

## Examining the Strategic Plan of University Libraries in the World and Presenting a Model for Developing the Strategic Plan of University Libraries in Iran

Mehdi Rahmani\* 

Assistant Professor, Department of  
Knowledge and Information Science,  
University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ghasem Azadi  
Ahmadabadi 

Assistant Professor, Policy Evaluation and  
Science, Technology and Innovation  
Monitoring Department, National Research  
Institute for Science Policy (NRISP), Tehran,  
Iran

### Abstract

The purpose of this study was to present a strategic plan for Iranian Academic libraries with an Analysis of the Strategic Plans of Worldwide Academic Libraries. The research method is a combination of descriptive survey and Delphi. The research community included a library of 25 top universities based on the Times Classification. The method of data analysis was descriptive and content analysis of documents and Delphi technique were used to carry out the research. By exploring the strategic plan of the world's academic libraries with the exploration approach, the structure and content of these programs were extracted. The results of this study showed that all of the 25 libraries were reviewed by the Strategic Plan. However, the strategic plan of the 4 academic libraries was not current, and 2 academic libraries did not have a timetable. The analysis of the studied libraries' strategic planning revealed that the programs' structural framework consisted of 11 components including introduction, summary, mission, vision, central values, goal, strategy, actions, strategic priorities, evaluation, and timing. The results of the surveys showed that all of the university libraries had a strategic plan, which indicates the importance of having a strategic plan. Therefore, the achievement of this study was to provide a framework for the strategic plan of Iranian academic libraries.

\* Corresponding Author: M.Rahmani@edu.ui.ac.ir

**How to Cite:** Rahmani, M., & Azadi Ahmadabadi, Gh. (2024). Examining the Strategic Plan of University Libraries in the World and Presenting a Model for Developing the Strategic Plan of University Libraries in Iran. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 11(39), 33-66. DOI: 10.22054/jks.2023.71737.1556

**Keywords:** Strategic Plan, Academic Libraries of Iran, Strategic Plan of Academic Libraries, Strategic Planning

### **1. Introduction**

The situation of university libraries in Iran shows that due to the existence of a gap between strategy development and implementation, these organizations have not achieved much success in implementing their strategies, and there is a fear that the developed strategy, like the strategic plans of most organizations, will remain theoretical or its implementation will be postponed. Therefore, in the current research, it was decided to first examine the strategic plans that have been developed and implemented by the world's top academic libraries based on the Times ranking, and based on that and relying on the specific conditions of the country, a strategic plan for Iranian academic libraries will be developed. The current research sought to provide a simple and practical framework for the custodians, practitioners, and those interested in Iranian university libraries, so that based on this framework, they can provide a road map for activities and practical actions in libraries. It is expected that this research will be the starting point for the formulation of comprehensive and large national programs that will help to improve reading and study as well as the development of reading culture in the society. Therefore, the purpose of this research is to examine the strategic plan of academic libraries in the world and to present a proposed model for Iranian academic libraries.

### **2. Literature Review**

A review of the conducted researches shows that the ever-increasing complexity of activities and continuous changes in organizations have made managers face new challenges that neglecting them will lead to irreparable consequences. Surveys indicate that the existence of a strategic plan helps to improve the performance of libraries and defines the direction of the organization and can provide a clear understanding of the performance of the library to the authorities and the user community. Investigations show that various researches have been conducted on the presentation of strategic plans, and on the other hand, the review of previous researches indicates that a large percentage of the proposed programs were only suggested and not implemented. This reason led to the present research, in order to provide a strategic plan for university libraries in Iran by using the strategic plans of the best

university libraries in the world. Outside of Iran, many studies have been done to develop a strategic plan for libraries. Most of the mentioned researches have presented the findings obtained from the formulation or implementation of a strategic plan at the micro and macro levels of the activities of a university library.

### **3. Methodology**

The current research is practical in terms of its purpose and it is hybrid in terms of method. In the current research, library, Delphi, and descriptive survey methods have been used. In this research, three questions have been raised, and to answer them, special tools related to each have been used. In response to the first question of the research regarding the identification of university libraries that have a strategic plan, first by referring to the website of the studied university library, if they have a strategic plan, the plan was extracted and stored, and if there was no section on the website under the title of the management plan. Ask me through the department or ask the librarian about the strategic plan of the library, and if no answer was received from this department, in the last step, the public relations manager or the director of public services of the library followed up on the strategic plan of the library and whether it was or not. The strategic plan was determined. In order to answer the second question of the research, which sought to identify the main criteria in the strategic plan of university libraries, the libraries that had a strategic plan were identified in the first stage, and in the second stage, their plans were analyzed and evaluated, and the principles of each of the plans were extracted. According to the reliability standard law, if the principle was common in at least 70% of the strategic plans, it is chosen as the principle of the strategic plan. To answer the third question of the research, after extracting the principles of the strategic plan of the library, a list consisting of various principles that are important in presenting the strategic plan (based on the main criteria of the strategic plan of the world's university libraries) was prepared. Then, with the Delphi method, the list was provided to 14 experts in the field of information science and epistemology and university libraries in Iran who had the experience of managing university libraries. In the last stage, according to the obtained results, a model for a strategic plan in Iranian university libraries was presented. The research community for identifying the strategic plan of the world's university libraries included the libraries of twenty-five top universities

based on the Times ranking in 2020-2021. In the Times ranking system, educational, research, welfare, cultural and service criteria are emphasized, so they were chosen as the research ranking system.

#### **4. Results**

The results of the research showed that all the studied university libraries have a written strategic plan, but the strategic plan of 4 university libraries of Yale, Pennsylvania, London School of Economics and University of Washington is not up to date and out of date. Also, according to the investigations, the strategic plan of two university libraries, Stanford and Massachusetts, does not have a time frame. But most of the strategic plans developed for a period of 2 to 5 years have been presented. A brief look at the structure and content of the strategic plan of the world's academic libraries shows that the emphasis on the introduction section, necessary actions, implementation schedule and the mission of the library is more important than other components. The result of the analysis carried out in the current research; the strategic model of Iranian academic libraries is as follows. The proposed strategic model for Iranian academic libraries should include introduction, summary, mission, goal, vision, planning and implementation.

#### **5. Discussion**

In this research, the strategic plan of 25 university libraries ranked 1 to 25 in the Times ranking was examined and evaluated. According to the surveys, all 25 university libraries had a written strategic plan, which shows the importance of having a strategic plan for university libraries. The studied university libraries had a section entitled About Us on their home page, which was part of the strategic plan. In the survey that was conducted, strategic plans were presented in three ways. The first picture is that the different parts of the strategic plan were presented in a list form and by clicking on each part, the related information was provided. The second form was that a brief introduction of the strategic plan was placed on the site and the link to download the strategic plan was next. And the third form was that the strategic plan was fully presented in this section. In some university libraries, the presented program was complete and comprehensive with all the necessary details mentioned, and in others, the program was presented in a brief form, and finally, a model was designed for the program. The noteworthy

point in the strategic plans of university libraries was the importance of the university to the strategic plan of the library, in several cases of the investigated libraries, the strategic plan of the library was presented as a part of the strategic plan of the university. Also, according to the surveys, most of the strategic plans had a time frame and their goal was to focus on the time frame of 3 to 5 years. The existence of a short period of time indicates continuous changes in organizations and the need to review and update the strategic plan. Considering the rapid scientific progress and the need to change university policies, updating the strategic plan is very important for the university library, and libraries should always have short-term, medium-term, and long-term plans to achieve great goals.


## **6. Conclusion**

According to the research conducted on the strategic plan of university libraries, in most of the strategic plans, the introduction section of the library, necessary measures to carry out the strategic plan, the schedule of the implementation of the strategic plan and the missions of the library were present, and this shows the importance of the mentioned items. The purpose of the strategic plan is to provide a better vision of the library and plan it for a better future. Therefore, the existence of the library introduction section, which includes a brief introduction of the university, introduction of the library, history of the library, number of library resources, different sections of the library, library facilities, locational and physical condition of the library, and information of this kind, is very important and almost in most programs. The subject of this section was to provide information in summary or complete form. The next thing that is very important in the presentation of the strategic plan is the necessary measures to achieve the goals of the library during the strategic plan. In this section, all the activities that the library must do according to the strategic plan to achieve its ultimate goal are presented. Most of the investigated libraries were very careful about this issue, and in some programs, the actions were divided by library departments or by library goals, and the indicators of their achievement were provided. The third part that is very important in the strategic plan is the discussion of the implementation schedule. Due to the rapid growth of science and the change of programs and the change of the scientific course of the country, it is very important to pay attention to the schedule, the strategic plan should be up-to-date and adjusted according

to the needs of the society at the present time. Also, the strategic plan should be evaluated at certain time intervals and if there is a weakness or problem, it should be fixed. Another part that was important in the strategic plans was the discussion of the library's missions. The clarity of the missions facing the library helps to define the framework of the strategic plan, and the strategic plan is set based on the missions of the university library.

## بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا و ارائه الگو برای تدوین برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مهدی رحمانی \* 

استادیار، گروه ارزیابی سیاست‌ها و پایش علم، فناوری و نوآوری، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران

قاسم آزادی  
احمدآبادی 

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران با الگوبرداری از کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا بود. روش پژوهش حاضر به صورت آمیخته است و از روش‌های کتابخانه‌ای، دلفی و پیمایشی توصیفی استفاده شده است. جامعه پژوهش شامل کتابخانه ۲۵ دانشگاه برتر براساس رده‌بندی تایمز بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از نوع توصیفی بود و برای اجرای پژوهش از روش تحلیل محتوای اسناد و فن دلفی استفاده شد. با بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا با رویکرد اکتشافی، ساختار و محتوای این برنامه‌ها استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد که تمامی ۲۵ کتابخانه مورد بررسی برنامه راهبردی مدون داشتند؛ اما برنامه راهبردی ۴ کتابخانه دانشگاهی به روز نبود و ۲ کتابخانه دانشگاهی نیز برنامه راهبردی‌شان بازه زمانی نداشت. تحلیل برنامه راهبردی کتابخانه‌های مورد بررسی نشان داد چهارچوب ساختاری این برنامه‌ها متشکل از ۱۱ مؤلفه شامل معرفی، خلاصه، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های اصلی، هدف، راهبرد، اقدام‌ها، اولویت‌های استراتژیک، ارزیابی و زمان‌بندی بود. نتایج بررسی‌ها نشان داد که همه کتابخانه‌های دانشگاهی برتر برنامه راهبردی داشتند و این نشان از اهمیت وجود برنامه راهبردی دارد؛ بنابراین دستاورد این پژوهش، ارائه چارچوبی برای برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران بود.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه راهبردی، کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، برنامه استراتژیک کتابخانه‌های دانشگاهی، برنامه‌ریزی راهبردی

## مقدمه

با توجه به پیشرفت فناوری‌های جدید، تغییر و تحول به یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های سازمان تبدیل شده است. وجود تغییرات موجب شده است که سازمان‌ها برای ادامه حیات خود برنامه‌ریزی داشته باشند (پریرخ، ۱۳۹۱). طبیعتاً بعد از ایجاد تغییر در پست‌های سازمانی امکان توقف و یا کند شدن برنامه‌های جاری سازمان برای مدت کوتاهی وجود دارد. برنامه راهبردی ابزاری کارآمد و مهم است که به سازمان کمک می‌کند تا در زمان تغییرات خط‌مشی سازمان و برنامه‌های آینده، مشخص باشد تا افراد جدید بتوانند مسیر تعیین شده را به راحتی طی کنند و در عملکرد سازمان، وقفه‌ای ایجاد نشود. برنامه راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو را بشناسد و برای بهبود عملکرد در فواصل زمانی مختلف برنامه‌ریزی کند (پوریانی جوان، ۱۳۹۷). کتابخانه‌ها نیز به‌عنوان یک سازمان خدمت‌مدار و یک نهاد اجتماعی با هدف دسترسی هر چه بهتر اطلاعات از این قاعده مستثنی نیستند و ارائه برنامه راهبردی برای کتابخانه از اهمیت بالایی برخوردار است. کتابخانه با تکیه بر برنامه راهبردی نقشه راه خود را برای مدت‌زمان مشخصی در آینده ترسیم می‌کند (امیدوار، ۱۳۸۰/۱۹۹۴)؛ بنابراین کتابخانه‌ها برای ادامه موفق حیات خود و جلوگیری از زوال در دنیای جدید نیاز به ارائه برنامه راهبردی دارند. بیشتر سازمان‌ها دارای برنامه‌هایی با عناوین مختلف از جمله برنامه کاری، برنامه راهبردی، چشم‌انداز سازمان و غیره هستند. اولین هدف برنامه راهبردی در کتابخانه، اشاعه اطلاعات و تأمین منابع اطلاعاتی موردنیاز کاربران است. برنامه‌ای که براساس اصول تنظیم شده باشد می‌تواند نقشه راهی برای حرکت به سوی هدف عالی کتابخانه باشد و به کارکنان نشان می‌دهد که چگونه ایفای نقش کنند تا در فرایند رسیدن به نتیجه بتوانند یاریگر سازمان باشند (فرج‌پهلوی، ۲۰۰۵/۱۳۸۷).

مدیریت، بخش مهمی از هر سازمان است و به کارگیری اصول، شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی مناسب از جمله مدیریت راهبردی می‌تواند نقش مهمی در اداره مطلوب کتابخانه‌ها ایفا کند. برنامه راهبردی منجر به تصمیماتی می‌شود که می‌تواند نتایج تأثیرگذار و بلندمدتی را بر عملکرد سازمان بگذارد و برعکس تصمیم نادرست راهبردی ممکن است ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به



سازمان بزند. البته برای حل این مسائل باید برنامه راهبردی به صورت مداوم و با فاصله زمانی مشخص ارزیابی شود و اقدامات اصلاحی انجام گیرد (باقری و همکاران، ۱۳۹۴).

برنامه راهبردی، مسائل و مشکلات پیش‌روی سازمان را مشخص می‌کند و هدف و چشم‌انداز سازمان را برای مدت‌زمان خاصی تعیین می‌کند. همچنین برنامه راهبردی اسباب دسترسی به هدف را نیز تعیین کرده و به سازمان کمک می‌کند تا مسیر دستیابی به هدف را بشناسد. در اهمیت برنامه راهبردی شکی وجود ندارد اما هنوز بسیاری از سازمان‌ها اقدام به تدوین برنامه راهبردی نکردند و حتی برخی مدیران ارائه برنامه راهبردی را هزینه‌بر و فاقد فایده عنوان می‌کنند (کیانی، ۱۳۸۷). در کتابخانه‌ها نیز با توجه به پویایی اطلاعات وجود برنامه راهبردی امری ضروری است (ابویی اردکانی و آذرپور، ۱۳۹۱). تا حدی که بسیاری از کتابخانه‌های برتر و مدرن دنیا برای بهبود عملکرد خود برنامه راهبردی تنظیم می‌کنند (فرج‌پهلوی، ۲۰۰۵/۱۳۸۷). برنامه راهبردی به معنای تصمیم‌گیری در امروز با توجه به شرایط و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتیجه در فردا است. فرایند برنامه‌ریزی نیازمند مدیریت اثربخش است. بعضی از کتابخانه‌ها بخشی را مسئول هماهنگی و پشتیبانی برنامه‌ریزی راهبردی می‌کنند و برخی از کتابخانه‌ها نیز از مشاوران و تسهیل‌کنندگان بیرون سازمان استفاده می‌کنند، خصوصاً زمانی که اولین بار اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی کرده باشند (پاکدامن نائینی و همکاران، ۱۳۹۳).

وضعیت کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران نشان می‌دهد به دلیل وجود خلأ بین تدوین و اجرای استراتژی، این سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود موفقیت چندانی به دست نیاورده و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین شده مانند برنامه‌های راهبردی بیش‌تر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد؛ بنابراین در پژوهش حاضر تصمیم بر آن شد تا ابتدا برنامه‌های راهبردی که توسط کتابخانه‌های دانشگاهی برتر دنیا براساس رتبه‌بندی تایمز تدوین و اجرایی شده‌اند موردبررسی قرار گیرند و براساس آن و با تکیه بر شرایط خاص کشور برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران تدوین شود. کتابخانه‌ها مؤسسات فرهنگی و اجتماعی هستند که اهداف، رویکردها، چشم‌انداز و رسالتشان در هر جای دنیا تفاوتی ندارد و همه در پی اشاعه اطلاعات و ارائه اطلاعات به کاربر با آسان‌ترین شیوه و به بهترین نحو ممکن هستند، با این پیش‌فرض،

به صورت کلی کتابخانه‌های دنیا و ایران شباهت‌های حداقلی دارند و می‌توان برنامه‌های آن‌ها را با همدیگر مورد مقایسه و ارزیابی قرار داد؛ بنابراین می‌توان از برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی برتر دنیا استفاده کرد و براساس اصول حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاهی ایران اقدام به ارائه مدل راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران نمود. به طور کلی در تبیین اهمیت این پژوهش باید گفت که دستاوردهای این پژوهش به دلیل پوشش طیف وسیع مخاطبان آن از سازمان‌های دولتی و سیاست‌گذاران تا مدیران و پژوهشگران صنایع را در بر گرفته و می‌تواند در حوزه‌های مختلف از جمله مجموعه کتابخانه‌های دانشگاهی، سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، پژوهشگران حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی و سایر انواع کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مورد استفاده قرار گیرد. به همین دلیل با توجه با مباحث گفته شده و استفاده سازمان‌های مختلف از نتایج این پژوهش می‌توان گفت موضوع طرح شده از اهمیت بالایی برخوردار است. تهیه برنامه راهبردی برای کتابخانه دانشگاهی منجر به ارائه درک درست از اهداف و مسیر حرکت کتابخانه می‌شود.

بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال آن بود تا چارچوبی ساده و کاربردی پیش‌روی متولیان، متصدیان و علاقه‌مندان کتابخانه‌های دانشگاهی ایران قرار دهد تا بر پایه این چهارچوب بتوانند نقشه راهی برای فعالیت‌ها و اقدام‌های عملی در کتابخانه‌ها ارائه کنند. انتظار می‌رود این پژوهش، نقطه آغازی باشد برای تدوین برنامه‌های جامع و کلان ملی که به اعتلای خواندن و مطالعه و همچنین توسعه فرهنگ کتاب‌خوانی در جامعه کمک کند؛ بنابراین هدف این پژوهش، بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا و ارائه الگوی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران است.

### پرسش‌های پژوهش

۱. کدام کتابخانه‌های دانشگاهی برتر در رده‌بندی تایمز برنامه راهبردی دارند؟
۲. اصول اساسی موجود در برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی برتر در رده‌بندی تایمز کدامند؟
۳. برنامه راهبردی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا شامل چه مواردی هستند؟
۴. الگوی مناسب برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران چگونه خواهد بود؟

### پیشینه پژوهش

طبق بررسی‌های انجام گرفته پژوهش‌های متعددی در مورد برنامه راهبردی و ضرورت وجود آن انجام گرفته است که در ادامه برخی از آن‌ها ارائه می‌شود:

پناهی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به تدوین راهنمای اولیه برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که 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. به‌روز بودن خدمات در تعیین اهداف راهبردی اثرگذارند و کتابداران در صورت داشتن اختیارات کافی می‌توانند اهداف بهتری برای کتابخانه‌ها بنویسند. از جمله عوامل محیطی تأثیرگذار 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.

مطلبی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی برای ارائه برنامه راهبردی مناسب پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که اصلی‌ترین هدف کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی ارائه منابع اطلاعاتی موردنیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه است. ارتقای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی دانشگاه و ارتقای دانش تخصصی اساتید، دانشجویان و کارمندان دانشگاه نیز در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند؛ بنابراین، کتابخانه باید براساس برنامه راهبردی پیشنهادی، ۱۸ راهبرد اصلی ارائه‌شده را مدنظر قرار دهد.

پوریانی جوان (۱۳۹۷) در پایان‌نامه خود به ارائه مدل راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی پرداخت. وی با استفاده از مدل سوات به شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و راهبردهای پیش روی کتابخانه‌های این دانشگاه پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که نمره ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کتابخانه به ترتیب ۳/۱۱ و ۳/۳ هستند که بیشتر از ۲/۵ (حد میانگین) است؛ بنابراین، در عوامل داخلی، نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف و در عوامل خارجی فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها هستند. درنهایت، با استفاده از شیوه دلفی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی را ارائه نمود.

سنگری و وفائیان (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی برنامه راهبردی در کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی پرداختند. در این بررسی، ضعف‌ها و توانمندی‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها از طریق طرح پرسش‌های باز از کتابداران و کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی را شناسایی نمودند. پس از جمع‌آوری این اطلاعات، ارتباط و تقابل هر یک از نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصت‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که منجر به تدوین ده راهبرد اساسی شد. درنهایت بیان کردند که با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی و تلاش در جهت کاهش نقاط ضعف و شکاف‌ها، تقویت قوت‌ها و توانمندی‌ها و همچنین، در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه‌ها، به طور اعم و کتابخانه‌های دانشگاهی، به طور اخص، می‌توان به داشتن مجموعه اطلاعاتی که در راستای ارائه خدمات کارآمد و اهداف و چشم‌انداز کتابخانه‌ها گام برمی‌دارند، امید بست.

ضیائی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه راهبردی مدیریت بحران در کتابخانه‌های وابسته آستان قدس رضوی» با استفاده از مدل سوات بیان کردند که کمیته بحران کتابخانه‌های وابسته به آستان قدس رضوی دارای ۱۰ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۱۰ تهدید پیش‌رو است؛ و برای تقویت نقاط قوت و مقابله با تهدیدها و نقاط ضعف برنامه راهبردی ارائه شد.

عباس‌پور و میرزاییگی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «تدوین برنامه راهبردی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور» با هدف شناخت وضعیت کتابخانه‌های سازمان از طریق ارزیابی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو و سپس ارائه برنامه راهبردی برای کمک به کتابخانه جهت دستیابی به اهداف، رسالت‌ها و چشم‌اندازهای پیش‌بینی شده انجام شد، روش این پژوهش بر پایه مدل دیوید و فن تحلیل عوامل سوات<sup>۱</sup> انجام شده است. نتایج به‌دست آمده نشان داد که نمره ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کتابخانه به ترتیب ۲/۹۹۹ و ۲/۲۷۵ است؛ به عبارت دیگر براساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، کتابخانه در موقعیت متوسط قرار دارد. در نهایت، ۱۶ راهبرد اصلی در مقوله‌های خدمات، مدیریت، منابع انسانی و تجهیزات با اولویت‌های زمان‌بندی شده برای کتابخانه پیشنهاد شد.

پریرخ و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد» بیان کردند که برنامه‌ریزی راهبردی، راه‌حل مناسبی برای هم‌سویی فعالیت‌ها با اهداف و رسالت‌های سازمان است. هدف آن‌ها طراحی برنامه راهبردی برای توسعه خدمات در این کتابخانه‌ها بود. این پژوهش با استفاده از مدل برایسون و براساس تحلیل سوات انجام گرفت. آن‌ها در پژوهش خود توانمندی‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها را شناسایی کردند و سپس چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌ها، هدف‌های راهبردی و برنامه راهبردی پیشنهادی و اقدام‌های مرتبط به تفکیک هشت فعالیت ارائه شد.

پاکدامن نائینی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با استفاده از روش تحلیل سوات و شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌های پیش‌رو و تهدیدهای پیش‌روی کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله به ارائه برنامه راهبردی برای آن پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۲۷ برنامه راهبردی در ۵ گام برای غلبه بر نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای پیش‌روی کتابخانه پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله بوده است.

---

<sup>۱</sup>. SWOT

خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور» به ارائه مدل کنترل راهبردی برای اجرا و ارزیابی راهبردها و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان است. همچنین آن‌ها مشکل اصلی برنامه راهبردی سازمان‌ها را شکاف میان ایده‌ها و آرمان‌ها با اقدام و عمل معرفی کردند.

در خارج از کشور نیز پژوهش‌های مختلفی در مورد ارائه برنامه راهبردی انجام گرفته است که در ادامه به بخشی از آن‌ها اشاره می‌شود:

کریر<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی چهارچوبی برای رهبری مشترک در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخت. از نگاه وی، برنامه راهبردی معمولاً توسط کارکنان کنار گذاشته می‌شود که این منجر به تأثیر منفی بر کتابخانه‌ها می‌شود و در نتیجه شکست کتابخانه را در پی دارد. وی علت اصلی شکست برنامه‌ریزی راهبردی را نبود رهبری مشترک در توسعه راهبردی، حل مسئله، گفتگو و چشم‌انداز مشترک می‌داند و در نهایت به بررسی توسعه رهبری مشترک و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها پرداخت.

روسمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی در پی ایجاد یک برنامه راهبردی تعبیه‌شده سازمانی برای کتابخانه‌ها بود. وی بیان کرد که فراتر از بازاریابی سنتی و برندسازی، این پژوهش رویکردی جامع برای ارتباطات روزمره، برای برنامه‌ریزی بلایا و تلاش‌های استراتژیک کتابخانه پیشنهاد می‌کند. در نهایت ابتدا به تشریح هدف و توسعه ارزش‌ها، مأموریت و بیانیه‌های چشم‌انداز کتابخانه، برای تدوین یک برنامه استراتژیک پرداخت. در نهایت ارتباط میان بودجه‌بندی، استراتژی‌های رسانه‌های اجتماعی و بهینه‌سازی موتورهای جستجو و هویت معنایی وب را مورد بررسی قرار داد.

دول و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «رویکردهای گفتمانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک کتابخانه‌های دانشگاهی» به بررسی وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کتابخانه‌های

<sup>1</sup>. Krier, L.

<sup>2</sup>. Rossmann, D.

<sup>3</sup>. Dole et al.

دانشگاهی با تکیه بر گفتمان به‌جای سوات پرداختند. آن‌ها در پژوهش خود تفاوت میان روش‌های گفتمانی و تشخیصی را ارائه کردند و درنهایت برنامه راهبردی را برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایالت کالیفرنیا ارائه کردند.

فضل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود عنوان کرد که کتابخانه‌های دانشگاهی برای تمديد مجوز هر ده سال یک‌بار ارزیابی می‌شوند، بنابراین باید برای کتابخانه‌ها نیز برنامه راهبردی با بازه زمانی ده‌ساله تنظیم کرد. وی فعالیت‌های کلیدی انجام‌شده توسط کتابخانه دانشگاهی کالج را بررسی کرد و زمینه‌های فعالیت‌های مختلف شامل همکاری کتابداران با آموزش دانشکده، سواد اطلاعاتی و وضعیت یادگیری دانشجویان را بررسی کرد و درنهایت در برنامه راهبردی توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد کتابخانه ارائه نمود.

ساندرز<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود با موضوع اولویت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها از طریق مصاحبه با مدیران دانشگاه و کتابخانه‌ها بیان کرد که با توجه به فشارهایی که از سوی سهامداران برای بازگشت سرمایه و ارزیابی و پاسخگویی کتابخانه وجود دارد، برنامه‌ریزی راهبردی یک نیاز بسیار مهم است. نتایج این پژوهش نشان داد کتابخانه‌ها باید به‌طور مداوم برنامه‌های راهبردی خود را مورد ارزیابی قرار داده و به‌روز نگه دارند.

ساندرز (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی: روند رو به بالا و نقشه تشخیص» از طریق تجزیه و تحلیل محتوای برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی بیان کردند که برنامه‌ریزی راهبردی نه تنها سند برنامه‌ریزی تاکتیکی است بلکه می‌تواند به‌عنوان یک ابزار بازاریابی برای برقراری ارتباط با مشتریان در جهت نحوه استفاده از کتابخانه باشد و منجر به ایجاد نوآوری می‌شود.

ویلیامز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی از پایین به بالا: تجربه کتابخانه دولتی سن دیگو» بیان کردند که اجرای برنامه‌ریزی راهبردی از پایین به بالا فواید زیادی

---

1. Fazal, Sh.

2. Saunders, L.

3. Williams et al.

دارد و منجر به ارائه ایده‌های جدید، افزایش تعامل کارکنان و ایجاد حس مالکیت در برنامه راهبردی می‌شود.

بوکانان و کوزینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه خود، ۲۸ طرح راهبردی کتابخانه‌های عمومی را مورد ارزیابی قرار دادند، نتایج پژوهش نشان داد که حدود ۶۱ درصد از برنامه‌ها ناقص بودند و یا اجزای ناقص و ناهماهنگی داشتند. بر همین اساس پیشنهاد شد که کتابخانه‌های عمومی مورد بررسی برنامه راهبردی خود را مورد بازنگری قرار دهند و در نهایت برنامه راهبردی را به صورت کامل اجرایی کنند.

گارمانو و استریچ-استفنسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که کتابخانه‌هایی که برنامه راهبردی دارند شانس بیشتری در کسب درآمد و جذب مشتری دارند. همچنین آن‌ها در نهایت پیشنهاد کردند که تاکتیک‌های مانند اسکن محیط داخلی و خارجی، ایجاد ارزش و ارتقای مزایایی منحصر به فرد می‌تواند در برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد مزیت رقابتی برای کتابخانه‌ها مفید باشد.

پیورن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با هدف بررسی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه پزشکی دانشگاهی با استفاده از روش پژوهش اکتشافی و مصاحبه نیمه ساختاریافته به این نکته رسید که برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی از اهمیت بالایی برخوردار است و کتابخانه‌ها برای غلبه بر مشکلات خود باید برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند. وی در پژوهش خود نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزار مدیریت در خدمت کتابخانه‌ها است.

بررسی پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و تغییرات مداوم در سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است که بی‌توجهی به آن منجر به ایجاد پیامدهای غیرقابل جبران خواهد شد. بررسی‌ها حاکی از آن است که وجود برنامه راهبردی به بهبود عملکرد کتابخانه‌ها کمک می‌کند و جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد و می‌تواند درک روشنی از عملکرد کتابخانه در اختیار مسئولان و جامعه کاربران قرار دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی در مورد ارائه برنامه راهبردی انجام گرفته است و از طرفی دیگر بررسی پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که درصد زیادی از برنامه‌های پیشنهادی فقط در حد پیشنهاد

<sup>1</sup>. Buchanan & Cousins

<sup>2</sup>. Germano & Stretch-Stephenson

<sup>3</sup>. Piorun, M.



بوده و عملی نشده‌اند؛ که این دلیل منجر به انجام پژوهش حاضر شد تا با استفاده از برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی برتر دنیا به ارائه برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران پرداخته شود. در خارج از ایران نیز پژوهش‌های زیادی به تدوین برنامه‌ی راهبردی برای کتابخانه‌ها پرداخته‌اند. بیشتر پژوهش‌هایی که اشاره شد به ارائه یافته‌های به‌دست آمده از تدوین یا اجرای برنامه راهبردی در سطح خرد و کلان فعالیت‌های یک کتابخانه دانشگاهی پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از لحاظ روش، ترکیبی است. در پژوهش حاضر از روش‌های کتابخانه‌ای، دلفی و پیمایشی توصیفی استفاده شده است. در این پژوهش، سه سؤال مطرح شده است که برای پاسخگویی به آن‌ها، ابزار خاص مربوط به هر کدام استفاده گردیده است. در پاسخ به سؤال اول پژوهش در مورد شناسایی کتابخانه‌های دانشگاهی که برنامه راهبردی دارند، ابتدا با مراجعه به وب‌سایت کتابخانه دانشگاه‌های مورد بررسی در صورت داشتن برنامه راهبردی، برنامه استخراج و ذخیره شدند و در صورتی که در سایت نیز بخشی تحت عنوان برنامه راهبردی وجود نداشت از طریق بخش از من پرس یا از کتابدار پرس در مورد برنامه راهبردی کتابخانه سؤال می‌شد و باز اگر از این بخش پاسخ دریافت نمی‌شد در گام آخر از طریق پست الکترونیکی مدیر روابط عمومی و یا مدیر خدمات عمومی کتابخانه پیگیر برنامه راهبردی کتابخانه شده و بود یا نبود برنامه راهبردی مشخص شد. برای پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش که در پی شناسایی معیارهای اصلی موجود در برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی بود کتابخانه‌هایی که در مرحله اول برنامه راهبردی داشتند مشخص شدند و در مرحله دوم برنامه آن‌ها مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت و اصول هر کدام از برنامه‌ها استخراج شد. در نهایت، طبق قانون استاندارد پایایی اگر اصلی در حداقل ۷۰ درصد از برنامه‌های راهبردی مشترک بود به‌عنوان اصل برنامه راهبردی انتخاب می‌شود. برای پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش نیز بعد از استخراج اصول برنامه راهبردی کتابخانه، سیاهه‌ای متشکل از اصول مختلفی که در ارائه برنامه راهبردی مهم هستند (براساس معیارهای اصلی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا)، تهیه شد. سپس با روش دلفی، سیاهه در اختیار ۱۴ نفر از

متخصصان حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی و کتابخانه‌های دانشگاهی ایران که سابقه مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی را داشتند، قرار گرفت. در مرحله آخر با توجه به نتایج به‌دست آمده الگویی برای برنامه راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران ارائه گردید. جامعه پژوهش برای شناسایی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا شامل کتابخانه‌های بیست و پنج دانشگاه برتر براساس رده‌بندی تایمز در سال ۲۰۲۰-۲۰۲۱ بود. در نظام رده‌بندی تایمز بر معیارهای آموزشی، پژوهشی، رفاهی، فرهنگی و خدماتی تأکید می‌شود؛ بنابراین، به‌عنوان نظام رتبه‌بندی پژوهش انتخاب شدند. رده‌بندی ۲۵ دانشگاه برتر رتبه‌بندی تایمز با شماره رتبه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. دانشگاه‌های برتر رتبه‌بندی تایمز در سال ۲۰۲۰-۲۰۲۱

نام دانشگاه	نام دانشگاه	نام دانشگاه
دانشگاه آکسفورد (رتبه ۱)	دانشگاه کالیفرنیا-بریکی (رتبه ۱۰)	دانشگاه دوک (رتبه ۱۸)
دانشگاه فناوری کالیفرنیا (رتبه ۲)	دانشگاه شیکاگو (رتبه ۱۱)	دانشگاه کرنل (رتبه ۱۹)
دانشگاه استنفورد (رتبه ۳)	دانشگاه ییل (رتبه ۱۲)	دانشگاه نورث وسترن (رتبه ۲۰)
دانشگاه کمبریج (رتبه ۴)	دانشگاه پنسیلوانیا (رتبه ۱۳)	دانشگاه میشیگان (رتبه ۲۱)
دانشگاه ماساچوست (رتبه ۵)	دانشگاه کالیفرنیا آمریکا (رتبه ۱۴)	دانشگاه تورنتو (رتبه ۲۲)
دانشگاه هاروارد (رتبه ۶)	دانشگاه واشنگتن (رتبه ۱۵)	دانشگاه کارنگی ملون (رتبه ۲۳)
دانشگاه پرینستون (رتبه ۷)	دانشگاه کلمبیا (رتبه ۱۶)	دانشگاه سنگاپور (رتبه ۲۴)
امپریال کالج لندن (رتبه ۸)	دانشگاه جان هاپکینز (رتبه ۱۷)	مدرسه اقتصادی لندن (رتبه ۲۵)
دانشگاه زوریخ سویس (رتبه ۹)		

## یافته‌ها

پرسش ۱: کدام کتابخانه‌های دانشگاهی در سطح دنیا برنامه راهبردی دارند؟ سؤال اول پژوهش در پی این بود که مشخص کند کدام کتابخانه دانشگاهی از میان ۲۵ دانشگاه برتر رده‌بندی تایمز برنامه راهبردی دارند. برای پاسخگویی به این سؤال سه مرحله جستجو انجام گرفت. در مرحله اول با مراجعه به سایت کتابخانه‌های دانشگاهی به جستجوی برنامه راهبردی پرداخته شد، در صورتی که برنامه راهبردی بازیابی می‌شد، دانلود شده و در مقابل نام دانشگاه واژه

برنامه راهبردی دارد ذکر می‌شود. در مرحله دوم برای کتابخانه‌هایی که برنامه راهبردی بازایی نمی‌شد، از طریق بخش از کتابدار پیرس یا از من پیرس سؤال می‌شد و درخواست می‌شد که یا برنامه راهبردی را برای پژوهشگر ارسال کنند یا آدرس پست الکترونیکی مسئول روابط عمومی یا خدمات را در اختیار پژوهشگر قرار دهند، در مرحله سوم برای کتابخانه‌هایی که هنوز برنامه راهبردی بازایی نشده بود از طریق مکاتبه ایمیلی با مدیر روابط عمومی و یا مدیر خدمات عمومی برنامه راهبردی استخراج شد. نتایج بررسی‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. وضعیت کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی در مورد دارا بودن برنامه راهبردی

نام کتابخانه	برنامه راهبردی	برنامه راهبردی دارد اما به‌روز نیست	برنامه راهبردی دارد اما دامنه زمانی ندارد	برنامه راهبردی بدون ندارد
کتابخانه دانشگاه آکسفورد	*			
کتابخانه دانشگاه فناوری کالیفرنیا	*			
کتابخانه دانشگاه استنفورد		*		
کتابخانه دانشگاه کمبریج	*			
کتابخانه دانشگاه ماساچوست			*	
کتابخانه دانشگاه هاروارد	*			
کتابخانه دانشگاه پرینستون	*			
کتابخانه امپریال کالج لندن	*			
کتابخانه دانشگاه زوریخ سویس	*			
کتابخانه دانشگاه کالیفرنیا-بریکلی	*			
کتابخانه دانشگاه شیکاگو	*			
کتابخانه دانشگاه بیل		*		
کتابخانه دانشگاه پنسیلوانیا		*		
کتابخانه کالج لندن	*			
کتابخانه دانشگاه کلمبیا	*			
کتابخانه دانشگاه جان هاپکینز	*			
کتابخانه دانشگاه دوک	*			
کتابخانه دانشگاه کرنل	*			
کتابخانه دانشگاه نورث وسترن	*			
کتابخانه دانشگاه میشیگان	*			

نام کتابخانه	برنامه راهبردی	برنامه راهبردی	برنامه راهبردی	برنامه راهبردی
کتابخانه دانشگاه تورنتو	*			
کتابخانه دانشگاه کارنگی ملون	*			
کتابخانه دانشگاه سنگاپور	*			
کتابخانه مدرسه اقتصادی لندن	*			
کتابخانه دانشگاه واشنگتن	*			
مجموع	۱۹	۴	۲	۰

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، همه کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی برنامه راهبردی مدون دارند، اما برنامه راهبردی ۴ کتابخانه دانشگاهی ییل، پنسیلوانیا، مدرسه اقتصادی لندن و دانشگاه واشنگتن به روز نیست و از تاریخ آن گذشته است. همچنین طبق بررسی‌های انجام گرفته برنامه راهبردی دو کتابخانه دانشگاهی استنفورد و ماساچوست بازه زمانی ندارد. برای مشخص شدن بازه زمانی برنامه‌های راهبردی به بررسی برنامه‌های راهبردی پرداخته شد. در جدول سه برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه شده است.

جدول ۳. بازه زمانی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا

نام کتابخانه	بازه زمانی برنامه راهبردی	مدت زمان (سال)
کتابخانه دانشگاه آکسفورد	۲۰۱۳-۲۰۱۸	۵
کتابخانه دانشگاه فناوری کالیفرنیا	۲۰۱۶-۲۰۱۹	۳
کتابخانه دانشگاه استنفورد	-	-
کتابخانه دانشگاه کمبریج	۲۰۱۵-۲۰۱۸	۳
کتابخانه دانشگاه ماساچوست	-	-
کتابخانه دانشگاه هاروارد	۲۰۱۶-۲۰۲۱	۵
کتابخانه دانشگاه پرینستون	۲۰۱۶-۲۰۱۸	۲
کتابخانه امپریال کالج لندن	۲۰۱۴/۱۵-۲۰۱۸/۱۹	۵
کتابخانه دانشگاه زوریخ سویس	۲۰۱۷-۲۰۲۰	۳
کتابخانه دانشگاه کالیفرنیا-بریکلی	۲۰۱۷-۲۰۲۰	۳
کتابخانه دانشگاه شیکاگو	۲۰۱۶-۲۰۱۹	۳
کتابخانه دانشگاه ییل	۲۰۱۲-۲۰۱۵	۳
کتابخانه دانشگاه پنسیلوانیا	۲۰۱۵-۲۰۱۷	۲
کتابخانه کالج لندن	۲۰۱۵-۲۰۱۸	۳
کتابخانه دانشگاه کلمبیا	۲۰۱۵-۲۰۱۸	۳
کتابخانه دانشگاه جان هاپکینز	۲۰۱۵-۲۰۱۸	۳
کتابخانه دانشگاه دوک	۲۰۱۶-۲۰۲۱	۵

بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا...؛ رحمانی و آزادی احمدآبادی | ۵۳

نام کتابخانه	بازه زمانی برنامه راهبردی	مدت زمان (سال)
کتابخانه دانشگاه کرنل	۲۰۱۹-۲۰۱۴	۵
کتابخانه دانشگاه نورث وسترن	۲۰۱۸-۲۰۱۶	۲
کتابخانه دانشگاه میشیگان	۲۰۲۰-۲۰۱۷	۳
کتابخانه دانشگاه تورنتو	۲۰۱۸-۲۰۱۳	۵
کتابخانه دانشگاه کارنگی ملون	۲۰۲۰-۲۰۱۵	۵
کتابخانه دانشگاه سنگاپور	۲۰۲۰-۲۰۱۵	۵
کتابخانه مدرسه اقتصادی لندن	۲۰۱۶-۲۰۱۴	۲
کتابخانه دانشگاه واشنگتن	۲۰۱۷-۲۰۱۴	۳

همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است بیشتر برنامه‌های راهبردی تدوین شده برای بازه زمانی ۲ تا ۵ سال ارائه شده است.

پرسش ۲: برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا چه مؤلفه‌هایی دارد؟

سؤال دوم پژوهش در پی شناسایی مؤلفه‌های اصلی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا بود. جهت پاسخگویی به این سؤال برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت و به شیوه اکتشافی، یک سیاهه واری از ساختار و محتوای ارائه شده در هر بخش از برنامه راهبردی خدمات این کتابخانه‌ها تهیه شد. این سیاهه، ملاک استخراج ساختار برنامه راهبردی قرار گرفت. برای تکمیل این سیاهه واری و اطمینان از جامعیت آن، حد اشباع در نظر گرفته شد. به این ترتیب که طبق قانون استاندارد پایایی اگر اصلی در ۷۰ درصد از برنامه‌ها مشترک بود به عنوان اصل برنامه راهبردی انتخاب شد. پس از بررسی برنامه‌های راهبردی و تحلیل محتوای آن‌ها مشخص شد که برنامه‌های بازیابی شده از ساختار و محتوای مشابه برخوردار هستند و مورد دیگری برای افزودن به سیاهه واری یافت نشد. حاصل این مطالعه در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: تحلیل ساختار و محتوای برنامه راهبردی خدمات کتابخانه دانشگاهی مورد بررسی در سطح دنیا

زمان‌بندی	ارزیابی	اولویت‌های استراتژیک	اقدام‌ها	راهبردها	هدف	ارزش‌های اصلی	چشم‌انداز	مأموریت	خلاصه	معرفی	نام کتابخانه
*	-	-	*	*	*	*	-	*	*	*	کتابخانه دانشگاه آکسفورد
*	-	-	*	*	*	-	-	*	*	*	کتابخانه دانشگاه فناوری کالیفرنیا
-	-	-	*	*	*	*	-	*	-	*	کتابخانه دانشگاه استنفورد
*	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه کمبریج
-	-	*	-	*	*	*	*	*	-	*	کتابخانه دانشگاه ماساچوست
*	-	*	*	*	-	-	-	*	*	*	کتابخانه دانشگاه هاروارد
*	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه پرینستون
*	-	-	*	-	*	*	*	*	-	*	کتابخانه امپریال کالج لندن
*	*	*	*	-	*	-	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه زوریخ سوئیس
*	-	-	*	*	-	-	*	*	-	*	کتابخانه دانشگاه کالیفرنیا-بریکلی
*	-	-	*	-	*	*	*	*	-	*	کتابخانه دانشگاه شیکاگو
*	*	-	*	*	*	*	-	-	*	*	کتابخانه دانشگاه بیل
*	*	*	*	-	*	-	-	-	*	*	کتابخانه دانشگاه پنسیلوانیا
*	-	-	*	*	*	-	-	-	-	*	کتابخانه کالج لندن
*	*	-	*	*	-	*	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه کلمبیا
*	*	-	*	*	-	-	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه جان هاپکینز
*	-	-	*	*	-	*	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه دوک
*	-	-	*	-	*	*	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه کرنل
*	-	-	*	*	*	-	-	*	*	*	کتابخانه دانشگاه نورث وسترن
*	*	-	*	*	*	*	-	-	*	*	کتابخانه دانشگاه میشیگان
*	*	-	*	*	*	*	*	*	-	*	کتابخانه دانشگاه تورنتو
*	-	-	*	-	*	-	-	*	*	*	کتابخانه دانشگاه کارنگی ملون
*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	*	کتابخانه دانشگاه سنگاپور
*	*	-	*	-	*	*	*	-	-	*	کتابخانه مدرسه اقتصادی لندن
*	-	-	*	-	-	*	*	*	*	*	کتابخانه دانشگاه واشنگتن

نام کتابخانه	معرفی	خلاصه	مأموریت	چشم‌انداز	ارزش‌های اصلی	هدف	راهبردها	اقدام‌ها	اولویت‌های استراتژیک	ارزیابی	زمان‌بندی
مجموع	۲۵	۱۷	۲۰	۱۴	۱۳	۱۷	۱۶	۲۴	۶	۱۰	۲۳

نگاهی اجمالی به فراوانی ساختار و محتوای برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا نشان می‌دهد که تأکید بر بخش معرفی، اقدام‌های لازم جهت انجام، زمان‌بندی اجرا و مأموریت کتابخانه از اهمیت بیشتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار است.

پرسش ۳: برنامه راهبردی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران چگونه خواهد بود؟ سؤال سوم پژوهش در پی ارائه برنامه راهبردی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران بود. برای پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش مؤلفه‌های استخراج‌شده در سؤال دوم در قالب سؤال تنظیم شد و با استفاده از شیوه پنل خبرگان برای ۱۴ نفر از متخصصان حوزه کتابخانه‌های دانشگاهی ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد تا به پرسش‌ها پاسخ دهند و در نهایت بیان کنند که معیارهای ذکر شده برای ارائه در کتابخانه‌های دانشگاهی کافی هستند یا خیر و در صورت داشتن پیشنهاد ارائه کنند، بعد از انجام شش جلسه با متخصصان با توجه به نتایج به‌دست آمده الگویی برای برنامه راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران ارائه گردید. در ادامه میانگین نظرات خبرگان براساس هر کدام از مؤلفه‌های ذکر شده در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. میانگین نظرات متخصصان در مورد مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی از نمره ۵

مؤلفه	میانگین وزنی	درجه اهمیت
معرفی	۴/۸۵	بسیار مهم
مأموریت	۴/۸۵	بسیار مهم
هدف	۴/۷	بسیار مهم
چشم‌انداز	۴/۷	بسیار مهم
برنامه‌ریزی (اقدام‌ها، راهبردها، ارزش‌های اصلی)	۴/۷	بسیار مهم



شکل ۱. مدل راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران



برآیند تحلیل‌های انجام گرفته در پژوهش حاضر، مدل راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران به شرح زیر است. مدل راهبردی پیشنهادی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران باید شامل موارد زیر باشد:

۱. معرفی: در این بخش معرفی جامعی از کتابخانه دانشگاهی ارائه خواهد شد، این بخش شامل معرفی دانشگاه، معرفی کتابخانه، تاریخچه کتابخانه، تعداد منابع کتابی، تعداد منابع غیرکتابی، تعداد اعضای کتابخانه، جامعه کتابخانه، ساعات ارائه خدمت، تعداد کارمندان، امکانات کتابخانه، مترژ کتابخانه و مشخصات این چنینی ارائه می‌شود. در ادامه، معرفی خلاصه برنامه راهبردی کتابخانه ارائه می‌گردد:

الف. خلاصه: در این بخش توضیح کوتاهی در مورد برنامه راهبردی کتابخانه ارائه می‌شود. این بخش می‌تواند شامل سوابق تاریخی برنامه راهبردی باشد و در آن لینک داندلود برنامه راهبردی و یا لینک صفحه حاوی اطلاعات برنامه راهبردی قرار می‌گیرد.

۲. مأموریت: در این بخش مأموریت‌های اصلی کتابخانه دانشگاهی ارائه می‌شود. مأموریت اصلی کتابخانه‌های دانشگاهی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تقویت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛
  - تهیه، توسعه و تسهیل دسترسی به منابع و اطلاعات علمی موردنیاز جامعه دانشگاهی؛
  - مدیریت و بهره‌برداری از منابع علمی؛
  - گزینش و فراهم آوری منابع مناسب، بسته‌بندی و ارائه خدمات بهینه؛
  - پاسخگویی به پرسش‌های دانشگاهی؛
  - ایجاد و حفظ یک محیط اطلاعاتی در حال رشد.
۳. هدف: در این بخش اهداف کتابخانه دانشگاهی ارائه می‌شود، از مهم‌ترین اهداف کتابخانه‌های دانشگاهی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ارائه منابع اطلاعاتی موردنیاز اساتید، دانشجویان و کارمندان؛

- ارتقای فعالیت‌های علمی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه؛
  - ارتقای دانش تخصصی، استادان، دانشجویان و کارمندان دانشگاه؛
  - فراهم کردن منابع کمک آموزشی حوزه‌های تدریس دانشگاه؛
  - کمک به پیشبرد اهداف پژوهشی دانشگاه؛
  - کمک به سنجش و ارزیابی علم در دانشگاه؛
  - کمک به توسعه ارتباطات علمی؛
  - کمک به گسترش شبکه‌های علم محور؛
  - فراهم کردن منابع مورد نیاز جامعه در همسایگی دانشگاه (در این دیدگاه کتابخانه دانشگاهی نوعی کتابخانه عمومی است)؛
  - ارائه اطلاعات در هر قالبی به مخاطبان خود یعنی دانشجویان، اعضاء هیئت علمی و کارمندان دانشگاه.
۴. چشم انداز: در این بخش چشم انداز کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه می‌شود. چشم انداز معمولاً شعار کتابخانه‌های دانشگاهی است. به عنوان مثال چشم انداز کتابخانه دانشگاه کرنل پیشرفت و تعالی است، از مهم ترین چشم اندازهای کتابخانه دانشگاهی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.
- مدیریت و حفظ دانش، با تأکید بر محتوای ایجاد شده توسط دانشگاه؛
  - ارائه اطلاعات بدون محدودیت؛
  - یکپارچه شدن در فرایندهای تدریس و پژوهش؛
  - کتابخانه دانشگاهی در درازمدت کتابخانه‌ای تأثیرگذار و الهام بخش در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و پیشگام ارزیابی فعالیت‌های علمی شود؛

- تبدیل شدن به کتابخانه مرجع در سطح دانشگاه‌های کشور است. همچنین کتابخانه‌ها در نظر دارند تا از نظر استانداردهای جهانی به حد مطلوبی دست یابند.

۵. برنامه‌ریزی: در این بخش اقدامات و فعالیت‌هایی که برنامه راهبردی برای دستیابی باید منجر به عملی شدن آن شود ارائه می‌شود. این بخش شامل راهبردها، اقدامات و ارزش‌های اصلی است.

الف. راهبردها: در این بخش راهبردهای پیش‌روی کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه می‌شود. پیشنهاد می‌شود هر کتابخانه دانشگاهی اقدام به ارزیابی عملکرد خود براساس مدل سوات نموده و براساس آن اقدام به ارائه راهبردهای کتابخانه در برنامه راهبردی نماید.

ب. اقدامات: در این بخش اقدامات اساسی که باید توسط کتابخانه انجام گیرد ارائه می‌شود. این اقدامات در پی شناسایی مسائل و مشکلات پیش‌روی کتابخانه در آینده تنظیم می‌شود و در برنامه راهبردی برای مواجهه با مشکلات و بهبود عملکرد ارائه می‌شوند.

ج. ارزش‌ها: در این بخش اصول و قواعدی که برای کتابخانه دانشگاهی ارزش محسوب می‌شود ارائه می‌گردد. هدف از ارائه این بخش در برنامه راهبردی این است که سازمان در مسیر دستیابی به هدف اصول و ارزش‌های خود را مدنظر داشته باشد و براساس آن اقدام کند.

۶. اجرا: در این بخش شرایط مربوط به نحوه اجرای راهبردها ارائه می‌شود. در این بخش ذکر می‌شود که چگونه اقدامات لازم صورت گیرد. این بخش خود شامل دو بخش فرعی ارزیابی و زمان‌بندی نیز می‌شود.

الف. زمان‌بندی: در این بخش زمان‌بندی اجرای برنامه راهبردی ارائه می‌شود. زمان‌بندی می‌تواند کوتاه‌مدت، میان‌مدت و یا بلندمدت باشد. طبق بررسی که بر روی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا انجام گرفت برنامه راهبردی معمولاً ۳ تا ۵ ساله است و بعد از هر ۵ سال به‌روزآوری می‌شود.

ب. ارزیابی: در این بخش فواصل زمانی لازم برای ارزیابی برنامه راهبردی ارائه می‌شود. طبیعتاً باید در فواصل زمانی مشخص برنامه راهبردی مورد ارزیابی قرار گرفته و نقاط ضعف آن برطرف شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی برتر دنیا و ارائه مدل راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران بود. در این پژوهش، برنامه راهبردی ۲۵ کتابخانه دانشگاهی که در رده‌بندی تایمز رتبه ۱ تا ۲۵ را داشتند مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. طبق بررسی‌های انجام گرفته کلیه ۲۵ کتابخانه دانشگاهی دارای برنامه راهبردی مدون بودند که این نشان از اهمیت وجود برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاهی است. کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی در صفحه اصلی خود بخشی را تحت عنوان «درباره ما» داشتند که بخشی از این قسمت مربوط به برنامه راهبردی بود. در بررسی که انجام گرفت برنامه‌های راهبردی به سه صورت ارائه شده بود. شکل اول این گونه که بخش‌های مختلف برنامه راهبردی به شکل فهرست‌وار ارائه شده بود و با کلیک بر روی هر بخش اطلاعات مربوط به آن ارائه می‌شد. شکل دوم این گونه بود که معرفی مختصری از برنامه راهبردی بر روی سایت قرار گرفته بود و در ادامه لینک دانلود برنامه راهبردی قرار داشت؛ و شکل سوم این گونه بود که برنامه راهبردی به صورت کامل در این بخش ارائه می‌شد. در برخی کتابخانه‌های دانشگاهی، برنامه ارائه شده کامل و جامع با ذکر کلیه جزئیات لازم بود و در برخی دیگر به صورت مختصر برنامه ارائه شده بود و در نهایت، مدلی برای برنامه طراحی شده بود. نکته قابل توجه در برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی، اهمیت دادن

دانشگاه به برنامه راهبردی کتابخانه بود، در چند مورد از کتابخانه‌های مورد بررسی برنامه راهبردی کتابخانه به صورت جزئی از برنامه راهبردی دانشگاه ارائه شده بود. هم‌چنین طبق بررسی‌های انجام گرفته بیشتر برنامه‌های راهبردی دارای بازه زمانی بودند و هدفشان تمرکز بر بازه زمانی ۳ تا ۵ سال بود. وجود بازه زمانی کم، نشان از تغییرات مداوم در سازمان‌ها و لزوم بازنگری و به‌روزرسانی برنامه راهبردی است. با توجه به پیشرفت سریع علمی و نیاز به تغییر سیاست‌های دانشگاهی و در کنار کتابخانه دانشگاهی به‌روزرسانی برنامه راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است و کتابخانه‌ها باید همواره برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای دستیابی به اهداف عالی داشته باشند.

طبق بررسی‌هایی که در مورد برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی انجام گرفت در بیشتر برنامه‌های راهبردی، بخش معرفی کتابخانه، اقدام‌های لازم برای انجام برنامه راهبردی، زمان‌بندی اجرای برنامه راهبردی و مأموریت‌های کتابخانه حضور داشتند و این نشان از اهمیت موارد ذکر شده است. هدف برنامه راهبردی ارائه دید بهتر از کتابخانه و برنامه‌ریزی آن برای آینده بهتر است؛ بنابراین وجود بخش معرفی کتابخانه که شامل معرفی کوتاهی از دانشگاه، معرفی کتابخانه، تاریخچه کتابخانه، تعداد منابع کتابخانه، بخش‌های مختلف کتابخانه، امکانات کتابخانه، وضعیت مکانی و فیزیکی کتابخانه و اطلاعات از این دست است از اهمیت زیادی برخوردار است و تقریباً در بیشتر برنامه‌های مورد بررسی این بخش با ارائه اطلاعاتی به صورت خلاصه یا کامل بود. مورد بعدی که در ارائه برنامه راهبردی از اهمیت زیادی برخوردار است، اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف کتابخانه طی برنامه راهبردی است. در این بخش کلیه فعالیت‌های که کتابخانه طبق برنامه راهبردی باید انجام دهد تا به هدف غایی خود دست یابد ارائه می‌شود. بیشتر کتابخانه‌های مورد بررسی به این مسئله بسیار دقت کرده بودند و در برخی برنامه‌ها اقدامات را به تفکیک بخش‌های کتابخانه و یا به تفکیک اهداف کتابخانه تقسیم‌بندی کرده بودند و شاخص‌های دستیابی به آن ارائه شده بود. بخش سومی که در برنامه راهبردی اهمیت زیادی دارد بحث زمان‌بندی اجرا است. با توجه به رشد سریع علم و تغییر برنامه‌ها و تغییر سیر علمی کشور، توجه به برنامه زمان‌بندی از اهمیت زیادی برخوردار است، برنامه راهبردی باید به‌روز بوده و براساس نیاز جامعه در زمان

کنونی تنظیم شود. همچنین برنامه راهبردی باید در فواصل زمانی مشخص مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت داشتن نقطه ضعف یا مشکل، اقدام به رفع آن نمود. بخش دیگری که در برنامه‌های راهبردی مهم بود، بحث مأموریت‌های کتابخانه بود. مشخص بودن مأموریت‌های پیش‌روی کتابخانه به مشخص شدن چارچوب برنامه راهبردی کمک می‌کند و برنامه راهبردی براساس مأموریت‌های کتابخانه دانشگاهی تنظیم می‌شود.

### تعارض منافع

این مقاله هیچگونه تعارض منافی ندارد.

### سپاسگزاری

بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در این پژوهش به ما کمک کردند قدردانی می‌کنیم.

## ORCID

Mehdi Rahmani

 <https://orcid.org/0000-0002-3207-2354>

Ghasem

Azadi

 <https://orcid.org/0000-0002-3610-2573>

AhmadAbadi

## منابع

- ابویی اردکانی، محمد و آذرپور، سمانه. (۱۳۹۱) برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: چالش‌های رویکرد برنامه‌ریزی به راهبرد. کتاب ماه کلیات، ۱۵(۶)، ۱۷-۲۴.
- باقری، معصومه، کنگرانی فراهانی، علی و امینی، محمدتقی. (۱۳۹۴) ارزیابی راهبردی مراکز آموزش عالی براساس مدل BSC مطالعه موردی-دانشگاه ملایر، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر.
- پاکدامن نائینی، مریم، ضیایی، ثریا و اصنافی، امیررضا. (۱۳۹۳). برنامه راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله براساس روش تحلیل راهبردی SWOT. فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۱(۲)، ۸۴-۹۶.
- پریرخ، مهری. (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری برای مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها. کلیات کتاب ماه، ۱۵(۶)، ۱۴-۱۶.
- پریرخ، مهری، آخشیک، سمیه‌السادات، فتحیان دستگردی، اکرم و نادری، محمدرامین. (۱۳۹۳) پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴(۴)، ۲۹۵-۳۲۴.
- پناهی، سیروس، قلاوند، حسین، صدقی، شهرام و نبی‌الهی، عبدالحد. (۱۴۰۱). راهنمای اولیه برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۹(۱)، ۴۳-۴۹.
- پوریانی، جوان. (۱۳۹۷). ارائه مدل راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی [پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران].
- خاشعی، وحید و حسینی، سید محمود. (۱۳۹۱) درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۲)، ۲۱۷-۲۴۰.
- سنگری، محمود و وفائیان، امیر. (۱۳۹۵). برنامه راهبردی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی: مورد پژوهی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی. پژوهش‌های کتابخانه‌های دیجیتال و هوشمند، ۳(۳)، ۶۱-۷۳.

ضیائی، ثریا، میری، انیس و قیصری نیک، مهدی. (۱۳۹۴) تدوین برنامه راهبردی مدیریت بحران در کتابخانه‌های وابسته به آستان قدس رضوی. ارائه شده در همایش ملی ایمنی در کتابخانه‌ها، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

عباس‌پور، جواد و میرزاییگی، مهدی. (۱۳۹۴) پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی کتابخانه سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور ۱۳۹۰-۱۳۹۴. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۸(۳)، ۴۳۵-۴۷۵.

کورال، شیلا. (۱۹۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی. ترجمه مجید امیدوار (۱۳۸۰). تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی.

کیانی، علیرضا (۱۳۸۷). فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی. تدبیر، ۱۳(۱۲۱)، ۴۹-۵۱.

متیوز، جوزف آر. (۲۰۰۵). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها. ترجمه عبدالحسین فرج‌پهلوی (۱۳۸۷). اهواز: دانشگاه شهید چمران.

مطلبی، داریوش، پوریانی جوان، پروانه و زین‌العابدینی، محسن. (۱۴۰۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی و ارائه راهبردهای مناسب. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۱)، ۷۷-۹۸.

## References

- Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34(2), 125-130.
- Coral, Sh. (1994). *Strategic planning for library and information services*. Translated by Majid Omidvar (2010). Tehran: Center for Scientific Information and Documents.
- Dole, W. V., Dabbour, K. & Kott, K. (2017). Dialogic Approaches to Strategic Planning in Academic Libraries: An Appreciative Inquiry Case Study at Oviatt Library. *Journal of Library Administration*, 57(4), 468-480.
- Fazal, Sh. (2016). Library Strategic Planning for Middle States Accreditation: A 10-Year Road to Success. *Journal of Library Administration*, 56(1), 27-40.
- Germano, M.A. & Stretch-Stephenson, M. (2012). Strategic value planning for libraries. *Strategic value planning*, 25(2), 71-88.
- Krier, L. (2022) Shared Leadership and Effective Strategic Planning. *Journal of Library Administration*, 62(7), 899-930.
- Matthews, J. R. (2005). *Planning and strategic management in libraries*. Translated by Abdul Hossein Farajpahlou (2008). Ahvaz: Shahid Chamran University.



- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33(1), 54-62.
- Rossmann, D. (2019) Creating an Organizationally Embedded Strategic Communication Plan for Libraries. *Library Leadership & Management*, 33(2), 1-17.
- Saunders, L. (2015) Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and Under-Recognized Areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(3), 285-291.
- Saunders, L. (2016) Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries' Strategic Plans. *Journal of Library Administration*, 56(1), 1-16.
- Williams, J., Nickelson, T., & Schottlaender, B. C. (2013) Bottom-Up Strategic Planning: The UC San Diego Libraries Experience. *Library Raiders and Management*, 27(3), 1-14.

#### **References [In Persian]**

- Abbaspour, J., & Mirzabigi, M. (2014). A research on the development of the strategic plan of the library of the Organization of Geology and Mineral Exploration of the country 1390-1394. *Academic Library and Information Research*, 48(3), 435-475 .[In Persian]
- Abouti Ardakani, M., & Azarpour, S. (2013). Strategic planning in libraries and information centers: challenges of planning approach to strategy. *The book of the month of generalities*, 15(6), 17-24 .[In Persian]
- Bagheri, M., Kangrani Farahani, A., & Amini, M.T. (2014). *Strategic evaluation of higher education centers based on the BSC model, a case study-Malair University*, National Conference on Management and Education, Malayar, Malayar University .[In Persian]
- Kiani, A. (2007). *Strategic planning process*. *Tadbir*, 13(121), 49-51 . [In Persian]
- Khasheii, V., & Hosseini, S.M. (2013). Income to strategic control; The study of the strategic vision of the country's public libraries. *Information Research and Public Libraries*, 18(2), 217-240 .[In Persian]
- Matlabi, D., Puriani, P., & Zeinolabedini, M. (2021). Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Shahid Beheshti University libraries and providing suitable strategies. *Information Management Sciences and Techniques*, 7(1), 77-98. [In Persian]

- Pakdaman Naini, M., Ziyai, S., & Asnafi, A. (2013). Strategic program in the specialized library of the International Research Institute of Seismology and Earthquake Engineering based on the strategic SWOT analysis method. *Quarterly Journal of Information Management and Science*, 1(2), 84-96. [In Persian]
- Panahi, S., Qalavand, H., Sedghi, S., & Nabi Elahi, A. (1401). A basic guide to help strategic planning in the libraries of medical sciences universities in Iran. *Health Information Management*, 19(1), 43-49. [In Persian]
- Parirukh, M. (2011). Strategic planning as a tool for change management in libraries. *The book of the month of generalities*, 15(6), 14-16. [In Persian]
- Parirukh, M., Akhshik, S., Fathian Dastgerdi, A. & Naderi, M.R. (2013). Research on developing a strategic plan for the development and evolution of Ferdowsi University of Mashhad library services. *Library and Information Research Journal*, 14(4), 295-324. [In Persian]
- Purianijavan, P. (2016). *Studying and compiling a strategic plan for the libraries of Shahid Beheshti University* [Master's thesis, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran]. [In Persian]
- Sangri, M., & Wafaian, A. (2015). Strategic program in university central libraries: case study of central library and document center of Kharazmi University. *Digital and Smart Library Research*, 3(3), 61-73. [In Persian]
- Ziaei, S., Miri, A., & Gheisari Nik, M. (2014) *Developing a strategic plan for crisis management in libraries affiliated to Astan Quds Razavi*. Presented at the National Conference on Safety in Libraries, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. [In Persian]

**استناد به این مقاله:** رحمانی، مهدی و آزادی احمدآبادی، قاسم. (۱۴۰۳). بررسی برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی دنیا و ارائه الگو برای تدوین برنامه راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۱ (۳۹)، ۳۳-۶۶. DOI: 10.22054/jks.2023.71737.1556



Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.