

## راهنمای اولیه برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران

سیروس پناهی<sup>۱</sup>، حسین قلاوند<sup>۲</sup>، شهرام صدقی<sup>۳</sup>، عبدالاحد نبی الهی<sup>۴</sup>

### مقاله پژوهشی

### چکیده

**مقدمه:** برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها نیازمند شناسایی ابعاد مختلف فعالیت‌های آنها دارد. در این پژوهش نسبت به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران اقدام شد.

**روش بررسی:** این پژوهش کیفی و از نوع تحلیل محتوا است. مشارکت کنندگان شامل کتابداران، مدیران و معاونان کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران بودند. در این مطالعه از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر گردآوری و به روش تماتیک تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** مجموعه منابع اطلاعاتی و وضعیت نیروی انسانی متخصص از جمله امکانات راهبردی کتابخانه‌ها بودند. انتظارات مراجعین، رسالت‌های سازمان‌های بالادست و وضعیت فعلی عملکرد نیز سه عامل برای تدوین رسالت‌های کتابخانه‌ها هستند. امکانات و خدمات موجود در کتابخانه نقش مهمی در تدوین چشم‌اندازهای کتابخانه‌ها داشت و توجه به اصول اخلاق حرفه‌ای کتابداران و نظرات کاربران می‌تواند برای ترسیم ارزش‌های کتابخانه‌ها استفاده شوند. به روز بودن خدمات در تعیین اهداف راهبردی اثر گذارند و کتابداران در صورت داشتن اختیارات کافی می‌توانند اهداف بهتری برای کتابخانه‌ها بنویسند. از جمله عوامل محیطی تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها می‌توان به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی، عدم انگیزش کتابداران، نحوه مشارکت در برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و کمبود نیروی انسانی کتابدار اشاره کرد.

**نتیجه‌گیری:** توجه به عوامل شناسایی شده در این مطالعه می‌تواند به عنوان راهنمای اولیه جهت تسهیل برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** کتابخانه‌ها؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ دانشگاه‌ها؛ ایران

**پیام کلیدی:** تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها به عنوان ابزاری برای مواجهه با تغییرات و تحولات مختلف علمی، اقتصادی و اجتماعی به عوامل مختلفی وابسته دارد. شناسایی این عوامل می‌تواند با صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌ها تسهیل برنامه‌ریزی راهبردی اولیه را بدنبال داشته باشد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۱۵

**ارجاع:** قلاوند حسین، پناهی سیروس، صدقی شهرام، نبی الهی عبدالاحد. راهنمای اولیه برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۴۰۱؛ ۱۹ (۱): ۴۹-۴۳.

### مقدمه

ایجاد چالش‌های جدید و بوجود آمدن شرایط رقابتی به همراه نیاز به آموزش و سرعت در یادگیری، اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را افزایش داده است (۱-۳). بقای سازمانها و توسعه آنها در این شرایط نیازمند انتخاب مناسب‌ترین راهبردهای عملیاتی است (۴). در حقیقت راهبردها، مدل‌ها یا برنامه‌هایی هستند که اهداف، سیاست‌ها و اقدامات سازمان‌ها را یکپارچه می‌سازند (۵) و بیان می‌دارد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط آینده بر اساس رسالت‌ها، توانمندی‌ها و ضعف‌هایشان سازگار کنند (۶). در همین راستا بسیاری از صاحب‌نظران تاکید دارند که برای افزایش رقابت می‌بایست تعریفی جدید از ساختارهای سازمانی، سیستم‌ها، فرهنگ‌ها، نقش‌ها و روابط ارائه شود (۷).

کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز متأثر از تغییرات و تحولات مختلف علمی، اقتصادی و اجتماعی می‌باشند. در متون گذشته عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی برای این نوع کتابخانه‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است (۶-۸). در این پژوهش با توجه به در نظر گرفتن عوامل مختلف تاثیرگذار بر فعالیت‌های کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی و با مد نظر قرار دادن روش‌ها و رویکردهای جاری برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها، راهنمای اولیه جهت

تدوین برنامه راهبردی در آنها ارائه شده است. این راهنما جنبه‌های مختلف تاثیرگذار بر فعالیت‌های کتابخانه‌ها را نشان داده و همچنین عوامل مداخله‌گر در تعیین جایگاه فراوری کتابخانه‌ها را مشخص کرده است.

مقاله حاصل پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد به شماره ۲۷۰۰۲-۱۳۶-۰۴-۹۴ می‌باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شده است.

۱- دانشیار، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران، تهران، ایران.

۲- استادیار، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی آبادان، آبادان، ایران

۳- استاد، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران، تهران، ایران.

۴- دکترا، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی ایران، تهران، ایران.

**نویسنده طرف مکاتبه:** حسین قلاوند؛ استادیار، کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی آبادان، آبادان، ایران

Email: hosseinghalavand@gmail.com

نیازهای اطلاعاتی کاربران وجود دارد را یک نگرانی مهم دانستند. عوامل تاثیرگذار بر تدوین رسالت‌های کتابخانه‌ها در شش دسته شامل رسالت‌های سازمان‌های بالادست، نیازهای اطلاعاتی بوجود آمده، وضعیت فعلی عملکرد کتابخانه، وضعیت دسترسی به منابع اطلاعاتی، تغییر و تحول در دانش کتابداری و انتظارات مراجعین تقسیم بندی می‌شوند. در این بین، انتظارات مراجعین و رفع نیازهای اطلاعاتی آنها بیشترین تکرار را در مصاحبه‌ها داشت. مصاحبه‌شوندگان هر چند تدوین رسالت‌های جدید برای کتابخانه‌ها را دارای اهمیت دانستند اما معتقد بودند که در وضعیتی که فعالیت‌های جاری کتابخانه دارای بهره‌وری مناسب نیست، نباید نسبت به تعریف رسالت‌های کلیشه‌ای اقدام کرد. هر چند در این مطالعه مصاحبه‌شوندگان به اهمیت آموزش مداوم کتابداران و نقش آن بر تدوین رسالت‌های آموزشی تاکید داشتند اما خیلی از آنها نسبت به کیفیت برگزاری دوره‌های آموزشی کتابداران دانشگاهی ابراز نگرانی کردند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی افراد شرکت کننده در مطالعه به تفکیک جنسیت، تحصیلات، پست سازمانی و سابقه کار

اطلاعات جمعیت شناختی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۳
	مرد	۸
تحصیلات	جمع	۲۱
	کارشناس	۴
	کارشناس ارشد	۱۵
	دکتر	۲
پست سازمانی	جمع	۲۱
	مسئول کتابخانه	۴
	معاون کتابخانه	۱۰
سابقه کار	کتابدار	۷
	جمع	۲۱
	۰-۱۰	۴
	۱۱-۲۰	۱۴
	۲۱-۳۰	۳
جمع	۲۱	۱۰۰

عوامل تاثیرگذار بر تدوین چشم‌اندازهای کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در پنج مقوله شامل میزان سرمایه‌گذاری در کتابخانه، امکانات و خدمات موجود، وضعیت رضایت مخاطبین، برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه و سابقه موفقیت برنامه‌های قبلی دسته‌بندی شدند. اکثر مصاحبه‌شوندگان در این مطالعه بر میزان سرمایه‌گذاری اقتصادی بعنوان اصلی‌ترین روش روزآمد نگه داشتن منابع و خدمات اشاره کردند. این افراد عدم توجه مسئولین بالادست نسبت به اجرایی کردن برنامه‌های پیشنهادی از طرف کتابخانه را از جمله عواملی دانستند که باعث خواهد شد پرسنل کتابخانه جهت تدوین چشم‌اندازهای مناسب، فاقد انگیزه مناسبی باشند. مصاحبه‌شوندگان این مطالعه چشم‌اندازهای تدوین شده بالا دست را قابل تسری به کتابخانه دانسته و ذکر کرده‌اند که تلاش مداوم برای توسعه و تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها می‌تواند یک چشم‌انداز دائم محسوب شود. نگارش ارزش‌های کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران تحت تاثیر پنج دسته عوامل شامل اصول اخلاق حرفه‌ای، ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی،

نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمای اولیه مناسبی برای برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی برای ارائه اولین برنامه‌های راهبردی موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌ها نیز خواهد شد.

## روش بررسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با روش تحلیل محتوا انجام گرفت. داده‌ها با استفاده از انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر جمع‌آوری شد. برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده و پس از هماهنگی با افراد معرفی شده در مصاحبه اول زمان و مکان مصاحبه‌های بعدی مشخص شدند. ابتدا در شروع مصاحبه‌ها ضمن معرفی پژوهش و کسب اجازه جهت ضبط صدا، سؤالات مصاحبه، اهداف، موضوع پژوهش و مفاهیم در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و به منظور ثبت دقیق داده‌های کیفی تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده روی کاغذ پیاده سازی شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک با روش کدگذاری باز استفاده شد. داده‌های هر مصاحبه پس از پیاده سازی و قبل از اقدام برای مصاحبه بعدی کدگذاری شد. پس از انجام مصاحبه‌ها با ۲۱ نفر از کتابداران و از مصاحبه ۱۹ به بعد، مفاهیم به تکرار رسید و بنابراین ادامه مصاحبه‌ها ضرورتی نداشت. برای تحلیل محتوی مصاحبه‌ها از نرم افزار نرم مکس کیو دا استفاده شد.

برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از دو روش بازبینی متون پس از پیاده سازی توسط مصاحبه‌شوندگان و روش توافق درون موضوعی دوکدگذار استفاده شد. در روش نخست متن مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی به افراد مشارکت‌کننده برگشت داده و توسط ایشان تایید یا اصلاح شد. در قسمت دوم از یکی از همکاران که در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها دارای مقالات تالیفی بود درخواست شد تا به عنوان کدگذار مشارکت نماید. با کدگذاری مجدد ۳۰٪ مصاحبه‌ها، در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر کدگذار با هم مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت پایایی بین دوکدگذار برابر ۸۴ درصد بود و بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید شد. در آخر مقوله‌های فرعی استخراج شده در زیر یکی از نه مقوله اصلی شامل امکانات راهبردی، رسالت‌ها، چشم‌اندازها، ارزش‌ها، اهداف راهبردی، فرصت‌های محیطی بیرونی، چالش‌های محیطی بیرونی، نقاط قوت داخلی و نقاط ضعف داخلی کتابخانه‌ها قرار داده شدند. پیش از انجام پژوهش نسبت به دریافت گواهی اخلاق پژوهش اقدام گردید. در تمامی مراحل پژوهش اطلاعات فردی مشارکت‌کنندگان بصورت محرمانه نگهداری شد. همچنین در حین انجام مصاحبه، برای افرادی مصاحبه‌شونده‌ای که تمایل خود را جهت خروج از مصاحبه ابراز نمودند، مصاحبه به اتمام رسید.

## یافته‌ها

این مطالعه با مشارکت ۲۱ نفر انجام شد. جدول شماره ۱ اطلاعات جمعیت شناختی افراد مشارکت‌کننده در این مطالعه را نشان داد.

امکانات مورد توجه برای برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در پنج دسته شامل منابع چاپی و الکترونیک، نیروی انسانی متخصص، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، امکانات آموزشی و امکانات پژوهشی قرار گرفتند. از نظر مصاحبه‌شوندگان وجه تمایز اصلی بین راهبردهای کتابخانه‌های می‌تواند ناشی از همین امکانات باشد. مشارکت‌کنندگان کارکردهای هر کدام از این مقوله‌های فرعی را دارای وضعیت متفاوتی در هر کتابخانه دانسته و سرمایه‌گذاری برای ارتقاء کمی و کیفی آنها را مهم ذکر کردند. مصاحبه‌شوندگان، عدم روزآمدی امکانات آموزشی و شکافی که بین وضعیت موجود در کتابخانه‌ها و

مصاحبه‌شوندگان تاکید داشتند که تغییر مداوم مدیران کتابخانه‌ها باعث شده است که برنامه‌های قبلی نیمه کاره رها شده و نسبت به برنامه‌ریزی جدید اقدام گردد. بنظر می‌رسد همین موضوع بخودی خود یکی از چالش‌های مهم عدم موفقیت برنامه‌های راهبردی در کتابخانه باشد.

نقاط قوت داخلی مورد توجه برای برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها در پنج مقوله شامل مشارکت‌های آموزشی و پژوهشی، فناوری‌های موجود در کتابخانه، تفویض اختیار، آگاه بودن از نیاز مخاطب و تعامل با کتابخانه‌های دیگر دسته‌بندی شدند. در برخی مصاحبه‌ها اشاره شد که کتابداران با تکیه بر دانش خود و مدیران بالادست با تفویض اختیار به مدیران کتابخانه می‌توانند در تدوین راهبردهای بهتر موفق باشند. در این خصوص برقراری ارتباط نزدیک و ایجاد هم‌مدلی میان پرسنل کتابخانه و مدیران بالادست می‌تواند باعث عملکرد بهتری شود. مصاحبه‌شوندگان با مقایسه وضعیت فعلی کتابخانه‌های خود با نیازهای اطلاعاتی بوجود آمده مخاطبین، بیان کردند که بهره‌گیری از فضای مجازی و اینترنت در کنار رشد بیش از اندازه محتوا باعث شده است که رفتارهای اطلاع‌یابی دانشجویان نسبت به قبل تغییر کرده و کمتر به کتابخانه مراجعه کنند.

و بالاخره پنج مقوله فرعی شامل فضای فیزیکی ناکافی و نامناسب، اخلال در تامین نیاز مخاطبین، کمبود منابع و نیروی انسانی، ارتباطات ضعیف کتابداران و مقاومت کارکنان نسبت به تغییر به عنوان نقاط ضعف داخلی تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها وجود دارد. در این دسته کمبود منابع و نیروی انسانی بیشترین تکرار را داشتند. اما اغلب مصاحبه‌شوندگان وضعیت موجود را در کتابخانه‌های خود مناسب ندانسته و بیان داشته‌اند که کمبود منابع و نیروی انسانی علاوه بر اینکه خود یکی از نقاط ضعف کتابخانه می‌باشد باعث می‌شوند که حوزه‌های دیگر خدمات کتابخانه نیز ضعیف گردد.

جدول شماره ۲ نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در این پژوهش شامل نه مقوله اصلی و ۵۴ مقوله فرعی را نشان داده است.

جدول ۲: عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران

عنوان مقوله اصلی	عنوان زیر مقوله	فراوانی کد	تعداد افراد	نمونه مصاحبه‌ها
امکانات راهبردی کتابخانه	منابع چاپی و الکترونیک	۱۵	۱۱	
	نیروی انسانی متخصص	۱۱	۱۰	- امکانات استراتژیک در حقیقت همان امکانات اولیه ایست که مجال این را به کتابخانه داد که خدمت رسانی کند. مثلاً وقتی که منابع جدید به کتابخانه تزریق نشود چکار می‌توان کرد؟ (م ش ۸)
رسالت‌های کتابخانه	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	۱۲	۹	- قطعاً نیروی انسانی مهمترین امکانات است که خوب برای این نیروی انسانی بحث پالایش و بازنگری و توانمندیشون رو هم در نظر می‌گیریم. (م ش ۱۱)
	امکانات آموزشی	۱۴	۱۲	
رسالت‌های کتابخانه	امکانات پژوهشی	۱۳	۱۰	
	رسالت‌های سازمان‌های بالادست	۸	۷	
رسالت‌های کتابخانه	نیازهای اطلاعاتی بوجود آمده	۱۱	۱۰	- ما باید خودمان را با تغییرات سازگار کنیم آن هم به سرعت و گرنه روال فعلی همچنان ادامه دارد و مخاطب روز به روز از ما فاصله می‌گیرد. (م ش ۱۷)
	وضعیت فعلی عملکرد کتابخانه	۸	۷	
رسالت‌های کتابخانه	وضعیت دسترسی به منابع	۱۲	۱۱	- کتابخانه‌ای که در حال حاضر نمی‌تواند پاسخ‌گویی مناسبی داشته باشد مگر می‌تواند رسالتی
	تغییر و تحول در دانش کتابداری	۱۳	۱۰	بغیر از اصلاح وضعیت موجود برای خود تعریف کند. (م ش ۱۲)
	انتظارات مراجعین	۱۷	۱۶	

قوانین و مقررات ابلاغی بالادست، وضعیت رفتاری کارکنان و نظرات کاربران قرار دارد. در این پژوهش مقوله‌های مربوط به اصول اخلاق حرفه‌ای و نظرات کاربران بطور مشترک بیشترین فراوانی کدها را به عنوان ارزش‌های کتابخانه داشتند. کمتر از نیمی از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به میزان رضایت مراجعین از خدمات فعلی کتابخانه بعنوان یکی از عوامل اصلی تاثیرگذار بر ارزش‌های کتابخانه اشاره کردند و بیان نمودند که میزان رضایت از فعالیت‌های کتابخانه نیز تحت تاثیر عوامل متفاوتی قرار دارد که از جمله آنها می‌توان به دریافت نظرات کاربران و اجرایی کردن برخی از پیشنهادات آنها اشاره کرد.

در تدوین اهداف راهبردی کتابخانه‌ها شش مقوله شامل کاستی‌های و پتانسیل‌های موجود، نیروی انسانی کتابخانه، استاندارد بودن کتابخانه، سواد اطلاعاتی دانشجویان، استفاده اساتید از کتابخانه و به روز بودن خدمات را می‌توان مورد توجه قرار داد. در این بین جایگاه کتابخانه در سطح دانشگاه از جمله عواملی بود که از دیدگاه اکثر مصاحبه‌شوندگان جزء عوامل تاثیرگذار برای پیش بینی اهداف کتابخانه محسوب شد. علارغم اینکه مصاحبه‌شوندگان از وجود برخی عوامل تاثیرگذاری مثل نیروی انسانی متخصص در کتابخانه‌ها صحبت کردند اما در بیان برخی از آنها به محدودیت‌هایی مانند واگذاری مسئولیت‌های خارج از کتابخانه به کتابداران و یا انتقال افراد غیرمتخصص به کتابخانه اشاره شد که مانعی برای بهره‌مندی از این عوامل محسوب می‌شوند.

فناوری‌های نوین، دانش کتابداران، تعامل با مراکز خارج از دانشگاه، نگرش مثبت مدیران بالادست و کتابخانه‌های اقماری پنج فرصت بیرونی تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌ها بودند. مصاحبه‌شوندگان ۱۰ مقوله اصلی را به عنوان چالش‌های بیرونی تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی نام بردند که از جمله آنها می‌توان به مشکلات ارتباطی کتابداران، عدم تخصیص بودجه کافی، عدم ارزیابی عملکرد بخشی اشاره کرد. علاوه بر چالش‌های بیان شده در مصاحبه‌ها که به بودجه، نیروی انسانی و تغییرات مداوم فناوری اشاره دارد، چند نفر از

جدول ۲: عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران (ادامه)

عنوان مقوله اصلی	عنوان زیر مقوله	فراوانی کد	تعداد افراد	نمونه مصاحبه‌ها
چشم‌انداز کتابخانه	میزان سرمایه‌گذاری در کتابخانه	۱۶	۱۵	- برنامه‌ریزی برای آینده در گرو سرمایه‌گذاری فعلی در کتابخانه است. اگر با صرف هزینه‌های لازم امکانات و خدمات جدید به کتابخانه اضافه نشود چشم‌اندازی هم نمی‌تواند برای ما معنی داشته باشد. (م ش ۶)
	امکانات و خدمات موجود	۱۹	۱۷	
	وضعیت رضایت مخاطبین	۱۱	۹	
ارزش‌های کتابخانه	برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه	۸	۶	- خیلی از برنامه‌های پیشنهادی ما برای رشد کتابخانه نادیده گرفته می‌شود. وقتی به برنامه‌های ما توجه نمی‌شود چگونه می‌توانیم برای آینده چشم‌انداز تعریف کنیم. (م ش ۶)
	سابقه موفقیت برنامه‌های قبلی	۶	۵	
	اصول اخلاق حرفه‌ای	۱۱	۸	- شنیدن نظرات و پیشنهادات انتقادی برای کتابخانه خیلی مهم است. اگر می‌خواهیم رشد داشته باشیم باید برای چنین موارد مطرح شده‌ای ارزش قائل باشیم و گر نه داریم به بیراهه می‌رویم. (م ش ۵)
	قوانین و مقررات ابلاغی بالادست	۸	۶	- خیلی از موارد تمام ارزش‌های دانشگاه برای کتابخانه هم ارزش هستند. اصلاً نیازی به تعریف ارزش‌های تازه بخصوص مواردی که جنبه عمومی دارند بنظر نمی‌باشد. (م ش ۹)
	وضعیت رفتاری کارکنان	۷	۶	
	نظرات کاربران	۱۱	۹	
اهداف راهبردی کتابخانه	کاستی‌های و پتانسیل‌های موجود	۵	۵	- آنچه برای آینده یک کتابخانه برنامه‌ریزی می‌شود پایه و اساس همین تجارب و ایده‌های شاغلین فعلی هستند. اگر متخصص و صاحب نظر باشند خوب است. (م ش ۲۱)
	نیروی انسانی کتابخانه	۱۶	۱۵	
	استاندارد بودن کتابخانه	۱۰	۱۰	- برخی از خدمات ما نیز از نظر آنها [دانشجویان] قدیمی است مثلاً دنبال استفاده هر چه بیشتر از فن آوری‌های جدید مثل اینترنت هستند و ما باید در کتابخانه مرکزی برای آنها اینترنت رایگان فراهم کنیم. (م ش ۱۷)
	سواد اطلاعاتی دانشجویان	۱۱	۱۰	
	استفاده اساتید از کتابخانه	۶	۵	
فرصت‌های محیطی بیرونی کتابخانه	به روز بودن خدمات	۱۷	۱۶	
	فناوری‌های نوین	۱۶	۱۴	- فرصت‌ها را خود کتابداران باید ایجاد کنند با تکیه بر دانش خود و استفاده از فن آوری‌های مدرن. اگر ما در ارائه برنامه‌های جدید پیشرو باشیم نگرش مدیران نیز نسبت به ما تغییر خواهد کرد. (م ش ۸)
	دانش کتابداران	۱۳	۱۲	
	تعامل با مراکز خارج از دانشگاه	۱۰	۸	- فرصت‌هایش در واقع دیدگاه و نگرش متولیان و سیاست‌گذاران خود اون مجموعه و ریاست دانشگاه و معاونت هاست و بهر حال بغیر از اون نیست. (م ش ۲)
چالش‌های محیطی بیرونی کتابخانه	نگرش مثبت مدیران بالادست	۹	۹	
	کتابخانه‌های اقماری	۱۱	۹	
	مشکلات ارتباطی کتابداران	۱۳	۱۱	
	عدم تخصیص بودجه کافی	۱۵	۱۲	
	عدم ارزیابی عملکرد بخشی	۶	۳	
	منع استخدام نیروی انسانی جدید	۱۳	۱۱	- طی چند سال اخیر رئیس کتابخانه چند بار عوض شده است که فقط یکبار دارای تحصیلات کتابداری بوده است. هر کسی که آمده برنامه‌ریزی انجام داده است اما همین که رفته برنامه‌هایش نیز رفته‌اند. (م ش ۸)
	عدم انگیزش کارکنان	۱۷	۱۴	
	تغییرات مداوم فن آوری	۸	۶	- قبلاً برای گرفتن جزوه و کتاب به کتابخانه بیشتر می‌آمدند اما الان از طریق اینترنت و فضای اینترنت و فضای مجازی
	رشد بیش از اندازه محتوا	۱۴	۱۲	مجازی مطالب را بین خودشان رد و بدل می‌کنند. (م ش ۹)
	وابستگی برنامه راهبردی به افراد	۴	۳	
نقاط قوت داخلی کتابخانه	تغییر مداوم مدیریت	۴	۳	
	مشارکت‌های آموزشی و پژوهشی	۱۹	۱۷	
	فناوری‌های موجود در کتابخانه	۹	۸	- در بعضی از موارد رئیس کتابخانه به ما اختیاراتی داد که بخش خودمان را چطور مدیریت کنیم اما در بسیاری از موارد هم ما کاره‌ای نیستیم. (م ش ۱۰)
	تفویض اختیار	۱۲	۱۱	
	آگاه بودن از نیاز مخاطب	۱۶	۱۳	- شناخت ما از خواسته‌ها و نیازهای مخاطبین بد نیست و تلاشمان این است که در کمترین زمان ممکن پاسخ‌گو باشیم. (م ش ۱۰)
تعامل با کتابخانه‌های دیگر	۱۲	۱۱		

## بحث

یافته‌های این مطالعه نشان داد که وجود نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌های فناوری مناسب دو مورد پرتکرار در مصاحبه‌ها به عنوان امکانات راهبردی کتابخانه‌ها بودند. غفاری نیز ضمن تاکید بر جایگاه نیروی انسانی کتابدار در پیشبرد برنامه‌های کتابخانه، بیان می‌کند که حضور کتابدار متخصص موضوعی در کنار زیرساخت‌های مناسب حوزه فناوری همواره یکی از مهمترین داشته‌های راهبردی هر کتابخانه‌ای خواهد بود (۱۱). یافته‌های پژوهش نامداری و همکاران نیز نشان داد که از دیدگاه مدیران و کتابداران، در کتابخانه‌های دانشگاهی برنامه‌ریزی راهبردی در سطح مطلوبی اجرا نمی‌شود و میزان آگاهی از برخی وظایف کتابداران مانند کتابداری مبتنی بر شواهد در بین مدیران و کتابداران در سطح رضایت بخشی نمی‌باشد (۱۲). در این پژوهش در حالیکه کتابداران هنوز وجود منابع چاپی را دارای اهمیت می‌دانند اما عدم استقبال از این منابع و گرایش کاربران به سمت منابع الکترونیکی را نیز مشهود بیان کردند. مطالعات قبلی بهره‌گیری مشترک از منابع و امانت بین کتابخانه‌ای را به عنوان یکی از روش‌های تامین منابع در فضاهای جدید مهم ذکر کرده‌اند (۱۳، ۱۴).

بر اساس یافته‌های این مطالعه تدوین رسالت‌های کتابخانه‌ها تحت تاثیر رسالت‌های سازمان‌های بالادست، نیازهای اطلاعاتی کاربران، عملکرد کتابخانه، دسترسی به منابع اطلاعاتی، تغییر و تحول در دانش کتابداری و انتظارات مراجعین قرار دارد. در این بین انتظارات مراجعین بیشترین فراوانی را در مصاحبه‌ها داشت. همچنین تاکید شد که بررسی وضعیت دسترسی به منابع اطلاعاتی و برنامه‌ریزی برای روزآمد نگه داشتن دانش تخصصی کتابداران شاغل می‌تواند یکی از رسالت‌های دائمی کتابخانه‌ها باشد. در همین راستا نتایج مطالعات قبلی نیز تاکید کرده است که بررسی نظرات و انتظارات کاربران همواره می‌تواند روشی برای ارزیابی زیرساخت‌ها، خدمات، منابع و فضاهای کتابخانه باشد و در تعیین وضعیت موجود و تعیین مسیر برای پیشرفت در برنامه‌ریزی راهبردی دارای کاربرد زیادی است (۱۵-۱۷).

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در تدوین اهداف راهبردی کتابخانه‌ها عواملی مانند کاستی‌های و پتانسیل‌های موجود، نیروی انسانی کتابخانه، استاندارد بودن یا نبودن کتابخانه، سواد اطلاعاتی دانشجویان و غیره اثرگذارند. نتایج پژوهش مطلبی و همکاران نشان داد که اصلی‌ترین هدف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی ارائه منابع اطلاعاتی مورد نیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی است. ارتقای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی دانشگاه شهید بهشتی و ارتقای دانش تخصصی اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه شهید بهشتی نیز در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند. بنابراین، کتابخانه باید براساس برنامه راهبردی پیشنهادی، راهبرد اصلی متنوعی را مد نظر قرار دهد (۱۸). Corral نیز برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه را نیازمند تفسیر وقایع گذشته و روندهای جاری بمنظور تعیین مسیرهای آینده دانسته است و تاکید دارد که اهداف راهبردی کتابخانه‌ها می‌بایست با اهداف دانشگاه مرتبط باشد (۱۹).

نتایج کیفی این مطالعه حاکی از آن است که طیف وسیعی از فرصت‌ها و چالش‌های محیطی می‌توانند در برنامه‌ریزی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی مورد توجه قرار گیرد. موضوعی که در این مطالعه بیشترین تکرار را به عنوان فرصت بیرونی برای کتابخانه‌های مورد مطالعه داشت، وضعیت فناوری‌های نوین در این مراکز بود. همچنین بیان شده که حضور فعال کتابداران منجر به نمایش

چهره‌ای موثرتر از کتابخانه‌ها نزد مدیران بالا دست خواهد شد McKay. نیز کارکنان، توسعه مجموعه منابع و قابلیت‌های استفاده از فناوری‌های نوین را از جمله مسائلی می‌داند که در تدوین راهبردها می‌بایست مورد توجه ویژه قرار داشته باشند (۱۰). در پژوهش حاضر عدم تخصیص بودجه کافی و منع استخدام نیروی متخصص جدید، دو مورد از مهمترین چالش‌های بیرونی کتابخانه‌ها بود. در مواردی نیز بیان شده که تغییر مداوم مدیریت کتابخانه و عدم وجود انگیزه لازم در بین کتابداران می‌تواند چالش‌هایی راهبردی باشند. در پژوهش‌های قبلی نیز بر ایجاد رضایت شغلی برای کتابداران به عنوان ابزاری برای ارتقاء انگیزه آنها و تسهیل امور تاکید شده است (۲۰). همچنین بسیاری از چالش‌های موجود در کتابخانه با نحوه مشارکت کارکنان در برنامه‌های اداری، ارتباط بین اهداف کتابخانه با سازمان‌های بالا دست ارتباط دارند و فعال بودن کتابداران در این موارد در کم شدن چالش‌های کتابخانه موثر است (۲۱).

نتایج این مطالعه همراستا با پژوهش مطلبی و همکاران نشان داد که در محیط داخلی، نقاط قوت از نقاط ضعف بیشتر و در محیط خارجی فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها هستند (۱۸) و می‌توان گفت با آگاهی از نیاز مخاطب ضمن تعیین کاستی‌ها و پتانسیل‌های موجود در رشد کیفیت خدمات کتابخانه‌ها منجر به بهبود ارزیابی عملکرد خواهد شد. مطلبی نیز مهمترین نقاط قوت کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی را بازمهندسی بخش‌های مختلف کتابخانه جهت انعطاف‌پذیری و روزآمدی مجموعه، اشتراک تعداد زیادی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر فارسی و لاتین و کتاب‌های الکترونیک می‌داند و قدیمی و فرسوده بودن بخش‌های مختلف کتابخانه به همراه کمبود فضای فیزیکی را نقطه ضعف این کتابخانه‌ها دانسته است (۱۸).

بر مبنای یافته‌های این پژوهش هیچ کتابخانه‌ای نمی‌تواند به تمامی نیازهای موجود آمد پاسخ دهد و اولویت بندی درخواست‌های کاربران در تخصیص منابع مالی بعنوان راه حل پیشنهاد شده است. بر همین مبنا کتابداران می‌بایست قدرت پیش‌بینی نیازهای آینده را داشته و برای آنها طرح‌های خلاقانه‌ای داشته باشند (۲۲). در بسیاری از موارد ناکارآمدی ساختارهای پژوهشی و عدم تخصیص بودجه‌های لازم برای پیشبرد امور پژوهشی در کتابخانه‌ها شکاف بسیار زیادی میان انتظارات ثبت شده در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و فعالیت‌های جاری ایجاد کرده است (۲۳). امیری نیز تغییرات محیطی ناشی از فناوری و کمبود بودجه را جزء مهمترین چالش‌های فراروی کتابخانه‌ها ذکر کرده و پیشنهاد داد که کتابخانه‌ها باید برای روبه‌رو شدن با این چالش‌ها برنامه‌ریزی جداگانه‌ای انجام دهند. تحقیق خسروی و همکاران نیز نشان داد که حضور نیروهای تحصیل کرده 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 (۸).

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی بوده است. اول، برخی افراد بدلیل مختلف از جمله مشغله کاری یا لزوم هماهنگی با مقام بالادست سازمانی، دعوت نویسندگان برای شرکت در این مطالعه را نپذیرفتند. دوم، بسیاری از مشارکت‌کنندگان تمایلی به معرفی افراد جدید جهت مشارکت در مطالعه نداشتند و نویسندگان زمان بسیار زیادی برای شناسایی نمونه‌های بعدی صرف کردند. سوم، مصاحبه با سه نفر از افراد بدلیل به تعویق افتادن مکرر، انجام نشد. چهارم، برخی از مقوله‌های فرعی شناسایی شده چند بعدی بودند و نویسندگان تصمیم گرفتند که آنها را در مقوله‌های اصلی مختلف تکرار کنند.

نمایند. در واقع مجموع نتایج حاصل از بررسی این عوامل خود می‌تواند معیارهای مناسبی برای تدوین برنامه راهبردی اولیه کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران محسوب شود.

### تشکر و قدردانی

این مقاله تحت حمایت مالی دانشگاه علوم پزشکی ایران و با کد اخلاق به شماره ۲۷۰۰۲-۱۳۶-۰۴-۹۴ اخذ شده از کمیته ملی اخلاق در پژوهش‌های زیست پزشکی انجام گرفته است. نویسندگان از تمامی افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها تشکر و قدردانی بعمل می‌آورند.

### تضاد منافع

در انجام پژوهش حاضر، نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافی نداشته‌اند.

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش بر این نکته تاکید دارد عوامل مداخله‌گر مشترکی بر برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران تاثیرگذار است. بررسی هر کدام از این عوامل می‌تواند نشان دهنده شکاف بین وضعیت موجود با شرایط ایده‌آل و مورد انتظار برای کتابخانه‌های دانشگاهی باشد. بر کردن این شکاف بر مبنای تقویت کاستی‌ها و بهبود توانایی‌ها می‌تواند بعنوان ابتدایی‌ترین راهبردهای کتابخانه در نظر گرفته شود.

### پیشنهادها


با توجه به اینکه تدوین برنامه‌های راهبردی یک فرایند زمان‌بر است و برای تدوین آن می‌بایست هزینه‌های فکری و اقتصادی زیادی صرف شود، این مطالعه پیشنهاد می‌کند کتابداران قبل از شروع هرگونه فعالیت جهت برنامه‌ریزی راهبردی، با بررسی عوامل مشترک شناسایی شده نسبت به ارزیابی اولیه شرایط خود اقدام

### References

- Eadie DC. Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector. Public Sector Performance: Routledge; 2018. p. 133-47.
- Quinn JB, Mintzberg H, James RM. The strategy process: concepts, contexts, and cases: Prentice Hall; 1988.
- Wood EJ, Young VL, Young V. Strategic marketing for libraries: A handbook: Greenwood Publishing Group; 1988.
- Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. Prentice-Hall, Inc; 1994.
- David F, David FR. Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases: Pearson-Prentice Hall Florence; 2016.
- Parirokh M, Akhsik S. A research about strategic planning for development services in ferdowsi university. Library and Information Quarterly. 2011(14):36-49. [In Persian].
- Chandler AD. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise: MIT press; 1990.
- khosravi A, Zare A, gheysarinik M. Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the Libraries, Museums and Documents Center of Astan Qods Razavi based on SWOT matrix and offering executive solutions to improve the programs. Journal of Library and Information Science. 2018; 8(2):265-81. [In Persian].
- McNicol S. The challenges of strategic planning in academic libraries. New Library World. 2005.
- Stewart-McKay A. Planning for the Future: An evaluation of academic and public library strategic plans in New Zealand: Tesis de Máster inédita. Wellington: Victoria University. Disponible en ...; 2017.
- Ghafari S. Sterategic study of knowledge management in academic libraries Information Seeking. Iranian Journal of Information Processing Management. 2012; 2(26):42-53. [In Persian].
- namdari m, moradi m, Rahimi s. Investigating the Relationship between Strategic Planning and evidence-based Librarianship from the perspective of Managers and Librarians of Academic Libraries in Kermanshah city. Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems. 2021; 1(1):1-10. [In Persian].
- Lippincott JK. New library facilities: opportunities for collaboration. Resource Sharing & Information Networks. 2005; 17(1-2):147-57.
- Wilkes B. Singapore Management University Libraries Strategic Plan 2021-2025 2021 [Available from: [https://ink.library.smu.edu.sg/library\\_research/173](https://ink.library.smu.edu.sg/library_research/173)].
- Kassim NA. Evaluating user's satisfaction on academic library performance. Malaysian Journal of Library & Information Science. 2009; 14(2):101-15.
- Aslam M. Changing behavior of academic libraries and role of library professionals. Information Discovery and Delivery. 2021.
- Scott MC, Vogus B. Through the eyes of an academic library: understanding the significance of the strategic planning process. Public Services Quarterly. 2021; 17(1):40-5.
- Matlabi D, javan PP, Zeinolabedini M. A SWOT Analysis for Libraries of Shahid Beheshti University and Providing Appropriate Strategies. Information management science and technology. 2021; 7(1):77-98. [In Persian].
- S C. Strategic planning in academic libraries. Encyclopedia of Library and Information Science. 2nd ed2003. p. 1-21.
- Mohammad Esmail S, Zahra Emami, Emami H. Surrey of Library Administrators' Strategic Planning Role to Improve the Library Staff of Iran University of Medical Sciences. Int J Soc Sci. 2014; 4(1):59-63.
- McNicol S. Academic libraries: planning, outcomes and communication. Evidence Base. 2004.
- Saunders L. Academic libraries' strategic plans: top trends and under-recognized areas. The Journal of Academic Librarianship. 2015; 41(3):285-91.
- Fattahi S, Parrirokh M, salari M, Begloo R, Pazooki F. Examining the dimensions of the strategic plan for the development of research in the organization of libraries, museums and documents center of Astan Quds Razavi. Iranian Journal of Information Processing Management. 2015; 1(30):37-54. [In Persian].



## A Preliminary Guideline to Support Strategic Planning in libraries of Iran's University of Medical Sciences

SirousPanahi<sup>1</sup>, Hossein Ghalavand<sup>2</sup>, Shahram Sedghi<sup>3</sup>, Abdolahad Nabiolahi<sup>4</sup>

### Original Article

#### Abstract

**Introduction:** Developing strategic planning in libraries depends on identifying different dimensions of activities and services. In this study, we proposing a lens for strategic planning in libraries of Iran's universities of medical sciences.

**Methods:** After adopting a qualitative survey design, 21 academic library managers were interviewed. Snowball sampling method was employed to select the samples and the data analysis was done through the thematic analysis method by MAXQDA 10.

**Results:** The study revealed nine main themes and over 54 sub-themes. Resources and librarian specialists identified as an important property of libraries. Customer expectations, The Mission of Upstream Organizations and the status quo of Library Performance were identified as three factors influencing the formulation of library missions. In libraries, for drawing up perspectives, the most important issue was the available facilities and services. Considering the librarians' professional ethics and user feedback from most interviewees, it was raised as a value for the library. The majority of interviewees considered up-to-date services as an important strategic goals and stated that if they had the necessary delegation of responsibility, they would be able to formulate better goals. The most important environmental factors affecting strategic planning referred to modern information and communication technologies, lack of librarian's motivation, participate in educational and research programs and lack of human resources in libraries.

**Conclusion:** Strategic planning for each library was different from others. However, attention to the Common influential factors and use of proposed integrated framework in this study can strategic planning.

**Keywords:** Libraries; Strategic Planning; Universities; Iran

Received: 15 Feb, 2022

Accepted: 4 Apr, 2022

Published: 4 Apr, 2022

**Citation:** Ghalavand H, Panahi S, Sedghi Sh, Nabiolahi A. **A Preliminary Guideline to Support Strategic Planning in libraries of Iran's University of Medical Sciences.** Health Inf Manage 2022; 19(1):43-49.

Article resulted from MSc thesis No. 2679154 funded by Iran University of Science and Technology.

1- Associate Professor, Medical library and Information Science, Department of Medical library and Information Science, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Medical library and Information Science, Department of Medical Library and Information Science, Abadan University of Medical Sciences, Abadan, Iran

3- Professor, Medical library and Information Science, Department of Medical library and Information Science, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

4- PhD, Medical library and Information Science, Department of Medical library and Information Science, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Address for correspondence: Hossein Ghalavand; Assistant Professor, Medical library and Information Science, Department of Medical Library and Information Science, Abadan University of Medical Sciences, Abadan, Iran; Email: hosseinghalavand@gmail.com