر و دستیاب کردن آن برای کسانی که مایلند از آن استفاده کنند، رسالت اصلی کتابخانه و کتابداران است. بنابراین کتابخانه ملی باید تضمین‌کننده اصلی دسترسی به فرهنگ و اندیشه‌های جهان باشد. از سوی دیگر، کتابخانه در دل فرهنگ جای دارد اما برای این که این مسیر فرهنگی را درست و به سلامت طی کند، نخست باید سیاست فرهنگی جامعه به صورتی جدی و واقع‌بینانه تبیین و مسیر توسعه فرهنگی ترسیم شود. سیاستگذاری فرهنگی و برنامه ریزی فرهنگی چیزی نیست که تابع سلاقی فردی باشد بلکه باید با توجه به جمیع جهات اجتماعی، علمی، آموزشی و اقتصادی، مورد مطالعه و طراحی و عرضه گردد.

#### سولات پژوهش

۱- کتابخانه ملی در چه ابعادی، بر مبنای چه مولفه‌هایی

آورد. نقش کتابخانه‌ها را به عنوان یک نهاد فرهنگی در توسعه این بخش نمی‌توان نادیده گرفت. کتابخانه دروازه‌ای است به سوی دانش که شرایط اساسی را برای یادگیری مداوم، تصمیم‌گیری مستقل، و توسعه فرهنگی افراد و گروه‌های اجتماعی فراهم می‌آورد. علاوه بر اینها منابع موجود در کتابخانه باید انعکاس‌دهنده گونه‌های مختلف فرهنگ‌های ارائه شده در جامعه باشد و باید مواد خواندنی را به همان زبان‌هایی ارائه کند که در جوامع محلی به آنها تکلم می‌شود. از دیگر مقوله‌های مرتبط با فرهنگ هر جامعه آثار مکتوب به جا مانده از ادبیات و به عبارت دیگر فرهنگ مکتوب آن کشور است. در واقع ادبیات هر کشور یکی از ارزشمندترین میراث‌های فرهنگی آن کشور است که ترویج و اشاعه آن می‌تواند نقش موثرتری در ترویج فرهنگ کتاب‌خوانی آن جامعه داشته باشد. این آثار و آثار دیگر در موضوعات مختلف در کتابخانه‌ها حفظ، سازماندهی و اشاعه می‌شوند. از دیر باز گفته‌اند که کتابخانه جزء مراکز فرهنگی است و دارای دو وجه فرهنگی و اطلاعاتی است. وظیفه اطلاع‌رسانی کتابخانه از طریق محلی که کلیه آثار مربوط به کتابخانه در آن وجود دارد، انجام می‌گیرد.

در عصر حاضر کتابخانه سهم بسزایی در توسعه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه داشته و نقش مهمی در حفظ و پیشرفت فرهنگ، آموزش رسمی و خودآموزی و غنی کردن اوقات فراغت ایفا کرده است.

کتابخانه با مبادله دانش سرو کار دارد و با تدارک اطلاعات آماده و بسته‌بندی شده از طریق ابزاری مشتری‌پسند به انتقال و مبادله دانش یاری رسانده است. کتابخانه در جامعه‌ای که دانش و وسایل ارتباطی آن در حال پیچیده شدن است باید نقش وسیع‌تری ایفا کند. نقش دیگر کتابخانه ارائه خدمات اطلاع‌رسانی است. کتابخانه‌های امروزی با بکارگیری تکنولوژی‌های

نظرات خبرگان و کارشناسان، به تبیین و تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه فرهنگی با محوریت کتابخانه ملی به عنوان سازمانی فرهنگی پرداخته شود. با توجه به یکی از شاخص‌های اصلی توسعه فرهنگی یعنی آزادی فرهنگی، در نمودار طراحی شده، در می‌یابیم که چنانچه در برابر هر یک از ابعاد و مولفه‌های توسعه فرهنگی، تهدید قرار گیرد منجر به ضعف در سازمان و در نهایت باز ایستادن از مسیر توسعه فرهنگی می‌گردد. موارد ذکر شده برای کتابخانه ملی تهدیدی جدی است، برای رسیدن به توسعه مطلوب همواره باید تهدیدات یک سازمان حذف یا به حداقل خود رسیده و در عوض روی نقاط قوت همراه با فرصت‌های در اختیار قرار داده شده، کار شود.

#### مشارکت فناوری‌های اطلاع‌رسانی نوین در کتابخانه‌ها برای پیشبرد اهداف فرهنگی

اطلاع‌رسانی نوین با استفاده بهینه از فناوری‌های نوظهور اطلاعات و ارتباطات، به کتابخانه در پیشبرد توسعه فرهنگی کمک‌های شایانی نموده است که عبارتند از:

- ۱- گسترش دسترسی به اطلاعات
- ۲- سرعت دسترسی به اطلاعات
- ۳- دسترسی به اطلاعات روزآمد
- ۴- دسترسی به اطلاعات بیشتر
- ۵- دسترسی همزمان به شکل‌های مختلف اطلاعات
- ۶- سهولت تولید، ذخیره و بازیابی اطلاعات
- ۷- آموزش از راه دور
- ۸- اطلاع‌رسانی درباره اطلاع‌رسانی (شناساندن چهره واقعی علم اطلاع‌رسانی و کاربردهای آن به آحاد جامعه) (مرادی، ۱۳۶۹).

و یا کدامین شاخص‌ها در فرایند توسعه فرهنگی تاثیرگذار خواهد بود؟

۲- میزان اهمیت هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه فرهنگی در کتابخانه ملی چقدر است؟

۳- بین وضعیت موجود در کتابخانه ملی از حیث تاثیرگذاری بر فرایند توسعه فرهنگی با وضعیت آرمانی و مطلوب تا چه اندازه اختلاف است؟

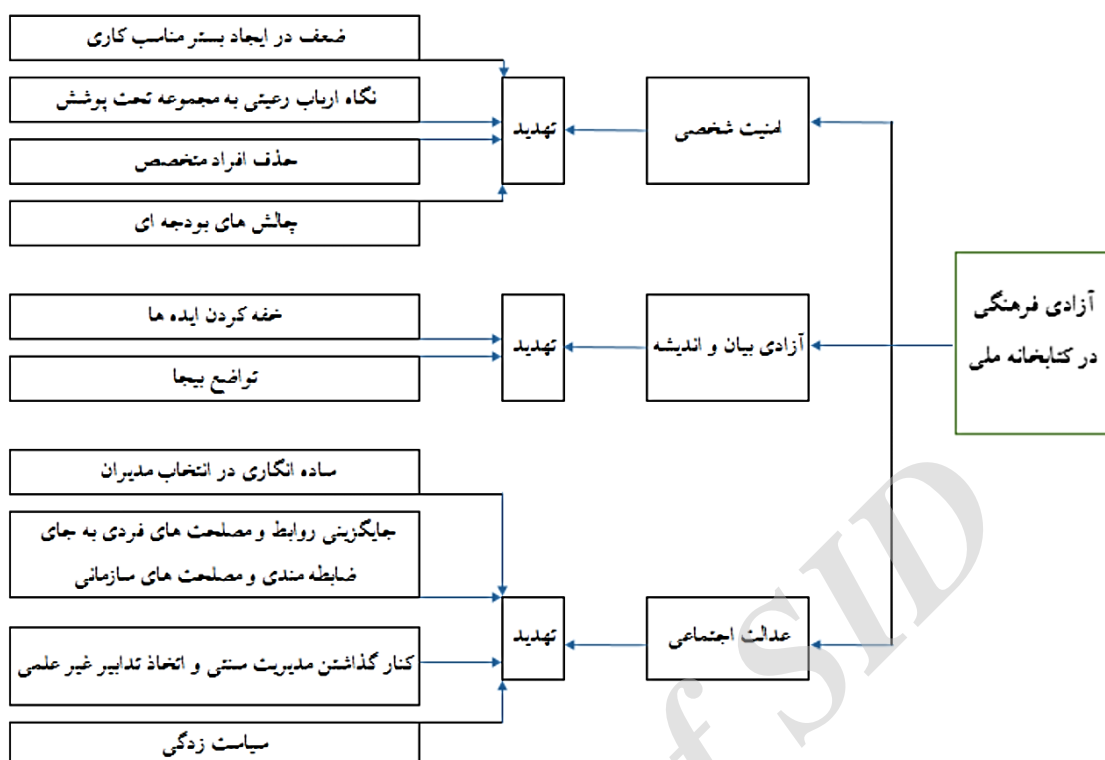
#### روش پژوهش

از آنجائی که در این پژوهش دستیابی به توسعه فرهنگی به عنوان هدف عملی مورد نظر بوده و بر تامین سعادت و رفاه فرهنگی عامه مردم تاکید می‌گردد، به لحاظ هدف، کاربردی است زیرا در صورت انجام درست و دقیق آن می‌تواند به تولید اطلاعات سودمندی در زمینه برنامه‌ریزی، طرح و توسعه و نیز شیوه‌های عملی در سازمان‌های فرهنگی و ارتباطی از جمله کتابخانه ملی منجر گردد.

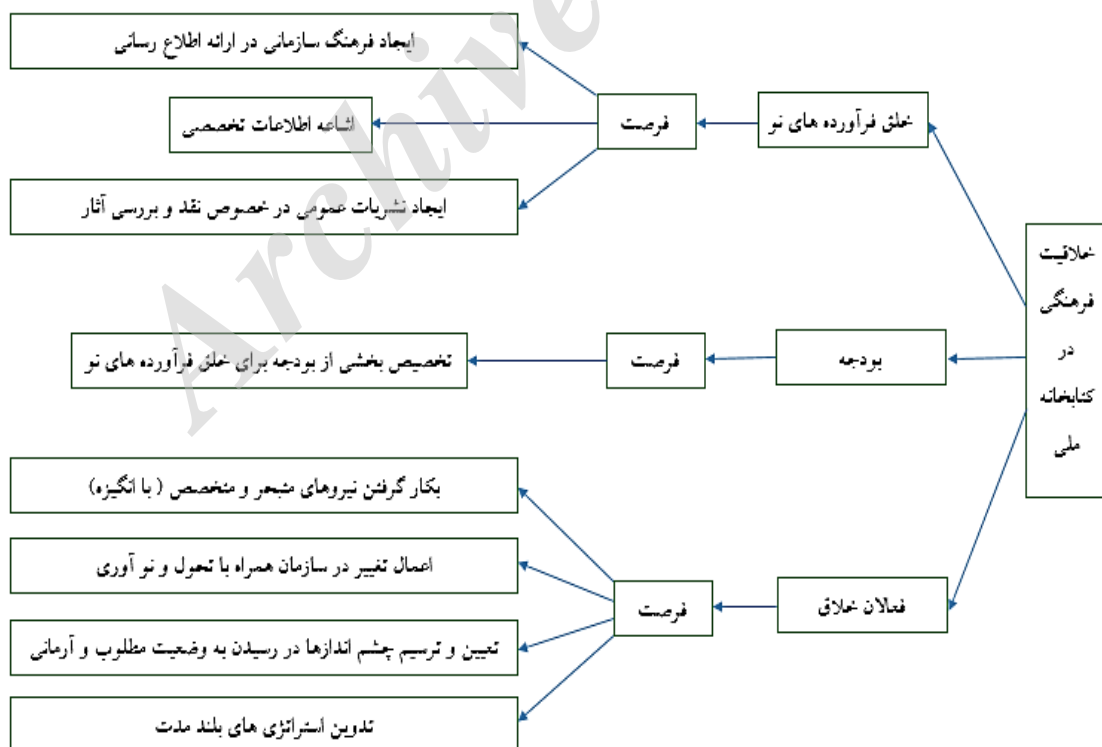
از نظر روش نیز موردی و زمینه‌ای است که اطلاعات آن به روش کتابخانه‌ای و از روش دلفی (مصاحبه شفاهی و کتبی) با معاونین و متخصصان کتابخانه ملی جمع‌آوری گشته تا در پی توصیف ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های موثر در توسعه فرهنگی کتابخانه ملی و ارائه الگوی مطلوب توسعه فرهنگی صورت پذیرد.

#### تشریح الگوی پژوهش

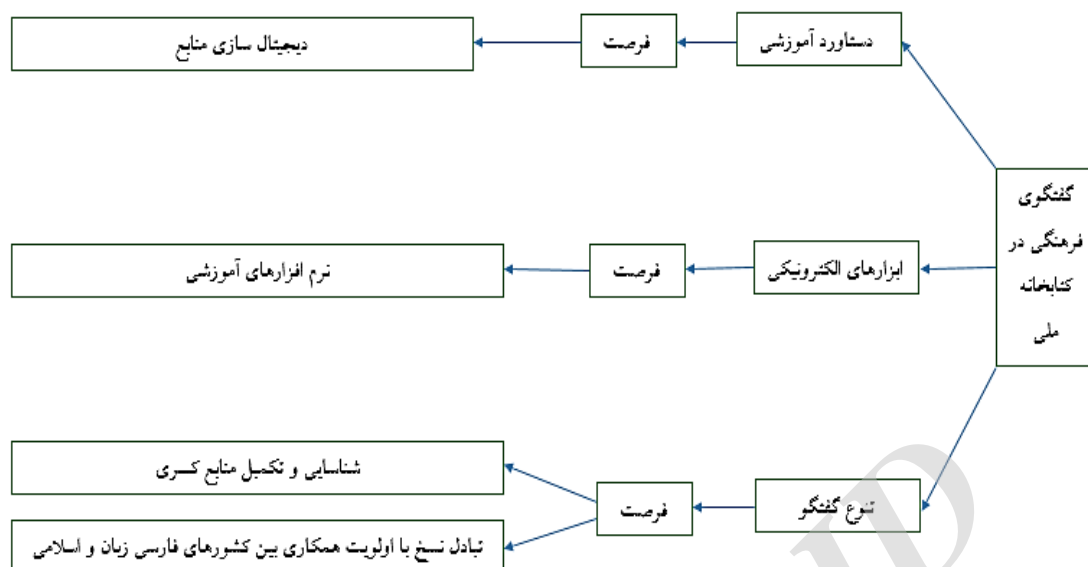
به منظور اندازه‌گیری میزان شاخص توسعه فرهنگی و به عنوان یکی از ابعاد توسعه پایدار، روش‌ها، مدل‌ها و شاخص‌های گوناگونی ارائه گردیده است. در این پژوهش تلاش گردیده تا بر اساس مبنای نظری و نیز



نمودار ۲ - تهدیدها در مقابل آزادی فرهنگی



نمودار ۳ - فرصت ها در مقابل خلاقیت فرهنگی



نمودار ۴ - فرصت‌ها در مقابل گفتگوی فرهنگی

## آسیب شناسی سازمان‌های فرهنگی

### ۱- فقدان استراتژی فرهنگی

یکی از مشکلات اصلی کشور این است که قانون اساسی را به عنوان یک بسته قبول نکرده ایم و بخش از آن را گرفته و بسیاری را رد کرده ایم (همچون اولویت مسائل فرهنگی نسبت به مسائل اقتصادی) مشکل دیگر کمی نگرستن به برنامه‌ها و فقدان نگاهی بر اساس کیفیت و راهبردی خاص است.

### ۲- فقر کادرهای تخصصی فرهنگی

اگر بخواهیم مدیریت فرهنگی صحیحی داشته باشیم و از بحران خارج شویم، نخست لازم است کسانی که مدعی اصلاح و ارتقای فرهنگ هستند، چارچوب‌های اساسی فرهنگ و سطح فرهنگی جامعه در گروه‌های مختلف را بشناسند و تعریف کنند. این مهم به دوره‌های خاص و مطالعات گسترده‌ای نیاز دارد (توسلی، ۱۳۸۱).

متأسفانه شواهد نشان‌دهنده این است که در حوزه فرهنگ با کادر تخصصی کم و یا ضعیفی مواجه هستیم

که این مسئله در جای خود نیاز به آسیب شناسی و بررسی کارشناسانه دارد. بنابراین هم‌چنان که در سایر موضوعات به تربیت افراد متخصص پرداخته می‌شود، در حوزه فرهنگی نیز نیاز به تربیت افراد متخصص است. لذا باید هم در حوزه و هم در دانشگاه در خصوص ایجاد کادرهای تخصصی فرهنگی برنامه ریزی شود.

### ۳- عدم آموزش کادر فرهنگی

در بسیاری موارد سپردن مسئولیت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی به دست افراد غیر متخصص، به دلیل نبود نیروهای متخصص در این حوزه می‌تواند بسیار مشکل ساز باشد. ارائه دوره‌های کوتاه مدت در حین خدمت مدیران و کارکنان، دعوت از مدیران با تجربه و موفق در حوزه‌های فرهنگی و هنری، اولویت دادن به استخدام دارندگان مدارک دانشگاهی فرهنگی و هنری در سازمان‌های مزبور می‌تواند مسیر رسیدن به اهداف فرهنگی را آسان گرداند.

#### ۴- فقدان نگرش بلند مدت به پدیده‌های فرهنگی

برنامه‌ها و چشم‌اندازهای سازمان‌های فرهنگی نگاه بلند مدتی را می‌طلبد. مثلاً پنج یا ده ساله برنامه‌ریزی شود. به نظر می‌رسد اغلب برنامه‌ها تاکنون سلیقه‌ای بوده و با تغییراتی از جمله تغییر یک مدیر، همه چیز تغییر کرده است. امری که کاملاً اشتباه و خلاف ذات و اصل کار فرهنگی است. به همین دلیل تصمیم‌های اتخاذ شده اغلب زودگذر و موقتی هستند و در نهایت منجر به نتیجه دلخواه نمی‌شوند.

#### ۵- عدم انسجام و فقدان یکپارچگی بین نهادهای فرهنگی

نمونه این امر، وضعیت کنونی ارتباط اندک میان صدا و سیما و وزارت ارشاد

#### ۶- سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی

متأسفانه در طول تاریخ، شاهد هستیم که هرگاه سیاستمداران عوض شدند مدیران فرهنگی نیز تغییر می‌کنند. به تعبیری فرهنگ زیر سایه سیاست و چترسیاست روی برنامه‌های فرهنگی و اقتصادی و غیره احاطه دارد (صالحی امیری، ۱۳۹۲: ۳۰۶-۳۱۳).

#### برخی از مشکلات فعلی کتابخانه ملی

عدم مشارکت افراد توانمند و خیره و نابالغ ماندن یک جامعه، یک گروه، یک سازمان و ... معلول عوامل متعددی است. کتابخانه ملی نیز، در سال‌های اخیر گرفتار چالش‌های بسیاری بوده که البته نباید بحث سیاست‌زدگی را نادیده گرفت. در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱- ساده انگاری در انتخاب مدیران

۲- ضعف در ایجاد بستر مناسب کاری

۳- خفه کردن ایده‌ها در یک دور بسته

۴- تواضع نابجا

۵- نگاه ارباب رعیتی به مجموعه تحت پوشش

۶- تسلط نداشتن به اوضاع

۷- دوباره کاری شایع

۸- اثر بخش نبودن جلسات

۹- ساده انگاری در ساز و کارهای اجرایی

۱۰- جایگزینی روابط و مصلحت‌های فردی به جای

ضابطه‌مندی‌ها و مصلحت‌های سازمانی، همه و همه

از مشکلات و معضلاتی است که در حال حاضر در

کتابخانه ملی به عنوان یک نهاد فرهنگی که

می‌خواهد در زمینه رسیده به توسعه فرهنگی گام

بردارد، وجود دارد.

#### مدیریت استراتژیک فرهنگی

دانش مدیریت استراتژیک عمدتاً در سازمان‌های

نظامی، سیاسی و اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرد

و سابقه و میزان استفاده از این نوع مدیریت در بخش

فرهنگی به ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته بسیار اندک

و ناچیز است. کشورما به ویژه پس از انقلاب

شکوه‌مند اسلامی که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی

بود، صرف نظر از موفقیت‌های چشم‌گیر در حوزه

فرهنگ و امدادهای الهی یاری بخش به ملت و

مسئولان در این مسیر، همواره با بحران‌های فرهنگی

متعددی رو به رو بوده است. این چالش‌ها را باید

عمدتاً ناشی از ورود تهاجم آمیز فرهنگ غربی و فقدان

یک نظام مدیریت کارآمد و برنامه ریزی جامع و

هدفمند دانست که هم‌چنان ما را با تهدیدات جدی

مواجه ساخته است. نخبگان فکری کشور به روشنی

می‌دانند که بی توجهی به توسعه فرهنگی، کشور را از

دستیابی به موفقیت‌های مطلوب اقتصادی نیز بی‌نصیب

خواهد ساخت. بنابراین در پاسخ به این پرسش که در

توسعه ایران کدام یک از این دو حوزه، یعنی اقتصاد و

فرهنگ، مقدم است؟ باید گفت با اندک شناختی از

مسائل کلان کشور، توسعه فرهنگی بر توسعه اقتصادی

کتابخانه ملی در بحث استفاده بهینه از ابزارهای الکترونیکی جدید جهت رسیدن به توسعه فرهنگی طبق مطالعات انجام شده و مصاحبه با صاحب نظران این امر، امکان پذیر بوده و در دست اجراست.

#### ب- بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)

باید دانست، بررسی این مسئله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی، خود نیازمند تامل بسیاری می‌باشد و از یک سو بررسی محیط خارجی، نگاه به محیط داخلی را جهت می‌دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه داخلی، زمینه شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد توان بالقوه و بالفعل یک سازمان، میسر می‌سازد.

#### بررسی محیط داخلی

شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است (ع فراهانی، ۱۳۸۹: ۲۳۰).

چنانچه در سازمان‌های فرهنگی عدالت اجتماعی همواره برقرار باشد و تجربیات فرد و تخصص افراد به نحو شایسته دیده شود محیط داخلی سازمان با امنیت اخلاقی اداره خواهد شد.

موفق‌ترین کشورها و یا موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که به نیروی انسانی، مهارت‌ها، و توان علمی جامعه خود توجه ویژه داشته و انگیزه بهتر کارکردن، حفظ کیفیت استاندارد، و ایجاد فضا برای رشد خلاقیت‌های بعدی را فراهم آورده‌اند. خلاقیت در نظام‌های علمی، پژوهشی، و مدیریتی هنگامی حاصل می‌شود که این نظام‌ها خود به بلوغ و تکامل لازم

مقدم خواهد بود. در ادامه پرسش، که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزه فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می‌رسد پاسخ روشن است. چرا که در سال‌های اخیر برای بسیاری از کارشناسان روشن شده است که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمان‌های فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی در پی خواهد داشت. بنابراین وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه زنی‌های کارشناسان درباره آینده، ایجاب می‌کند که مجموعه دستگاه‌های فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند.

#### برای آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ

به این موارد بسنده می‌کنیم.

#### مرحله عملیات استراتژیک

#### الف- اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری

تا زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به ایجاد یک تحول نبینند، امید به بهبود و ایجاد شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمان‌های دولتی که عنصر "تربخششی" به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خود رضایتی در مدیران وجود دارد. در صورتی که در موسسات خصوصی انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم اکنون بخش‌های سرنوشت سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمان‌های دولتی و وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد، چه بسا در مورد

رسیده باشد (ن.نشاط).

برای محققان و فراگیران موثر باشد (ف. خسروی)<sup>۱۳</sup>.

در عصر حاضر، فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محور تشکیل جوامع اطلاعاتی مورد توجه اکثر کشورها قرار گرفته و از جایگاه خاصی در برنامه‌ریزی توسعه برخوردار بوده است به طوری که شکاف دیجیتالی امروزه یکی از مباحث مطرح در کشورها گردیده و دولت‌ها ناگزیرند تا با اتخاذ تدابیر مناسب این شکاف را به حداقل برسانند.

خوشبختانه در کتابخانه ملی مقدمات این کار دست کم در سطح نظری در قالب "طرح مکتب" و "طرح مهتاب" (مجمع کتابخانه‌های بزرگ کشور) و ... به انجام رسیده است که فرصت مناسبی برای استفاده از پتانسیل‌های موجود در کشور برای راه اندازی "شبکه ملی دیجیتال کتابخانه‌های بزرگ کشور" است. کتابخانه ملی خود با کسر منابع در مخازن خود مواجه است به گونه‌ای که گاه از ده منبع مورد نیاز سه یا چهار منبع قابل دسترس است یا موجودی دارد که این خود بعضاً آن گونه که مشاهده شده موجب نارضایتی مراجعان بوده است؛ بنابراین، گام اساسی در این زمینه، شناسایی منابع کسری و تکمیل و تامین منابع کتابخانه است.

### ج- تعیین چشم‌انداز کارآمد یا نقاط مطلوب

مهم‌ترین چشم‌انداز این است که کتابخانه ملی به سمتی حرکت کند که در واقع "هاب دانش" باشد. یعنی یک مرکزیت و محور. و به اصطلاح ترمینال اصلی و مکان اصلی برای ارائه اطلاعات در حوزه‌های مختلف به پژوهش‌گران و محققان باشد. این اطلاع‌رسانی را در سطح منطقه، کشور و خاورمیانه در حوزه‌های ایران شناسی و اسلام شناسی داشته باشد. یعنی هر ایرانی و غیرایرانی، از هر کجای عالم که بخواهد، بتواند به میراث مستند ملت خودش دسترسی داشته باشد و احساس کند که مهم‌ترین و معتبرترین مکان، کتابخانه ملی است و آن را به عنوان مرکز اصلی

### بررسی محیط خارجی:

همان‌طور که مستحضر هستید، کتابخانه ملی ضمن رسالت و وظایف مهم خود از جمله گردآوری، حفاظت، سازماندهی و اشاعه (اطلاع‌رسانی)، نقش اساسی در ترویج فرهنگ مطالعه ندارد ولی به صورت غیرمستقیم از طریق فهرست‌نویسی و... به دیگر کتابخانه‌ها کمک می‌کند. هم‌چنین کتابخانه ملی می‌تواند از طریق داشتن نشریه‌ای خوب و منظم برای نقد و بررسی کتاب، شناسایی کتاب‌های برتر و جدید و معرفی آنها در نشریه، به ترویج فرهنگ مطالعه کمک کند. آقای دکتر امیر خانی معاونت محترم کتابخانه ملی ضمن تاکید بر مطالب ذکرشده، اشاره کردند که ترویج فرهنگ مطالعه بیشتر بر عهده کتابخانه‌های عمومی به ویژه کتابخانه‌های آموزشی (مدارس) و در عرصه جامعه، نیز بر عهده رسانه‌ها مانند صدا و سیما می‌باشد. ایشان ادامه دادند، با توجه به رسالت کتابخانه، نباید انتظار ترویج فرهنگ مطالعه را از آن داشت. عموماً کتابخانه مکانی است برای حضور پژوهش‌گران، محققان و دانش‌پژوهان و اگر در شهر یا روستایی کتابخانه سیاری فعالیت داشته باشد ربطی به کتابخانه ملی ندارد (غ. امیرخانی)<sup>۱۲</sup>.

آقای دکتر خسروی، معاونت پژوهشی کتابخانه ملی، در این زمینه اظهار داشتند: کتابخانه ملی به عنوان کتابخانه مادر، ابزارهای لازم برای شکل‌گیری کتابخانه‌های دیگر است. در واقع کتابخانه ملی می‌تواند برای کتابخانه‌های عمومی راه‌گشا باشد. و با تدابیری که در پردازش اطلاعات بکار می‌گیرد، برای افرادی را که فراگیر هستند، مانند دانش‌آموزان و دانشجویان و نخبگان، دسترسی بهتری را فراهم آورد. کتابخانه ملی با ایجاد استانداردها، رویه‌ها و روش‌ها، مدیریت اطلاعات و انتقال آن، به سایر کتابخانه‌ها در مسیر یافتن اطلاعات



بشناسد.

در یک سازمان فرهنگی از جمله کتابخانه ملی، به اقتضای مأموریت کلان، تدوین برنامه‌های دراز مدت کارساز خواهد بود.

#### د- توانمند سازی سازمان (ایجاد ظرفیت)

در سازماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب، ساماندهی امکانات و ... در زمره اولویت‌های توانمند ساز قرار می‌گیرد.

در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب، کیفیت و نیز چینش و نحوه بهره‌برداری، با مأموریت‌های محوله ناسازگار است و در مواردی مشاهده می‌شود که جای افراد متبحر و متعهد به کار را افرادی بی‌تخصص و بی‌تعهد گرفته و کیفیت مدیریت را به مخاطره می‌اندازد.

#### و- تعیین تاکتیک

قابل ذکر می‌باشد در سازمان‌های فرهنگی کشور ما، از جمله کتابخانه ملی، بهانه قرار دادن فقدان بودجه و امکانات برای به تعویق انداختن ساماندهی امور فرهنگی کشور، نوعی فرار از واقعیت‌ها تلقی می‌گردد، چرا که در صورتی که بودجه و امکانات کشور بر اساس اولویت‌ها ساماندهی شود، امکان ایجاد تحولات بزرگ همواره وجود خواهد داشت (ع فراهانی، ۱۳۸۹: ۲۳۲).

#### ه- استراتژی سازی

با توجه به نظرات مدیران در خصوص توانمندسازی سازمان و رسیدن به توسعه فرهنگی موارد در جدول تجزیه و تحلیل بیان می‌شود.

در برخی سازمان‌های فرهنگی، از جمله کتابخانه ملی، میان سیاست و استراتژی خلط می‌شود.

جدول ۱ - ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل استراتژیک	نقاط قوت S	نقاط ضعف W
فرصت‌ها O	۱- ایجاد تحول و نوآوری ۲- ایجاد فرهنگ سازمانی در ارائه خدمات اطلاع رسانی ۳- تبادل نسخ با اولویت همکاری بین کشورهای فارسی زبان و اسلامی ۴- شناسایی منابع کسری و تکمیل و تامین منابع ۵- تعیین چشم اندازها در رسیدن به وضعیت مطلوب و آرمانی ۶- ترسیم چشم اندازها توسط نخبگان امر، جهت نیل به توسعه فرهنگی ۷- دیجیتال سازی منابع ۸- تدوین استراتژی‌های بلند مدت ۹- توانمندسازی سازمان در سازماندهی منابع انسانی	۱- ساده انگاری در ساز و کارهای اجرایی ۲- تسلط نداشتن به اوضاع ۳- دوباره کاری شایع ۴- اثربخش نبودن جلسات ۵- جایگزینی روابط و مصلحت‌های فردی به جای ضابطه‌مندی‌ها و مصلحت‌های سازمانی ۶- نگاه و برخوردهای تشریفاتی به چشم اندازها
تهدیدها T	۱- فقدان مدیریت کارآمد و برنامه ریزی جامع و بلند مدت ۲- اتخاذ تدابیر غیرعلمی و تبعیت از سیاست زدگی ۳- بی توجهی به سازماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو ۴- عدم تخصیص بخشی از بودجه برای خلق فرآورده‌های نو	۱- حذف افراد متخصص با ورود مدیریت جدید ۲- ساده انگاری در انتخاب مدیران ۳- خفه کردن ایده‌ها ۴- تواضع بیجا ۵- نگاه ارباب رعیتی به مجموعه تحت پوشش ۶- کامل نبودن منابع در مخازن ۷- ضعف در ایجاد بستر کاری

## استراتژی‌های مدیریت فرهنگ

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ به منظور دستیابی و تحقق اهداف بلند مدت برای یکی از دو منظور زیر طراحی می‌شوند.

۱- تغییر فرهنگ به روش‌های خاص

۲- تقویت فرهنگ موجود سازمان، یعنی ارزش‌ها و راه‌های انجام کارها.

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ برای تغییر فرهنگی موجود و تبدیل آن به وضعیت فرهنگی مطلوب طراحی و اجرا می‌شوند. این استراتژی‌ها بر پایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش و تاثیر آن بر موفقیت سازمان در حصول به اهداف خود استوار است. بنابراین باید حوزه‌هایی را که اعمال تغییر در آنها مطلوب به نظر می‌رسد، مشخص کرد. تا وقتی که فرهنگ موجود مناسب به نظر می‌رسد، باید تلاش کرد که ویژگی‌های مطلوب آن فرهنگ، حفظ شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۹۴).

مدیریت فرهنگ عمدتاً بر گسترش ارزش‌های مشترک و جلب تعهد اعضای جامعه نسبت به این ارزش‌ها تمرکز دارد و این ارزش‌ها با توجه به نوع رفتار مناسب از نظر مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین استراتژی‌های مدیریت فرهنگ باید مشخص کنند که چه رفتارهایی مناسب هستند و سپس فرایندهایی چون مدیریت عملکرد را پیشنهاد کنند که توسعه و گسترش آن رفتارها را تشویق می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۹۵).

اگر چه نمی‌توان ساختاری آرمانی تعریف و طراحی کرد اما لااقل می‌توان با اطمینان عنوان کرد که فرهنگ‌های ریشه‌دار تاثیر بسزای بر رفتار اعضا و در نتیجه عملکرد ایشان می‌گذارد. اگر فرهنگ موجود مناسب و موثر است باید یک استراتژی برای تقویت یا حمایت از آن طراحی کرد و اگر فرهنگ نامناسب باشد، باید مشخص کرد که چه تغییراتی باید صورت

بگیرد و سپس طرح‌هایی برای تغییر آن طراحی و اجرا شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۰۱).

## ارائه الگوی مطلوب توسعه فرهنگی در کتابخانه ملی

با توجه به این که در این تحقیق طبق مدل مفهومی شاخص‌ها و مولفه‌های توسعه فرهنگی مشخص گردید و پیرو مطالعات انجام شده و نظرات کارشناسان و خبرگان کتابخانه ملی ابعاد آن برشمرده شد، مطابق با مدل ارائه شده در صفحه چهارده این مقاله، در شاخص آزادی فرهنگی برای جلوگیری از تهدیدات ذکر شده باید مولفه‌های امنیت شخصی، آزادی بیان و اندیشه و عدالت اجتماعی در سطح سازمان گسترش یافته و قوت گیرد.

در بحث خلاقیت فرهنگی مطابق با نمودار ارائه شده در صفحه پانزده، برای هر سه مولفه خلق فرآورده‌های نو، بودجه و فعالان خلاق، فرصت فراهم گردد. فرصت فراهم شده در خلق فرآورده‌های نو، امکان ایجاد فرهنگ سازمانی در ارائه اطلاع‌رسانی، اشاعه اطلاعات تخصصی و ایجاد نشریات عمومی در خصوص نقد و بررسی آثار را فراهم می‌آورد. در بحث بودجه، فرصت به کار گرفته شده می‌تواند به تخصیص بخشی از بودجه برای خلق فرآورده‌های نو کمک شایانی کند. در مولفه سوم یعنی فعالان خلاق، این فرصت در بکارگیری نیروهای متبحر و متخصص و البته با انگیزه، اعمال تغییر در سازمان همراه با تحول و نوآوری، تدوین استراتژی‌های بلند مدت و تعیین و ترسیم چشم اندازها در رسیدن به وضعیت مطلوب و آرمانی موثر گردد. و در شاخص گفتگوی فرهنگی، این فرصت‌ها می‌تواند از دستاورد آموزشی به سمت دیجیتال‌سازی منابع و اسناد، در بحث ابزارهای الکترونیکی به سمت نرم افزارهای آموزشی، و در آخر مهم‌ترین مولفه شاخص گفتگوی فرهنگی، یعنی تنوع گفتگو، با در اختیار داشتن فرصت‌های لازم،

کتابخانه سازنده و توسعه‌دهنده فرهنگ نخبگان است و از اینرو نقشی اساسی و چشم‌گیر در پویایی فرهنگی و جاودان شدن اندیشه‌ها دارد. در تاریخ بشر جامعه‌ای که به کتاب و کتابخانه اهمیت می‌داد و در رشد گسترش آن برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری می‌کرد، به تفکر، پژوهش و تحقیق بها می‌دهد، فرهنگی پویا و زنده دارد. مدیریت سازمان فرهنگی و تعیین چشم‌اندازها در رسیدن به وضعیت مطلوب و آرمانی نقش به‌سزایی خواهد داشت. بنا به فرمایشات رئیس کتابخانه ملی، دکتر سید رضا صالحی امیری<sup>۴</sup>، امروزه بیش از هر چیز برای رسیدن به توسعه فرهنگی، بحث دیجیتال‌سازی و تبادل نسخ با اولویت همکاری بین کشورهای فارسی زبان و کشورهای اسلامی است.

رئیس سازمان اسناد و کتابخانه ملی اظهار کرد:

به طور طبیعی در حوزه سیاسی به لحاظ منافع، مواضع دولت‌ها در ادوار مختلف تغییر پیدا می‌کند اما هیچ‌گاه زمینه‌های فعالیت فرهنگی دست خوش تغییر نخواهند شد. چرا که فرهنگ ریشه است و ریشه‌ها دستخوش تحول نخواهند شد. ایشان در ادامه فرمودند: ما در مجموع شرایط مناسب را در روابط داریم و روابط در سطح استراتژیک و بلند مدت است اما در حوزه فرهنگی متأسفانه آن گونه که باید فعالیت نکرده‌ایم. ما نیازمند تبادل اسناد هستیم.

با توجه به تحقیق انجام شده در این زمینه و مشکلات فعلی کتابخانه ملی، قطعاً باید مدیریت استراتژیک فرهنگی را در سطح سازمان پیاده کرد. بدون داشتن نیروهای متخصص در امور فرهنگی و بدون داشتن برنامه مدیریت استراتژیک، نه تنها فرصت رسیدن به توسعه فرهنگی به وجود نخواهد آمد بلکه نقاط ضعف هم‌چنان در سازمان باقی خواهد آمد.

**تحولات پیشنهادی برای کتابخانه ملی در راستای پیشبرد توسعه فرهنگی**

شناسایی و تکمیل منابع کسری، تبادل نسخ با اولویت همکاری بین کشورهای فارسی زبان و اسلامی موجب گردد کتابخانه ملی در مسیر توسعه فرهنگی گامی بزرگ بردارد.

طبق نظرات خبرگان کتابخانه ملی، ابعادی چون:

ضعف در ایجاد بستر کاری، نگاه ارباب رعیتی به مجموعه تحت پوشش، حذف افراد متخصص، چالش‌های بودجه‌ای، خفه کردن ایده‌ها، تواضع نابجا، ساده‌انگاری در انتخاب مدیران، جایگزینی روابط و مصلحت‌های فردی به جای ضابطه‌مندی و مصلحت‌های سازمانی، کنار گذاشتن مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی و سیاست‌زدگی، از جمله مشکلات فعلی کتابخانه ملی و از واضح‌ترین تهدیدات به شمار می‌رود که شایسته است تا حد ممکن این مشکلات جدی گرفته شوند چه بسا عبورکردن و نگاه سطحی داشتن به این نکات ممکن است راه رسیدن به توسعه فرهنگی را دشوار و حتی ناممکن سازد. و در آخر با یک نگاه کلی به ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT در صفحه ۲۴ می‌توان به ضعف‌ها و قوت‌های فعلی سازمان پی برد و با به کار گرفتن مدیریت استراتژیک فرهنگی راهکارهای مناسبی اتخاذ کرد که مواردی هم در جدول و هم در پیشنهادات ذکر گردیده است.

### نتیجه‌گیری

در حفظ و صیانت فرهنگ ملی وسایل ارتباط جمعی نقشی بسیار مهم و ارزنده دارند و نقش کتاب و کتابخانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر چه از نظر وسعت به تلویزیون نمی‌رسد اما تاثیر تلویزیون نسبت به کتاب و کتابخانه سطحی و ناقص است و بیشتر می‌تواند فرهنگ توده را بی‌آفریند، در حالی که کتاب عصاره اندیشه انسان‌ها و نتیجه پژوهش و تفکرخاصی است که از چندین صافی گذشته است.

- منابع**
- ۱- ایجاد فرهنگ سازمانی در ارائه خدمات اطلاع‌رسانی
  - ۲- نقش مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (سازماندهی - نظارت و ارزیابی - تصمیم‌گیری مناسب)
  - ۳- استراتژی‌های بلند مدت؛ عاملی در جهت بهبود بهره‌وری
  - ۴- کاربردی کردن خدمات اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ها (عامل اساسی)
  - ۵- رعایت قوانین و مقررات
  - ۶- ایجاد کانون‌های تفکر بویژه تاسیس انجمن‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی
  - ۷- ترسیم چشم اندازه‌ها توسط نخبگان امر، جهت نیل به توسعه فرهنگی
  - ۸- حمایت همه جانبه دولت و برطرف کردن مشکلات بودجه ای سازمان
  - ۹- بالابردن کیفیت نیروی انسانی در سازمان
  - ۱۰- مشارکت نهادهای فرهنگی
  - ۱۱- دیجیتال سازی منابع و اسناد
  - ۱۲- تبادل نسخ و تکمیل منابع
- پیشنهاد برای تحقیق آتی**
- از آنجایی که این تحقیق به عنوان یک مقاله مطرح گردید و با توجه به محدودیت زمانی که در حین انجام این تحقیق وجود داشت و هم‌چنین عدم همکاری و امتناع برخی از مدیران ارشد سازمان از مصاحبه، جا دارد تا با تامل و مطالعه ی بیشتر و مصاحبه با جمع کثیری از مدیران و خبرگان کتابخانه ملی در پیشبرد اهداف اساسی کتابخانه ملی در خصوص رسیدن هر چه بیشتر به توسعه فرهنگی و ارائه الگویی مطلوب‌تر از الگوی ارائه شده در این مقاله، پرداخته شود و در سطحی گسترده به عنوان رساله دکتری تدوین و به مرحله اجرا درآید.
- ع.فراهانی، فاطمه (۱۳۸۹). توسعه فرهنگی و رسانه ملی، تهران: دفتر گسترش تولید علم.
- ع.فراهانی، فاطمه (۱۳۷۹). شاخص‌های فرهنگی توسعه، فرهنگ، سیاست و توسعه در ایران امروز، تهران: نشر دال.
- نجف بیگی، رضا و ع.فراهانی، فاطمه (۱۳۸۷). مجله مدیریت فرهنگی، شماره دوم، زمستان.
- فاضلی، نعمت الله و همکاران (۱۳۷۶). فرهنگ و توسعه، تهران: سازمان چاپ و نشر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- صالحی امیری، سید رضا و همکاران (۱۳۸۹). توسعه فرهنگی، تهران: پژوهشکده تحقیقات راهبردی.
- صالحی امیری، سید رضا و همکاران (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران: پژوهشکده تحقیقات راهبردی.
- صالحی امیری، سید رضا (۱۳۹۲). آسیب شناسی فرهنگی در ایران.
- تودارو، مایکل (۱۳۸۲). توسعه اقتصادی در جهان سوم، ترجمه غلامرضا فرجادی، تهران: موسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه.
- دادگران، سید محمد (۱۳۷۷). مبانی ارتباطات جمعی، چاپ دوم، تهران: انتشارات فیروزه.
- دکونیار، خاویرپرز (۱۳۷۷). تنوع خلاق ما، گزارش کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه، گروه مترجمان تهران: مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران، چاپ اول.
- سورین، ورنر و تانکارد، جیمز (۱۳۸۱). نظریه‌های ارتباطات، ترجمه علیرضا دهقان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- ازکیا، مصطفی (۱۳۷۹). جامعه‌شناسی توسعه، چاپ دوم، تهران: نشر کلمه.

- معیدفرد، (۱۳۸۲). فرهنگ و توسعه، نمایه پژوهش، پژوهشگاه فرهنگ، هنر، ارتباطات.
- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۷۹). اندیشه نوسازی در ایران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- یونسکو (۱۳۷۶). فرهنگ و توسعه، ترجمه نعمت الله فاضلی و محمد فاضلی، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- مرادی، نور الله (۱۳۶۹). نقش کتاب در توسعه فرهنگی، فصلنامه کتاب؛ دوره اول؛ شماره اول.
- الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۴). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) تهران، انتشارات: صفاد.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۸)، مدیران فرهنگی، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، مجله تدبیر، شماره ۲۰۴، اردیبهشت.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اعرابی، محمد و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۲). جامعه شناسی ارتباطات، تهران: انتشارات اطلاعات.
- باباشمس، آرزو (۱۳۹۵). عبور کتابخانه ملی از گذرگاه فرهنگ و توسعه فرهنگی، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره بیست و هفتم، بهار.
- DAVID FRED R (JUNE 1988) "HOW COMPANES DEFINETHEIR MISSION "LONG RANGE PLANING 22, NO 3. Carmen Raff, Autonomous Development, London and New Jersey: Zed Books, 1996.
- UNESCO, Education for A Sustainable Future, 1997.
- UNESCO, Report on Education, 1998.

#### یادداشت‌ها

<sup>۱</sup> دکتر فاطمه عزیزآبادی فراهانی (دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد (واحد علوم تحقیقات)

<sup>۲</sup> E.Taylor

<sup>۳</sup> G. H. Mid

<sup>۴</sup> Wisler

<sup>۵</sup> Ogburn

<sup>۶</sup> Nimkow

<sup>۷</sup> دکتر نرگس نشاط، عضو هیات علمی (دانشیار) سازمان اسناد و کتابخانه ملی

<sup>۸</sup> F.Bailey

<sup>۹</sup> A. Osgood

<sup>۱۰</sup> K.Davis

<sup>۱۱</sup> UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC & CULTURAL ORGANIZATION ( UNESCO)

<sup>۱۲</sup> دکتر غلامرضا امیرخانی، معاونت کتابخانه ملی

<sup>۱۳</sup> دکتر فریبرز خسروی، معاونت پژوهشی کتابخانه ملی

<sup>۱۴</sup> دکتر صالحی امیری، رئیس کتابخانه ملی، دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم تحقیقات).