

## فصل نامه دانش شناسی

(علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

سال نهم، شماره ۳۵، زمستان ۱۳۹۵، از صفحه ۷۱ الی ۸۳

# میزان کاربست عناصر پنج گانه مدیریت راهبردی کالدول و اسپینکز در کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

فاطمه نادری<sup>۱</sup> | دکتر نرگس نشاط<sup>۲</sup>

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه علوم و تحقیقات fatemehnaderiy@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی (دانشیار) سازمان اسناد و کتابخانه ملی (نویسنده مسئول) narges\_neshat@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۸/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۵/۱۷

## چکیده

**هدف:** میزان کاربست عناصر پنج گانه مدیریت راهبردی کالدول و اسپینکز در کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان شهر تهران است.

**روش پژوهش:** پژوهش از نوع کاربردی است و به روش پیمایشی - تحلیلی است. برای این منظور پرسش نامه‌ای محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های پنج گانه مدل، طراحی و بین کلیه کارکنان لیسانس به بالا که تعداد آنها ۱۶۷ نفر بود توزیع شد. روایی و پایایی پرسش نامه از طریق ارائه نظرهای متخصصان علم اطلاعات و دانش شناسی و آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد که پایایی بالا و خوبی را نتیجه می‌دهد. در تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی، تحلیلی و آزمون t تک نمونه‌ای مستقل، و آزمون همبستگی استفاده گردید.

**یافته‌ها:** از پنج عنصر مدیریت راهبردی کالدول و اسپینکز، توجه به تبادل اطلاعات در مرتبه نخست و توجه به فرایندهای توانمندسازی کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در مرتبه آخر قرار دارد. گرچه به نظر می‌رسد که ممکن است بین رشته تحصیلی مدیران و نظرشان در مورد به کارگیری عناصر مدیریت راهبردی تفاوتی وجود داشته باشد، اما یافته‌ها نشان داد که بین نظر مدیرانی که در رشته‌های کتابداری و غیرکتابداری و حتی مدیریت تحصیل کرده‌اند در رویکرد آنها نسبت به عناصر مدیریت راهبردی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**نتیجه گیری:** کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان شهر تهران عناصر پنج گانه مدیریت راهبردی را در حد زیاد رعایت می‌کنند و این عناصر بین ۶۸/۵ تا ۷۵/۷ درصد تحقق داشته است. با این حال، برای رسیدن به وضعیت مطلوب و تحقق صددرصد هر یک از عناصر به ویژه، توجه به فرایندهای توانمندسازی کتابخانه‌ها توجه بیشتری را می‌طلبد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی، کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مدل کالدول و اسپینکز.

## مقدمه

در میان پیشرفت‌های دانش مدیریت در دهه‌های گذشته، می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت راهبردی اشاره کرد. این جنبش که در اصل بستر کوشش‌های پر رقابت تجارت قرار داشت، هم اکنون راه‌رسایی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است و به دلیل توانمندی اصول و موازین آن توانسته جای مناسبی را برای خود بگشاید و با پذیرش همگانی رو به رو گردد. این امر نیاز به استفاده از مدیریت راهبردی و توجه به آن را امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته و توجه فزاینده نسبت به تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر مدیریت کل سازمان‌ها سبب توسعه آن شده است (گالووی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰)

طی دهه گذشته، مدیران مراکز فرهنگی و آموزشی مانند سایر هم‌تایان در بخش خصوصی یا عمومی، سرمایه، زمان و تلاش‌های خود را صرف طراحی برنامه‌ی راهبردی کرده‌اند. انجام یک کار موفقیت‌آمیز بر اساس یک برنامه سالانه کافی به نظر می‌رسید و کافی هم بود؛ اما برنامه‌ریزی راهبردی با رویکردی مقارن شد که نیروهای مؤثر بر سازمان‌های آموزشی را تجزیه و تحلیل می‌کرد و موارد استفاده متعدد یافت. در این زمان بود که SWOT<sup>۲</sup> یعنی شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مطرح گردید. با ورود نظام‌های رایانه‌ای، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی تقویت شد. در دهه ۱۹۹۰ م، برنامه‌ریزی‌های ۳ ساله برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه قرار گرفت (کالدول و اسپینکز ۱۹۹۸).

در پایان دهه‌ی ۹۰ میلادی، طراحی برنامه‌های راهبردی بسیار دشوارتر از هر برنامه دیگری به نظر می‌رسید؛ زیرا این برنامه‌ها باید در فضا و محیطی متلاطم و در شرایط عدم قطعیت عمل کنند. چنین استنباط می‌شد که در این عرصه‌ی پیچیده و فضای عدم قطعیت برخی رهبران آموزشی، اهمیت

اندکی برای زمان و اقدامات عملی برای برنامه‌ریزی راهبردی تحت این شرایط قائلند. برخی دیگر نیز که به تازگی قابلیت‌های خود را در این حوزه بیشتر کرده‌اند از این که نتوانسته‌اند راهبردی برای سازمان خود طراحی کنند با نوعی احساس گناه رو به رو بوده‌اند. اما، در مرکز این تلاطم و عدم قطعیت و تردید و احساس گناه، سرانجام مدیران و رهبران سازمانی باید سازمان‌های خود را در جایگاهی قرار می‌دادند که موفقیت را به ارمغان آورد؛ چون ماهیت اصلی کار آن‌ها چنین ایجاب می‌کرد.

بر این اساس، کالدول و اسپینکز (۱۹۹۲) ابتدا مدلی را مطرح ساختند که بر اساس یافته‌های بویسوت<sup>۴</sup> تدوین شده بود. آن‌ها بیان داشتند که قاطعیت‌های مورد نیاز برای هدایت رهبری مراکز فرهنگی و تربیتی کودکان شامل موارد زیر است:

۱) کنارهم قرار دادن روندها، موضوع‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها در مقیاس‌های خرد و کلان (محیط آموزشی و جامعه، کشور و جهان)، شناسایی روندها و پیش‌بینی تأثیرهای آنها بر آموزش و مراکز فرهنگی به طور کلی و بر مدرسه به طور خاص؛ ۲) به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران در اجتماع آموزشی و تربیتی و محیط‌های ذی‌ربط و تشویق مدیران به استفاده از آن در زمینه‌های مورد علاقه‌شان؛ ۳) تعیین ساختارها و روندهایی که محیط فرهنگی و آموزشی را در اولویت‌بندی و تعیین راهبردها یاری دهد تا بتواند اهداف خود را محقق ساخته یا احتمال رسیدن به آن‌ها را بیشتر سازد؛ ۴) اطمینان از اینکه توجه به نظام آموزشی به موضوع‌های مهم راهبردی است؛ ۵) پایش روندهای اجرایی راهبردها و موضوع‌های جدید در محیط گسترده‌تر و تسهیل روندهای بررسی آنها (کالدول و اسپینکز ۱۹۹۸).

<sup>۴</sup> Boisot پروفیسور رشته مدیریت راهبردی دانشگاه بارسلونا و دستیار ارشد موسسه مطالعاتی مدیریتی در دانشگاه کمبریج است. وی پاسخ‌های مدیریتی در به کارگیری رهبری راهبردی را در ۴ دسته طبقه‌بندی کرده است: راهبرد در حال ظهور، برنامه‌ریزی راهبردی، کارآفرینی، مقاصد راهبردی.

<sup>۱</sup> Galloway

<sup>۲</sup> Strength Weakness Opportunity Threat

<sup>۳</sup> Caldwell & Spinks

برنامه‌ای خاص برای استفاده‌ی مناسب از فناوری اطلاعات  
بیش از پیش احساس می‌شود.

درودی (۱۳۸۷) به مطالعه وضعیت کاربرد فناوری‌های  
اطلاعاتی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران به منظور  
تدوین برنامه راهبردی مناسب و اثربخش فناوری اطلاعات  
توسط این کتابخانه‌ها پرداخت و نشان داد که در مجموع حدود  
۹۰ درصد از این کتابخانه‌ها فاقد برنامه راهبردی فناوری  
اطلاعات هستند. وی همچنین نشان داد که رابطه معناداری  
میان مدرک تحصیلی مرتبط مدیران و وجود برنامه راهبردی  
فناوری وجود ندارد.

درویشی چادگان (۱۳۹۰) میزان کاربست عناصر مدیریت  
راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های اصفهان، صنعتی اصفهان  
و علوم پزشکی اصفهان را مدنظر قرار داد و نشان داد که از  
پنج مؤلفه‌ی مدیریت راهبردی، میزان توجه به امکانات،  
محدودیت‌ها و پیامدهای خدمتی؛ تبادل اطلاعات میان مدیران  
و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی؛ توجه به فرایندهای  
تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها؛ و کنترل بر اجرای راهبردها،  
بیش از حد متوسط و مراقبت و اطمینان داشتن نسبت به توجه  
به امور راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی اصفهان کمتر از  
حد متوسط بوده است.

ذاکرشهرک (۱۳۹۱) نیز عملکرد کانون پرورش فکری  
کودکان و نوجوانان ایران را با استفاده از مدل تعالی بنیاد  
کیفیت اروپا (EFQM) مورد ارزیابی قرار داد و ایجاد کتابخانه  
بین المللی کودکان و نوجوانان را پیشنهاد داد. یافته‌های وی  
نشان داد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان امتیاز  
۲۷۸/۱۵ را از کل ۱۰۰۰ امتیاز ممکن کسب نموده است و با  
تأمین اقدامات لازم، امکان ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و  
نوجوانان در ایران وجود دارد.

همچنین ذاکر شهرک با همکاری اباذری (۱۳۹۲) در  
پژوهشی دیگر، عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و  
نوجوانان را بر اساس مدل SWOT ارزیابی کرده و به این  
نتیجه رسیده‌اند که کانون از نظر عوامل داخلی دچار ضعف

بدیهی است در پرتوی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی،  
جهت‌گیری آینده مراکز فرهنگی و آموزشی به درستی تبیین  
شده و با فراهم کردن زمینه مناسب برای تفکر راهبردی در  
میان مدیران، اتخاذ تصمیم‌هایی بر مبنای توسعه‌ی جامع و  
مستمر انجام خواهد شد که این امر ایجاد بصیرت در نواحی  
تحت کنترل و بهبود عملکردها را به دنبال خواهد داشت.  
مؤسسات فرهنگی، آموزشی و پژوهشی از مفاهیم، اصول و  
روش‌های مدیریت راهبردی استفاده می‌کنند تا بتوانند ضمن  
آمادگی برای مواجهه با تغییرات آینده، در جهت اهداف و  
برنامه‌های خود و در راستای چشم‌انداز تعریف شده حرکت  
نمایند (گریک ۱۹۸۷، نقل در رحیمی‌جعفری ۱۳۸۹).

با توجه به اهمیت این موضوع و نزدیکی مدل کالدول و  
اسپینکز به مراکز فرهنگی و تربیتی کودکان و نوجوانان  
ضرورت بررسی و چگونگی به‌کارگیری عناصر پنج‌گانه آن، به  
ویژه در کتابخانه‌های کانون به‌وجود آمد.

لذا پژوهش حاضر با تمرکز بر پنج مؤلفه‌ی اصلی مدیریت  
راهبردی و برگرفته از مدل کالدول و اسپینکز شامل: ۱) تبادل  
اطلاعات میان مدیران کتابخانه‌های کانون و کارکنان؛ ۲) توجه  
مدیران و کارکنان کتابخانه‌های کانون به امکانات، محدودیت‌ها  
و پیامدها؛ ۳) توجه به فرایندها برای توانمندسازی کتابخانه‌های  
کانون به منظور تشخیص و اولویت‌بندی راهبردهای کتابخانه؛  
۴) مراقبت و اطمینان از توجه مدیران کتابخانه‌های کانون و  
کارکنان به امور راهبردی؛ و ۵) کنترل بر اجرای برنامه‌ها و  
ظهور پیامدهای آن مدنظر قرار گرفت.

البته در زمینه مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها و یا ارزیابی  
عملکرد کتابخانه‌های کانون پیش‌تر پژوهش‌های متعددی انجام  
گرفته است که اعم آنها شامل موارد زیر است:

رضایی‌شریف‌آبادی و غیبی‌زاده (۱۳۸۵) به بررسی اهداف،  
روش‌ها و عوامل مؤثر در برنامه‌های راهبردی برای استفاده از  
فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها پرداخته و ساختار کلی این  
برنامه‌ها را تشریح کرده‌اند و نشان داده‌اند که فناوری اطلاعات  
به یکی از ابزارهای مهم و اساسی برای دستیابی به اهداف  
سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها تبدیل شده است و لزوم طراحی

است، اما در واکنش به عوامل خارجی در وضعیت میانه قرار دارد.

فرج‌پهلوی<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در رساله‌ی دکترای خود به بررسی مؤلفه‌های برنامه راهبردی در کتابخانه دانشگاهی استرالیا پرداخته است. وی نشان داد که کتابخانه دانشگاهی استرالیا از نظر فرایند کاری با مؤلفه‌های مدیریت راهبردی سازگار است. اما در فعالیت‌های خودکارسازی به دلیل هزینه و قیمت بالا بهتر است که طبق برنامه‌ریزی انجام گیرد. همچنین نشان داده شد که برخوردهای رفتاری مدیران سیستم و کتابداران دانشگاهی در به ثمر رسیدن اهداف حائز اهمیت است. علاوه بر این، نتایج این رساله یا کتابخانه‌های دیگر و سیستم‌های خودکار در نیوزلند نیز مقایسه گردید و نشان داده شد که کتابخانه‌های دانشگاهی استرالیا درصد بالاتری از موازین مدیریت راهبردی را رعایت کرده‌اند.

افشار<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در رساله‌ی دکترای خود با استفاده از مؤلفه‌های مدیریت راهبردی به بررسی رشد مجموعه تک‌نگاشت‌های کتابخانه مرجع (GRL) از کتابخانه ایالتی نیوساوت‌ولز، با هدف توسعه مجموعه کتابخانه پرداخت. این کتابخانه، پیش‌تر در سال ۱۹۸۸ م برنامه‌ای را تحت عنوان (SLNSW) به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی پیاده‌سازی کرده بود. لذا پژوهش افشار، مؤلفه‌ها و الگوهای مفید تصمیم‌گیری که بر رشد و توسعه مجموعه تأثیرگذار است را نشان داده است.

محمود، حیدر و حامد<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز چگونگی درآمدزایی کتابخانه‌های پاکستانی را مورد کنکاش قرار داده و نشان دادند که کتابداران پاکستانی باید بیش از پیش، از تمامی فرصت‌ها و نقاط قوت خود در جهت درآمدزایی کتابخانه‌ها استفاده کنند و در راستای کنترل آن‌ها قدم بردارند.

کیسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در رساله دکترای خود تحت عنوان "اولویت‌های راهبردی و تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی"، برای به کارگیری اولویت‌های راهبردی در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌ها

به مطالعه سه کتابخانه عمومی و دانشگاهی در کالیفرنیا و میشیگان پرداخت تا اولویت‌های برنامه‌ای آنان را در شرایط رکود اقتصادی معلوم کند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اداره‌کنندگان این کتابخانه‌ها که رهبری و مدیریت کار هر روزشان است، اولویت‌های راهبردی را برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند.

مرور این پیشینه‌ها حاکی از آن است که علی‌رغم پیوند و نزدیکی مدل کالدول و اسپینکز به مراکز آموزشی و تربیتی کودکان و استفاده از آن در مدارس و دانشگاه‌ها و در بعضی کتابخانه‌های دانشگاهی، تاکنون این مدل در کتابخانه‌های کانون مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. با توجه به اهمیت مدیریت در این‌گونه سازمان‌های فرهنگی، کاربرد مؤلفه‌های مختلف مدیریت راهبردی برای برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان در آنها و بر اساس نیازهای علمی و فرهنگی جامعه و طراحی چشم‌اندازهای عقلانی و هوشمندانه، پژوهش حاضر به این موضوع پرداخته و در صدد برآمد تا به این سؤال اساسی پاسخ دهد: کتابخانه‌های کانون تا چه حد عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی شامل: (۱) توجه داشتن به به‌کارگیری امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای آن در خدمات؛ (۲) اهمیت دادن به تبادل اطلاعات و جمع‌آوری نظرات؛ (۳) فائل بودن به توانمندسازی کتابخانه برای تشخیص و تعیین اولویت‌های خود؛ (۴) مراقبت و اطمینان از امور راهبردی؛ (۵) کنترل بر اجرای راهبردها و نتایج آن را رعایت می‌کنند، با این فرضیه که به نظر می‌رسد، بین رشته تحصیلی مدیران از نظر رشته کتابداری و غیر کتابداری با به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت راهبردی تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر از روش پیمایشی<sup>۵</sup> استفاده شد. جامعه آماری را کلیه کارکنان ۳۸ کتابخانه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در سطح شهر تهران که از لیسانس به بالا تحصیلات داشته‌اند و تعداد آن‌ها ۱۶۷ نفر بود تشکیل داد. با

1. FaraJpahlou

2. Afshar

3. Mahmood, Hameed & Haider

4. Casey

5. survey

تبادل اطلاعات، توجه به فرایندها جهت توانمندسازی کتابخانه به منظور تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها، مراقبت و اطمینان از توجه به امور راهبردی، کنترل بر اجرای راهبردها و پیامدهای آن) مورد سنجش قرار گرفت. روایی پرسش‌نامه روایی محتوایی و صوری بوده که از طریق ارائه نظرهای متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی که تجربه بیشتری در مبحث مورد نظر داشتند، بدست آمد و با تأیید استاد راهنما اجرا شد. پایایی به دست آمده از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد که پایایی بالا و خوبی را نتیجه می‌دهد. در تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی، تحلیلی و آزمون t تک نمونه‌ای مستقل و آزمون همبستگی استفاده گردید.

توجه به لزوم جامعیت داده‌ها و محدود بودن تعداد کارکنان، نمونه‌گیری انجام نشد. در مجموع، ۱۲۸ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند که در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
کارشناسی	۹۵	۷۴/۲
کارشناسی ارشد	۳۳	۲۵/۸
دکتری	۰	۰
جمع	۱۲۸	۱۰۰/۰

### یافته‌های پژوهش

عنصر اول: توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای آن

ابزار اندازه‌گیری، پرسش‌نامه محقق ساخته بود که بر اساس مدل کالدول و اسپینکز، بر حسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت با ۴۰ سؤال تنظیم گردید که از طریق آن پنج مؤلفه‌ی مدیریت راهبردی (توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای خدماتی،

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی مربوط به مؤلفه توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای آن در خدمت‌دهی کتابخانه‌های کانون

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	گویه‌های مورد بررسی
۱۲۸	۳/۹۳	۰/۸۱۵	۰/۶۶۴	تا چه حد از نیروی انسانی کارآمد در انجام امور کتابخانه استفاده می‌شود؟
۱۲۸	۳/۷۹	۰/۸۲۰	۰/۶۷۲	برای هماهنگ‌سازی برنامه‌های راهبردی با ساختار فرهنگی کانون تا چه حد تلاش می‌گردد؟
۱۲۸	۳/۷۴	۰/۸۹۰	۰/۷۹۱	برای جلوگیری از تداخل و تعارض برنامه‌ها تا چه حد برنامه‌های در حال اجرا به‌طور مستمر بررسی می‌شود؟
۱۲۸	۳/۶۴	۰/۸۶۷	۰/۷۵۲	زمینه بروز خلاقیت کارکنان تا چه حد فراهم شده است؟
۱۲۸	۳/۶۴	۱/۰۱۷	۱/۰۳۵	برای ایجاد امکانات و تسهیلات در کتابخانه تا چه حد برنامه ریزی صورت می‌گیرد؟
۱۲۸	۳/۵۵	۰/۹۰۴	۰/۸۱۷	تا چه حد زمینه پاسخ‌گویی به نیازهای اطلاعاتی کاربران در کتابخانه فراهم شده است؟
۱۲۸	۳/۴۲	۰/۹۶۹	۰/۹۳۹	تا چه حد طراحی و توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کتابداران در اولویت قرار دارد؟
۱۲۸	۳/۲۳	۱/۰۰۸	۱/۰۱۶	تا چه حد از نظرات مراجعه‌کنندگان برای بهبود فعالیت‌های خدماتی کتابخانه استفاده می‌شود؟
۱۲۸	۳/۱۲	۰/۸۳۸	۰/۷۰۳	برای ارائه خدمات به کاربران تا چه حد از فناوری‌های نوین اطلاعاتی استفاده می‌شود؟
۱۲۸	۳۲/۰۶	۵/۲۸۷	۲۷/۹۴۹	نمره کل توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای خدماتی

نوین اطلاعاتی برای ارائه خدمات با میانگین ۳/۱۲ در آخرین مرتبه قرار گرفته است. ضمن اینکه میانگین کل کاربست این مؤلفه در کتابخانه‌های کانون نیز ۳۲/۰۶ محاسبه شده است. عنصر دوم: اهمیت به تبادل اطلاعات و جمع‌آوری نظرات

همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده می‌شود میانگین امتیازهای اختصاص داده شده از سوی کارکنان کتابخانه در پاسخ به شاخص‌های مربوط به کاربست عنصر اول (توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای آن)، استفاده از نیروی انسانی کارآمد با میانگین ۳/۹۳ در بالاترین مرتبه و استفاده از فناوری‌های

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مربوط به مؤلفه تبادل اطلاعات در کتابخانه‌های کانون

گویمه‌های مورد بررسی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
تا چه حد روابط دوستانه و جو صمیمی میان کارکنان وجود دارد؟	۱۲۸	۴/۲۴	۰/۸۰۱	۰/۶۴۲
حدود وظایف و حیطه کاری کتابداران تا چه حد به طور شفاف ارائه شده و در کتابخانه مشهود است؟	۱۲۸	۳/۹۲	۰/۸۹۳	۰/۷۹۷
تا چه حد به انتظارات و تقاضای منطقی مراجعان کتابخانه توجه می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۹۰	۰/۸۱۲	۰/۶۵۹
تا چه حد در اداره کتابخانه از مدیریت مشارکتی استفاده می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۸۴	۱/۰۰۷	۱/۰۱۵
تا چه حد به پیشنهادهاى مفید و سازنده کتابداران بدون در نظر گرفتن ارائه‌کننده آن توجه می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۷۳	۰/۸۷۴	۰/۷۶۴
تا چه حد شیوه‌های صحیح اطلاع رسانی به مراجعان و کاربران در خصوص شرایط و تغییرات محیطی در کتابخانه وجود دارد؟	۱۲۸	۳/۶۲	۰/۸۸۸	۰/۷۸۹
تا چه حد برای انجام بهتر وظایف به کتابداران نظرها و پیشنهادهاى کاربردی ارائه می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۵۶	۰/۸۸۵	۰/۷۸۳
تا چه حد برای اولویت بندی اهداف و برنامه‌های کتابخانه سعی می‌شود که توافق کتابداران جلب شود؟	۱۲۸	۳/۴۵	۰/۸۶۸	۰/۷۵۴
نمره کل تبادل اطلاعات	۱۲۸	۳۰/۲۷	۴/۷۷۱	۲۲/۷۶۷

بندی اهداف با میانگین ۳/۴۵ در رتبه آخر قرار گرفته است. ضمن اینکه امتیاز کل کاربست این مؤلفه در کتابخانه‌های کانون با میانگین ۳۰/۲۷ محاسبه شده است. عنصر سوم: تشخیص و اولویت‌بندی مسائل راهبردی

با توجه به میانگین امتیازهای اختصاص داده شده از سوی کارکنان در پاسخ به شاخص‌های مربوط به کاربست عنصر دوم (تبادل اطلاعات) در جدول ۲ مشخص گردید که کاربست روابط دوستانه و ایجاد جو صمیمی میان کارکنان با میانگین ۴/۲۴ در رتبه نخست و جلب توافق کتابداران برای اولویت-

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مربوط به مؤلفه توجه به فرایندها جهت توانمندسازی کتابخانه به منظور تشخیص و اولویت‌بندی

راهبردها در کتابخانه‌های کانون

گویه‌های مورد بررسی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
تا چه حد از حداکثر توان و معلومات کتابداران در تدوین اولویت‌های کتابخانه استفاده می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۶۱	۰/۹۶۶	۰/۹۳۳
برای برقراری نظام خودگردانی در کارها و فعالیت‌های کتابخانه‌های کانون تا چه حد تلاش می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۵۷	۰/۹۴۵	۰/۸۹۳
تا چه حد از ارزشیابی منظم عملکرد کتابداران برای بررسی میزان تحقق اهداف کتابخانه‌های کانون استفاده می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۵۵	۰/۹۰۴	۰/۸۱۷
با انتقادهای احتمالی کاربران تا چه حد برخورد مناسب و عقلایی می‌شود؟	۱۲۸	۳/۵۵	۰/۹۱۲	۰/۸۳۲
برنامه‌های راهبردی کتابخانه پس از مشاهده پیامدها تا چه حد مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گیرد؟	۱۲۸	۳/۴۸	۰/۸۸۷	۰/۷۸۷
تا چه حد در تهیه اطلاعات و منابع کافی برای تنظیم و اولویت‌بندی برنامه‌های کتابخانه جدید و پشتکار وجود دارد؟	۱۲۸	۳/۴۷	۰/۹۰۴	۰/۸۱۸
برای کشف علل مشکلات موجود تا چه حد از کتابداران در جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها استفاده می‌شود؟	۱۲۸	۳/۴۰	۱/۰۱۴	۱/۰۲۹
با انتقادهای احتمالی کتابداران در زمینه‌های مختلف کاری تا چه حد برخورد مناسب و عقلانی می‌شود؟	۱۲۸	۳/۳۰	۰/۹۹۳	۰/۹۸۵
امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی و تحقیقاتی در کتابخانه تا چه حد فراهم است؟	۱۲۸	۳/۱۹	۱/۰۰۲	۱/۰۰۴
تا چه حد از فناوریهای پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی در جهت بهینه‌سازی راهبردهای کتابخانه و اولویت‌بندی آنها استفاده می‌شود؟	۱۲۸	۳/۱۴	۰/۹۱۱	۰/۸۳۰
نمره کل توجه به فرایندها جهت توانمندسازی کتابخانه به منظور تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها	۱۲۸	۲۶/۳۴	۶/۵۵۱	۴۲/۹۱۷

فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی برای بهینه‌سازی راهبردها و اولویت‌بندی آنها با میانگین ۳/۱۴ در پایین‌ترین مرتبه قرار دارد. امتیاز کل مربوط به کاربست این مؤلفه در کتابخانه‌های کانون با میانگین ۳۴/۲۶ محاسبه شده است. عنصر چهارم: مراقبت و اطمینان از امور راهبردی

داده‌ها در جدول ۳ نشان داد که میانگین امتیازهای اختصاص داده شده از سوی کارکنان در پاسخ به شاخص‌های مربوط به کاربست عنصر سوم (توجه به فرایندها جهت توانمندسازی کتابخانه به منظور تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها)، استفاده از حداکثر توان و معلومات کتابداران در تدوین اولویت‌ها با میانگین ۳/۶۱ در مرتبه نخست و استفاده از

جدول ۴. میزان توجه به مراقبت از امور راهبردی در کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

واریانس	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	گویه‌های مورد بررسی
۰/۹۵۴	۰/۹۷۷	۳/۶۵	۱۲۸	برای رفع اختلاف‌های احتمالی کارکنان و ایجاد فضای تفاهم و جلب نظرات سودمند کتابداران تا چه حد تلاش می‌گردد؟
۰/۸۳۰	۰/۹۱۱	۳/۶۴	۱۲۸	تا چه حد اهداف و اولویت‌های کتابخانه به طور مکرر برای کارکنان توضیح داده می‌شود؟
۰/۸۳۰	۰/۹۱۴	۳/۶۴	۱۲۸	برای بهبود مستمر کیفیت خدمات کتابخانه با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی برنامه‌های راهبردی، تا چه حد تلاش می‌گردد؟
۰/۹۵۶	۰/۹۷۸	۳/۶۴	۱۲۸	تا چه حد برای اجرای الویت‌ها، زمان‌بندی مشخص تعیین شده است؟
۰/۹۰۹	۰/۹۵۴	۳/۵۶	۱۲۸	تا چه حد در انجام کارها، به توافق همگانی توجه می‌شود و نه اعمال نظر شخصی؟
۰/۸۹۷	۰/۹۴۷	۳/۵۲	۱۲۸	به منظور ایجاد تعهد کاری، تا چه حد در واگذاری اختیار و مسئولیتها به کتابداران انعطاف‌پذیری وجود دارد؟
۰/۸۵۲	۰/۹۲۳	۳/۳۸	۱۲۸	در جلسات بحث و گفتگو راجع به تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌های کانون، کتابداران تا چه حد حضور فعال و مستمر دارند؟
۱/۱۰۸	۱/۰۵۳	۳/۲۰	۱۲۸	کارهای موفق کتابداران تا چه حد مورد قدردانی و تشویق قرار می‌گیرد؟
۲۶/۹۲۵	۵/۱۸۹	۲۸/۲۴	۱۲۸	نمره کل مراقبت و اطمینان از توجه به امور راهبردی

میانگین امتیازهای اختصاص داده شده از سوی کارکنان در پاسخ به شاخص‌های مربوط به کاربست عنصر چهارم (مراقبت و اطمینان از امور راهبردی) در جدول ۴ نشان داد که تلاش برای رفع اختلاف‌های احتمالی کارکنان و ایجاد فضای تفاهم با میانگین ۳/۶۵ در مرتبه نخست و قدردانی از کارهای موفق با میانگین ۳/۲۰ در مرتبه آخر قرار گرفته است و میانگین کل کاربست این مؤلفه در کتابخانه‌های کانون ۲۸/۲۴ محاسبه شده است.

عنصر پنجم: کنترل اجرای راهبردها و پیامدهای آن

با توجه به میانگین‌های اختصاص یافته از سوی کارکنان کتابخانه در پاسخ به شاخص‌های مربوط به کاربست عنصر پنجم (کنترل اجرای راهبردها و پیامدهای آن) در جدول ۵، می‌توان گفت که زمینه همکاری میان کتابداران با میانگین ۳/۹۲ در رتبه نخست و جلسات بحث و گفتگو در مورد نتایج برنامه‌های راهبردی کتابخانه با کتابداران با میانگین ۳/۴۰ در مرتبه آخر قرار گرفته است و میانگین کل کاربست این مؤلفه در کتابخانه‌های کانون نیز برابر با ۱۷/۹۵ محاسبه شده است.



جدول ۵. شاخص‌های توصیفی مربوط به مؤلفه کنترل بر اجرای راهبردها و پیامدهای آن در کتابخانه‌های کانون

گویه‌های مورد بررسی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
برای دستیابی به عملکرد مطلوب تا چه حد زمینه همکاری بین کتابداران وجود دارد؟	۱۲۸	۳/۹۲	۰/۸۵۷	۰/۷۳۴
بهره‌گیری از فناوریهای نوین اطلاعاتی برای ارائه خدمات تا چه حد با استقبال کتابداران مواجه می‌گردد؟	۱۲۸	۳/۷۹	۱/۰۲۵	۱/۰۵۰
به منظور ارزیابی میزان موفقیت، تا چه حد نتایج برنامه‌های راهبردی کتابخانه به طور مستمر پیگیری می‌شود؟	۱۲۸	۳/۴۲	۰/۹۰۲	۰/۸۱۳
تا چه حد از ارزشیابی مداوم کتابداران برای کنترل اثربخشی برنامه‌های راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟	۱۲۸	۳/۴۱	۰/۹۴۴	۰/۸۹۰
تا چه حد جلسات بحث و گفتگو در مورد نتایج برنامه‌های راهبردی کتابخانه با کتابداران وجود دارد؟	۱۲۸	۳/۴۰	۱/۰۰۷	۱/۰۱۳
نمره کل کنترل بر اجرای راهبردها و پیامدهای آن	۱۲۸	۱۷/۹۵	۳/۶۸۳	۱۳/۵۶۴

میزان هم‌سویی کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان با عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی

جدول ۶. میزان هم‌سویی کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان با عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین مقایسه‌شده	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
نمره کل عناصر پنج‌گانه	۱۲۸	۱۴۲/۷۸	۲۲/۲۱	۱۲۰	۱۱/۶	۱۲۷	۰۰۰

با توجه به این که مقدار t مثبت و معنی‌دار است، مشخص می‌شود که در کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به طور معنی‌داری در حد زیاد عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی رعایت می‌شود. برای آنکه بتوان مشخص کرد که هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه به طور مجزا و نسبت به یکدیگر در چه سطحی رعایت می‌شوند از جدول ۷ استفاده شد.

جدول ۷. رتبه‌بندی عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی کالدول و اسپینکز در کتابخانه‌های کانون

تعداد	مجموع نمرات کسب شده	میانگین	مجموع نمرات قابل کسب	درصد تحقق عناصر
۱۲۸	۳۸۷۵	۳۰/۲۷	۵۱۲۰	۷۵/۶۸
۱۲۸	۲۲۹۷	۱۷/۹۵	۳۲۰۰	۷۱/۷۸
۱۲۸	۴۱۰۴	۳۲/۰۶	۵۷۶۰	۷۱/۲۵
۱۲۸	۳۸۱۵	۲۸/۲۴	۵۱۲۰	۷۰/۶۱
۱۲۸	۴۳۸۵	۳۴/۲۶	۶۴۰۰	۶۸/۵۲

از توجه به امور راهبردی) با درصد تحقق ۷۰/۶۱ در رتبه چهارم و مؤلفه سوم (توجه به فرایندها جهت توانمندسازی کتابخانه برای تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها) در رتبه آخر قرار گرفته است.

آیا رشته تحصیلی مدیران بر نقطه نظرهای آنها در مورد کاربست عناصر پنج‌گانه مدیریت راهبردی مؤثر بوده است؟

داده‌های جدول ۷ نشان می‌دهد که مؤلفه دوم (تبادل اطلاعات) با درصد تحقق ۷۵/۶۸، در رتبه نخست قرار داشته است. مؤلفه پنجم (کنترل بر اجرای راهبردها و پیامدهای آن) با درصد تحقق ۷۱/۶۸ در رتبه دوم و مؤلفه اول (توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای خدماتی) با درصد تحقق عناصر ۷۱/۲۵ در رتبه سوم و مؤلفه چهارم (مراقبت و اطمینان

جدول ۸. آزمون t گروه‌های مستقل برای تعیین تفاوت بین میزان کاربست عناصر پنج‌گانه و رشته تحصیلی مدیران

مؤلفه‌ها	رشته تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
مؤلفه یک	کتابداری و اطلاع‌رسانی	۸	۳۰/۱۳	۴/۱۵۵	-۱/۳۷۷	۳۸	۰/۱۷۶	تفاوت معنی‌دار نیست
مؤلفه دو	سایر رشته‌ها	۳۲	۳۲/۶۹	۴/۸۲۲				
مؤلفه سه	کتابداری و اطلاع‌رسانی	۸	۳۰/۸۸	۴/۹۷۰	-۰/۲۵۶	۳۸	۰/۷۹۹	تفاوت معنی‌دار نیست
مؤلفه چهار	سایر رشته‌ها	۳۲	۳۱/۳۱	۴/۱۵۴				
مؤلفه پنج	کتابداری و اطلاع‌رسانی	۸	۳۲/۸۸	۶/۶۸۶	-۰/۹۷۸	۳۸	۰/۳۳۴	تفاوت معنی‌دار نیست
مؤلفه شش	سایر رشته‌ها	۳۲	۳۵/۰۹	۵/۵۰۳				
مؤلفه هفت	کتابداری و اطلاع‌رسانی	۸	۲۷/۳۸	۴/۸۶۸	-۰/۸۳۵	۳۸	۰/۴۰۹	تفاوت معنی‌دار نیست
مؤلفه هشت	سایر رشته‌ها	۳۲	۲۸/۸۴	۴/۳۴۹				
مؤلفه نهم	کتابداری و اطلاع‌رسانی	۸	۱۸/۰۰	۳/۱۱۷	-۰/۲۳۹	۳۸	۰/۸۱۲	تفاوت معنی‌دار نیست
مؤلفه دهم	سایر رشته‌ها	۳۲	۱۸/۳۱	۳/۳۴۵				

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه می‌توان با مدیریت راهبردی امکانات بالقوه کتابخانه‌ها از جمله منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع دانش و یادگیری، مدیریت منابع اطلاعاتی، استفاده از فناوری‌ها و غیره بهره‌وری حرفه‌ای را افزایش داد و به نتایج مطلوبی در بازده و برونداد سازمانی دست یافت. نتایج پژوهش حاضر نشان داد استفاده از نیروی انسانی کارآمد در بالاترین مرتبه و در مقابل، توجه به استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی برای خدمت‌رسانی به کاربران در پایین‌ترین سطح خود قرار داشته است. در پژوهش ذاکرشهرک و اباذری (۱۳۹۲) نیز نشان داده شده بود که کتابخانه‌های کانون از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است، اما در واکنش به عوامل خارجی در وضعیت میانه قرار دارد. البته مدل‌ها و عناصر به کار رفته در پژوهش حاضر و پژوهش ذاکر

در این بخش، فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه به نظر می‌رسد تفاوت معناداری بین رشته تحصیلی (کتابداری و غیر کتابداری) مدیران و نقطه نظرهای آنها در کاربست عناصر مدیریت راهبردی مورد آزمون قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۸ مشهود است، سطح معناداری آزمون برای هر پنج مؤلفه بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، لذا آزمون برای هیچ‌کدام از مؤلفه‌های پنج‌گانه معنی‌دار نیست و فرض وجود تفاوت معنا دار بین نظر مدیرانی که در رشته کتابداری تحصیل کرده‌اند با آنهایی که در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند، در کاربست عناصر مدیریت راهبردی وجود ندارد.

راهبردها و اولویت‌بندی آنها در پایین‌ترین مرتبه قرار گرفته است.

تحقق اهداف کتابخانه‌ها منوط به راهبردی صحیح، علمی و مناسب است. تفاهم و تعهد بیشتر میان مدیران، کارکنان، دست‌اندرکاران و کاربران موجب می‌شود تا آنان بتوانند سازمانی را که در آن کار می‌کنند درک نمایند، به علت کار خود پی‌ببرند، خود را جزئی از سازمان به حساب آورند، برای کمک کردن به آن خود را متعهد بدانند و برنامه‌ها را در فاصله زمانی تعیین شده اجرا کنند. همچنین شناخت و آگاهی از انگیزه کتابداران در اجرای راهبردها، تشویق و قدرشناسی به موقع از موفقیت‌های کتابداران همگی می‌تواند منجر به نتایج بهتر و مراقبت از امور راهبردی گردد. به طوری که افشار (۲۰۰۰) نیز در پژوهش خود بیان داشت که استفاده از این مؤلفه و الگوهای مفید رایج در این زمینه می‌تواند بر رشد و تصمیم‌گیری مجموعه کتابخانه‌ها تاثیرگذار باشد.

همچنین نتایج نشان داد که زمینه همکاری میان کتابداران با میانگین ۳/۹۲ در رتبه نخست اما جلسات بحث و گفتگو در مورد نتایج برنامه‌های راهبردی کتابخانه با کتابداران با میانگین ۳/۴۰ در مرتبه آخر قرار گرفته است. در حالی که همانطور که در پژوهش محمود، حیدر و حامد (۲۰۰۵) نیز نشان داده شده است کتابخانه‌ها باید بیش از پیش از تمامی فرصت‌ها و نقاط قوت خود استفاده کنند و در راستای کنترل آن‌ها اقدام نمایند. بنابراین، مدیران کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان با توجه به بازخورد فعالیت حاصل از اجرای راهبرد در محیط کتابخانه باید پیوسته عملکرد راهبردی را ارزیابی کرده و نظارت کافی و صحیح بر اجرای برنامه‌ها و پیامدهای حاصل از آن داشته باشند و در صورت مشاهده هر گونه نقصی پیامدهای آن را نیز مورد توجه قرار دهند، چرا که ممکن است نتایج به دست آمده به اصلاح، تغییر یا تکمیل برنامه‌های راهبردی جدید منجر شود.

علی‌رغم اینکه یافته‌ها نشان داد که عناصر پنج‌گانه در مراتب مختلف قرار دارند، اما آزمون‌های آماری و مقدار  $t$  محاسبه شده حاکی از توجه زیاد به هریک از عناصر پنج‌گانه مدیریت

شهرک و ابادری متفاوت بوده است و شاید اختلاف اندک آمارهای مشاهده شده نیز به همین دلیل باشد.

از آنجایی که راهبردها معمولاً با کل سازمان سروکار دارند بنابراین، هم‌هی افراد و واحدهای سازمان، هم در بخش برنامه‌ریزی و هم در بخش اجرا باید مشارکت داشته باشند و هنر مدیران نیز این است که چگونه افراد و واحدها را در اجرای راهبردها دخالت دهند. هر قدر که افراد بیشتر در جریان برنامه‌ها قرار داشته باشند بهتر می‌توانند به اجرای آن‌ها کمک کنند. به طوری که در پژوهش فرج‌پهلوی (۱۹۹۴) نیز نشان داده شده بود که برخوردهای رفتاری مدیران سیستم و کتابداران در به ثمر رسیدن اهداف حائز اهمیت است. خوشبختانه نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در کتابخانه‌های کانون به تبادل اطلاعات بیش از سایر عناصر توجه می‌گردد.

در راستای اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی برای دستیابی به اهداف کلان سازمانی، اداره‌کنندگان کتابخانه به خوبی می‌دانند که اولویت‌ها یک چارچوب مشترک به دست می‌دهند و با توجه به رسالت سازمان تعیین شده‌اند که تحت عنوان راهبرد از آن یاد می‌شود، "سازمان بدون راهبرد به مثابه کشتی بدون رادار است" و مبنای آن بینش مدیران است. لذا مدیران باید بدانند در صورت اولویت‌بندی برنامه‌های کتابخانه بر اساس اهداف، ارزش‌ها و رسالت کتابخانه می‌توانند توانمندی رقابت با تغییرات و نیازهای متغیر و پیچیده را داشته و خدماتی ارائه کنند که هدف‌مند بوده و رضایت کاربران خود را موجب شوند. به طوری که کیسی (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود نشان داد که اداره‌کنندگان کتابخانه‌ها روش‌های تعیین راهبرد را معرفی و اولویت‌ها را برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند.

اما نتایج بررسی عنصر سوم مورد اشاره کالدول و اسپینکز یعنی توجه به توانمندسازی کتابخانه‌های کانون جهت تشخیص و اولویت‌بندی مسائل راهبردی کتابخانه‌های کانون، بیان‌گر این است که گرچه استفاده از حداکثر توان و معلومات کتابداران در تدوین اولویت‌ها در مرتبه نخست قرار دارد، استفاده از فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی برای بهینه‌سازی

راهبردی و کاربست آن در کتابخانه‌های کانون بوده است. چنین به نظر می‌رسد که مدیران باید از مدرک تحصیلی مرتبط برخوردار باشند تا بتوانند به امور راهبردی بهتر بپردازند، لذا در این زمینه بین رشته تحصیلی مدیران و نقطه نظرشان در مورد عناصر مدیریت راهبردی مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که با توجه به مقدار میانگین و t محاسبه شده بین نظر مدیرانی که در رشته‌های کتابداری و غیر کتابداری و حتی مدیریت تحصیل کرده‌اند در کاربست عناصر مدیریت راهبردی تفاوت معنی‌داری دیده نمی‌شود. همان‌گونه که درودی (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود دریافته بود که بین مدرک تحصیلی مرتبط مدیران و وجود برنامه‌ریزی راهبردی فناوری ارتباط معناداری وجود ندارد.

با توجه به موارد پیش‌گفته و پیشنهادهای کتابداران کتابخانه‌های کانون در مورد سؤال باز پرسش‌نامه پیشنهادهای زیر برای کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان ایران قابل تأمل است:

- برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه کتابداری بصورت غیر متمرکز؛
- برگزاری جلسه‌های بحث و گفتگو در خصوص تدوین برنامه‌های راهبردی؛
- ارزیابی نتایج برنامه‌ها بعد از اتمام هر برنامه مدون در زمان تعیین شده؛
- ارزیابی منظم عملکرد کتابداران، فعالیت‌های خدماتی کتابخانه و مراجعه کنندگان به کتابخانه و در صورت لزوم به تغییر، اصلاح یا تکمیل برنامه‌های راهبردی؛
- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی «برنامه‌ریزی راهبردی» برای مدیران شاغل؛
- اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی‌های کلان، بخشی و فرابخشی جهت پشتیبانی و تقویت منابع کانون در اختیار مدیران برنامه‌ریزی کشور قرار گیرد؛
- در راستای تشویق و ترغیب کتابخانه‌های کانون ایجاد یا انتخاب «کتابخانه‌های نمونه» در مناطق مختلف برای

نشان دادن کتابخانه موفق در زمینه مدیریت راهبردی نیز می‌تواند مفید باشد.

### منابع

درودی، ف. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی راهبردی برای بهره‌گیری کارآمد از فناوری‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران (مراکز استانی)*. پایان‌نامه دکتری. کتابداری و اطلاع‌رسانی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات. تهران.

درویشی‌چادگان، م. (۱۳۹۰). *بررسی میزان به‌کارگیری مولفه‌های مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه پیام نور مشهد.

ذاکرشهرک، م. (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران جهت ارائه الگوی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

ذاکرشهرک، م.؛ ابازری، ز. (۱۳۹۲). *بررسی ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۴(۹۵)*. قابل دسترسی در <http://journals.nlai.ir/fasname> (دسترسی در ۹۳/۰۴/۱۵).

رحیمی جعفری، ع. (۱۳۸۹). *شناسایی موانع برنامه استراتژیک وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در راستای تحقیق اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.

رضایی شریف‌آبادی، س.؛ غیبی‌زاده، آ (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۷(۳)*. قابل دسترسی در <http://www.magiran.com> (دسترسی در ۹۳/۰۲/۵).

Afshar, E. (2000). *Strategic Planning for Collection Development: Application to a Monograph Collection at the State Library of New South Wales*. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree

- of Doctor of Philosophy at the University of New South Wales. Sydney,
- Casey, A. M. (2011). Strategic priorities and change in Academic libraries. United states – Massachusetts: Simmons college. Available: <http://Pqdtopen.Proquest.Com> (accessed July 20, 2014).
- Caldwell, B.; Spinks, J. M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Caldwell, Brian; Spinks, Jim M (1998). *Beyond the self-managing school*. London; Philadelphia, PA: Falmer Press,
- FaraJahlou, Abdolhossein (1994). *Planning in university libraries: An investigation of Attitudes and Practice in AustraliA*. A Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy in the school of information,library and Archive studies university of new south Wales.
- Galloway, j. (1990). Strategic management in public research organization. *the international Journal of public sector management*.
- Mahmood, k; Hameed, A; Haider, S.J. (2005). Fundraising in Pakistani libraries: Pceptions of library leaders. *International Information and Library Review*, 37(2), 117- 125. Available: <http://jlib.ut.ac.ir> (accessed July 20, 2014).

