

تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها با استفاده از تحلیل SWOT^۱

ابوالفضل اسدنی^۲

پیمان جلیل پور^۳

چکیده: مدیریت راهبردی، کتابخانه‌ها را در برابر پیشامدها و تهدیدهای احتمالی آینده توانمند می‌سازد. تحلیل SWOT، به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت راهبردی می‌تواند برای کتابخانه‌ها بسیار کارآمد باشد. هدف این مقاله چگونگی تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها با استفاده از این تحلیل است. این مقاله با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه منابع مکتوب و الکترونیکی انجام شده است. کتابخانه‌ها باید بر حفظ نقاط قوت و فرصت‌های موجود توانا بوده و نقاط ضعف و تهدیدهای موجود را با تحلیل موقعیت، به نقاط قوت و فرصت تبدیل کنند. با توجه به این که به نظر می‌رسد کتابخانه‌ها تا حدودی نسبت به امر مدیریت راهبردی و تدوین برنامه‌های راهبردی بی‌تفاوت بوده‌اند، به‌کارگیری تحلیل SWOT می‌تواند برای آن‌ها بسیار کارآمد و نقطه شروعی برای وارد شدن به مسایل مدیریت راهبردی و تحلیل محیط کتابخانه‌ای با استفاده از این تحلیل باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل SWOT، کتابخانه.

۱ . Strength, Weakness, Opportunity, Threat

Abolfazlasadnia@yahoo.com

peyman.Jalilpour@gmail.com

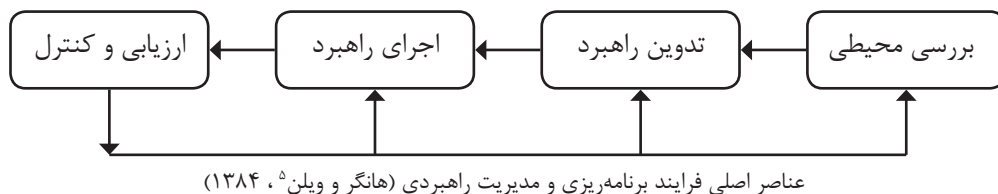
۲ . کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی از دانشگاه شهید چمران اهواز،

۳ . کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی از دانشگاه شهید چمران اهواز،

مقدمه

برنامه‌ریزی مختص سازمان‌های بزرگ یا مؤسسه‌های خاص نیست. هر نهاد، فرد، مؤسسه یا سازمانی که برای آینده خویش هدفی را متصور باشد اقدام به تدوین برنامه‌ریزی می‌نماید. در این بین، کتابخانه‌ها، به‌عنوان نهادهای اطلاع‌رسانی، نیازمند چنین راهبردهایی هستند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی به جهت دارا بودن روند حرکت شتابان جوامع به سمت جامعه اطلاعاتی نقش شایان توجهی خواهند داشت. از این رو، نیاز است که در این مراکز توجه بسیاری در امر تدوین مدیریت راهبردی صورت پذیرد (پاکدامن نائینی، ضیایی و اصنافی، ۱۳۹۳).

همه سازمان‌ها - خصوصی، عمومی، تولیدی، خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی - از مدیریت راهبردی به منظور مقاومت در مقابل رقابت شدید بازار به‌طور گسترده استفاده می‌کنند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹). در این راستا، می‌یر^۱ (۱۹۹۱) می‌نویسد: «مدیریت راهبردی می‌تواند به وسیله تأکیدهایش روی شناسایی، توضیح، و پیش‌بینی عملکردهای تعیین‌کننده سازمان از سایر علوم سازمانی متمایز شود (کتچن جی و جیانی پرو، ۲۰۰۴). مدیریت راهبردی شامل سه مرحله است: ۱. تدوین راهبرد، ۲. به‌کارگیری راهبرد، و ۳. ارزیابی راهبرد (چانگ و هانگ^۲، ۲۰۰۶). تدوین راهبرد، اولین مؤلفه مدیریت راهبردی است. برای تدوین راهبرد مناسب ابتدا باید تحلیل کاملی از محیط درونی و برونی سازمان‌ها انجام گیرد. شناخت محیط مورد عمل کتابخانه و مسایلی که با آن مواجه است و احتمالاً پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جنبه اساسی فرایند برنامه‌ریزی [راهبردی] است (کورال^۴، ۱۳۸۰). در نمودار زیر عناصر اصلی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی نشان داده شده است:



از آنجا که هیچ سیستمی قادر به ادامه حیات نیست مگر اینکه ارتباط و تعادل لازم و مستمر را با محیطش برقرار کند (علی‌احمدی، ۱۳۸۳) به همین جهت، تحلیل SWOT، به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت راهبردی می‌تواند بسیار کارآمد باشد. این تحلیل، امکان می‌دهد عوامل را به‌عنوان عوامل درونی (قوت و ضعف) و عوامل برونی (تهدید و فرصت) در رابطه با یک تصمیم مشخص طبقه‌بندی کنند و آن‌ها را به مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها با قوت‌ها و ضعف‌ها قادر سازند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹).

۱ . Meyer

۲ . Ketchen Jr and Giunipero

۳ . Chang and Huang

۴ . Corral

۵ . Hunger and Wheelen

تحلیل SWOT ارزشیابی عینی را از اینکه آیا کتابخانه قادر به تعامل با محیط است ارایه می‌دهد. نقطه قوت، منبع یا قابلیت است که کتابخانه برای رسیدن به اهداف خود داراست. نقطه ضعف، عدم توانایی، نقص یا محدودیتی در یک کتابخانه است که برای رسیدن آن به اهدافش مانع محسوب می‌شود. فرصت، هر نوع وضعیت مطلوب و سودمند در محیط خارجی کتابخانه است که به سازمان اجازه افزایش یا بهبود وضعیتش را می‌دهد و یک تهدید از سوی دیگر، وضعیتی نامطلوب است که برای کتابخانه می‌تواند موجب بروز مشکلاتی در روند مطلوب و روان فعالیت‌های کتابخانه شود (کومار^۱، ۲۰۱۲). کتابخانه‌ها باید بر حفظ نقاط قوت و فرصت‌های موجود توانا بوده و نقاط ضعف و تهدیدهای موجود را با تحلیل موقعیت به نقاط قوت و فرصت تبدیل کنند. در این راستا، مدیران کتابخانه‌ها باید یک سری مسایل زیر را تحلیل کنند:

- کتابخانه‌ها می‌خواهند به کدام اهداف برسند و در چه مسیری از این جریان قرار دارند؟
 - کتابخانه‌ها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود از کدام طرح‌های برنامه‌ریزی استفاده کرده‌اند؟
 - کتابخانه‌ها در راستای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود به نیازهای آینده مشتریان و کارکنان کتابخانه تا چه حد پرداخته‌اند؟
- بنابراین، مدیریت راهبردی، کتابخانه‌ها را در برابر پیشامدها و تهدیدهای احتمالی آینده، توانمند می‌سازد. به علاوه، تحقق توسعه و پیشرفت در کتابخانه‌ها با به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها در راستای دستیابی به اهداف بلند مدت میسر است. به همین جهت، در این مقاله، سعی می‌شود چگونگی تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها با استفاده از تحلیل SWOT مورد توجه قرار گیرد.

تحلیل SWOT

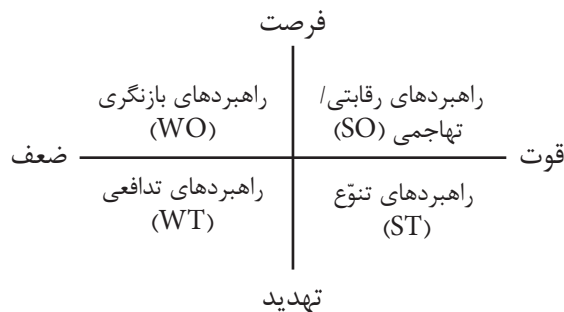
تحلیل SWOT، کوتاه‌سازی شده قوت، ضعف، فرصت، تهدید^۲ است (هالا^۳، ۲۰۰۷). روش‌ها و تکنیک‌های زیادی برای تحلیل موارد راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی می‌تواند به‌کار برده شود که در این میان تحلیل SWOT که فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف را ارزیابی می‌کند متداول‌ترین است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴). کتابخانه‌ها نیز می‌توانند از تحلیل SWOT برای شناسایی نقاط ضعف و تهدید و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت و فرصت پس از تحلیل موقعیت استفاده کنند.

۱ . Kumar

۲ . Strength, Weakness, Opportunity, Threat

۳ . Halla

ابعاد چهارگانه تحلیل SWOT در نمودار ۱ مشخص است:



نمودار ۱. ابعاد چهارگانه تحلیل SWOT (هریسون و جان^۱، ۱۳۸۲)

نمودار ۱ رابطه عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) و شیوه تدوین راهبردی‌های مورد نظر را نشان می‌دهد.

تحلیل SWOT یک ابزار مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند مسایل راهبردی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان‌ها به کار می‌رود. از طریق تحلیل SWOT، سازمان‌ها می‌توانند عوامل مثبت و منفی خود را شناسایی کنند و سپس به توسعه و تطبیق راهبردهای خود به منظور مناسب‌سازی این عوامل بپردازند (گائو و پنگ^۲، ۲۰۱۱). به همین جهت، به کارگیری فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و همچنین قوت‌ها و ضعف‌های داخلی تحلیل SWOT، برای شکل‌گیری و توسعه راهبردی مهم است (چانگ و هانگ، ۲۰۰۶). گذشته از این، تحلیل SWOT را نه تنها در مرحله سنجش وضعیت، بلکه هم‌چنین می‌توان در مرحله تدوین راهبرد نیز مورد استفاده قرار داد. این تحلیل به صورت تفصیلی در قالب مقاله‌ای کلاسیک در سال ۱۹۸۲ میلادی توسط هاینز وی‌ریچ^۳ تحت عنوان «ماتریس SWOT: ابزاری برای سنجش وضعیت» معرفی گردید. با وجود این، سابقه شکل‌گیری آن به بیش از تاریخ انتشار مقاله مزبور بر می‌گردد و افراد و جریان‌های متعددی در تدوین و تکامل آن نقش داشته‌اند. بنا به گفته آلبرت هامفری^۴، این تحلیل از درون پژوهش‌های سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی مؤسسه تحقیقات استنفورد^۵ ریشه گرفته است. هامفری در مقاله‌ای تحت عنوان «سرچشمه‌های مدل تحلیلی SWOT»^۶ شکل‌گیری این تکنیک را نتیجه تلاش جامعه برنامه‌ریزان شرکتی در راستای کشف علل ناکامی شیوه برنامه‌ریزی شرکتی در دوران مزبور و چاره‌جویی برای مشکلات آن معرفی می‌نماید (گلکار، ۱۳۸۵).

۱. Harison and John

۲. Gao and Peng

۳. Heinz Weihrich

۴. Albert Humphry

۵. Stanford Research Institute

۶. The origins of The SOWT ANALYSIS MODEL

تحلیل SWOT می‌تواند یک مرحله اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارایه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل کاملاً به‌کار رود می‌تواند پایه‌ای مناسب را برای فرمول‌بندی سیاست و خط‌مشی ارایه دهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای بازنگری (WO)، راهبردهای تنوع (ST) و راهبردهای تدافعی (WT) استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند که بتوانند از راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO) استفاده نمایند (صائمیان و ارغنده، ۱۳۸۶). برای حصول به این منظور، سازمان نیاز به بررسی محیط^۱ داخلی و خارجی خود دارد. محیط بیرونی یا خارجی شامل متغیرهایی (فرصت‌ها و تهدیدها) است که خارج از سازمان قرار دارند و از حیطة کنترل پیوسته مدیران خارج است، این متغیرها فضا و بافتی را به‌وجود می‌آورند که سازمان یا مجموعه در آن وجود دارد و فعالیت می‌کند. محیط داخلی شامل متغیرهایی (قوت‌ها و ضعف‌ها) است که درون خود مجموعه وجود دارند و معمولاً در حیطة کنترل مستمر و بلندمدت مدیران قرار دارند. این متغیرها بافتی را تشکیل می‌دهند که در آن بافت یا محیط کار انجام می‌شود (نوحه‌گر و حسین‌زاده، ۱۳۸۸).

بنابراین، سازمان‌ها پس از تحلیل موقعیت، احتمالاً با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مواجه می‌شوند (منتی و یاورگر، ۱۳۸۳). از این رو، سازمان‌ها از جمله انواع کتابخانه‌ها، در سیر فعالیت‌های خود، به دلیل تغییرات سریع، با چالش‌های فراوان محیطی روبه‌رو هستند و لازمه بقا و حیات آینده آن‌ها با توجه به متغیرهای محیطی، نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ تصمیم‌ها و سیاست‌های ویژه است (امیری، حیدری و وکیلی‌مفرد، ۱۳۹۰).

در تحلیل SWOT در رابطه با محیط کتابخانه‌ای پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

۱. چه فرصت‌های محیطی عمده‌ای برای کتابخانه‌ها وجود دارد؟
۲. کتابخانه‌ها با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجه هستند؟
۳. نقاط قوت عمده داخلی کتابخانه‌ها چه مواردی هستند؟
۴. ضعف‌های عمده داخلی کتابخانه‌ها چه مواردی هستند؟

در تحلیل SWOT عوامل مؤثر بر محیط کتابخانه‌ای به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم می‌شود:

الف) عوامل بیرونی یا خارجی

عوامل بیرونی خارج از سازمان کتابخانه‌ها بوده و بر فعالیت‌های سازمان تأثیر دارند، اما در اختیار سازمان نبوده و هیچ‌گونه تأثیری بر آن‌ها ندارند. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت‌هایی است که می‌تواند به کتابخانه‌ها سود رساننده یا تهدیداتی است که باید از آن‌ها اجتناب شود. عوامل بیرونی خود به دو دسته عوامل تقسیم می‌شوند:

فرصت‌ها: موقعیت‌های مهم و مطلوب در محیط کتابخانه را فرصت می‌نامند.

تهدیدها: موقعیت‌های نامطلوب اما مهم در محیط کتابخانه‌اند که موانعی اساسی برای موفقیت جاری یا آینده مورد نظر کتابخانه ایجاد می‌کنند.

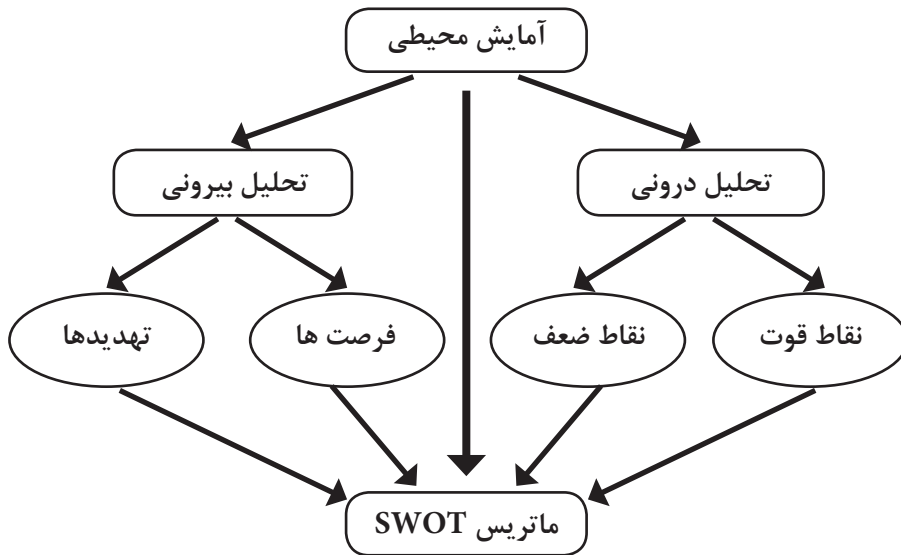
۱. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی یک مجموعه (نوحه‌گر و حسین‌زاده، ۱۳۸۸).

ب) عوامل درونی یا داخلی

نقاط قوت: وجود یک منبع مهارت و یا مزیت نسبت به رقبا در محیطی که کتابخانه در آن فعالیت می‌کند و یا پیش‌بینی می‌کند که در آینده در آن فعالیت کند.

نقاط ضعف: محدودیت‌ها یا عدم کارایی در استفاده از منابع، مهارت‌ها و توانایی‌ها که موانعی جدی برای عملکرد موفقیت‌آمیز یک کتابخانه در محیط رقابت ایجاد می‌کند با عنوان ضعف شناخته می‌شوند.

به‌طور کلی، چارچوب تحلیل SWOT در نمودار ۲ مشخص است:



نمودار ۲. چارچوب تحلیل SWOT (محمّدی ده چشمه و زنگی آبادی، ۱۳۸۷)

ماتریس SWOT

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون سازمانی است. تحلیل SWOT، روش نظام‌مندی را برای شناسایی این عوامل و انتخاب راهبردی که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد نماید ارائه می‌دهد. این الگو یک راهبرد مناسب است که قوت‌ها و ضعف‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند (قاسمی، ۱۳۸۶).

برای ساخت ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت در محیط کتابخانه‌ای باید هشت مرحله زیر را طی کرد:

- فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان کتابخانه وجود دارد، تهیه کنید.
- فهرستی از تهدیدهای عمده موجود در محیط خارج سازمان کتابخانه تهیه کنید.
- فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان کتابخانه تهیه کنید.
- فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان کتابخانه تهیه کنید.
- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی محیط کتابخانه را با هم مقایسه کنید و نتیجه را در خانه مربوط در گروه «راهبردهای SO» بنویسید.

- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج سازمان کتابخانه مقایسه کنید و نتیجه را در گروه «راهبردهای WO» بنویسید.
- نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی محیط کتابخانه را مقایسه کنید و نتیجه را در گروه «راهبردهای ST» بنویسید.
- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدهای خارجی محیط کتابخانه مقایسه کنید و نتیجه را در گروه «راهبردهای WT» بنویسید.

قبل از اینکه یک سازمان بتواند مرحله تدوین [راهبرد] را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند، هم‌چنین باید محیط داخلی را کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴). در تحلیل محیط بیرونی، باید عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فن‌آورانه، و زیست محیطی مورد توجه کتابخانه‌ها قرار گیرد تا بتوان با تحلیل و پیش‌بینی چنین عواملی، راحت‌تر به مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها و به‌کارگیری تحلیل SWOT روی آورد.

تحلیل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بُعدی است که هر یک از نواحی چهارگانه آن نشان دهنده یک دسته از عوامل تأثیرگذار بر کتابخانه‌هاست. در جدول ۱، نواحی چهارگانه تحلیل SWOT نشان داده شده است.

جدول ۱. نواحی چهارگانه تحلیل SWOT

| عوامل بیرونی | | عوامل درونی | |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| فهرست فرصت‌ها (O) | فهرست تهدیدها (T) | فهرست قوت‌ها (S) | فهرست ضعف‌ها (W) |
| -۱ | -۱ | -۱ | -۱ |
| -۲ | -۲ | -۲ | -۲ |
| ... | ... | ... | ... |

پس از تهیه جدول ۱، به هر یک از عوامل به صورت جداگانه و با استفاده از یکی از روش‌های معمول وزن‌دهی، وزن خاصی داده خواهد شد، که این وزن نشان دهنده اهمیت و میزان تأثیرگذاری هر عامل بر کتابخانه‌ها را نشان می‌دهد که در اینجا تنها جدول مربوط به تحلیل عوامل داخلی به‌عنوان نمونه آورده می‌شود.

جدول ۲. تحلیل عوامل داخلی

| عوامل داخلی | وزن | درجه‌بندی | امتیاز وزنی | توضیحات |
|-----------------|-----|-----------|-------------|---------|
| قوت‌ها | | | | |
| ۱- ۲- ... | | | | |
| ضعف+ها | | | | |
| ۱- ۲- ... | | | | |
| جمع | *۱ | | | |

* شایان ذکر است که جمع وزن عوامل بدون توجه به تعداد عوامل، عدد ۱ است.

- در ستون ۱ (عوامل داخلی)، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها را نام ببرید.
 - در ستون ۲ (وزن)، با توجه به اثر محتمل بر موقعیت راهبردی فعلی کتابخانه‌ها به هر یک از عوامل وزنی از ۱ (با اهمیت‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) بدهید.
 - در ستون ۳ (درجه‌بندی)، به هر یک از عوامل و با توجه به نحوه واکنش سازمان کتابخانه به آن عامل، امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) بدهید.
 - در ستون ۴ (امتیاز وزنی)، که از حاصل ضرب وزن در درجه هر عامل به دست می‌آید، نشان دهنده امتیاز وزنی آن عامل است. به این ترتیب، هر عامل امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) می‌گیرد.
- جدول ۲ عوامل تأثیرگذار داخلی را با توجه به اهمیت هر یک از عوامل به ما نشان می‌دهد. برنامه‌ریزان کتابخانه‌ها می‌توانند با استفاده از وزن و اهمیت هر یک از عوامل و همچنین با توجه به عوامل خارجی و اهمیت آن‌ها به تدوین برنامه‌های راهبردی بپردازند. این راهبردها باید در راستای کاهش نقاط ضعف، افزایش نقاط قوت، استفاده حداکثری از فرصت‌ها و کاهش اثر تهدیدها بر کتابخانه‌ها باشد. در ادامه، نحوه وزن‌دهی به معیارها تشریح می‌گردد.

وزن دهی به معیارها

از مشکلات رایج تصمیم‌گیری چند معیاره، اهمیت متفاوت معیارها و زیرمعیارها برای تصمیم‌گیران است. از این رو، اطلاعاتی در مورد اهمیت نسبی هر یک از این معیارها و زیرمعیارها نسبت به هم‌دیگر مورد نیاز است. استخراج و تعیین وزن، گامی مهم در استخراج معیارهای مهم تصمیم‌گیری است. وزن داده شده به صورت یک عدد در ارزیابی دخالت داده می‌شود که این عدد بیانگر اهمیت نسبی آن معیار نسبت به سایر معیارهاست. برای وزن‌دهی به معیارها روش‌های مختلفی وجود دارد که در این جا به سه روش سلسله مراتبی (AHP)^۱، منطق فازی، و روش رتبه‌ای اشاره می‌شود.

روش سلسله مراتبی (AHP): این روش بر اساس نحوه تحلیل انسان از مسایل فازی توسط توماس^۲ ساتی در دهه ۱۹۷۱ ابداع گردید. این روش اساساً نظریه عمومی سنجش است که بر اساس پارهای از اصول روان‌شناسی و ریاضی بنا شده که توانایی حل مسایل پیچیده را در زمینه‌های مختلف کمی و کیفی داراست. قابلیت بالای این تکنیک در حل و بررسی مسایل گوناگون سبب شده تا در زمینه‌های مختلفی مانند سیاست و برنامه‌ریزی شهری، تخصیص منابع، رتبه‌بندی

انتخاب‌ها، پیش‌بینی و به‌طور کلی در امر تصمیم‌گیری از این تکنیک به میزان زیادی استفاده شود (کتابی، انصاری و ناصری طاهری، ۱۳۸۴). روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی مبتنی بر سه اصل تجزیه، قضاوت مقایسه‌ای و ترکیب اولویت‌ها می‌باشد. اصل تجزیه نیاز به تجزیه مسایل تصمیم‌گیری به عناصر مختلف به صورت سلسله مراتبی دارد؛ یعنی مرحله اول، ایجاد ساختار درختی برای معیارها و زیر معیارهاست. اصل قضاوت مقایسه‌ای نیز به مقایسه دوتایی عناصر موجود در یک سطح ساختار سلسله مراتبی اشاره دارد. به این ترتیب که عناصر هر سطح نسبت به عناصر همان سطح به صورت دوتایی مقایسه شده و اهمیت نسبی آن‌ها محاسبه می‌شود (موحد و زارعی، ۱۳۹۰).

منطق فازی: ابهام در داده‌ها، نبود داده‌ها و اطلاعات کافی، آمار اندک و دانش محدود در زمینه روابط بین متغیرها از دلایل توجه به منطق فازی‌اند (سعادت، ۱۳۸۷). ریاضیات فازی یک فرا مجموعه از منطق بولی است که بر مفهوم درستی نسبی دلالت می‌کند. منطق کلاسیک هر چیزی را بر اساس یک سیستم دوتایی نشان می‌دهد (درست یا غلط، صفر یا یک، سفید یا سیاه)، ولی منطق فازی درستی هر چیزی را با یک عدد که مقدار آن بین صفر و یک است، نشان می‌دهد. مثلاً اگر رنگ سیاه را عدد صفر و رنگ سفید را عدد یک نشان دهیم، آن‌گاه رنگ خاکستری عددی نزدیک به صفر خواهد بود (دانشنامه رشد، ۱۳۹۰).

روش رتبه‌ای: ساده‌ترین روش برای ارزیابی وزن‌دهی معیارها، مرتب‌سازی و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس اهمیت و اولویت‌های تصمیم‌گیرنده است. در این روش، رتبه‌بندی به دو صورت امکان‌پذیر است: رتبه‌بندی صعودی (اهمیت برتر ۱، اهمیت دوم ۲، تا آخر) و رتبه‌بندی معکوس (کم‌اهمیت‌ترین ۱، کم‌اهمیت‌ترین بعدی ۲، تا آخر) می‌باشد. این رتبه‌بندی جهت انجام تحلیل‌های بعدی مناسب نبوده و لازم است که برای هر معیار، یک وزن عددی نرمال تعلق گیرد. در روش رتبه‌ای، برای تبدیل رتبه‌بندی به وزن عددی نرمال، روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از روش‌ها، روش همبستگی آماری جهت محاسبه بردار وزن‌دار است. در این روش، از نظرات کارشناسان برای رتبه‌بندی پارامترها استفاده می‌شود. بدین صورت که از چندین کارشناس خواسته می‌شود معیار-های مورد نظر را مطابق با دانش خود، دوباره رتبه‌بندی نمایند، سپس، با جمع‌بندی

۱ . Analytical Hierarchy process

۲ . Thomas Saaty

نظر تمام کارشناسان، ماتریس تشکیل می‌شود که در آن aij بیانگر درصدی از کارشناسان است که به پارامتر i رتبه j ام داده‌اند. سپس، این ماتریس در رتبه‌بندی اولیه ضرب شده و وزن نهایی معیارها به دست می‌آید (موحد و زارعی، ۱۳۹۰).

تحلیل عوامل راهبردی در کتابخانه‌ها

در تحلیل SWOT، با استفاده از جدول‌های تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آن‌ها، مهم‌ترین عوامل راهبردی در کتابخانه‌ها ارائه می‌گردد. در واقع، با تحلیل عوامل راهبردی، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های راهبردی را در مورد کتابخانه‌ها اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کم‌تری از عوامل محدود کنند. اینک، با تداخل هر یک از عوامل بر یک‌دیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی/تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO) و راهبردهای تدافعی (WT) پرداخته می‌شود.

تدوین راهبردها در کتابخانه‌ها

راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO): در این راهبردها، تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی سازمان کتابخانه استوار است.

راهبردهای تنوع (ST): در این راهبردها، بر تنوع‌بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی سازمان کتابخانه متمرکز است.

راهبردهای بازنگری (WO): این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فرا روی سازمان کتابخانه دارد.

راهبردهای تدافعی (WT): این راهبردها بر رفع آسیب‌پذیری سازمان کتابخانه تأکید دارند.

پس از آگاهی از اهمیت هر یک از عوامل و اثر احتمالی آن‌ها بر کتابخانه‌ها می‌توانیم به تدوین راهبردهای مورد نیاز پردازیم و راهبردهای تدوین شده را در ماتریسی جداگانه بیاوریم. این ماتریس کمک می‌کند تا تصویری واضح از راهبردهای تدوین شده به دست آید. در نتیجه، از به دست آمدن هر راهبردی با تداخل هر کدام از عوامل آگاهی حاصل می‌شود. در جدول ۳ ماتریس راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه‌ها

| عوامل بیرونی | | فرصت‌ها | تهدیدها |
|--------------|----|------------------------------|-----------------------|
| عوامل درونی | | -۱ | -۱ |
| | | -۲ | -۲ |
| | | ... | ... |
| نقاط قوت | | راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO) | راهبردهای تنوع (ST) |
| -۱ | -۱ | -۱ | -۱ |
| -۲ | -۲ | -۲ | -۲ |
| | | ... | ... |
| نقاط ضعف | | راهبردهای بازنگری (WO) | راهبردهای تدافعی (WT) |
| -۱ | -۱ | -۱ | -۱ |
| -۲ | -۲ | -۲ | -۲ |
| | | ... | ... |

نتیجه گیری

تحلیل SWOT یک ابزار مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند مسایل راهبردی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان‌ها به کار می‌رود. این تحلیل قادر به ارائه چارچوبی مشخص از عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) تأثیرگذار بر سازمان کتابخانه است، که برنامه‌ریزان را برای تدوین راهبردهایی مناسب برای کاهش ضعف‌ها و تهدیدها و افزایش قوت‌ها و فرصت‌ها توانا می‌سازد. البته، باید به این نکته توجه کرد آن‌چه که از نگاه یک برنامه‌ریز راهبردی ممکن است فرصت به نظر آید از نگاه برنامه‌ریز راهبردی دیگر ممکن است به‌عنوان تهدید تلقی شود.

همچنان‌که پیش‌تر اشاره شد، مدیریت راهبردی، کتابخانه‌ها را در برابر پیشامدها و تهدیدهای احتمالی آینده توانمند می‌سازد. به‌علاوه، تحقق توسعه و پیشرفت در کتابخانه‌ها با به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در راستای دستیابی به اهداف بلند مدت میسر است. به همین جهت، در این مقاله، چگونگی تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها با استفاده از تحلیل SWOT مورد توجه قرار گرفت. هم‌چنین، با توجه به این‌که به نظر می‌رسد کتابخانه‌ها تا حدودی نسبت به امر مدیریت راهبردی و تدوین برنامه‌های راهبردی بی‌تفاوت بوده‌اند، به‌کارگیری تحلیل SWOT می‌تواند برای آن‌ها بسیار کارآمد و نقطه شروعی برای وارد شدن به مسایل مدیریت راهبردی و تحلیل محیط کتابخانه‌ای با استفاده از این تحلیل باشد.

منابع

- امیری، م، حیدری، غ، و وکیلی‌مفرد، ح. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: مبانی و الزامات آن. فصلنامه کتاب، ۸۵، ۲۱-۳۱.
- پاکدامن نائینی، م، ضیایی، ث، و اصنافی، ا. ر. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT. مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۱ (۲)، ۸۴-۹۶.
- خورشید، ص، و رنجبر، ر. (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی. مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی آزاد اسلامی واحد سمنان، ۵ (۱۲)، ۱۹-۳۹. دانشنامه رشد (۱۳۹۰). منطق فازی، بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از <http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php>.
- سعادت، ر. (۱۳۸۷). برآورد روند سرمایه اجتماعی در ایران (با استفاده از روش فازی). تحقیقات اقتصادی، ۸۳: ۴۱-۵۳. صائمیان، ص، و ارغنده، ر. (۱۳۸۶). بررسی جهانی شدن با نگرش بر روش SWOT، بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از http://sid.ir/fa/viewssid/s_pdf/۱۰۳۱۳۸۶۰۱۱۳.pdf.
- علی‌احمدی، ع. (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش.
- قاسمی، م. ر. (۱۳۸۶). بررسی آثار و زمینه‌های استقرار مدیریت مشارکتی در شرکت آب و فاضلاب استان خوزستان، بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از <http://www.ensani.ir/storage/Files/۴۳۸۸۹-۲۰۱۰۱۰۲۳۱۲۱۴۱۱.pdf>.
- کتابی، س، انصاری، م، ا، و ناصری طاهری، م. (۱۳۸۴). انتخاب آمیخته بازاریابی مناسب با استفاده از تکنیک AHP با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ۱۷ (۱)، ۷۹-۹۳.
- کورال، ش. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی. ترجمه مجید امیدوار؛ ویراستاری علی آقابخش. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- گلکار، ک. (۱۳۸۵). «مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری». صغه، ۴۱، ۱-۲۱.

- مافی، ع. و سقایی، م. (۱۳۸۸). «کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری: مطالعه موردی کلانشهر مشهد». مجله جغرافیا و توسعه، ۱۴، ۲۷-۵۰.
- محمدی ده چشمه، م. و زنگی آبادی، ع. (۱۳۸۷). امکان‌سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال بختیاری به روش SWOT. مجله محیط‌شناسی، ۳۴ (۴۷)، ۱-۱۰.
- منتی، ح. و یاورگهر، ف. (۱۳۸۳). برنامه بازاریابی، لازمه توفیق سازمان. بازاریابی، ۴۶، ۲۱-۲۸.
- موحد، ع. و زارعی، ب. (۱۳۹۰). ارزیابی الگویی برای مکان‌گزینی کتابخانه‌های عمومی شهر اهواز با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی. جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۱۶ (۳۵)، ۱۳۷-۱۶۲.
- نوحه‌گر، ا. و حسین‌زاده، م. (۱۳۸۸). ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT. جغرافیا و توسعه، ۱۵، ۱۵۱-۱۷۲.
- هانگر، جی. د. و ویلن، ت. ال. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک (داود ایزدی و محمد اعرابی، مترجم). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هریسون، ج. و جان، ک. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک (بهروز قاسمی، مترجم). تهران: هیأت.

- Chang, H. & Huang, W. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*, 43, 158-169. Retrieved August 8, 2015, from <http://www.ScienceDirect.com>.
- Gao, C. & Peng, D. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain Preference information. *Knowledge-Based Systems*, 24, 796-808. Retrieved August 8, 2015, from <http://www.ScienceDirect.com>.
- Halla, F. (2007). A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam City in Tanzania. *Habitat international*, 31, 130-142. Retrieved August 8, 2015, from <http://www.ScienceDirect.com>.
- Ketchn Jr. D. J. & Giunipero, L. C. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 33, 51- 56. Retrieved August 8, 2015, from <http://www.ScienceDirect.com>.
- Kumar, S. (2012). University libraries in Kerala: a SWOT analysis for marketing. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, Retrieved August 8, 2015, from <http://digital.comons.unl.edu./libphilprac/787>.