



### The Most Important Factors Creating a Strategic Gap in Iran's Public Libraries

**Maryam Kohzadi Tahneh** 

Ph.D. candidate, Department of Knowledge and Information Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: m.kohzadi64@gmail.com

**Atefeh Zarei** 

\*Corresponding author, Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: atefehzareei@gmail.com

**Fakhradin Maroofi** 

Associate Professor, Department of Business Management, University of Kurdistan, Faculty of Literature and Social Sciences, Kurdistan, Iran. E-mail: maroofif2900@gmail.com

**Behrooz Bayat** 

Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: behrooz.bayat@gmail.com

#### Abstract

**Objective:** The aim of this research is to identify the most important factors creating strategic gaps in public libraries in Iran.

**Methodology:** This applied research was conducted using a qualitative-quantitative approach with an exploratory orientation. A researcher-made questionnaire, designed to examine the perspectives of public library managers throughout the country, was used. The research sample consisted of 20 experts in strategic management and information science for the qualitative section, and 31 general managers of public libraries in Iran for the quantitative section. The sample was selected using a purposive method. To validate the extracted factors, confirmatory factor analysis (first-order) and one-sample t-test were used to examine the mean status of factors related to strategic management processes. SPSS 25 and AMOS software were used for data analysis.

**Findings:** The factors creating the largest strategic gaps in public libraries in Iran include lack of attention to factors such as organizational culture growth and excellence, political, legal, and governmental factors and their predicted effects, lack of supervision and control by managers, non-use of specialized software, lack of support from strategies for specific cultural products of society, lack of a unified and cohesive framework for strategies, lack of attention to user segmentation in public libraries based on needs, and neglecting the upgrading of information

systems and advanced technology. Based on the overall results, it can be concluded that all these factors require revision as they are not in a desirable state.

**Conclusion:** The evaluation and analysis of strategic gaps in public libraries can help us become aware of mistakes as well as future issues, and assist us in timely corrections to the library's path. It also provides essential information for effective decision-making and resource allocation, which is one of the key activities in management. Corrective actions should be carried out within a suitable timeframe and on a continuous basis. Continuous and timely evaluation enables library managers to obtain the necessary information for implementing a successful strategic management system in the library. Senior managers need to have different measures in strategic management, especially in the process of formulating and implementing strategies, taking into account the needs of the community. It can be said that strategic planning is the most accepted management method in public libraries, and achieving this requires examining the set of factors related to the planning process, creating a suitable environment within the organization, and making decisions based on proper guidelines. The process of strategic management in the library should be simple and clear. Managers should assign various tasks to employees and organize different gatherings in the library. The strategic management process should encourage and strengthen creativity and innovation in the library. Library managers must understand the strategies and be committed to its implementation and express the desired strategy in one sentence.

**Keywords:** strategic planning, gap analysis, public libraries in Iran, strategic management

**Article type:** Research

**How to cite:**

Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A., Maroofi, F., & Bayat, B. (2024). The Most Important Factors Creating a Strategic Gap in Iran's Public Libraries. *Library and Information Sciences*, 27(3), 107-134.

## ARTICLE INFO

**Article history:**

Received: 28/09/2023

Received in revised form: 27/10/2023

Accepted: 10/11/2023

Available online: 30/11/2024

Publisher: Central Library of Astan Quds Razavi  
Library and Information Sciences, 2024, Vol. 27, No.3, pp. 107-134.

© The author(s)



## مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران

مریم کهزادی طه‌نه <sup>ID</sup>

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران. رایانامه: m.kohzadi64@gmail.com

عاطفه زارعی <sup>ID</sup>

\*نویسنده مسئول، استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران. رایانامه: atefehzareei@gmail.com

فخرالدین معروفی <sup>ID</sup>

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه کردستان، دانشکده ادبیات و علوم اجتماعی، کردستان، ایران. رایانامه: maroofif2900@gmail.com

بهرروز بیات <sup>ID</sup>

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران. رایانامه: behrooz.bayat@gmail.com

## چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش شناسایی مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران است.

**روش پژوهش:** این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی-کمی و جهت‌گیری اکتشافی انجام شده است. در این پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته که برای بررسی دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های عمومی کل کشور طراحی شده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی از ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی و جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، از ۳۱ نفر از مدیرکل‌های کتابخانه‌های عمومی ایران تشکیل شده است که به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج‌شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتب اول) و از آزمون تی (t) تک نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با فرآیندهای مدیریت راهبردی استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار اسپس اس (SPSS) و نرم‌افزار آموس (AMOS) استفاده شده است.

**یافته‌ها:** با توجه به میانگین‌های به دست آمده، مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران، عدم توجه به عواملی همچون رشد و تعالی فرهنگ سازمان، عوامل سیاسی، قانونی و دولتی و پیش‌بینی اثرات آن‌ها، عدم نظارت و اعمال کنترل به وسیله مدیران، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، عدم حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه، عدم برخورداری راهبردها از چارچوب یکپارچه و منسجم، عدم توجه به تقسیم‌بندی کاربران در کتابخانه عمومی بر اساس نیازها، عدم توجه به ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته هستند.

**نتیجه‌گیری:** ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی می‌تواند ما را از اشتباهات و مسائل پیش‌رو آگاه کند. همچنین، اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری اثربخش و تخصیص مؤثر منابع که یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های مدیریت است را فراهم سازد. لازم است مدیران ارشد با توجه بیشتر به نیازهای جامعه، تدابیر متفاوت‌تری در حوزه مدیریت راهبردی خصوصاً در فرآیند تدوین راهبردها داشته باشند.

**کلیدواژه‌ها:** تدوین راهبرد، تحلیل شکاف، کتابخانه‌های عمومی ایران، مدیریت راهبردی

**نوع مقاله:** پژوهشی

**استناد:**

کهزادی طه‌نه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ بیات، بهروز (۱۴۰۳). مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۷(۳)، ۱۰۷-۱۳۴.

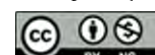
**تاریخچه مقاله:**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۷/۶ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۸/۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۹/۱۰

ناشر: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴۰۳، دوره ۲۷، شماره ۳، شماره پیاپی ۱۰۷، صص. ۱۰۷-۱۳۴.

© نویسندگان



### مقدمه و بیان مسئله

کتابخانه‌های عمومی سهم عمده‌ای در بالا بردن سطح دانش افراد یک جامعه دارند (اینگریت<sup>۱</sup>، روتر و بومگرتنر، ۲۰۱۶). کتابخانه‌های عمومی برای قرن‌ها ثابت کرده‌اند که زیرساخت و به عنوان مراکز مرجع برای دسترسی به دانش پایدار هستند اما دوران دگرگونی کنونی، آن‌ها را با چالش‌های جدید و مُخِل مواجه کرده است (هرناندز-پرز، ویلارینو و دومنک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، لازم است مدیران کتابخانه‌ها وضعیت سازمان‌های خود را دریابند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۸).

برای کاهش چالش‌ها، کتابخانه‌های عمومی باید روش‌های جدیدی را برای خدمت‌رسانی به مراجعان طراحی و اجرا کنند تا خدمات کتابخانه‌ای برای افراد با سطوح مختلف با استفاده از فناوری‌ها به سهولت استمرار یابد. افزایش خدمات مبتنی بر فناوری نیازمند نوآوری و ایده‌پردازی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی است (قانع، ۱۴۰۰).

سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌های زیرکانه، تغییرات محیط بیرونی را شناسایی و خود را با آن سازگار کنند تا بتوانند باقی بمانند (دیوید و دیوید<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). برای آن که سازمان بداند به کجا خواهد رفت، باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است (دورن و لندوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند (یاداو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است. یعنی این که یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد (آدلر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). به‌کارگیری راهبرد، شکاف بین وضعیت فعلی یک سازمان را کاهش می‌دهد و به وضعیتی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد کمک می‌کند (دورن و لندوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این مسیر برنامه‌ریزی‌شده برای موفقیت آینده است (فولتز-اوباخ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). چیزی به نام یک راهبرد کامل، به موجب محیط پویا وجود ندارد؛ بنابراین، راهبردها باید پویا باشند (کرنز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). یک برنامه راهبردی موفق برای کتابخانه‌ها باید دارای مشخصه‌هایی باشد؛ زیرا مدیریت راهبردی میان‌مدت و بلندمدت است. دوره برنامه راهبردی، چشم‌انداز و مأموریت باید به عنوان چارچوب

1. Engert, Rauter & Baumgartner

2. Hernández-Pérez, Vilarino & Domènech

3. David & David

4. Düren & Landøy

5. Yadav

6. Adler

7. Fuehles-Ubach

8. Kearns

راهبردی مشخص باشد (بالدگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). چشم‌انداز تصویری تخیلی از آینده کتابخانه، از آنچه کتابخانه می‌خواهد در طولانی‌مدت انجام دهد و اجرا کند، است. این توصیف وضعیت آینده مطلوب سازمان است (واندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). چشم‌انداز، جهت‌گیری آینده را مشخص می‌کند و به کتابخانه جهت می‌دهد (بی و هاس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). ارزش‌های سازمانی معیارها و هنجارهای اساسی و پایدار رفتار اجتماعی هستند که به طور جمعی توسط اعضای داخل سازمان نگهداری می‌شوند (واندر، ۲۰۱۶). از ارزش‌های مهم یک کتابخانه، می‌توان به کارمندان، کارکنان، توسعه فردی، توانمندسازی کاربران، تنوع، یکپارچگی، برابری، احترام، مدارا، تخصص، دانش و شایستگی کارکنان اشاره کرد (دورن و لندوی، ۲۰۲۱).

جهت‌گیری برنامه‌های راهبردی با حوزه‌های فعالیت در جهت دستیابی به اهداف خود، نیازمند تفکر راهبردی مدیران است؛ زیرا تفکر راهبردی هدف‌گرا است. همچنین، تفکر راهبردی پیش‌بینی‌کننده است؛ یعنی تلاش می‌کند تا تحولات آینده را شناسایی کند و در شکل‌دهی فعالیت‌های خود به سمت آن‌ها سوق پیدا کند (بالدگر، ۲۰۱۲). چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و راهبردها مکمل‌های ضروری هستند که باید با یکدیگر هماهنگ شوند (واندر، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی امری حیاتی است (دورن و لندوی، ۲۰۲۱). مشکل بنیادی برنامه راهبردی سازمان‌ها، شکاف میان ایده‌ها و آرمان‌ها با عمل و اقدامات سازمانی است. این بدان معنی است که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل‌سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند (رضایی شریف آبادی و غیبی‌زاده، ۱۳۹۵).

تمام کتابخانه‌ها با به کار گرفتن ابزارهای مختلف به دنبال رسیدن به هدف مطلوب خود هستند. یکی از این ابزارها تدوین برنامه راهبردی است که روشی مناسب برای پیش‌بینی و رویارویی با محیط در حال تغییر آینده کتابخانه‌هاست. اگرچه می‌توان دلایل متعددی برای بی‌توجهی و کوتاهی کتابخانه‌ها نسبت به فرآیند برنامه‌ریزی ارائه داد؛ اما مهمترین دلیلی که می‌توان مطرح کرد این است که اجرای موفقیت‌آمیز آن بسیار سخت و زمان‌بر است و گاهی اوقات فرآیندی تهدیدآمیز خواهد بود. حال این پرسش پیش می‌آید که چه چیزی سبب موفقیت برخی از کتابخانه‌ها در ارتباط با برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود و چه عواملی سبب می‌شوند کتابخانه‌های عمومی به وضع مطلوب مورد نظر خود نرسند؟

در برنامه راهبردی، چیزی که خیلی اهمیت دارد شناخت فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی شده است که شکاف راهبردی گفته می‌شود (مصلح و عالی زاده، ۱۳۹۵). شناخت شکاف راهبردی

و عوامل مؤثر در ایجاد شکاف جهت درک و شناخت نقص‌ها و کاستی‌ها در مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی به کار می‌رود که سعی بر تغییر زمینه‌هایی دارد که در آن یک نوع عدم رضایت به صورت تفاوت بین وضعیت فعلی و ایده‌آل است.

کتابخانه‌های عمومی همواره سعی دارند فاصله بین این وضع موجود و مطلوب را با بسیج منابع، هدایت، برنامه‌ریزی و غیره پُر کنند. بنابراین، بررسی عوامل ایجادکننده شکاف و تحلیل و ارزیابی اقدامات انجام شده، امری ضروری برای جلوگیری از شکست در رسیدن به اهداف راهبردی کتابخانه‌های عمومی به شمار می‌رود. ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی می‌تواند ما را از اشتباهات و مسائل پیش‌رو آگاه کرده و در اصلاح به موقع مسیر کتابخانه‌ها ما را یاری کند؛ همچنین، اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری اثربخش و تخصیص مؤثر منابع که یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های مدیریت است را فراهم سازد.

برای ارزیابی و تحلیل شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی باید عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس راهبردهای کنونی کتابخانه قرار گرفتند و عملکرد کتابخانه‌های عمومی مورد بررسی قرار گیرد تا شکاف‌ها مشخص شوند و در نهایت، اقدامات اصلاحی برای رفع این شکاف‌ها و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز مأموریت کتابخانه‌ها تحقق یابد.

مسئله اصلی پژوهش حاضر، چیستی مؤلفه‌های شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران است. با توجه به ارزش ویژه شناخت دقیق برنامه‌ریزی راهبردی و تحلیل شکاف‌های موجود در مدیریت راهبردی و ارائه راهکارهای تخصصی برای کاهش و یا حذف آن‌ها، پژوهشگران تلاش می‌کنند تا با بررسی مبانی علمی و نظری موضوع، زمینه‌های رسیدن به پاسخ پرسش‌های این پژوهش را فراهم آورند. پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

۱- الگوی مفهومی شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران (فرایند تدوین راهبرد) و درجه تناسب آن چگونه است؟

۲- مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در فرایند تدوین راهبرد کتابخانه‌های عمومی ایران کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل کنترل راهبردی برای اجرا و ارزیابی راهبردها و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، به بررسی موضوع پرداختند. نتایج نشان داد کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است. چشم‌انداز راهبردی نهاد

کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است.

شیخ شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید پرداختند. یافته‌ها نشان داد که کتابخانه از نظر نقاط قوت و ضعف در وضعیت متوسط و از نظر فرصت‌ها و تهدیدها، نزدیک به حد متوسط قرار دارد.

خاشعی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان کاوشی بر مختصات مدل کنترل راهبردی چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پرداخت و به این نتیجه رسید که طراحی یک سیستم کنترل راهبردی، شرایط سازمان را به منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند.

میرغفوری، کریمی گوغری و شعبانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به تدوین نقشه راهبردی خدمات کتابخانه‌های عمومی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند اولویت‌بندی صحیح مسائل کتابخانه‌ها را، از جمله سامان‌دهی به بخش اداری و مالی که در اولویت اول طبق این پژوهش است، یادآور شود. محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی به فراترکیب موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت که با تکیه بر فراترکیب تمامی پژوهش‌های انجام شده در ایران، موانع اجرای راهبردها در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد. یافته‌ها نشان داد اگرچه که بیشتر موانع به اجرای راهبردها برمی‌گردند؛ برنامه‌های راهبردی اغلب بسیار بلندپروازانه تدوین شده‌اند و در نتیجه، مجریان اجرای راهبرد نیز تنها مجبورند که راهبردهایی را در پیش بگیرند که نه تنها وضع موجود را چندان تغییر ندهد، بلکه بسیار شبیه به وضع موجود باشد.

پیورن (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی، درک عمیق‌تر از چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی را نشان داد و به ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی دانشگاهی پرداخت. نتایج نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها است. پاپکی شیلدز و بویر رایت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها» به این نتیجه رسیدند که پیشرفت فناوری، کتابخانه‌ها را قادر ساخته تا به طیف وسیعی از مواد که هیچ کتابخانه‌ای به تنهایی نمی‌تواند مالک آن باشد دست یابند. مدیران کل و جزء باید از رویه‌های بسیاری که بر محیط کتابخانه‌ها تأثیر می‌گذارند، آگاه باشند و بیاموزند که چگونه می‌توانند از این تغییرات به نحو احسن برای بخش و سازمان خود استفاده کنند.

جانتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان چشم‌انداز، نوآوری و رهبری در کتابخانه‌های تحقیقاتی، رابطه بیانیه کتابخانه تحقیقاتی را بررسی کردند. همان‌طور که در یک بیانیه چشم‌انداز و نوآوری کتابخانه عمومی منتشر شده است، به طور کلی یک رابطه مثبت بین چشم‌انداز، بیانیه رهبری و انواع عوامل سازمانی را نشان می‌دهد. در نتیجه مشخص شد که وجود بیانیه چشم‌انداز به طور مثبت و معنی‌داری با نوآوری کتابخانه مرتبط است. اکه و سوریاکومار<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی با موانعی از جمله عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های سازمان، ذی‌نفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی روبه‌رو است.

دورن و لندوی (۲۰۲۱) در پژوهشی به تحلیل و مقایسه راهبردهای کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی با توجه به دوره زمانی، چشم‌انداز و مأموریت و ارزش‌های برنامه‌های راهبردی پرداختند. آن‌ها دریافتند کتابخانه‌ها بدون برنامه راهبردی نمی‌توانند به ایده‌های جدید دست یابند و آن‌ها را انتقال دهند.

امانی حسن محمد (۲۰۲۳) پژوهشی جامع با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی برای آینده کتابخانه‌های عمومی را به صورت کتاب ارائه داده است. این کتاب، شامل یک مقدمه و چهار فصل است که در هر فصل به جنبه‌ای از برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های عمومی پرداخته و راهکارهایی که حاصل پژوهش گسترده در زمینه مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های مصر است را ارائه داده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که هیچ برنامه روشنی برای ارزیابی وضعیت فعلی یا گسترش آینده در کتابخانه‌های عمومی مصر وجود ندارد. کتابخانه‌های عمومی چشم‌انداز یا مأموریتی برای خود ایجاد نکرده‌اند.

کتابخانه‌های عمومی با وجود توجه و تمرکز به مدیریت راهبردی در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود ناکام هستند. به کارگیری راهبرد صحیح و تداوم آن یکی از ارکان اصلی موفقیت است. تنها تدوین برنامه راهبردی ضامن موفقیت نیست؛ چون فرآیند مدیریت راهبردی شامل شکل‌گیری یک چشم‌انداز راهبردی، تعیین اهداف، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاحی در چشم‌انداز، راهبردها و اجرای مناسب است که با توجه به مطالعات پیشین در حوزه مدیریت راهبردی و شناسایی عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی، به طور جامع مطالعه‌ای صورت نگرفته است و همین امر محرکی برای انجام پژوهش حاضر بوده تا بتوان با شناسایی مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی، راهکارهایی را جهت رفع شکاف ارائه کرده و با کمک به مدیران در رسیدن به اهداف چشم‌انداز، باعث بهبود عملکرد سازمان، رفع

1. Jantz

2. Eke &amp; Soriakumar

مشکلات، رضایت کاربران و در نهایت در مسیر ماندگاری کتابخانه‌های عمومی و رسیدن به وضع مطلوب گام برداشت.

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی-کمی و جهت‌گیری اکتشافی انجام شده است. از پرسشنامه محقق‌ساخته که برای بررسی دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌های عمومی کل کشور طراحی شده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی تشکیل شده است. جامعه آماری به روش هدفمند انتخاب شدند. در بخش کیفی از تکنیک دلفی و آزمون دوجمله‌ای و همچنین آزمون کندال برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده شده است. با آزمون شاپیرو ویلک<sup>۱</sup> نرمال بودن یا نبودن تک‌تک داده‌های گویه‌ها بررسی شد (کهزادی طه‌نه و دیگران، ۱۴۰۰). در بخش کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری و مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) پرسشنامه‌ای که درجه اهمیت هر یک از مؤلفه‌های آن توسط خبرگان پنل دلفی مشخص شده بود، مورد بررسی قرار گرفت (کهزادی طه‌نه و دیگران، ۱۴۰۲).

بعد از این که اعتبار الگوی مؤلفه‌های راهبردی تأیید شد، چون موضوع شکاف راهبردی کاملاً تخصصی در زمینه مدیریت است، جامعه آماری پاسخگو، مدیرکل‌های کتابخانه‌های عمومی ایران که تعداد آن‌ها ۳۱ نفر هستند، به عنوان جامعه آماری کمی پژوهش انتخاب شدند. بعد از گردآوری داده‌ها با توجه به تعداد نمونه (۳۱) برای بررسی پارامتریک یا ناپارامتریک بودن داده‌ها، از آزمون شاپیرو ویلک استفاده شده است و چون سطح معنی‌دار به دست آمده در جدول شاپیرو ویلک (۰/۶۷۲) از آلفا ۰/۰۵ بزرگتر است، پس با اطمینان ۰/۹۵ داده‌های پرسشنامه، پارامتریک (نرمال) می‌باشند. با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول و تحلیل عاملی مرتبه دوم، به منظور تأیید روایی‌سازها استفاده شد.

جدول ۱. جدول شاپیرو وویلک

| <i>Tests of Normality</i>                         |                            |           |             |                     |           |             |
|---------------------------------------------------|----------------------------|-----------|-------------|---------------------|-----------|-------------|
|                                                   | <i>Kolmogorov-Smirnova</i> |           |             | <i>Shapiro-Wilk</i> |           |             |
|                                                   | <i>Statistic</i>           | <i>df</i> | <i>Sig.</i> | <i>Statistic</i>    | <i>Df</i> | <i>Sig.</i> |
| <i>KO<sub>L</sub></i>                             | 0.079                      | 31        | 0.200<br>*  | 0.975               | 31        | 0.672       |
| * This is a lower bound of the true significance. |                            |           |             |                     |           |             |
| a. Lilliefors Significance Correction             |                            |           |             |                     |           |             |

### تحلیل عاملی تأییدی

از آنجایی که در این پژوهش پیش‌تر روابط بین سازه‌ها از طریق تحلیل کیفی مشخص شده بود در این بخش از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته می‌شود. جهت تأیید عوامل و فاکتورهای استخراج‌شده پرسشنامه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی (مرتبۀ اول) بر پایه نرم‌افزار اموس استفاده شد.

**معنی‌داری وزن‌ها:** در اینجا هدف بررسی این مورد است که آیا این متغیر مشاهده‌پذیر می‌تواند برای ایجاد متغیر پنهان تشکیل‌شونده مرتبط یا نامرتب باشد؟ (هنسلر و دیگران، ۲۰۰۹).

چون توزیع جامعه آماری کمی و نرمال است از آزمون تی (t) تک نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با فرآیندهای مدیریت راهبردی استفاده شده و همچنین با توجه به این که پرسش‌ها طراحی‌شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است. بنابراین، اگر نمرات به دست آمده از میانگین هر یک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد داری وضعیت نسبتاً مطلوب و شکاف کمی است و هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط به عنوان یک عامل مهم شکاف راهبردی شناسایی می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

#### پاسخ به پرسش اول پژوهش

در الگوی اولیه مؤلفه‌هایی که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند، از مدل ارائه شده حذف شدند و ۷۷ مؤلفه تأیید شده بر اساس تحلیل پانل دلفی در جدول ۲ آمده است و مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف به صورت کامل نمایش داده شده است.

جدول ۲. مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها پس از حذف

| متغیر اصلی                                     | شماره پرسش | پرسش‌ها                                                                                                                                                                                         | بارعاملی استاندارد | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | متوسط واریانس استخراج شده |
|------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------------------|
| مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن | M01        | به نظر شما سند چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی رسمی و روزآمد است؟                                                                                                                             | ۰/۶۸۵              | ۰/۸۰۹         | ۰/۸۵۴         | ۰/۵۰۲                     |
|                                                | M02        | به نظر شما نیازها و انتظارات کاربران/ذی‌نفعان از نهاد کاملاً مشخص شده است؟                                                                                                                      | ۰/۶۸۰              |               |               |                           |
|                                                | M03        | در تدوین راهبردها، نوع محصولات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟                                                                                                           | ۰/۶۴۰              |               |               |                           |
|                                                | M04        | در تدوین راهبردها، نوع خدمات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی) در نهاد مشخص است؟                                                                                                             | ۰/۷۱۷              |               |               |                           |
|                                                | M05        | در تدوین راهبردها به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟                                                             | ۰/۷۷۳              |               |               |                           |
|                                                | M06        | در تدوین راهبردها، به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه شده است؟                                                                                                                              | ۰/۶۴۵              |               |               |                           |
|                                                | M08        | به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به عنوان یک مؤلفه فرهنگ سازمانی) توجه شده است؟                                                                         | ۰/۶۱۰              |               |               |                           |
|                                                | M09        | در تدوین راهبردهای نهاد، به کارکنان، انگیزه و پاداش آن‌ها توجه شده است؟                                                                                                                         | ۰/۸۴۷              |               |               |                           |
|                                                | M10        | در تدوین راهبردهای نهاد، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت (واضح و مرتبط، واقع‌بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل ارزیابی) تعیین شده است؟                                                                 | ۰/۷۴۹              |               |               |                           |
| عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)                | EF02       | مدیران و کارکنان در بررسی عوامل خارجی کتابخانه با یکدیگر همکاری و مشارکت می‌کنند؟                                                                                                               | ۰/۵۹۰              | ۰/۷۷۹         | ۰/۸۴۵         | ۰/۵۲۶                     |
|                                                | EF03       | در بررسی عوامل خارجی کتابخانه استفاده از تکنولوژی‌های جدید به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود؟                                                                                    | ۰/۶۲۹              |               |               |                           |
|                                                | EF04       | منابع مالی برای تهیه منابع/ ارائه خدمات به کاربران کتابخانه عمومی شناسایی شده‌اند؟                                                                                                              | ۰/۷۶۴              |               |               |                           |
|                                                | EF05       | در تدوین راهبردها به تغییرات عوامل اجتماعی و اثرات آن در ارائه خدمات/منابع، به کاربران کتابخانه توجه شده است؟                                                                                   | ۰/۷۹۹              |               |               |                           |
|                                                | EF06       | در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی اثرات آن‌ها توجه شده است؟                                                                                | ۰/۸۰۱              |               |               |                           |
|                                                | EF07       | به ارتقای فناوری و اثرات آن (ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه توجه شده است؟                                                                                          | ۰/۷۴۱              |               |               |                           |
| عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)                   | IF01       | در تدوین راهبردها به گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری و...) توجه شده است؟                                                | ۰/۶۱۶              | ۰/۹۱۴         | ۰/۹۲۶         | ۰/۵۱۳                     |
|                                                | IF02       | فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده همسو (حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف) است؟                                                                          | ۰/۸۷۰              |               |               |                           |
|                                                | IF03       | برنامه‌ریزی مدیران (پیش‌بینی، تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، سیاست‌ها و تعیین راهبردها) مناسب است؟                                                                                            | ۰/۷۰۲              |               |               |                           |
|                                                | IF04       | بین ساختار سازمانی هماهنگی (تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی با راهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است) وجود دارد؟                                                                 | ۰/۷۸۰              |               |               |                           |
|                                                | IF05       | مدیران به تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به کارگیری دانش آموختگان علم اطلاعات) توجه کرده‌اند؟                                              | ۰/۶۹۲              |               |               |                           |
|                                                | IF06       | مدیران به نظارت و اعمال کنترل (به وسیله معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب توجه دارند؟ | ۰/۸۱۴              |               |               |                           |

| متغیر اصلی         | شماره پرسش | پرسش‌ها                                                                                                                                         | بارعاملی استاندارد | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | متوسط واریانس استخراج شده |
|--------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------------------|
|                    | IF07       | ایجاد فرآیند و چارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/خدمات توجه شده است؟           | ۰/۵۹۶              |               |               |                           |
|                    | IF08       | چارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات/محصولات وجود دارد؟                                             | ۰/۶۸۹              |               |               |                           |
|                    | IF09       | در تدوین راهبردها، نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثر بخش بررسی و شناسایی شده‌اند؟                                              | ۰/۶۰۸              |               |               |                           |
|                    | IF10       | منابع مالی (داخلی) برای تدوین و اجرای راهبردهای کتابخانه تأمین و شناسایی شده‌اند؟                                                               | ۰/۷۵۰              |               |               |                           |
|                    | IF11       | نقاط قوت و ضعف واحد عملیات/ارائه خدمات کتابخانه (ظرفیت، موجودی، نیروی کار، کیفیت و...) شناسایی شده است؟                                         | ۰/۷۳۸              |               |               |                           |
|                    | IF12       | به ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی توجه شده است؟                                                      | ۰/۷۶۶              |               |               |                           |
|                    | IF13       | واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی (واحد فناوری، اداری، مالی و...) ارتباط و هماهنگی دارد؟                                        | ۰/۷۱۲              |               |               |                           |
|                    | IF14       | به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارتقاء و بهبود ارائه باکیفیت خدمات، ارتقای عملکرد و تصمیمات مدیریت در کتابخانه عمومی توجه شده است؟ | ۰/۶۷۱              |               |               |                           |
|                    | IF15       | از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟                                                | ۰/۶۸۵              |               |               |                           |
| انتخاب راهبردها    | CS01       | اهداف بلندمدت تدوین شده کتابخانه به صورت کمی قابل سنجش و قابل دستیابی هستند؟                                                                    | ۰/۷۵۱              | ۰/۸۶۱         | ۰/۸۹۷         | ۰/۵۹۵                     |
|                    | CS02       | به نظر شما تدوین راهبردها، تعیین اولویت‌ها بر پایه اهداف بلندمدت و سالانه کتابخانه است؟                                                         | ۰/۸۵۰              |               |               |                           |
|                    | CS03       | به نظر شما هماهنگی و حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه چگونه است؟                                                        | ۰/۷۸۱              |               |               |                           |
|                    | CS04       | به نظر شما راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم و...) حمایت می‌کند؟                                                     | ۰/۸۷۵              |               |               |                           |
|                    | CS05       | به جنبه‌های سیاسی اثرگذار در تدوین راهبردها و ارائه راهکارهای سیاسی اثربخش برای مطرح شدن مسائل مهم توجه می‌شود؟                                 | ۰/۶۴۱              |               |               |                           |
|                    | CS06       | راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت مدیره کتابخانه است؟                                | ۰/۷۰۴              |               |               |                           |
| برنامه‌های عملیاتی | OP01       | مدیران و کارکنان کتابخانه عمومی درک درستی از راهبردهای تدوین شده و تعهد و توانایی کافی در اجرا و پیاده‌سازی راهبردها دارند؟                     | ۰/۶۳۰              | ۰/۸۶۸         | ۰/۸۹۲         | ۰/۵۱۵                     |
|                    | OP02       | همکاری و ارتباط اثربخش مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای در اجرای راهبردها وجود دارد؟                                                        | ۰/۷۵۴              |               |               |                           |
|                    | OP03       | به تقسیم‌بندی کاربران در کتابخانه عمومی بر اساس نیازها و ارائه خدمات خاص به دسته و گروه‌های خاص (معلولین، کودکان و نوجوانان و...) توجه شده است؟ | ۰/۷۲۸              |               |               |                           |
|                    | OP04       | راهبردهای ویژه‌ای برای تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید اجرا می‌شود؟                                                        | ۰/۸۷۸              |               |               |                           |
|                    | OP05       | تجزیه و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات کاربران کتابخانه (نوع منابع/خدمات) و مشخص کردن شیوه تأمین نیازهای آن‌ها صورت می‌گیرد؟                        | ۰/۶۱۵              |               |               |                           |

| متغیر اصلی      | شماره پرسش | پرسش‌ها                                                                                                                                                                                      | بارعاملی استاندارد | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | متوسط واریانس استخراج شده |
|-----------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------------------|
|                 | OP06       | به تأمین سرمایه و منابع مالی برای اجرای برنامه‌های راهبردی کتابخانه عمومی توجه شده است؟                                                                                                      | ۰/۷۵۴              |               |               |                           |
|                 | OP07       | پیش‌بینی و تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی کتابخانه عمومی (حداقل صورت مالی ۳ سال آینده) برای اجرای راهبردها صورت می‌گیرد؟                                                                        | ۰/۶۸۱              |               |               |                           |
|                 | OP08       | جزئیات مربوط به چگونگی شیوه تأمین وجوه و مصرف آن‌ها برای یک دوره زمانی مشخص (بودجه مالی) در اجرای راهبردها مشخص شده است؟                                                                     | ۰/۸۴۲              |               |               |                           |
|                 | OP09       | تخصص تیم تحقیق و توسعه کتابخانه عمومی در (انتقال فناوری‌های پیشرفته، تعدیل فرآیندها، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، توسعه خدمات، نوآوری، مدیریت دانش و...) با استفاده از چارچوب خاص مشخص شده است؟ | ۰/۷۳۷              |               |               |                           |
|                 | OP10       | بین کارکنان واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی، رابطه متقابل و اثربخش وجود دارد؟                                                                                              | ۰/۵۸۷              |               |               |                           |
|                 | OP11       | واحدهای مختلف کتابخانه با یکدیگر از طریق سیستم‌های پیشرفته به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات ارتباط منسجم و یکپارچه دارند؟                                                                   | ۰/۶۷۱              |               |               |                           |
|                 | OP12       | برای اجرای راهبردها و ماندگاری کتابخانه به ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته توجه شده است؟                                                                                          | ۰/۶۷۲              |               |               |                           |
| مسائل مدیریت    | MI01       | مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای کتابخانه با تفکر و دانش راهبردی در فعالیت‌های مربوط به اجرای راهبردها مشارکت و همکاری مستقیم دارند؟                                                         | ۰/۶۲۴              | ۰/۸۲۲         | ۰/۸۶۶         | ۰/۵۱۶                     |
|                 | MI02       | مدیران از علت وجودی هدف‌ها و راهبردها آگاهی دارند و به اجرای راهبردها متعهد هستند؟                                                                                                           | ۰/۶۹۹              |               |               |                           |
|                 | MI03       | اهداف سالانه توسط مدیران کتابخانه‌ای عمومی (برای تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها، تعیین اولویت‌ها و اهداف بلندمدت) تعیین می‌شود؟                                      | ۰/۷۵۸              |               |               |                           |
|                 | MI04       | اهداف سالانه کتابخانه به آگاهی همگان رسانده شده و قابل اجرا است؟                                                                                                                             | ۰/۷۰۵              |               |               |                           |
|                 | MI05       | مدیران از رهنمودها، مقررات و شیوه‌های خاصی برای حمایت و دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده استفاده می‌کنند؟                                                                                        | ۰/۷۰۹              |               |               |                           |
|                 | MI06       | دستورالعمل‌هایی مستند برای اجرای کامل راهبردهای کتابخانه توسط مدیران تهیه و اجرا می‌شود (مرتبط ساختن حقوق و پاداش به هدف‌های سالانه یا بلندمدت، ارتقاء دادن افراد درون سازمان و...)?         | ۰/۷۳۳              |               |               |                           |
|                 | MI08       | مدیران به اختلاف‌نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد، سازماندهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر توجه دارند؟                                                         | ۰/۶۸۲              |               |               |                           |
|                 | MI10       | پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت است؟                                                                                           | ۰/۷۹۴              |               |               |                           |
| کنترل و ارزیابی | CE04       | به عوامل انسانی (میزان رضایت کارکنان و کاربران از کیفیت ارائه محصولات/خدمات) توجه می‌شود؟                                                                                                    | ۰/۷۱۳              | ۰/۷۸۰         | ۰/۸۴۶         | ۰/۵۰۳                     |
|                 | CE05       | مراکز مسئولیت و پاسخگویی به مشکلات کاربران (تعیین نقاط کنترل و ارزیابی در سطوح مختلف سازمان و دریافت بازخورد عملکرد کارکنان) ایجاد شده است و موانع و مشکلات موجود مشخص است؟                  | ۰/۷۴۰              |               |               |                           |
|                 | CE06       | در مورد چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه، راهنمایی مستند تدوین و انتشار داده شده است؟                                                                                              | ۰/۶۳۹              |               |               |                           |
|                 | CE07       | برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه هماهنگی دارند؟                                                                                                                  | ۰/۷۵۴              |               |               |                           |
|                 | CE08       | عملکرد کارکنان به مدیران ارشد برای ایجاد ارتباط مناسب بین پاداش‌ها و عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌های راهبردی انعکاس و ارزیابی می‌شود؟                                                     | ۰/۶۸۷              |               |               |                           |
|                 | CE09       | میزان پایبندی به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌های تدوین شده برای حفظ هدف اصلی کتابخانه شناسایی و کنترل می‌شوند؟                                                                                   | ۰/۷۱۶              |               |               |                           |

## فرآیند تدوین راهبرد

جدول ۳. نتایج حاصل از روایی مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن

| متغیر                                                         | معرف  | $\lambda$ | T      | $\alpha$ | AVE   |
|---------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|----------|-------|
| مأموریت<br>نهاد<br>کتابخانه‌های<br>عمومی و<br>ویژگی‌های<br>آن | Q1_1  | ۵۷۵/۰     | ۶۹۳/۴  | ۹۱۵/۰    | ۵۸۴/۰ |
|                                                               | Q2_1  | ۸۰۴/۰     | ۲۰۴/۱۷ |          |       |
|                                                               | Q3_1  | ۴۴۸/۰     | ۳۷۶/۲  |          |       |
|                                                               | Q4_1  | ۸۸۶/۰     | ۰۷۹/۱۶ |          |       |
|                                                               | Q5_1  | ۸۷۹/۰     | ۲۸۵/۱۶ |          |       |
|                                                               | Q6_1  | ۷۸۲/۰     | ۵۵۴/۷  |          |       |
|                                                               | Q7_1  | ۸۲۰/۰     | ۳۵۲/۱۲ |          |       |
|                                                               | Q8_1  | ۸۴۰/۰     | ۰۵۰/۱۰ |          |       |
|                                                               | Q9_1  | ۶۳۵/۰     | ۶۷۵/۴  |          |       |
|                                                               | Q10_1 | ۸۴۴/۰     | ۷۰۵/۱۵ |          |       |

جدول (۳)، بارهای عاملی ( $\lambda$ )، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای هریک از شاخص‌های مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن را نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین، می‌توان گفت که پرسش‌های طراحی‌شده برای سازه متغیر مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه است.

## روایی سازه شاخص‌های عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

جدول ۴. نتایج حاصل از روایی عوامل خارجی

| متغیر          | معرف | $\lambda$ | T      | $\alpha$ | AVE   |
|----------------|------|-----------|--------|----------|-------|
| عوامل<br>خارجی | Q1_1 | ۸۸۴/۰     | ۴۵۹/۲۳ | ۹۴۱/۰    | ۷۰۹/۰ |
|                | Q2_1 | ۸۸۵/۰     | ۴۸۲/۱۹ |          |       |
|                | Q3_1 | ۸۴۰/۰     | ۹۴۲/۱۲ |          |       |
|                | Q4_1 | ۹۱۵/۰     | ۰۳۹/۴۳ |          |       |
|                | Q5_1 | ۸۱۵/۰     | ۰۶۴/۱۷ |          |       |
|                | Q6_1 | ۷۸۳/۰     | ۵۰۹/۱۲ |          |       |
|                | Q7_1 | ۸۲۵/۰     | ۲۳۶/۱۳ |          |       |
|                | Q8_1 | ۷۷۹/۰     | ۱۰۶/۱۰ |          |       |

جدول (۴)، بارهای عاملی ( $\lambda$ )، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای هریک از شاخص‌های خرید آنلاین نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین، می‌توان گفت که پرسش‌های طراحی شده برای سازه متغیر عوامل خارجی در تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه است.

### روایی سازه شاخص‌های عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

جدول ۵. نتایج حاصل از روایی عوامل داخلی

| متغیر       | معرف  | $\lambda$ | T      | $\alpha$ | AVE   |
|-------------|-------|-----------|--------|----------|-------|
| عوامل داخلی | Q1_1  | ۸۱۸/۰     | ۲۰۰/۱۷ | ۹۶۱/۰    | ۶۵۲/۰ |
|             | Q2_1  | ۸۰۹/۰     | ۵۴۲/۸  |          |       |
|             | Q3_1  | ۸۲۵/۰     | ۵۸۵/۱۱ |          |       |
|             | Q4_1  | ۷۹۲/۰     | ۵۸۰/۸  |          |       |
|             | Q5_1  | ۸۲۹/۰     | ۶۰۳/۹  |          |       |
|             | Q6_1  | ۸۸۸/۰     | ۴۷۵/۲۰ |          |       |
|             | Q7_1  | ۷۴۹/۰     | ۶۶۱/۶  |          |       |
|             | Q8_1  | ۸۴۳/۰     | ۴۷۲/۱۷ |          |       |
|             | Q9_1  | ۸۰۳/۰     | ۳۸۵/۱۷ |          |       |
|             | Q10_1 | ۸۳۰/۰     | ۰۸۵/۱۴ |          |       |
|             | Q11_1 | ۸۳۷/۰     | ۴۹۵/۱۱ |          |       |
|             | Q12_1 | ۷۷۱/۰     | ۴۷۱/۱۲ |          |       |
|             | Q13_1 | ۸۳۷/۰     | ۳۹۷/۱۳ |          |       |
|             | Q14_1 | ۷۹۱/۰     | ۸۷۶/۸  |          |       |
|             | Q15_1 | ۸۲۵/۰     | ۹۱۲/۴  |          |       |

جدول (۵)، بارهای عاملی ( $\lambda$ )، مقدار استاندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های عوامل داخلی نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین، می‌توان گفت که پرسش‌های طراحی شده برای سازه متغیر عوامل داخلی در تدوین راهبردها، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه است.

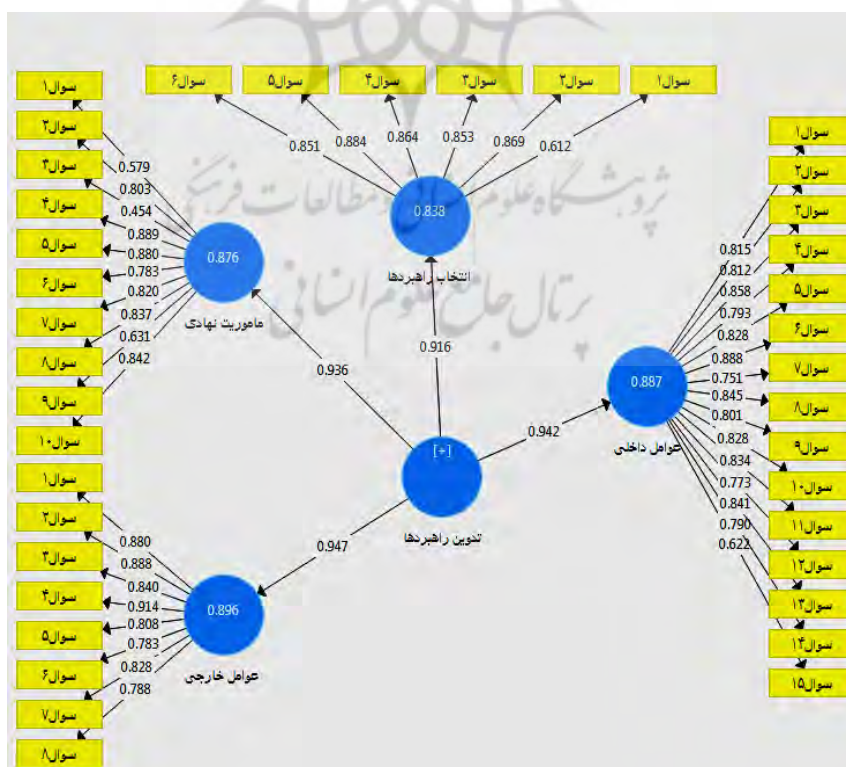
## روایی سازه شاخص‌های انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

جدول ۶. نتایج حاصل از روایی انتخاب راهبردها

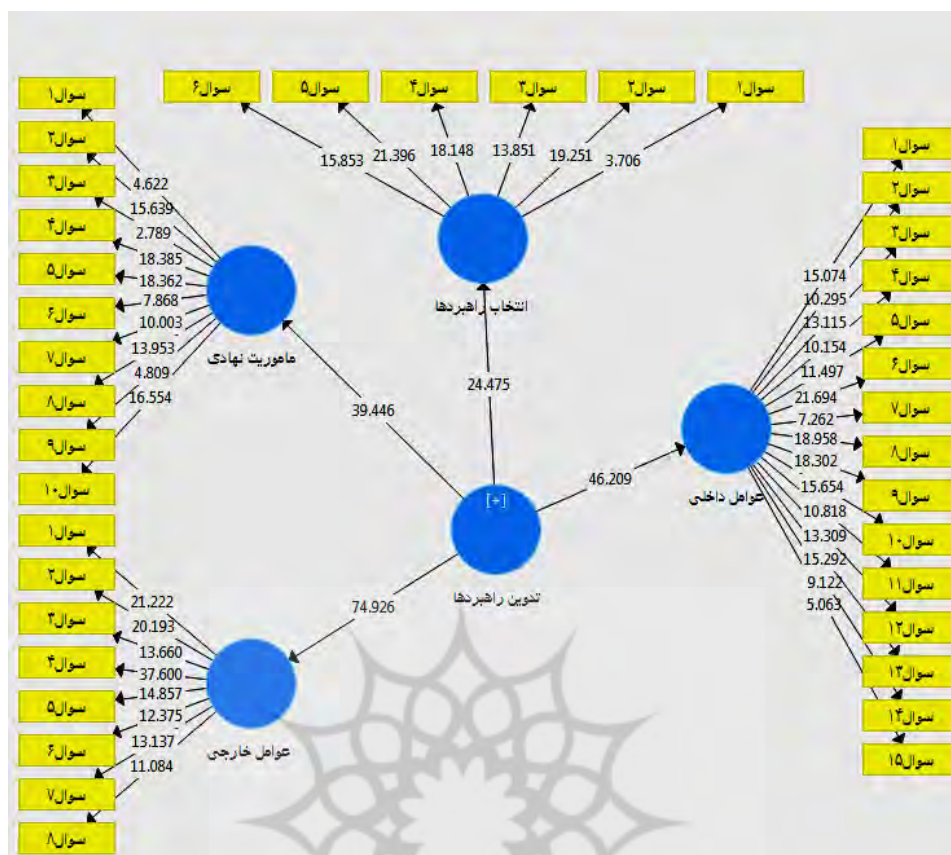
| متغیر                             | معرف | $\lambda$ | T      | $\alpha$ | AVE   |
|-----------------------------------|------|-----------|--------|----------|-------|
| انتخاب راهبردها<br>(تدوین راهبرد) | Q1_1 | ۸۵۴/۰     | ۱۵۸/۱۶ | ۹۴۱/۰    | ۷۰۹/۰ |
|                                   | Q2_1 | ۸۶۶/۰     | ۹۶۱/۱۵ |          |       |
|                                   | Q3_1 | ۸۵۱/۰     | ۴۲۴/۱۳ |          |       |
|                                   | Q4_1 | ۸۶۷/۰     | ۲۱۵/۱۸ |          |       |
|                                   | Q5_1 | ۶۱۱/۰     | ۶۳۹/۱۳ |          |       |
|                                   | Q6_1 | ۸۸۴/۰     | ۲۶۱/۲۲ |          |       |

جدول (۶)، بارهای عاملی ( $\lambda$ )، مقدار استلندارد (T)، ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) را برای هر یک از شاخص‌های انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد) نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ بزرگتر بود. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ بود که نشان از اطمینان به سازه مربوطه دارد. بنابراین، می‌توان گفت که پرسش‌های طراحی شده برای سازه متغیر انتخاب راهبردها در مرحله تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی، در تمامی موارد مرتبط با آن سازه است.

## ارائه مدل تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی



شکل ۵. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۶. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری

همچنین شکل (۶) بارهای عاملی ( $\lambda$ ) را برای هریک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه برش ۰/۴ و مقدار آماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۱/۹۶ بزرگتر بود ( $P < 0/05$ ). در ادامه روایی همگرا، واگرا و پایایی سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی محاسبه شده که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۷. ضرایب پایایی سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی

| خرده‌مقیاس      | آلفای کرونباخ | پایایی همگون rho | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|-----------------|---------------|------------------|---------------|-------------|
| مأموریت نهادی   | ۹۰۵/۰         | ۹۲۱/۰            | ۹۲۸/۰         | ۶۸۵/۰       |
| عوامل خارجی     | ۹۴۱/۰         | ۹۴۴/۰            | ۹۵۱/۰         | ۷۰۹/۰       |
| عوامل داخلی     | ۹۶۱/۰         | ۹۶۲/۰            | ۹۶۵/۰         | ۶۵۲/۰       |
| انتخاب راهبردها | ۹۱۵/۰         | ۹۳۲/۰            | ۹۳۱/۰         | ۵۸۴/۰       |

مقادیر گزارش‌شده در جدول (۷) نشان از تأیید پایایی و روایی همگرایی متغیرهای تحقیق دارد. در ادامه برای بررسی میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان از روش فورنل و لارکر استفاده شد.

جدول ۸. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی

| مقیاس خرده      | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| مأموریت نهادی   | ۸۲۸/۰ |       |       |       |
| عوامل خارجی     | ۸۳۱/۰ | ۸۴۲/۰ |       |       |
| عوامل داخلی     | ۷۸۲/۰ | ۸۸۲/۰ | ۸۰۷/۰ |       |
| انتخاب راهبردها | ۸۰۹/۰ | ۸۲۵/۰ | ۸۶۶/۰ | ۷۶۴/۰ |

مطابق با ماتریس بالا، مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌ها از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل سازه‌های تدوین راهبردهای کتابخانه‌های عمومی را نشان می‌دهد.

### پاسخ به پرسش دوم پژوهش

#### بررسی وضعیت عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن (تدوین راهبرد)

جدول ۹. برآورد آزمون تی (t) تکنمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن (تدوین راهبرد)

| آمار استنباطی   |         |               | آمار توصیفی     |         | پرسش‌ها<br>عامل<br>مأموریت<br>نهاد |
|-----------------|---------|---------------|-----------------|---------|------------------------------------|
| میانگین فرضی: ۳ |         |               |                 |         |                                    |
| Sig             | آماره t | درجه<br>آزادی | انحراف<br>معیار | میانگین |                                    |
| ۰۰/۰            | -۸۸۱/۱  | ۳۰            | ۰۵۰/۱           | ۶۵/۲    | عامل ۱                             |
| ۰۰/۰            | -۶۸۲/۰  | ۳۰            | ۷۹۰/۰           | ۹۰/۲    | عامل ۲                             |
| ۰۰/۰            | -۲۱۵/۰  | ۳۰            | ۸۳۶/۰           | ۹۷/۲    | عامل ۳                             |
| ۰۰/۰            | -۹۲۶/۰  | ۳۰            | ۹۶۹/۰           | ۸۴/۲    | عامل ۴                             |
| ۰۰/۰            | -۸۴۹/۰  | ۳۰            | ۸۴۶/۰           | ۸۷/۲    | عامل ۵                             |
| ۰۰/۰            | ۱۷۷/۰   | ۳۰            | ۰۱۶/۱           | ۰۳/۳    | عامل ۶                             |
| ۰۰/۰            | -۵۲۸/۲  | ۳۰            | ۹۹۵/۰           | ۵۵/۲    | عامل ۷                             |
| ۰۰/۰            | -۵۷۱/۰  | ۳۰            | ۹۴۴/۰           | ۹۰/۲    | عامل ۸                             |
| ۰۰/۰            | -۵۰۳/۳  | ۳۰            | ۰۷۷/۱           | ۳۲/۲    | عامل ۹                             |
| ۰۰/۰            | -۴۴۳/۴  | ۳۰            | ۹۳۰/۰           | ۲۶/۲    | عامل ۱۰                            |

مقادیر جدول (۹) نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن معنی‌دار است ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ). همچنین، با توجه به این که پرسش‌های طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است؛ بنابراین، نمرات به دست آمده باید از میانگین هر یک از عامل‌ها، از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد که در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۹) عامل شماره (۶) به عنوان یک عامل مهم ایجاد شکاف در مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی و ویژگی‌های آن شناسایی شد و با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند چون میانگین آن‌ها نزدیک به حد متوسط است و از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) در تدوین راهبردها، به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه شده است.

### بررسی وضعیت عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

جدول ۱۰. برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد)

| آمار استنباطی   |         |               | آمار توصیفی     |         | پرسش‌ها<br>عامل<br>عوامل<br>خارجی |
|-----------------|---------|---------------|-----------------|---------|-----------------------------------|
| میانگین فرضی: ۳ |         |               |                 |         |                                   |
| Sig             | t آماره | درجه<br>آزادی | انحراف<br>معیار | میانگین |                                   |
| ۰۰۱/۰           | -۷۵۸/۴  | ۳۰            | ۷۵۵/۱           | ۳۵/۲    | عامل ۱                            |
| ۰۰۱/۰           | -۸۲۷/۱  | ۳۰            | ۰۸۲/۱           | ۶۵/۲    | عامل ۲                            |
| ۰۰۱/۰           | -۳۵۱/۱  | ۳۰            | ۰۶۴/۱           | ۷۴/۲    | عامل ۳                            |
| ۰۰۱/۰           | -۷۳۱/۱۰ | ۳۰            | ۱۴۲/۱           | ۶۵/۲    | عامل ۴                            |
| ۰۰۱/۰           | -۶۲۲/۱  | ۳۰            | ۱۰۷/۱           | ۶۸/۲    | عامل ۵                            |
| ۰۰۱/۰           | -۶۰۶/۱  | ۳۰            | ۰۰۶/۱           | ۷۱/۳    | عامل ۶                            |
| ۰۰۱/۰           | -۹۶۱/۰  | ۳۰            | ۹۳۴/۱           | ۸۴/۲    | عامل ۷                            |
| ۰۰۱/۰           | -۹۵۸/۲  | ۳۰            | ۸۵۰/۰           | ۵۵/۲    | عامل ۸                            |

مقادیر جدول بالا نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با عوامل خارجی (تدوین راهبرد) معنی‌دار است ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ). همچنین، با توجه به این که پرسش‌های طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است؛ بنابراین، نمرات به دست آمده از میانگین هر یک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کم‌تر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون

شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی بالاتر از حد متوسط باشد به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۱۰) عامل شماره (۶) به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف در عوامل خارجی تدوین راهبرد شناخته می‌شود. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی اثرات آن‌ها توجه شده است؟

### بررسی وضعیت عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

جدول ۱۱. برآورد آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد)

| پرسش‌ها<br>عامل<br>عوامل<br>داخلی | آمار توصیفی |                 | آمار استنباطی |         |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|---------------|---------|
|                                   | میانگین     | انحراف<br>معیار | درجه<br>آزادی | آماره t |
| عامل ۱                            | ۶۱/۲        | ۸۴۴/۰           | ۳۰            | -۵۵۵/۲  |
| عامل ۲                            | ۶۱/۲        | ۸۸۲/۰           | ۳۰            | -۴۴۳/۲  |
| عامل ۳                            | ۵۵/۲        | ۹۹۵/۰           | ۳۰            | -۵۲۸/۲  |
| عامل ۴                            | ۵۸/۲        | ۹۹۲/۰           | ۳۰            | -۳۵۳/۲  |
| عامل ۵                            | ۷۷/۲        | ۱۴۶/۱           | ۳۰            | -۰۹۷/۱  |
| عامل ۶                            | ۶۱/۳        | ۰۲۲/۱           | ۳۰            | -۱۰۸/۲  |
| عامل ۷                            | ۴۸/۲        | ۸۵۱/۰           | ۳۰            | -۳۷۶/۳  |
| عامل ۸                            | ۵۸/۲        | ۸۸۶/۰           | ۳۰            | -۶۳۵/۲  |
| عامل ۹                            | ۳۶/۲        | ۷۶۱/۰           | ۳۰            | -۴۸۷/۴  |
| عامل ۱۰                           | ۲۹/۲        | ۹۳۸/۰           | ۳۰            | -۲۱۳/۴  |
| عامل ۱۱                           | ۶۵/۲        | ۰۱۸/۱           | ۳۰            | -۹۴۱/۱  |
| عامل ۱۲                           | ۲۹/۲        | ۰۳۹/۱           | ۳۰            | -۸۰۳/۳  |
| عامل ۱۳                           | ۳۹/۲        | ۱۴۵/۱           | ۳۰            | -۹۷۹/۲  |
| عامل ۱۴                           | ۹۷/۲        | ۱۶۹/۱           | ۳۰            | -۱۵۴/۰  |
| عامل ۱۵                           | ۱۶/۳        | ۱۲۸/۱           | ۳۰            | ۷۹۶/۰   |

مقادیر جدول (۱۱) نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با عوامل داخلی (تدوین راهبرد) معنی‌دار است ( $Sig \leq 0.05$ ). همچنین، با توجه به این که پرسش‌های طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است؛ بنابراین، اگر نمرات به دست آمده از میانگین هر یک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کمتر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد

بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد، یعنی از حد متوسط بالاتر باشد، به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۱۱) عامل شماره (۶) و (۱۵) به عنوان عوامل مهم ایجادکننده شکاف در عوامل داخلی شناسایی شدند. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند چون میانگین آن‌ها نزدیک به حد متوسط است و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۶) مدیران به نظارت و اعمال کنترل به وسیله (معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب توجه دارند؟ عامل (۱۵) از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟

### بررسی وضعیت عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

جدول ۱۲. برآورد آزمون تی (t) تکنمونه‌ای جهت بررسی میانگین وضعیت مطلوب در عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد)

| پرسش‌ها<br>عامل<br>انتخاب<br>راهبردها | آمار توصیفی |                 | آمار استنباطی |                 |
|---------------------------------------|-------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                                       | میانگین     | انحراف<br>معیار | درجه<br>آزادی | میانگین فرضی: ۳ |
| عامل ۱                                | ۶۱/۲        | ۱۴۵/۱           | ۳۰            | -۸۸۲/۱          |
| عامل ۲                                | ۵۵/۲        | ۰۹۱/۱           | ۳۰            | -۳۰۶/۲          |
| عامل ۳                                | ۸۱/۲        | ۹۴۶/۰           | ۳۰            | -۱۳۹/۱          |
| عامل ۴                                | ۰۱/۳        | ۰۶۵/۱           | ۳۰            | ۰۰۲/۰           |
| عامل ۵                                | ۸۷/۲        | ۰۲۴/۱           | ۳۰            | -۷۰۱/۰          |
| عامل ۶                                | ۸۱/۳        | ۱۰۸/۱           | ۳۰            | -۹۷۲/۰          |

مقادیر جدول بالا نشان‌دهنده این است که میانگین عامل‌های تشکیل‌دهنده عوامل مرتبط با انتخاب راهبردها (تدوین راهبرد) معنی‌دار است ( $Sig \leq 0/05$ ). همچنین با توجه به این که پرسش‌های طراحی شده به صورت مثبت نمره‌گذاری شده است؛ بنابراین، نمرات به دست آمده از میانگین هر یک از عامل‌ها از میانگین فرضی (۳) کمتر باشد، در این صورت داری شکاف کمتر است و اگر عاملی دارای میانگین (۱) باشد بدون شکاف محسوب می‌شود. وضعیت هر عاملی که میانگین آن بالاتر از ۳ باشد یعنی بالاتر از حد متوسط باشد، به عنوان یک عامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۱۲) عامل شماره (۴) و (۶) به عنوان عوامل مهم ایجادکننده شکاف در انتخاب راهبردها شناسایی شدند. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها سایر عوامل، ایجادکننده شکاف کمتری هستند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند

بازنگری هستند چون میانگین آن‌ها نزدیک به حد متوسط است و هیچ کدام از عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. عامل (۴) به نظر شما راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم و ...) حمایت می‌کند؟ عامل (۶) راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه است؟

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز از مهمترین مسائلی است که در کانون توجه قرار دارد. این پژوهش در راستای دستیابی به شناسایی مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی است. برای کمک به مدیران، در جهت مدیریت بهینه و دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای مشخص شده و رسیدن به وضعیت مطلوب است.

عوامل اصلی که بیشترین شکاف را در فرآیند تدوین راهبردهای کتابخانه ایجاد کرده عدم توجه به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان، عدم توجه مدیران به نظارت و اعمال کنترل به وسیله (معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و عدم توجه به انجام اقدامات اصلاحی در زمان مناسب، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه است و همچنین عدم استفاده از چارچوب یکپارچه و منسجم که توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه قرار گرفته باشد. با توجه به نتایج کلیه میانگین‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه عوامل نیازمند بازنگری هستند و از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. همان طور که از نتایج این مطالعه بر می‌آید، عدم موفقیت در اجرای هر یک از برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی، می‌تواند در اثر ضعف یا قصور سازمان یا عوامل اجرایی در هر سه مرحله از فرآیند مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا، ارزیابی) باشد. هدف فرآیند مدیریت راهبردی این است که برای سازمان این امکان را به وجود آورد که بتواند در دوره‌های بلندمدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند.

این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) که نشان داد کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است تا حدودی از لحاظ هدف همخوانی دارد چون هدف این پژوهش شناسایی مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در فرآیند تدوین راهبرد کتابخانه‌های عمومی است. شیخ شعاعی و موسوی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی از نظر نقاط قوت و ضعف در وضعیت

متوسط و از نظر فرصت‌ها و تهدیدها، نزدیک به حد متوسط قرار داشت و با پژوهش حاضر همخوانی دارد و از چارچوب یکسانی استفاده شده است.

امروزه کتابخانه‌های عمومی رفته‌رفته به عنوان یکی از حیاتی‌ترین نهادهای جوامع تبدیل می‌شوند. لازم است مدیران ارشد با توجه بیشتر به نیازهای جامعه تدابیر متفاوت‌تری در حوزه مدیریت راهبردی مخصوصاً در فرآیند تدوین و اجرای راهبردها داشته باشند. با به وجود آمدن مفاهیم و محمل‌های جدید اطلاعاتی نگرش نوینی از مدیریت کتابخانه‌های عمومی پدیدار شده است که با سرعت روزافزون توسعه کمی و کیفی محمل‌های اطلاعاتی حساسیت توجه بیشتر به مدیریت راهبردی را بیش از پیش مطرح ساخته است. با توجه به این که کتابخانه‌های عمومی سهم عمده‌ای در بالابردن سطح دانش افراد یک جامعه دارند، باید خود را با نیازهای کاربران و مراجعان به‌روز کنند. کتابخانه‌های عمومی به عنوان سازمان‌های خدماتی، در فرآیند توسعه پایدار کشور نقش اساسی ایفا می‌کنند. هدف هر کتابخانه‌ای رفع نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان است. امروزه مدیریت راهبردی برای دستیابی به اهداف و مأموریت از مهمترین مسائل است که باید در کانون توجه مدیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

فرآیند مدیریت راهبردی در کتابخانه باید به صورتی ساده و روشن باشد. مدیران باید وظایف گوناگون به کارکنان محول نمایند. گردهمایی‌های متفاوت و گوناگون در کتابخانه برگزار کنند. مدیران کتابخانه باید راهبردها را درک کنند و نسبت به اجرای آن متعهد باشند و راهبرد موردنظر را در یک عبارت بیان کنند. فرآیند مدیریت راهبردی برای ارتقای یادگیری و عمل است و مدیران برای موفقیت و اثربخشی راهبردها باید به جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و روانشناسی توجه کنند. به ساختارهای زیربنایی اطلاعات و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جدید، رضایتمندی کاربران و ارتقای کیفیت ارائه خدمات و رویه‌های حمایتی در کتابخانه‌های عمومی توجه خاصی شود. می‌توان گفت مقبول‌ترین روش مدیریت در کتابخانه‌های عمومی، برنامه‌ریزی راهبردی است و تحقق این امر مستلزم بررسی مجموعه عوامل مرتبط با فرآیند برنامه‌ریزی، ایجاد محیط مناسب در درون سازمان و تصمیم‌گیری بر اساس رهنمودهای صحیح است.

### پیشنهادهای کاربردی برای رفع شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی

- داشتن سند چشم‌انداز رسمی و روزآمد که هدفمند و قابل درک باشد؛
- ایجاد فضای مناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی و مشارکت مدیران ارشد جهت غنای محتوای برنامه‌های تدوین شده؛
- مشخص کردن و تأمین نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع سازمان/کاربران.

- توجه به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی‌های پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه؛
- توجه به بقای رشد و تعالی فرهنگی در سازمان؛
- توجه به ویژگی‌های ممتاز و مزیت رقابتی کارکنان (توانایی‌های سازنده و خلاق کارکنان)؛
- توجه به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به عنوان یک مؤلفه فرهنگ سازمانی)؛
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت واضح، مرتبط و واقع‌بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل ارزیابی؛
- تدوین چارچوب برای گردآوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)؛
- شناسایی منابع مالی جدید برای تهیه منابع/ارائه خدمات به کاربران کتابخانه؛
- توجه به تغییرات عوامل اجتماعی و اثرات آن در ارائه خدمات/منابع به کاربران؛
- شناسایی نیروهای رقابتی، گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به کتابخانه‌های دیگر (در منطقه و جهان)؛
- گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری و ...)؛
- هماهنگی و همکاری اثربخشی بین مدیریت کتابخانه و مدیران واحدهای وظیفه‌ای؛
- همسو بودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده (یعنی حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف)؛
- برنامه‌ریزی مناسب مدیران (یعنی پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلندمدت، سیاست‌ها، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، تعیین راهبردها)؛
- هماهنگی بین ساختار سازمانی (یعنی تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی با راهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است)؛
- ایجاد انگیزه و تعهد بین کارکنان برای اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف (نوآوری و خلاقیت، رضایت شغلی، تأمین نیازها و ...)؛
- توجه به تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به کارگیری دانش‌آموختگان علم اطلاعات)؛
- نظارت و اعمال کنترل (با معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی؛

- ایجاد فرآیند و چارچوبی برای شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/خدمات؛
- چارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات/محصولات؛
- بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثربخش؛
- توجه به آموزش و یادگیری کارکنان کتابخانه برای افزایش (کارایی، کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و رضایت شغلی آن‌ها)؛
- ایجاد واحد تحقیق و توسعه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی؛
- اهداف بلندمدت کتابخانه به شیوه‌ای تنظیم شود که به صورت کمی قابل سنجش و قابل دستیابی باشند؛
- تعیین پاداش و مزایای مدیران بر اساس تأمین میزان اهداف بلندمدت و اجرای راهبردهای مشخص شده کتابخانه؛
- هماهنگی و حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه؛
- راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره باشند؛
- عدم اکتفا به تدوین و ابلاغ برنامه‌ها و پیگیری اجرا و کنترل برنامه‌ها.

### سپاسگزاری

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر و همچنین از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی ارزشمند، قدردانی می‌گردد.

### منابع

- باب الحوائجی، فهیمه؛ زارعی، عاطفه؛ نشاط، نرگس؛ حریری، نجلا (۱۳۹۳). نقشه دانش علم اطلاعات و دانش‌شناسی بر اساس مقوله‌بندی موضوعی اصلی و فرعی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی)*، ۱۳(۶)، ۱-۲۴.
- پارسیان، علی؛ اعرابی، محمد (۱۳۹۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- خاشعی، وحید (۱۳۹۳). کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۰(۱)، ۳۱-۵۱.
- خاشعی، وحید؛ حسینی، سید محمود (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی، مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)*، ۱۸(۶۹)، ۲۱۷-۲۴۰.

- سوکی، بهزاد؛ نجف بیگی، رضا؛ دانشفرد، کرم اله (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۷)، ۲۵۱-۲۷۵.
- رضائی شریف‌آبادی، سعید؛ غیبی‌زاده، آزاده (۱۳۹۵). برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها. *مطالعات ملی و کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۱۷(۳)، ۵۱-۶۰.
- شیخ‌شعاعی، انتظامی؛ موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۷(۱۷)، ۶۶-۳۰.
- قانع، محمد رضا (۱۴۰۰). همایش بین‌المللی (طراحی و توسعه خدمات کتابخانه‌های عمومی؛ الگوها، تجربه‌ها و ایده‌ها. نهاد کتابخانه‌های عمومی.
- کهزادی طه‌نه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ بیات، بهروز (۱۴۰۰). مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۳(۱)، ۴۰-۷۱.
- کهزادی طه‌نه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ بیات، بهروز (۱۴۰۲). اعتبار سنجی الگو مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۹(۲)، ۲۴۰-۲۵۸.
- مصلح، عرفان؛ عالی‌زاده، رقیه (۱۳۹۵). شناسایی و ارائه چارچوب عوامل موثر بر شکاف راهبرد. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۶(۱)، ۷۴-۵۹.
- محمدی، شیرکوه (۱۴۰۰). فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران. *اندیشه مدیریت راهبردی/اندیشه مدیریت*، ۱۵(۱)، ۳۹۶-۳۶۳.
- محمد، آمانی حسن محمد (۲۰۲۳). *التخطيط الاستراتيجي للمستقبلي للمكتبات العامة. المجله العربيه الدوله لإدارة المعرفة*، ۲(۱)، ۲۴۹-۲۴۵.
- میرغفوری؛ حبیب‌الله، کریمی گوغری؛ زهره، شعبانی، اکرم (۱۳۹۵). طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۲(۴)، ۵۸۳-۶۰۱.

## References

- Adler. R. W. (2020). *Strategic performance management: Accounting for Organizational Control*. First published, Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
- Babalhavaeji, F., Zarei, A., Neshat, N., & Hariri, N. (2014). Mapping of knowledge and information science based on main and sub-main subject categorization. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 6(13), 1-24 (in Persian)
- Bea, F. X., & Haas, J. (2019). *Strategisches Management [Strategic Management]*. 10th ed., München: UVK Verlag.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management Concepts and cases: A competitive advantage approach (seventeenth edition)*. Pearson.
- Düren, P., & Landøy, A. (2021). Analysing and Comparing Strategies of Public and Academic Libraries regarding their Period, their Vision and Mission as well as Values and Strategic

- programs. *Revista Română de Biblioteconomie și Știința Informării= Romanian Journal of Library and Information Science*, 17(1), 9-24.
- Engert, S., Rauter R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Fuehles-Ubach, S. (2018) What is your contribution to the funder's strategy? *Library Management*, 39(3/4), 146-153.
- Hernández-Pérez, O., Vilariño, F., & Domènech, M. (2022). Public libraries engaging communities through technology and innovation: Insights from the library living lab. *Public Library Quarterly*, 41(1), 17-42.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.
- Khashei, V. (2014). Exploring the Vision and Strategic Control Model for Public Libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, 20(1), 31-35. (in Persian)
- Khashei, V., & Hosseini, S. M. (2012). An introduction to strategic control: a case study of the strategic perspective of the Iran public libraries foundation. *Research on Information Science and Public Libraries*, 18(2), 217-24. (in Persian)
- Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A., Maroofi, F., & Bayat, B. (2022). Components of Strategic Management in Iranian Public Libraries. *Librarianship and Information Organization Studies*, 33(1), 40-71. (in Persian)
- Kohzadi Tahneh, M., Zarei, A., Maroofi, F., & Bayat, B. (2023). Validation of the Model of Strategic Management Components of Public Libraries in Iran. *Research on Information Science and Public Libraries*, 29(2), 240-258. (in Persian) URL: <http://publij.ir/article-1-2439-fa.html>
- Mirghafoori, S., & Karimi Gogheri, Z., & Shabani, A. (2016). Improvement of Public Library Services Quality: A Strategic Plan by Interpretive Structural Modeling and Micmac (Case Study: Yazd City Public Libraries in Iran). *Research on Information Science and Public Libraries (Payam E-Ketabkhaneh (Library Message))*, 22(4), 583-601. (in Persian)
- Mohammadi, S. (2021). Metasynthesis of Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Public. Organizations. *Strategic Management Thought*, 15(1), 363-396. (in Persian)
- Mohammad, A. H. M. (2023). Future strategic planning of public libraries. *Arab International Journal of Knowledge Management*, 2(1), 245-249. doi: 10.21608/aikm.2023.182235.1032
- Mosleh, I., & Alizadeh, R. (2015). Identifying and presenting the framework of factors affecting the strategy gap. *Science and Technology Policy*, 6(1), 59-74. (in Persian)
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning and management in libraries. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Parsian, A., & Arabi, M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*. Tehran: Cultural Research Office. (in Persian)
- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library and Information Science Research*, 33, 54-62.

- Qane, M. R. (2022). *International Conference (design and development of public library services; patterns, experiences and ideas*. Public Libraries Institute. (in Persian)
- Rezai Sharif Abadi, S., & Ghaibizadeh, A. (2015). Strategic plan for using information technology in libraries. *National Studies and Library and Information Organization*, 17(3), 51-60. (in Persian)
- Sheikh Shoai, F., Entezami, H., & Mousavi, S. M. (2014). Developing strategic plan of central library and documentation center of Tehran University of Medical Sciences using David's model. *Library and Information Science*, 17(2), 5-30. (in Persian)
- Souki, B., & Najaf Beigi, R., & Daneshfard, K. (2021). The pathology of strategic planning in local organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(47), 251-275. (in Persian) <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=898248>
- Wunder, T. (2016). *Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy [online]*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Yadav, N. (2019). Total interpretive structural modelling (TISM) of strategic performance management for Indian telecom service providers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 421-445.

