





تحلیل راهبردی وضعیت درونی و بیرونی کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با کاربرد مدل SWOT و ارائه راه کارهایی برای ارتقای خدمات آنها

پروفسور عبدالحسین فرج پهلوی

عضو هیأت علمی و استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

farajpahlou@gmail.com

محمد رضا شکاری

دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

Shekari.scu@gmail.com

پگاه کریمیان

دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه تهران

p_karimian@yahoo.com



مقدمه و بیان مسئله

- امروزه سازمان ها به طور در محیط های فزاینده ای در محیط های پویا و متغیری قرار دارند.
- سازمان هایی را می توان موفق دانست که با تغییرات همسو باشد.
- جلب بالاترین رضایت عامه هدف غایی سازمان هاست.
- وقوع تغییرات در هر کتابخانه، ناشی از محرکهایی است که آن کتابخانه از درون و بیرون با آن مواجه شده است.
- مدل تحلیل **SWOT** از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت راهبردی سازمان است.
شامل: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها
- نقاط قوت و نقاط ضعف: فعالیت های درون سازمانی و قابل کنترل
- فرصت ها و تهدیدها: فعالیتهای برون سازمانی و خارج از کنترل سازمان



مقدمه و بیان مسئله (ادامه)

• در انتهای تحلیل SWOT باید قادر باشیم به این پرسشها پاسخ گوئیم:

1. کدام نقاط قوت باید رشد یابند؟

2. کدام نقاط ضعف باید از بین بروند؟

3. کدام فرصت ها باید به تصرف در آیند؟

4. تأثیر کدام تهدیدها باید به حداقل برسد؟

• مدیران کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با تحلیل راهبردی وضعیت درونی و بیرونی سازمان خود و آگاهی از این وضعیت، قادر خواهند بود تا به آسیب شناسی و آسیب زدایی فرآیندهای فراهم آوری، سازماندهی، اشاعه و دسترس پذیری منابع، و نیز جریان اطلاعات پرداخته و به بالابردن کیفیت خدمات سازمان خود بپردازند، و در ادامه زمینه های ارتقای آموزش و پژوهش را فراهم آورند.



طرح عناصر تحلیل SWOT

مضر برای رسیدن به هدف	سودمند برای رسیدن به هدف	
ضعفها (Weakness)	قوتها (Strengths)	منشأ درونی (ویرگی های سازمان)
تهدیدها (Threats)	فرصت‌ها (Opportunities)	منشأ بیرونی (ویرگی های محیط)



پیشینه پژوهش

جامعه مورد بررسی	سال انجام پژوهش	پژوهشگران
چگونگی درآمدزایی کتابخانه های پاکستان	۲۰۰۵	محمود، حامد و حیدر
کتابخانه دانشگاه کشاورزی میشل اوکپارا نیجریه	۲۰۰۷	دایک یوگا
رسانه های اجتماعی کتابخانه	۲۰۰۹	فرناندز
سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران	۱۳۸۳	مقدم چرکری
کتابخانه دانشگاه رازی	۱۳۹۰	سهیلی
کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران	۱۳۹۱	پشوتنی زاده و فرج پهلوی



روش پژوهش

- نوع پژوهش: کاربردی، و به لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی تحلیلی؛
- ابزار: پرسشنامه ای که با مطالعه منابع مختلف از جمله سهیلی (۱۳۹۰) و پشوتنی زاده و فرج پهلوی (۱۳۹۱) تهیه شده است. شامل ۸ مؤلفه در بعد عوامل درونی (نیروی انسانی، مشارکت و همکاری، سابقه، مجموعه، زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، وضعیت مالی، فضا و تسهیلات، رویکردها و نگرش ها)، و ۴ مؤلفه در بعد عوامل بیرونی (نیروی انسانی، بازاریابی و رقبای اطلاعاتی، وضعیت مالی، رویکردها و نگرش ها)؛
- روایی: مورد تأیید ۶ نفر از اساتید و ۷ نفر دانشجویان دکتری؛
- پایایی: سنجش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۴؛
- جامعه: مدیران و کتابداران کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به تعداد ۳۹ نفر.



اهداف پژوهش

- هدف اصلی:

تحلیل راهبردی وضعیت درونی و بیرونی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با کاربرد مدل **SWOT** است.

- اهداف ویژه:

در این راستا، پژوهش حاضر اهداف ویژه‌ای به قرار زیر دنبال می‌کند:

- ✓ شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ابعاد انسانی، مشارکتی، سابقه، مجموعه، زیرساخت‌های فناوری، مالی، تسهیلاتی و نگرشی؛
- ✓ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ابعاد انسانی، بازاریابی، مالی و نگرشی؛
- ✓ بررسی مقایسه‌ای وضعیت درونی و بیرونی کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با در نظر گرفتن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها؛
- ✓ ارائه راهکارهای راهبردی برای تقویت نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌ها؛
- ✓ ارائه راهکارهای راهبردی برای غلبه بر نقاط ضعف و مقابله با تهدیدها.



یافته ها

مشخصات جمعیت شناختی

۷۱/۰۶	زن	۲۸/۹۴	مرد	جنسیت
44/73	۴۰-۵۰ سال	7/89	۲۰-۳۰ سال	سن (درصد)
5/26	۵۰ سال به بالا	42/10	۳۰-۴۰ سال	
28/94	۱۵-۲۰ سال	23/68	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کار (درصد)
23/7	۲۰ سال به بالا	21/05	۱۰-۱۵ سال	
60/52	لیسانس	5/26	دیپلم	تحصیلات (درصد)
26/31	فوق لیسانس و بالاتر	7/89	فوق دیپلم	



عوامل درونی: نقاط قوت و ضعف

۱. نیروی انسانی

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	کارکنان این کتابخانه از دانش کتابداری و تجربه روزآمد و مناسبی برخوردار هستند.	4/03	۹	نسبت کارکنان این کتابخانه به مراجعین مناسب است.	3/32
۲	اخلاق خدمت‌رسانی در بین کارکنان وجود دارد.	4	۱۰	مدیران از ایده‌ها و نظرات جدید کارکنان استقبال می‌کنند.	3/24
۳	کتابداران با کاربران دارای رابطه‌ای نزدیک و صمیمانه هستند.	3/71	۱۱	در این کتابخانه محیط صمیمانه‌ای بین کارکنان حاکم است.	3/21
۴	کارکنان این کتابخانه سال‌خورده، قدیمی و خسته نمی‌باشند.	3/65	۱۲	کارکنان از تغییر استقبال می‌کنند.	3/18
۵	مدیر این کتابخانه از بخش‌های مختلف، اطلاعات آماری دقیقی در دست دارد.	3/44	۱۳	مدیر کتابخانه فرصت کافی برای انجام طرح‌ها و کارهای پژوهشی را دارد.	3/15
۶	کارکنان از تخصص‌های متنوعی برخوردارند.	3/39	۱۴	مدیر بعد از انجام هر پروژه به بررسی و ارزیابی نتایج و تأثیرات آن می‌پردازد.	3/13
۷	کارکنان دارای ایده‌های جدید و متنوع هستند.	3/32	۱۵	کارکنان موقعیت‌ها و فرصت‌ها را به علت فشار کاری از دست نمی‌دهند.	3/10
۸	کارکنان این کتابخانه دارای انگیزه هستند.	3/32			



عوامل درونی: نقاط قوت و ضعف

۲. مشارکت و همکاری، ۳. سابقه

مشارکت و همکاری

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	این کتابخانه با سایر کتابخانه‌های دانشگاهی همکاری دارد.	4/03	۳	کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها مشارکت دارند.	3/29
۲	تفویض اختیار از مدیر کتابخانه به مدیران سطوح پایین صورت می‌گیرد.	3/42	۴	این کتابخانه با دیگر سازمان‌ها و کتابخانه‌های «غیردانشگاهی» همکاری دارد.	3/21

سابقه

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	این کتابخانه در سطح استان از جایگاه مطلوبی برخوردار است.	3/7	۳	این کتابخانه اعتبار ملی دارد.	3/11
۲	این کتابخانه در دانشگاه/دانشکده موقعیت جغرافیایی مناسبی دارد.	3/32	۴	این کتابخانه اعتبار بین‌المللی دارد.	2/55



عوامل درونی: نقاط قوت و ضعف

۴. مجموعه، ۵. زیرساخت‌های فاوا

مجموعه

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	میانگین	نقاط قوت و ضعف	رتبه
3/54	کیفیت مجموعه منابع الکترونیکی این کتابخانه مناسب است.	۵	4/07	کیفیت مجموعه منابع چاپی این کتابخانه مناسب است.	۱
3/43	کمیت مجموعه منابع الکترونیکی این کتابخانه مناسب است.	۶	4/04	مجموعه منابع اطلاعاتی کتابخانه به نحو مناسبی سازماندهی شده‌اند.	۲
2/39	در این کتابخانه مجموعه‌های خاص برای کاربران خاص تهیه شده است.	۷	4	کمیت مجموعه منابع چاپی این کتابخانه مناسب است.	۳
2/32	منابع این کتابخانه در معرض تخریب و نابودی است.	۸	3/82	منابع این کتابخانه، در موضوعات مختلف تعادل دارد.	۴

زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات

رتبه	نقاط قوت و ضعف	رتبه	میانگین	نقاط قوت و ضعف	رتبه
3/45	کارکنان این کتابخانه، در مورد فناوری اطلاعات و ارتباطات از دانش و آگاهی لازم برخوردارند.	۶	4/05	میزان برخورداری از «شبکه داخلی» در این کتابخانه مناسب است.	۱
3/32	نرم‌افزار مورد استفاده در این کتابخانه از کیفیت خوبی برخوردار است.	۷	4/03	با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی دسترسی مناسب‌تر به منابع مختلف ایجاد شده است.	۲
3/29	در این کتابخانه از سخت‌افزارهای مطمئن و با کیفیت مطلوب استفاده می‌شود.	۸	4	وضعیت «بهره‌مندی از اینترنت» در این کتابخانه مناسب است.	۳
2/97	میزان برخورداری از «لوازم جانبی رایانه» در این کتابخانه مناسب است.	۹	3/74	میزان برخورداری از «رایانه» در این کتابخانه مناسب است.	۴
			3/57	در این کتابخانه از جدیدترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی استفاده می‌شود.	۵



عوامل درونی: نقاط قوت و ضعف

۶. وضعیت مالی، ۷. فضا و تسهیلات

۸. رویکردها و نگرش ها

وضعیت مالی

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	امکان صرفه جویی در هزینه های اضافی، جانبی و تشریفاتی در این کتابخانه وجود دارد.	3/27	۳	این کتابخانه از «بودجه کافی» برای تأمین منابع و خدمات برخوردار است.	2/61
۲	امکان هدایت بودجه های اعطایی به سمت «بازدهی مطالعه کافی» به نسبت تعداد دانشجویان وجود دارد.	2/89	۴	امکان استفاده از حمایت های مالی «ذینفعان آموزش و پژوهش» در این کتابخانه وجود دارد.	2/5

فضا و تسهیلات

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	در این کتابخانه «فضای مطالعه کافی» به نسبت تعداد دانشجویان وجود دارد.	2/8	۳	امکان حفاظت و نگهداری از این کتابخانه و مجموعه منابع آن خوب است.	2/76
۲	این کتابخانه از فضای کافی و استاندارد برخوردار است.	2/78			

رویکردها و نگرش ها

رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین	رتبه	نقاط قوت و ضعف	میانگین
۱	رویکردهای نظام مندی برای ارزیابی خدمات، مجموعه، تسهیلات و پروژه های انجام شده وجود دارد.	3/35	۳	روش های مختلف خدماتی در این کتابخانه مورد استفاده قرار می گیرد.	3/26
۲	در این کتابخانه برنامه های منسجم و انعطاف پذیر کوتاه مدت و بلندمدت وجود دارد.	3/3			



عوامل بیرونی: فرصتها و تهدیدها

۱. نیروی انسانی ۲. بازاریابی و رقبای اطلاعاتی

نیروی انسانی					
رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای کارکنان هماهنگی دارد.	3/43	۵	کارکنان این کتابخانه از مشکلات مختلف معیشتی، کاری و... رنج نمی‌برند.	2/92
۲	در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های این کتابخانه، از نظرات اعضای هیأت علمی استفاده می‌شود.	3/35	۶	از نیروهای داوطلب و کارآموز برای فعالیت‌های مختلف این کتابخانه استفاده می‌شود.	2/86
۳	کارکنان برای همگام‌شدن با پیشرفت‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مشکل ندارند.	3/32	۷	در این کتابخانه از تجربیات کارمندان بازنشسته استفاده می‌شود.	2/49
۴	در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های این کتابخانه، از نظرات دانشجویان استفاده می‌شود.	2/95			

بازاریابی و رقبای اطلاعاتی					
رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصتها و تهدیدها	میانگین
۱	اعضای هیأت علمی اطلاعات خود را از جای دیگری غیر از این کتابخانه تأمین نمی‌کنند.	3/05	۴	برای خدمات اطلاعاتی این کتابخانه رقبای داخلی و خارجی وجود ندارد.	2/92
۲	«جایگزین‌های اینترنتی» برای خدمات این کتابخانه به کاربران وجود ندارد.	2/97	۵	برای مجموعه منابع و خدمات این کتابخانه بازاریابی صورت می‌گیرد.	2/86
۳	دانشجویان اطلاعات خود را از جای دیگری غیر از این کتابخانه تأمین نمی‌کنند.	2/94	۶	برای این کتابخانه رقیبی وجود ندارد.	2/73



عوامل بیرونی: فرصت‌ها و تهدیدها

۳. وضعیت مالی ۴. رویکردها و نگرش‌ها

وضعیت مالی					
رتبه	فرصت‌ها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصت‌ها و تهدیدها	میانگین
۱	به این کتابخانه منابع اهدایی داده می‌شود.	3/26	۴	این کتابخانه با مشکلات مربوط به کمبود و کاهش بودجه مواجه نیست.	2/61
۲	در این کتابخانه هزینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب است.	2/86	۵	در این کتابخانه هزینه خرید منابع کتابخانه‌ای مناسب است.	2/53
۳	برای این کتابخانه امکان استفاده از روش خرید کنسرسیومی وجود دارد.	2/65	۶	امکان واگذاری برخی خدمات خاص به بخش خصوصی وجود دارد.	1/97
رویکردها و نگرش‌ها					
رتبه	فرصت‌ها و تهدیدها	میانگین	رتبه	فرصت‌ها و تهدیدها	رتبه
۱	در این کتابخانه تمایل از منابع چاپی به سمت منابع الکترونیکی وجود دارد.	3/61	۴	این کتابخانه به مؤسسات دیگر وابسته نبوده و دارای استقلال است.	3/08
۲	مسئولان درک واضحی از اهمیت منابع الکترونیکی دارند.	3/5	۵	مسئولان از موقعیت و اهمیت این کتابخانه درک واضحی دارند.	2/92
۳	در این کتابخانه از نوآوری‌ها حمایت می‌شود.	3/26	۶	تصویب‌کنندگان و تصمیم‌گیران، از مشکلات اساسی این کتابخانه شناخت و آگاهی دارند.	2/63
۴	دانشجویان در رابطه با نقش کتابخانه دارای نگرش منفی نیستند.	3/22			



بررسی مقایسه‌ای کتابخانه‌ها با یکدیگر

رتبه	کتابخانه	عوامل درونی											عوامل بیرونی			
		نیروی انسانی	مشارکت و همکاری	سابقه	مجموعه	زیرساخت‌های فاوا	وضعیت مالی	فضا و تسهیلات	رویکردها و نگرش‌ها	نیروی انسانی	اطلاعاتی	بازاریابی و رقابتی	وضعیت مالی	رویکردها و نگرش‌ها	مجموع	
۱	مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی	3/9	3/75	3/5	3/37	3/77	2/5	3/25	3/33	3/53	3/29	2/41	3/6	3/35		
۲	پرستاری و مامایی	3/68	3/2	3/08	3/54	3/59	3/08	3/22	3/33	3/19	3/22	3/16	3/33	3/43		
۳	پزشکی	3/62	3/57	3/33	3/76	3/69	3/16	3/27	3/33	3/11	2/97	2/73	3/53	3/33		
۴	داروسازی	3/68	3/66	3/75	3/33	3/55	2/66	3/22	3/33	3	3/05	3/05	3/33	3/3		
۵	بهداشت	3/48	3/62	2/86	3/09	3/83	2/68	3/25	3/33	3	2/95	2/29	3/1	3/12		
۶	توانبخشی	3/7	3/37	3/25	3/37	3/73	2/5	3/16	3/66	2/57	2	2/16	2/78	3/02		
۷	دندانپزشکی	3/04	3/3	3/2	3/35	3/42	2/8	2/53	3/13	3/02	2/9	2/31	3/14	3/01		
۸	کتابخانه مرکزی	3/08	3/05	2/77	-	3/44	2/83	1/92	3/23	2/9	2/88	2/79	2/76	2/87		



بحث و نتیجه‌گیری

- نتایج پژوهش در بعد «عوامل درونی» نشان داد که مؤلفه «نیروی انسانی» دارای دو نقطه قوت یعنی «وجود دانش کتابداری، تجربه مناسب و روزآمد در کتابداران»، و «برخورداری از اخلاق خدمت‌رسانی در بین کارکنان» است. این نتایج هم‌سو با پژوهش سهیلی (۱۳۹۰) و مخالف با پژوهش مقدم‌چرکری (۱۳۸۳) است.

- در مؤلفه «مشارکت و همکاری» یک نقطه قوت، یعنی «همکاری کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با دیگر کتابخانه‌های دانشگاهی» میشود. مقارن با مطالعه پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۱) و سهیلی (۱۳۹۰) است.

- تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که یک نقطه ضعف در گروه «سابقه» یعنی «عدم برخورداری از اعتبار بین‌المللی» در کتابخانه‌های مورد بررسی وجود دارد. اعتبار بین‌المللی جلوه کتابخانه‌ها را برای ارتباطات و مکاتبات بین‌المللی تغییر می‌دهد. یافته‌های مطالعه پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۱) نیز نشان‌دهنده‌ی چنین نکاتی است.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- در گروه «مجموعه»، نرخ بالای کیفیت منابع و سازماندهی مناسب آن‌ها، هم‌سو با مطالعات پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۱) و سهیلی (۱۳۹۰)، و بالابودن کمیت منابع موجود مخالف با یافته‌های سهیلی (۱۳۹۰) است. در کل نتایج پژوهش مقدم‌چرکری (۱۳۸۳) و دایک‌یوگا (۲۰۰۷) حاکی از غنای منابع اطلاعاتی است، در حالی که یافته‌های پژوهش حاضر در گروه «مجموعه» وضعیت میانه‌ای را نشان می‌دهد.
- در این کتابخانه‌ها فراهم‌آوردن فضایی با رعایت نکات ایمنی، و کاربرست استانداردهایی که به کاهش تکثیر باکتری‌ها و ویروس و در نتیجه حفظ منابع موجود و کاهش تخریب مجموعه شود بسیار ضروری به نظر می‌رسد.
- در گروه «زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات» نتایج حاکی از وجود «وضعیت مطلوب شبکه داخلی»، «کیفیت بالای وضعیت اینترنت» و «دسترسی مناسب به منابع با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی» است که یافته‌های پژوهش پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۱) نیز چنین نتایجی را نشان می‌دهد. دایک‌یوگا (۲۰۰۷) و مقدم‌چرکری (۱۳۸۳) هم وضعیت مناسب فناوری اطلاعات را مشاهده نمودند.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- «وضعیت مالی» در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در موقعیت نابسامانی قرار دارند. در این کتابخانه‌ها «امکان هدایت بودجه‌های اعطایی به سمت بازدهی مطالعه کافی به نسبت تعداد دانشجویان وجود ندارد»، همچنین این کتابخانه‌ها از «بودجه کافی برای تأمین منابع و خدمات برخوردار نیستند».

- جهت تأمین بودجه برای خرید منابع و خدمات کتابخانه‌ای می‌توان با ارائه گزارش‌ها و آمارهای دوره‌ای از میزان امانت کتاب‌ها و دیگر منابع موجود، و نیز ارائه لیستی از کمبودها و کاستی‌های کتابخانه و ذکر اهمیت آن‌ها به جذب بودجه از مقامات بالای دانشگاه تلاش کرد.

- پیشنهاد می‌شود تا مدیران با امضای تفاهم‌نامه‌هایی با سازمان‌های مختلف، به استفاده از حمایت‌های مادی و معنوی آنان، و هدایت این حمایت‌ها در راستای اهداف آموزشی و پژوهشی خود گام بردارند. پژوهش‌های سهیلی (۱۳۹۰)، پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۱)، نیز وضعیت نامطلوب را در گروه مالی مشاهده نمودند که هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش و مغایر با یافته‌های مطالعه مقدم‌چرگری (۱۳۸۳) است.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- کتابخانه‌های مورد بحث در گروه «**فضا و تسهیلات**» نیز در وضعیت نامناسبی هستند. فضا می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و شکست برنامه‌های یک کتابخانه داشته باشد.
- استفاده از منابع الکترونیکی بجای منابع چاپی می‌تواند یکی از راهکارهای غلبه بر مشکل کمبود فضای کتابخانه‌ها باشد.
- در این دانشگاه‌ها به غیر از دانشجویان، افراد زیادی جهت انجام کارهای پژوهشی به آنجا مراجعه می‌نمایند. با توجه به فاصله زیاد دانشکده‌ها از یکدیگر، فراهم‌آوردن شرایط و فضاهای مناسب برای انجام مطالعه و نیز افزایش ساعات خدمت‌رسانی کتابخانه‌ها می‌تواند به جذب هرچه بیشتر مراجعین و گسترش خدمات کتابخانه کمک نماید.
- نتایج نشان داد که «**رویکردها و نگرش‌ها**» در وضعیت میانه‌ای قرار دارند. تغییر دیدگاه مدیران و بالابردن نگرش آنان در مورد کتابخانه‌ها و خدماتی که در آن ارائه می‌شود نتایج مطلوبی از جمله جذب بودجه‌ی بیشتر برای خرید منابع و استخدام افراد متخصص در این حوزه را به دنبال خواهد داشت.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- در بعد «عوامل بیرونی» و گروه «منابع انسانی»، کتابخانه‌های مورد بحث نه تنها فرصتی پیش روی آن‌ها مشاهده نمی‌شود، بلکه با ۴ تهدید مواجه‌اند.
- استفاده از نظرات دانشجویان، به عنوان افرادی با نیازهای همواره در تغییر و به‌روز که میتوان آنان را مهم‌ترین استفاده‌کنندگان کتابخانه نیز محسوب داشت، باعث نزدیک‌شدن فعالیت‌هایی مانند مجموعه‌سازی و دیگر خدمات کتابخانه به نیازهای واقعی آنان شود.
- برای حل مشکل برخورداری کارکنان از مشکلات مختلف معیشتی، کاری و... می‌توان با در نظر گرفتن پاداش‌ها و مرخصی‌های تشویقی مختلف به ایجاد انگیزه در کارکنان اقدام نمود.
- همچنین جهت جلوگیری از بروز فرسودگی شغلی، می‌توان کتابداران و کارکنان را به صورت دوره‌ای و چرخشی در بخش‌هایی از کتابخانه که مراجعه‌کنندگان بیشتری دارد و کتابداران با مشغله زیادی مواجه هستند جا داد تا سنگینی این کار تقسیم شده و تمامی افراد به یک اندازه وظایف کاری کتابخانه را انجام دهند.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- یکی از راه‌های جبران نیروی انسانی در کتابخانه استفاده از نیروهای داوطلب و کارآموز است. به همین دلیل استفاده از این نیروها، نه تنها مقداری از حجم کار کتابخانه می‌کاهد، بلکه پویایی نیروهای دائم کتابخانه را نیز به همراه خواهد داشت.

- کارمندان بازنشسته دارای مجموعه‌ای از دانسته‌های غیرمدونی هستند که فرایند انجام کارهای مختلف و به خصوص مواجهه و عکس‌العمل صحیح در مقابل بحران‌ها و فرصت‌ها در تجارب آن‌ها ذخیره شده و همواره به همراه خود دارند. پیشنهاد می‌شود تا در فرایندهای مختلف از این دانش بالقوه کارمندان بازنشسته استفاده نمایند تا از بروز دوباره کاری‌ها اشتباهات احتمالی کاسته شود.

- یافته‌ها نشان داد که عدم استفاده از تجربیات کارمندان بازنشسته با نتایج سهیلی (۱۳۹۱)، و برخورداری کارکنان از مشکلات معیشتی و کاری با نتایج پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۰) هم‌خوان است.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- یکی از تهدیدهای موجود در گروه «بازاریابی و رقبای اطلاعاتی» «عدم وجود جایگزین‌های اینترنتی» است. پیشنهاد می‌شود در کتابخانه‌های مورد بررسی از نسخه‌ها و معادل‌های الکترونیکی برخی از منابع استفاده کرد تا از این طریق نه تنها خدمات کتابخانه‌ای را به طیف وسیع‌تری از افراد ارائه داد، بلکه بر مشکلات مربوط به کمبود فضا نیز فائق آمد.
- یکی دیگر از تهدیدها «تأمین اطلاعات دانشجویان از جای دیگری غیر از این کتابخانه‌ها است».
- خرید جدیدترین کتاب‌ها و آخرین ویرایش‌ها از هر کتاب، اشتراک نشریات مختلف به صورت چاپی و الکترونیکی، ارائه‌ی خدمات در ساعات کاری بیشتر و شیفت‌های زمانی صبح و بعد از ظهر، همگی از راه‌کارهایی است که می‌توان برای جذب دانشجویان، پژوهشگران و اعضای هیئت علمی به کتابخانه است بهره جست.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- یافته‌ها نشان داد که از بین ۶ عامل موجود در گروه «وضعیت مالی»، نه تنها فرصتی دیده نمی‌شود، بلکه تنها ۱ مورد از این عوامل تهدید محسوب نشده و در وضعیت متوسط قرار دارد.
- واگذاری بخش‌های مانند بخش صحافی، زیراکس و پرینت به بخش خصوصی می‌تواند به کمبود نیرو در کتابخانه‌ها کمک نمایند.
- کتابخانه‌ها می‌توانند در اشتراک پایگاه‌های اطلاعاتی به خریدهای کنسرسیومی با همکاری دیگر کتابخانه‌ها و دانشگاه‌ها روی آورند تا برخی از مشکلات آنان در زمینه کمبود بودجه برطرف شده، و مقداری از هزینه‌های اشتراک این پایگاه‌ها را کاست. سهیلی (۱۳۹۱) و پشوتنی‌زاده و فرج‌پهلوی (۱۳۹۰) نیز به نتایج مشابه رسیدند.
- امروزه نیازهای اطلاعاتی رو به افزایش و بودجه کتابخانه‌ها رو به کاهش است. این عدم تناسب باعث خرید نسخ محدود از کتاب‌ها، کاهش اشتراک نشریات، کاهش فزاینده بودجه کتب لاتین، عدم خرید آخرین ویرایش‌های کتاب‌ها و... می‌شود که هم‌سو با یافته‌های سهیلی (۱۳۹۱) است.



بحث و نتیجه‌گیری (ادامه)

- در گروه «رویکردها و نگرش‌ها» به جز ۲ تهدید یعنی «عدم درک واضح مسئولین از موقعیت و اهمیت کتابخانه» و «عدم شناخت و آگاهی تصمیم‌گیران از مشکلات اساسی کتابخانه»، بقیه عوامل در وضعیت میانه‌ای قرار داشتند. نتایج پژوهش سهیلی (۱۳۹۱) نیز همین نتایج را نشان می‌دهد.
- از مجموع ۵۰ مؤلفه‌ای که در ۸ بعد از عوامل درونی مورد بررسی قرار گرفت، ۹ نقطه قوت و ۱۰ نقطه ضعف مشاهده، و ۳۱ عامل باقی‌مانده در وضعیت متوسط قرار داشتند که میانگین $35/3$ به دست می‌آید.
- از ۲۵ عامل مورد بررسی در ۴ بعد از عوامل بیرونی، بدون اینکه با فرصتی مواجه باشند، ۱۶ عامل آن‌ها را تهدید می‌کند، و ۹ عامل دیگر نیز وضعیت متوسطی را دارا هستند و میانگین $3/07$ برای عوامل بیرونی به دست می‌آید که وضعیت متوسطی است.



پیشنهادها

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده پیشنهاد می‌شود:

- برنامه استراتژیک درونی و بیرونی کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس یافته‌های این تحقیق طراحی شود؛
- توزیع بودجه بین کتابخانه‌ها و در هر کتابخانه بین بخش‌های مختلف، بر اساس برنامه استراتژیک و اولویت‌ها باشد؛
- از آنجایی که برنامه‌های استراتژیک ممکن است به صورت مقطعی به کار آید، بنابراین بازنگری و برنامه‌ریزی جدید باید به طور مستمر ادامه داشته باشد؛
- به منظور رقابتی‌شدن کتابخانه‌ها می‌توان شرح فعالیت‌ها و خدمات کتابخانه‌ها و همچنین نوآوری‌ها و رتبه‌های به‌دست‌آمده را در صفحه وبسایت کتابخانه‌ها منعکس کرد؛
- ایجاد پورتال دیجیتال کتابخانه‌ای برای تقویت نقاط قوت و رفع تهدیدها برای هر کتابخانه پیشنهاد می‌شود.

منابع

- بک هارد، ریچارد، و وندی ریچارد. ۱۳۷۸. *مدیریت تحول و نوآوری*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مدیران.
- پشوتنی زاده، میترا، و عبدالحسین فرج پهلوی. ۱۳۹۰. ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهید چمران بر اساس تحلیل SWOT. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*. ۱۶ (۳): ۸۰-۱۰۸.
- دیوید، فرد آر. ۱۳۸۶. *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. ۱۳۸۰. سازمان و مدیریت در قرن بیست و یکم. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*. سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۱۸). صص ۷۱-۹۵.
- سهیلی، فرامرز. ۱۳۹۰. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*. ۴۵ (۱): ۷۳-۹۵.
- فدائی، غلامرضا، و مریم ناخدا. ۱۳۸۹. طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: مطالعه دلفی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۱۶ (۳): ۱۴۵-۱۶۸.
- کشمیری پور، ستاره، و مهدی احمدی (۱۳۸۸). تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک به جهت توسعه نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش. در: *مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهمکنش‌ها*. به کوشش محمد حسن زاده، امید فاطمی و ابراهیم عمرانی، ۷۵-۹۳. تهران: نشر کتابدار.
- مقدم چرکری، نصرالله. ۱۳۸۳. *تدوین چشم‌انداز خدمات و وظایف سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: پیشنهادی برنام‌ه کلان*. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- هانگر، دیوید جی، و توماس ال ویلن. ۱۳۸۱. *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Dike Ugah, A. 2007. A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture ibrary, Umudike, Nigeri. *Library Philosophy and Practice* .
- Fernandez, J. 2009. A SWOT analyses of social media in libraries. http://works.bepress.com/joe_fernandez/4 (accessed August. 11. 2014)
- Frye, B. E. (1997). "Universities in Transition: Implications for Libraries". *Gateways to Knowledge: The Role of Academic Libraries in Teaching, Learning, and Research*. Edited by Lawrence Dowler. Cambridge: The MIT Press.
- Pugh, L. 2007. *Change Management in Information Services*. Second edition. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Washington, R. R., C. D. Sutton, and H. S. Field. 2006. Individual Difference in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *The Leadership and Organization Development Journal*. 27 (8): 700-716.

