



NASTINFO

## تدوین راهبرد پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹)

فرزانه شادانپور | امیر مقدمی

### چکیده

**هدف:** تدوین راهبرد پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با هدف رفع معضلات و چالش‌های پژوهشی و توسعه پژوهش برای سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با استفاده از فن دلفی و مصاحبه انجام شد. داده‌ها با روش‌های سوات و PESTLE تجزیه و تحلیل و از مدل برنامه‌ریزی راهبردی "برایسون" برای تدوین راهبرد استفاده شد.

**یافته‌ها:** وضعیت پژوهش از حیث فرصت‌های موجود در محیط بیرونی سازمان نسبتاً خوب و از نظر ضعف‌های موجود در محیط درونی نسبتاً بد ارزیابی شد. ذی‌نفعان پژوهشی درونی و بیرونی توان‌مندی‌های پژوهشی گسترده‌ای در اختیار سازمان قرار می‌دهند که می‌تواند دستمایه همکاری‌های پژوهشی و ایجاد شبکه‌های گسترده ارتباطات علمی در جهت اهداف سازمانی باشد. فلسفه وجودی پژوهش در سازمان، پشتیبانی علمی از عملیات و خدمات تخصصی صفی و ستادی و تطابق آنها با دانش، استانداردها، و فناوری روز، و کمک به رشد و توسعه دانش ملی در حوزه‌های مرتبط است.

**نتیجه‌گیری:** برای "توسعه شبکه ملی دانش" و "تبدیل شدن به هاب ملی دانش"، برگرفته از سند راهبردی اصلی سازمان، لازم است در فعالیتهای پژوهشی، ضمن پوشش همه عملکردهای ستادی و صفی داخلی، با هدف "تقویت انسجام درونی" و "حفظ جایگاه مرجعیت" سازمان، از فرصت‌های بیرونی نیز برای ترمیم ضعف‌های درونی بهره‌برداری شود.

### کلیدواژه‌ها

راهبرد، پژوهش، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، مدل برایسون

## تدوین راهبرد پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹)

فرزانه شادانپور<sup>۱</sup>

امیرمقدمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۱۹

### مقدمه

سرعت تغییرات و تحولات در علم و فناوری در جهان کنونی وضعیتی را پیش روی نهادهای اجتماعی قرار داده که ماندگاری و مفید بودن در آن جز در سایه درک صحیح از تغییر و همگامی با آن تقریباً غیرممکن است. از دیرباز مقوله‌های "مدیریت"، "برنامه"، و "راهبرد" در ابعاد گوناگون حیات بشر وجود داشته‌اند و متناسب با افزایش شتاب تغییرات، در گستره مفهومی و عملیاتی آنها بازتعریف و بازبینی صورت گرفته است. در چنین وضعیتی لزوم تطابق پویای سازمان‌ها با تغییرات سریع به رواج مقوله‌هایی مانند "تغییر برنامه‌ریزی شده"، "تفکر راهبردی"، و "برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی" در اداره آنها منجر شده است.

چنان که کامینگز و ورلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹، ص ۲۳) بیان کرده‌اند: "تغییری که برای یک سازمان پیش می‌آید متمایز از تغییری است که اعضای آن برایش برنامه‌ریزی کرده‌اند". لازمه تحقق چنین سطحی از پویایی در سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات، شناخت محیط فعلی، و داشتن بینشی از آینده است که به برنامه‌ها و ابزارهایی برای نیل به آن مجهز شده باشد. چنین دانش و بینشی در ترکیب با خواسته‌ها و تمایلات، آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها، و امکانات و منابع در دسترس، وضعیتی را برای ما ترسیم می‌کند که رسیدن به آن مطلوب است. در این خصوص، جمله‌ای از آلن کی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) بی‌مناسبت به نظر نمی‌رسد: "بهترین راه پیش‌بینی آینده ساختن آن است". ساختن آینده مطلوب و رسیدن به آن به کمک راهبرد و عناصر مرتبط با آن، یعنی "تفکر راهبردی"، "برنامه‌ریزی راهبردی"، و "مدیریت راهبردی" میسر می‌شود. به تعبیری

۱. عضو هیأت علمی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران؛ رئیس گروه پژوهش‌های توسعه‌ای فناوری اطلاعات (نویسنده مسئول)  
fshadanpoor@yahoo.com
۲. کارشناس ارشد EMBA؛ رئیس گروه بازاریابی اطلاعات، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران  
moghaddami@yahoo.com
3. Planned change
4. Cummings & Worley
5. Allen Kay

دیگر "راهبرد، شکل دادن به آینده است" (مک کوئن، ۲۰۱۱).

تعاریف گوناگونی از راهبرد ارائه شده است که در جوهره همه آنها این مفاهیم قابل استنباط است: تغییر، آینده، هدف، جهت گیری، تصمیم، برنامه، منابع، حرکت، ذی نفع، و ارزیابی. در چارچوب های سازمانی شاید تعریف جانسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸، ص ۳) تعریفی مناسب از راهبرد و دربردارنده همه مفاهیم مذکور باشد: "راهبرد جهت گیری و گستره یک سازمان در بلندمدت است که از طریق پیکربندی منابع و صلاحیت ها در محیطی متغیر برایش مزیت می آفریند تا بتواند انتظارات ذی نفعانش را برآورده سازد".

کتابخانه های نیز همچون سایر سازمان ها با چالش تغییرات سریع محیطی مواجه اند، "چالش بقا و تجدید حیات، یا رکود و نابودی در محیطی به سرعت در حال تغییر" (دانلن، ۱۹۹۱) و این واقعیتی است که آنها را به بازنگری در نقش خود و اتخاذ تدابیری سوق می دهد که ترسیم افق آینده و برنامه ریزی برای جهت دهی و ساختن آینده جزئی از آن است. همان گونه که متیوز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵، ص ۵۲) اظهار می دارد: "شناسایی و تصمیم به استفاده از مجموعه مشخصی از راهبردها به کتابخانه کمک می کند تا نوع و نحوه ارائه محصولات و خدماتش را به همه ذی نفعانی اعلام کند که کتابخانه موظف به خدمت رسانی به آنهاست". برنامه های راهبردی در کتابخانه ها "راهنمایی هستند برای حرکت به سوی آینده ای غیر قطعی که کتابخانه را قادر به تعیین جهت حرکت و انعطاف پذیری در مواجهه با مسائل می سازند" (زگ، ۲۰۱۵). این تحولات و چاره اندیشی ها در کتابخانه ها و آرشیو های ملی به عنوان گنجینه های ملی میراث مستند، با توجه به وظایف ملی آنها، صورت گسترده تری نسبت به سایر انواع کتابخانه ها به خود می گیرد.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران همانند سایر کتابخانه ها و آرشیو های ملی در جهان با تغییرات مداوم در فناوری و محمل های اطلاعاتی مواجه است که پدید آورنده نیاز های اطلاعاتی جدیدی در میان ذی نفعان و استفاده کنندگان آن است. حقیقت این است که پژوهش، ابزار اصلی برای اجرای صحیح، کامل، و پایدار وظایف فعلی سازمان و اهرمی کارآمد برای به عهده گرفتن وظایف جدید در سطوح ملی و بین المللی به شمار می رود. واحدهای پژوهشی هر سازمان باید ابزاری برای پیوند سریع پژوهش و توسعه به عملکردهای حرفه ای آن باشند؛ به ویژه، برای سازمانی که در حیطه حفظ و سازماندهی اطلاعات مستند ملی در کشور نقش مرجعیت و الگودهی دارد.

1. McKeown
2. Janson
3. Configuring
4. Donlon
5. Mathews
6. Zaugg

برای تحقق این ایده طراحان اولیه ساختار سازمان اسناد و کتابخانه ملی (به اختصار سازمان)، با هوشمندی و آینده نگری ویژه، امر پژوهش را رسماً در ساختار و اساسنامه سازمان گنجانده اند. کتابخانه ملی بر اساس اساسنامه، مؤسسه ای آموزشی (علمی)، پژوهشی و

خدماتی است که زیر نظر مستقیم ریاست جمهوری اداره می‌شود و علاوه بر ایفای نقش الگو و مرجعیت در شناسایی، گردآوری، حفاظت، و اشاعه محتوای اطلاعاتی ملی، برنامه‌ریزی برای تسریع و تسهیل پژوهش و مطالعه و تبادل اطلاعات، موظف به پژوهش و برنامه‌ریزی علمی کتابداری و اطلاع‌رسانی و شرکت در پژوهش‌ها و فعالیت‌های بین‌المللی ذی‌ربط است (اساسنامه کتابخانه ملی، ۱۳۶۹). با اینکه در کارنامه پژوهشی سازمان، نمونه‌های موفق که به محصولات پژوهشی ماندگاری هم ختم شده‌اند، به چشم می‌خورد؛ اما، با توجه به تغییر پارادایم از کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سنتی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی دیجیتال مبتنی بر شبکه و رویارویی هوشمند با محیط‌ها و فناوری‌های جدید، تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به بهره‌وری بیشتر از منابع مالی و انسانی در جهت نیل به اهداف کلان سازمان در حیطه پژوهش رهنمون شود. لازم به اشاره است که با وجود سند راهبردی مادر در سازمان و مشخص بودن چشم‌انداز، هدف نهایی و راهبرد سازمان در افق سال ۲۰۲۵ زمینه برای تدوین "راهبردهای بخشی" براساس سند مادر فراهم شده است. راهبردهای بخشی، گرچه در جزئیات با هم متفاوت خواهند بود اما در نهایت، همه با هم سازمان را به سرمنزل مقصود خواهند رساند.

از حیث ساختار، سازمان دارای شورای پژوهشی و معاونتی با عنوان معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و فناوری است. بخش‌های پژوهشی که زیرمجموعه این معاونت است، عبارت‌اند از: ۱. اداره کل پژوهش و آموزش با سه گروه پژوهشی: ایران‌شناسی و اسلام‌شناسی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، و فناوری اطلاعات؛ ۲. پژوهشکده اسناد با گروه‌های پژوهش‌های آرشیوی، حفظ و نگهداری اسناد، و تاریخ معاصر ایران.

سازمان فعلی نتیجه ادغام "سازمان اسناد ملی ایران" و "کتابخانه ملی ایران" است و ساختار آن دارای دو ویژگی است: ۱) دارا بودن واحدهایی با وظیفه انجام پژوهش و فعالیت‌های پژوهشی در تمام حوزه‌های حفظ و اشاعه دانش مستند که در میان سازمان‌های مشابه در جهان منحصر به فرد است؛ و ۲) قرار گرفتن دو سازمان کاملاً مجزای پیشین (اسناد ملی و کتابخانه ملی) در کنار یکدیگر که تفاوت‌هایی در فلسفه وجودی و اهداف و وظایف خود داشتند. این ویژگی‌ها منشأ پیچیدگی‌های خاصی در تدوین یک راهبرد پژوهشی وحدت‌گرا و در عین حال، کل‌نگر برای سازمانی چندوظیفه‌ای و متکثر بوده است که در این مقاله به آنها اشاره می‌شود.

سند راهبردی سازمان راهبرد اصلی سازمان را در چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ "توسعه شبکه ملی دانش" و هدف آن را "تبدیل شدن به هاب ملی دانش" بیان کرده است (فیض، ۱۳۹۱).

طرح تدوین راهبرد پژوهشی سازمان با هدف عمومی رفع معضلات و چالش‌های پژوهشی و ترسیم چشم‌انداز پژوهشی آن در افق سال ۱۴۰۴ اهداف پژوهشی، مأموریت پژوهشی، و راهبرد پژوهشی برای یک دوره پنج ساله (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹) به اجرا درآمد که در این مقاله آمده است.

در منابع بسیاری به بررسی ضرورت، چگونگی، و مطالعات موردی در خصوص راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها، مراکز اطلاع‌رسانی، و مراکز مرتبط پرداخته شده است. گذشته از آثار نظری در این حوزه، در بین مراکز اطلاع‌رسانی داخلی تعداد اندکی به تدوین راهبرد پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (۱۳۷۹)، دومین ویرایش از برنامه راهبردی خود را در سال‌های ۱۳۷۸ و ۱۳۷۹ ارائه کرد. پریخ و همکاران برنامه راهبردی کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را در سال ۱۳۸۵ و کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد را در سال ۱۳۹۰ تدوین کردند. پریخ و شریف برنامه راهبردی انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران را در سال ۱۳۸۹ تدوین کردند. منصوریان (۱۳۸۸) برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی؛ سهیلی (۱۳۹۰) راهبردهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی؛ فیض (۱۳۹۱) برنامه راهبردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران؛ شیخ شعاعی، انتظامی، و موسوی (۱۳۹۳) برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران را تدوین کردند.

در خارج از ایران بسیاری از کتابخانه‌ها و کتابخانه‌های ملی مانند کتابخانه ملی نروژ، فنلاند، اسپانیا، کنگره، ویلز، اسکاتلند، بریتانیا، افریقای جنوبی، ایرلند، هلند، مالزی، نیوزیلند در برنامه‌های خود به تدوین راهبرد پرداخته‌اند که توجه آنها به این مسئله را نشان می‌دهد. طبیعی است که متون قابل توجهی نیز در این زمینه وجود دارد. مستند راهبرد بسیاری از کتابخانه‌های ملی به‌سادگی قابل دسترس است و بعضی از آنها مانند کتابخانه ملی اسکاتلند فرایند تدوین آن را نیز گزارش کرده‌اند (وید، ۲۰۱۲).

در حوزه تدوین راهبرد برای فعالیت‌های خاصی مانند پژوهش که محور اصلی بحث این مقاله است در ایران، فتاحی و همکاران (۱۳۹۲) برنامه راهبردی توسعه پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی را اجرا کرده‌اند. در این پژوهش که با استفاده از مدل تلفیقی برایشون و استونر-فریمن، فن دلفی، و تحلیل سوات<sup>۲</sup> انجام شد وضعیت موجود پژوهش در این سازمان از چهار بُعد برنامه راهبردی یعنی نگرشی، سیاست‌گذاری، مدیریتی، و نیروی انسانی بررسی شد. ایجاد نظام مدیریت پژوهش، ارتقای ساختار و تشکیلات پژوهش در سازمان، ارتقای نگرش نسبت به ضرورت و اهمیت پژوهش در حل مشکلات سازمان، تشویق و توانمندسازی نیروی انسانی در زمینه فعالیت‌های

1. Wade  
2. SWOT

پژوهشی، و فراهم ساختن شرایط لازم برای توسعه کمی و کیفی پژوهش به عنوان راهبردها در نظر گرفته شد و برنامه‌های عملیاتی برای هر راهبرد ارائه شده‌اند. در وبگاه کتابخانه ملی استرالیا راهبردهای بخشی از این کتابخانه مانند راهبردهای موبایلی، برنامه راهبردی در اشتراک منابع (کتابخانه ملی استرالیا، ۲۰۱۲)، و برنامه راهبردی فناوری اطلاعات (کوربولد، ۲۰۱۲) موجود است، اما راهبردهای بخشی دیگری یافت نشد. تا جایی که بررسی شد در هیچ‌کدام از کتابخانه‌های ملی، واحدهایی مشابه آنچه در کتابخانه ملی کشورمان وجود دارد مشاهده نمی‌شود. بنابراین، جستجو در محدوده موضوعی خاص این مقاله (راهبرد پژوهش در کتابخانه‌های ملی) در پژوهش‌های خارج از کشور به پیشینه‌ای منتهی نشد.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که در آن از فن دلفی با انجام مصاحبه استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از روش‌های سوات و PESTLE تجزیه و تحلیل شدند. پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس عوامل داخلی تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی (IFE) و خارجی (EFE) راهبردهای پژوهشی انتخاب و پیشنهاد شدند. از مدل برنامه‌ریزی راهبردی "برایسون" برای تدوین راهبرد استفاده شد. مدل برایسون یک مدل ترکیبی است و محصول بررسی ویژگی‌های چندین مدل مطرح دیگر در این حوزه و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی - همانند سازمان - است. این مدل شامل فرایندی پیوسته و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز می‌شود و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد (ایران‌زاده و عماری، ۱۳۸۸).

مصاحبه شامل ۹ پرسش باز و معطوف به عناصر ماتریس سوات در خصوص فرصت‌ها و تهدیدها، و مؤلفه‌های سند استراتژی شامل چشم‌انداز، اهداف، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، و راهبردها بود و روایی سؤالات مصاحبه توسط ۱۱ نفر از گروه خبرگان تأیید شد.

گروه خبرگان دلفی نیز، همچنان که در تحلیل ذی‌نفعان توضیح داده می‌شود، از گروه‌های A تا F ماتریس قدرت/علاقه برای ذی‌نفعان انتخاب شدند. مرسوم است که تعداد خبرگان یک پیمایش دلفی از ۱۲ نفر تجاوز نمی‌کند و معمولاً گفته می‌شود که خبرگان جامعه در فن دلفی نمونه‌ای به معنای آماری آن نیست. نمونه بودن خبرگان بیشتر بر مبنای کیفیت دانش و تخصص آنها سنجیده می‌شود (پاول، ۲۰۰۲، ص ۳۷۸). ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با قرار گرفتن دو سازمان کاملاً مجزای پیشین (اسناد ملی و کتابخانه ملی) در کنار یکدیگر که دارای تفاوت‌هایی در فلسفه وجودی و اهداف و وظایف هستند منشأ

1. National Library of Australia
2. Corbould
3. Powell

جهت گیری های مهمی در گرایش های تخصصی و دانش حرفه ای کارکنان این دو بخش شده است. به همین دلیل، تدوین یک راهبرد پژوهشی یا غیر آن برای کل سازمان هر چند ممکن است، ولی دشواری های خاص خود را داشت که یکی از آنها دقت عمل در گزینش خبرگان بود. به منظور رعایت جامعیت در گردآوری داده ها هر یک از کارشناسان سازمان که تصور می شد توانایی ایفای نقش مؤثر در افزایش میزان اطلاعات را دارند به فهرست افزوده شد. به این ترتیب، گروه خبرگان با تعداد ۶۵ نفر تشکیل شد که در عین حال در ذی نفعان گروه A، B، C، D، E، و F قرار می گرفتند. اگر چند کارشناس با سطح دانش و تخصص تقریباً همسان وجود داشتند، فقط یکی از آنها که (براساس سوابق علمی و شناخت فردی پژوهشگران) پیش بینی می شد از بیان بهتر و رساتری در انتقال مفاهیم و داشته های فکری برخوردار باشد انتخاب شد. میانگین تقریبی زمان هر جلسه ۷۵ دقیقه بود.

برای گردآوری، نگهداری، بازیابی، و در مجموع، مدیریت اطلاعات حاصل، سامانه های رایانه ای تحت شیرپوینت<sup>۱</sup> ۲۰۰۷ طراحی شد که تحت شبکه داخلی سازمان به اجرا درآمد و در دسترس گروه خبرگان قرار گرفت. این سامانه شامل دو بخش بود: کاربری (برای ورود اطلاعات توسط کاربران) و مدیریتی (برای مدیریت و تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده). برای محاسبات از نرم افزار اکسل نسخه ۲۰۰۷ استفاده شد.

## یافته ها

### الف. تحلیل ذی نفعان

ذی نفعان طرح<sup>۲</sup> طی فرایندی با استفاده از ماتریس قدرت/علاقه تعیین و طبقه بندی؛ قدرت، علاقه، و نفوذ ایشان تجزیه و تحلیل؛ و رویکرد مدیریت و تعیین روش ارتباطات با آنها مشخص شدند. ذی نفعان کلیدی و مؤثر نیز برای درخواست ورودی های مورد نیاز و افزایش پشتیبانی از طرح در طول مدت انجام آن شناسایی شدند. برای این کار لازم است بدانیم که آیا اشخاص یا سازمان های مورد نظر به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طرح تأثیر پذیرند و از آن منتفع یا متضرر می شوند یا بر طرح و منابع آن (انسانی و مالی) از جهات مختلف (مانند دارا بودن جایگاه و مهارت های ویژه و مورد نیاز طرح) تأثیر می گذارند.

ماتریس قدرت/علاقه برای ذی نفعان طرح تدوین راهبرد پژوهش سازمان در شکل ۱ نشان داده شده است. هر حرف نماینده یکی از گروه های ذی نفعان مطابق با جدول ۱ است.

1. Sharepoint
2. Project

A					۵
B	G				۴
C			D		۳
E			F		۲
I	J		H	K	۱
۵	۴	۳	۲	۱	
علاقه					

قدرت

شکل ۱. ماتریس قدرت/علاقه

بر اساس تجزیه و تحلیل قدرت/علاقه در ماتریس فوق، ذی نفعان F، H و K به کمترین تلاش مدیریتی نیاز دارند. زیرا در منتهی الیه ربع پایین سمت چپ قرار گرفتند. ذی نفع D در خط میانی و سمت چپ جدول قرار گرفت و باید با توجه کافی، راضی نگهداشته شود. ذی نفعان C، E، I و J در منتهی الیه سمت راست جدول قرار گرفتند و باید با ارتباطات متناوب، اطلاعات کافی از وضعیت و پیشرفت طرح به آنها رسانده شود. ذی نفعان A، B و G در منتهی الیه ربع بالا سمت راست قرار گرفتند. اینها بازیگران کلیدی هستند و باید در تمام سطوح برنامه ریزی طرح، سهیم و درگیر باشند.

جدول ۱. فهرست ذی نفعان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران و سطوح قدرت و علاقه آنها

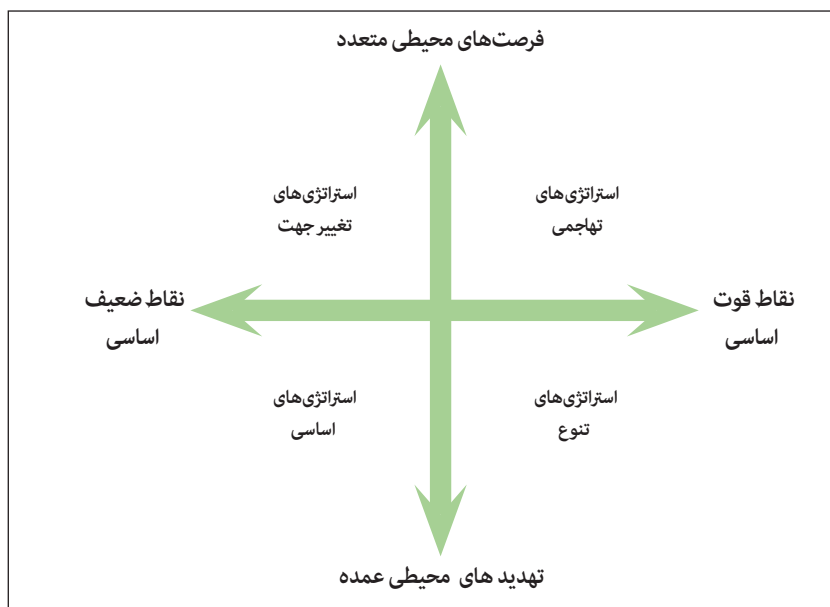
شناسه	موقعیت	شخصیت سازمانی	قدرت (۱-۵)	علاقه (۱-۵)
A	درونی درونی درونی	رئیس سازمان معاون پژوهش رئیس پژوهشکده اسناد	۵	۵
B	درونی درونی	مدیر کل پژوهش و آموزش رؤسای گروه های پژوهشی	۴	۵
C	درونی درونی	معاون اسناد معاون کتابخانه	۳	۵
D	درونی	معاونت پشتیبانی	۳	۲
E	درونی	پژوهشگران سازمان	۲	۵



شناسه	موقعیت	شخصیت سازمانی	قدرت (۱-۵)	علاقه (۱-۵)
F	درونی	کارمندان سازمان	۲	۲
G	بیرونی	رؤسای نهادهای بالادستی سازمان	۴	۴
H	بیرونی	اعضای اسناد ملی و کتابخانه ملی	۱	۲
I	بیرونی بیرونی	رؤسای نهادهای همکار پژوهشگران داخل و خارج از کشور	۱	۵
J	بیرونی	رؤسای نهادهای هم‌نقش	۱	۴
K	بیرونی	جامعه ملی	۱	۱

### ب. تحلیل PESTLE و سوات

با اتکاء به اطلاعات به دست آمده از محیط داخلی و خارجی سازمان در تحلیل PESTLE، نقاط قوت و ضعف محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان شناسایی، جدول سوات تشکیل، و راهبردهای متناسب با هر منطقه طراحی شد (شکل ۲).



شکل ۲. ماتریس سوات

جدول ارزیابی عوامل داخلی یا IFE (مجموعه قوت‌ها و ضعف‌ها) و جدول ارزیابی عوامل خارجی یا EFE (مجموعه فرصت‌ها و تهدیدها) به تفکیک در اختیار خبرگان سازمان قرار گرفت تا ضریب اهمیت (میزان اهمیتی که خبرگان برای هر مورد قائل بودند) و رتبه آنها (میزان توجهی که سازمان از نقطه نظر خبرگان به هر مورد معطوف داشته است) را مشخص کنند. خبرگان باید ضریب اهمیت موارد هر جدول را به گونه‌ای تعیین می‌کردند که مجموع آنها برابر با ۱۰۰ و رتبه هریک از آنها عددی بین ۱ (به معنای ضعف اساسی سازمان) تا ۴ (به معنای قوت اساسی سازمان) باشد.

با ضرب ضریب اهمیت در رتبه و تقسیم آن بر عدد ۱۰۰، امتیاز موارد به‌ازای هر نفر محاسبه شد. میانگین مجموع امتیازات موارد، امتیاز نهایی آنها را مشخص کرد. در نهایت، با جمع کلیه امتیازات نهایی در هر جدول، امتیاز نقاط قوت و ضعف برابر با ۲/۲۶ و امتیاز فرصت‌ها و تهدیدات برابر با ۲/۶۷ محاسبه شد. به این ترتیب، منطقه راهبردهای محافظه‌کارانه یا OW به‌عنوان منطقه راهبردی فعلی سازمان ارزیابی شد (جدول ۲).

جدول ۲. نحوه محاسبه امتیاز نهایی در جدول قوت‌ها و ضعف‌ها

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت اصلی	تقسیم بر ۱۰۰	ضریب اهمیت اولیه	فهرست قوت‌ها و ضعف‌ها	
۰/۲۲	۴	۰/۵۵	۵	۵/۵	برخورداری سازمان از ...	S1
۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۵	۱/۲	برخورداری سازمان از جایگاه علمی ...	S2
۰/۰۷	۳	۰/۲۳	۵	۲/۳	رسمیت سازمانی واحدهای ...	S3
...	...	...		...	...	...

### • ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مجموعه قوت‌ها و ضعف‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در جدول ۳ فهرست شده‌اند. ردیف‌های S شامل قوت‌ها و ردیف‌های W شامل ضعف‌ها هستند. هر ردیف شامل یک پارامتر "ضریب اهمیت" و یک پارامتر "رتبه" است. ضریب اهمیت نشانگر میزان اهمیت کلی این عامل در ذهن هریک از گروه خبرگان بود. مجموع اعداد ستون ضریب اهمیت برای هر خبره باید معادل عدد ۱۰۰ باشد. همه این اعداد به ۱۰۰ تقسیم شدند تا مجموع آنها به عدد ۱ برسد. این کار به این دلیل انجام شد که گروه خبرگان درگیر اعداد اعشاری خیلی کوچک نشوند. رتبه، نشانگر وضعیت عملکرد سازمان در زمینه این عامل از نظر هر خبره بود. عدد ۱ به معنای ضعف کامل و عدد ۴ نشانگر قوت کامل سازمان در این موضوع

بود. امتیاز نهایی از ضرب ضریب اهمیت و رتبه در هم به دست آمد.  
ارزیابی عوامل داخلی ۱۱ قوت و ۱۷ ضعف عمده درون سازمانی را نشان داد.

جدول ۳. قوت‌ها و ضعف‌های پژوهشی

امتیاز نهایی	فهرست قوت‌ها و ضعف‌ها	
۰/۲۲	جایگاه قانونی منحصر به فرد	S1
۰/۱۲	جایگاه علمی و پژوهشی مناسب در سطح ملی	S2
۰/۰۷	رسمیت سازمانی واحدهای پژوهشی	S3
۰/۱۵	منابع پژوهشی غنی	S4
۰/۰۹	هیأت علمی و پژوهشگران نخبه	S5
۰/۰۹	بدنه تخصصی سطح بالا	S6
۰/۱۰	نشریات علمی - پژوهشی (فصلنامه مطالعات ملی کتابداری،...، گنجینه، ...)	S7
۰/۰۹	زیرساخت فناوری اطلاعات با کیفیت بالا و قابلیت توسعه‌پذیری	S8
۰/۰۹	امکانات فیزیکی مناسب برای فعالیت‌های پژوهشی	S9
۰/۰۶	پتانسیل انتخاب و اجرای موضوعات پژوهشی متنوع	S10
۰/۱۷	پتانسیل تعاملات سطح بالای ریاست سازمان با شخصیت‌های ملی و دولتی	S11
۰/۰۶	فقدان خط‌مشی پژوهشی	W1
۰/۰۶	فقدان اولویت‌های پژوهشی	W2
۰/۰۵	فقدان سامانه مدیریت پژوهشی	W3
۰/۰۵	فقدان نرم‌افزارهای کاربردی پژوهشی سازمان‌گستر	W4
۰/۰۶	فقدان برنامه جامع برای جذب و پرورش نیروی انسانی پژوهشی	W5
۰/۰۶	کمبود برون‌دادهای پژوهشی سازمان به‌ویژه در حوزه منابع مرجع	W6
۰/۰۶	کمبود منابع دیجیتالی شده دسترس‌پذیر از دور	W7
۰/۰۵	غلبه رویکرد سنتی در انتخاب موضوعات پژوهشی بر رویکرد نوگرایانه	W8
۰/۰۶	فقدان شفافیت در میزان و نحوه تخصیص بودجه پژوهشی	W9
۰/۰۶	کمبود تعداد اعضای هیأت علمی با ملاحظه جایگاه و وظایف ملی سازمان	W10
۰/۰۵	فقدان هویت گروهی و صنفی در اعضای هیأت علمی	W11
۰/۰۶	فقدان هویت سازمانی برای پژوهشگران غیرهیأت علمی	W12
۰/۰۶	دوگانگی در وظایف اجرایی و پژوهشی محوله به اعضای هیأت علمی	W13
۰/۰۵	فقدان زمینه‌های قانونی برای درآمدزایی یا جذب سرمایه در حوزه پژوهش	W14
۰/۰۵	کمبود کمی و کیفی برنامه‌های ترویجی و تشویقی در حوزه پژوهش	W15
۰/۰۵	فقدان استقلال صنفی و ساختاری واحدهای پژوهشی (ساختار ادغام‌شده، ارزیابی یکسان، و انتظار در صف مشترک طرح‌های ارائه‌شده به شورای پژوهشی)	W16
۰/۰۸	ضعف لایه‌های مدیریتی در تصمیم‌گیری و اجرا بدون پشتوانه‌های پژوهشی	W17
۲/۲۶	جمع	

### • ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

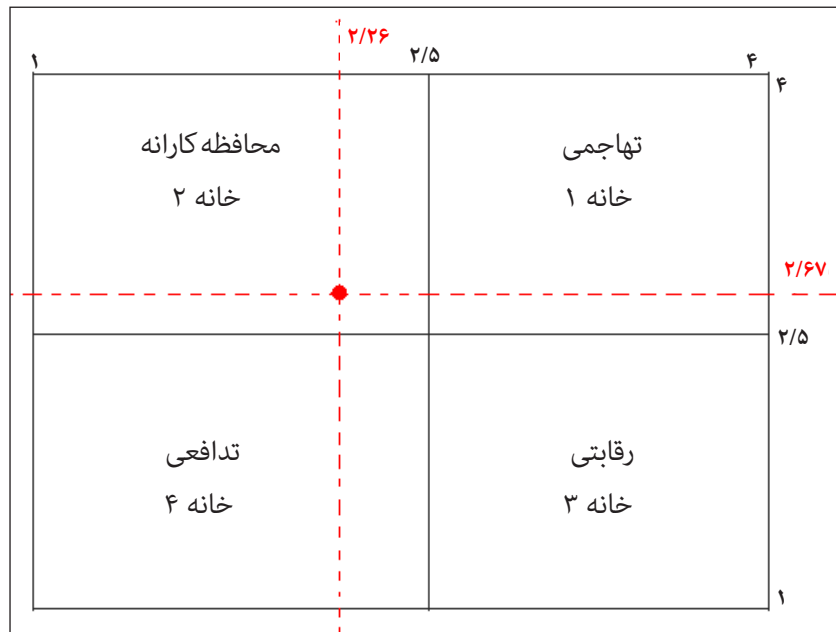
در ارزیابی عوامل خارجی ۷ فرصت (O) و ۶ تهدید (T) مهم محاسبه شد که سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند (جدول ۴). هر ردیف شامل یک پارامتر "ضریب اهمیت" و یک پارامتر "رتبه" است. ضریب اهمیت نشانگر میزان اهمیت کلی این عامل در ذهن هر یک از گروه‌های خبرگان است. مجموع اعداد ستون ضریب اهمیت برای هر خبره باید معادل عدد ۱۰۰ باشد. سپس همه این اعداد به ۱۰۰ تقسیم شدند تا مجموع آنها به عدد ۱ برسد. رتبه، نشانگر وضعیت عملکرد سازمان در مواجهه با این عامل از نظر هر خبره است. عدد ۱ نشان ضعف کامل و عدد ۴ نشانگر قوت کامل سازمان در مواجهه با این موضوع است. امتیاز نهایی از ضرب دو عامل ضریب اهمیت و رتبه در هم به دست آمد. نحوه محاسبه ضریب اهمیت مشابه جدول قوت‌ها و ضعف‌ها بود.

جدول ۴. فرصت‌ها و تهدیدهای پژوهشی

امتیاز نهایی	فهرست فرصت‌ها و تهدیدها	
۰/۳۰	نیازهای فرهنگی عموم جامعه ایرانی	O1
۰/۳۱	نیاز جامعه علمی- پژوهشی به منابع مستند و مرجع تولیدی سازمان	O2
۰/۳۳	نیاز دولت به یک قطب فرهنگی به‌عنوان اهرم توسعه فرهنگی کشور	O3
۰/۱۸	پتانسیل به‌کارگیری تفاهم‌نامه‌های سازمان به‌عنوان اهرم همکاری‌های علمی- پژوهشی	O4
۰/۱۹	پتانسیل جلب حمایت‌های قانونی از برون‌دادهای پژوهشی سازمان	O5
۰/۱۹	پتانسیل جلب نظر سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در حوزه‌های علمی و پژوهشی سازمان	O6
۰/۲۶	تأثیر توسعه فناوری‌های وب پایه بر ارتقای نیازها و انتظارات جامعه از سازمان	O7
۰/۱۲	رقابت نهادهای هم‌نقش داخلی در انجام وظایف سازمان	T1
۰/۱۴	سیاست دولت در ادغام سازمان‌های کم‌بازده	T2
۰/۱۶	وظیفه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در ارزیابی و حذف نهادهای پژوهشی کم‌بازده	T3
۰/۱۹	تأثیر وضعیت اقتصادی کشور بر بودجه عمومی سازمان	T4
۰/۱۵	نبود حضور رسانه‌ای اثربخش سازمان در حوزه‌های فرهنگی و پژوهشی	T5
۰/۱۶	نبود ارتباطات و همکاری‌های اثربخش سازمان با شخصیت‌ها و نهادهای علمی- پژوهشی ملی و بین‌المللی	T6
۲/۶۷	جمع	

• ماتریس داخلی - خارجی (IE)

ماتریس داخلی - خارجی (شکل ۳) محصول ادغام دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی است.



شکل ۳. ماتریس داخلی - خارجی و اندازه‌گیری نتایج

در شکل ۳ خطوط معرف امتیازهای نهایی در ماتریس‌های داخلی و خارجی، در ناحیه شماره ۲ یا منطقه OW تلاقی کرده‌اند. یعنی مجموعه پژوهشی سازمان از حیث فرصت‌های موجود در محیط بیرونی نسبتاً خوب و از نظر ضعف‌های موجود در محیط درونی نسبتاً بد ارزیابی شد و لازم است سیاست "استفاده از فرصت‌های بیرونی برای ترمیم ضعف‌های درونی" در این حوزه مد نظر قرار گیرد.

دو راهبرد اصلی در این خصوص پیشنهاد می‌شود:

راهبرد شماره ۱: تشویق پژوهشگران به ارائه طرح‌هایی در حوزه توسعه ارتباطات درون‌سازمانی در زمینه‌های ستادی (کنترل، ارزیابی، وغیره) وصفی (عملیات، خدمات، وغیره) راهبرد شماره ۲: تشویق پژوهشگران به ارائه طرح‌هایی در حوزه توسعه ارتباطات برون‌سازمانی در حوزه مفهومی شبکه ملی دانش

راهبردهای فرعی که در منطقه OW قابلیت کاربرد دارند، در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. راهبردهای فرعی در حوزه OW

راهبردهای OW - استفاده از فرصت‌ها برای ترمیم ضعف‌ها	
همکاری سازمان با پژوهشگران و نهادهای پژوهشی برتر کشور برای تولید محصولات پژوهشی مشترک در سطح ملی (ادغام مشترک)	OW۱
همکاری سازمان در تولید انواع محصولات فرهنگی و ارائه محتواهای مطلوب در آنها (تنوع ناهمگون)	OW۲
تدوین طرح توسعه فرهنگی کشور با رویکرد تعیین جایگاه ملی - فرهنگی سازمان	OW۳
رویکرد تهاجمی در راستای تدوین منابع مرجع در حوزه سند، کتاب، و فناوری‌های دیجیتالی مرتبط	OW۴
تدوین مطالب درسی با محتواهای مرتبط با وظایف سازمان برای درج در کتاب‌های درسی دانش‌آموزی و دانشجویی	OW۵
انعقاد همکاری‌های علمی- پژوهشی - آموزشی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی طرف تفاهم‌نامه‌های سازمان	OW۶
تدوین و تصویب طرح‌های قانونی در راستای پشتیبانی از ساختار مستقل پژوهشی، بودجه پژوهشی، پژوهشگران، و محصولات پژوهشی سازمان	OW۷
طراحی و اجرای اردوگاه‌های تبلیغاتی در سطح ملی و بین‌المللی و معرفی پژوهشگران و برون‌دادهای پژوهشی سازمان با هدف ترویج فرهنگ پژوهش و جلب همکاری پژوهشگران و نهادهای پژوهشی ملی و بین‌المللی	OW۸
طراحی و اجرای طرح‌های ارتباطات بازاریابی برای فروش منابع دیجیتالی ذي‌قیمت سازمان در سطح ملی و بین‌المللی	OW۹

## نتیجه‌گیری

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده در پژوهش، عناصر سند راهبردی پژوهشی سازمان شامل چشم‌انداز، اهداف، بیانیه مأموریت، و بیانیه ارزش‌های پژوهشی سازمان در دوره پنج‌ساله پیش رو - از مبدأ سال ۱۳۹۴ - و در افق سال ۱۳۹۹ به‌دست آمد. از آنجا که سازمان از ادغام دو نهاد "اسناد ملی ایران" و "کتابخانه ملی ایران" پدید آمده است و هریک ماهیت، فلسفه وجودی، و کارکردهای خاص خود را دارند، برای تدوین یک راهبرد منسجم که بتواند کل سازمان را پوشش دهد، رویکردی کل‌نگرانه، حاصل از سند راهبرد اصلی سازمان، در پیش گرفته شد و مفاهیم توسعه شبکه ملی دانش، تبدیل شدن به هاب ملی دانش، تقویت انسجام درونی، و حفظ جایگاه مرجعیت به‌عنوان نقاط اتکا و وجوه مشترک

۱. این سند در نشانی زیر قابل دسترسی است:  
<http://www.nlai.ir/portals/0/files/pdf/common/strategy-doc.pdf>

غالب برای تدوین راهبرد پژوهشی و مورد توافق خبرگان، استفاده شد.

چشم‌انداز پژوهشی سازمان در افق سال ۱۳۹۹ به این ترتیب ترسیم شد که تصمیم‌ها و برنامه‌های کلان سازمان از پشتوانه‌های پژوهشی برخوردارند؛ فضای سازمان، پژوهشی است و نرخ حضور پژوهشگران برتر کشور در آن مطلوب است؛ سازمان با نهادهای علمی-پژوهشی ملی و بین‌المللی تعاملات پژوهشی رسمی و پایا دارد. به‌علاوه، محصولات پژوهشی سازمان در سطح ملی شناخته‌شده هستند و اخبار رسانه‌ای سازمان به حد مطلوبی رسیده است. نتایج نظرسنجی‌ها از پژوهشگران کشوری، نائل شدن سازمان به نقطه مطلوب پژوهشی را تأیید می‌کند و سازمان به‌عنوان یکی از نامزدهای تبدیل به قطب توسعه فرهنگی کشور شناخته شده است.

اهداف پژوهشی سازمان، ارائه تعریف رسمی از "پژوهشگر" در سازمان و افزایش تعداد اعضای هیأت علمی و پژوهشگران در عین تلاش برای استقلال ساختاری و حرفه‌ای واحدهای پژوهشی از واحدهای ستادی و عملیاتی است. برای ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی براساس میزان سودمندی برای سازمان باید نظامی طراحی شود. تدوین دستورالعمل تصمیم‌گیری‌های کلان مدیریتی برپایه نتایج پژوهشی، افزایش نرخ تولید منابع مرجع و افزایش نرخ اجرای همایش‌های تخصصی ملی و بین‌المللی در حوزه فناوری‌های نوین اطلاعاتی مرتبط با وظایف از دیگر اهداف پژوهشی سازمان در نظر گرفته شد.

مأموریت پژوهشی سازمان، ایجاد انسجام و توسعه پایدار عملیات صفی و ستادی سازمان برپایه پژوهش‌های علمی، تثبیت و ارتقای مستمر جایگاه مرجعیت سازمان بر محور پژوهش‌های علمی، و روزآمدسازی علمی سازمان برای چابک‌سازی آن در مواجهه با رخدادهای محیطی است. مدیریت هدفمند پژوهشگران و ارتباطات علمی با تأکید بر انتشار و اشاعه عملکردهای پژوهشی می‌تواند برای سازمان ارزش‌های پژوهشی بیافریند و این نکته با توجه به در اختیار داشتن ذخائر ارزشمندی که می‌توانند دستمایه انواع پژوهش و اشاعه آن در کشور باشند نوعی ارزش افزوده محسوب می‌شود. گذشته از این، ذی‌نفعان پژوهشی سازمان، اعم از درونی و بیرونی، توانمندی پژوهشی گسترده‌ای را در اختیار سازمان قرار می‌دهند که می‌تواند زمینه‌ساز همکاری‌های پرتمر پژوهشی و ایجاد شبکه‌های گسترده ارتباطات علمی را در جهت اهداف سازمان در دسترس آن قرار دهد.

فلسفه وجودی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پشتیبانی علمی از عملکردها و خدمات تخصصی صفی و ستادی سازمان و تطبیق این عملکردها و خدمات با دانش، استانداردها، و فناوری روز است.

ضمن اینکه رشد و توسعه پژوهش در سازمان بر دو رکن حفظ و تقویت انسجام

درونی و حفظ و تقویت جایگاه مرجعیت سازمان استوار است، می‌توان تصویر عمومی آن را به واسطه فعالیت‌های پژوهشی خود به این صورت ترسیم کرد که سازمان علاوه بر اینکه دانش‌بنیان است، یعنی «دانش» اولین و مهم‌ترین منبع آن و فعالیت‌های آن در حوزه تولید، ذخیره‌سازی، توسعه، و انتشار دانش است، پژوهش‌یار نیز هست، یعنی اهداف، کیفیت، کمیت، و ارزش افزوده فعالیت‌های پژوهشی را ارزیابی می‌کند؛ از حقوق مادی و معنوی پژوهشگران حمایت می‌کند؛ کاربردی‌سازی از نتایج پژوهش‌ها را مد نظر دارد؛ و با سایر نهادهای پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی همکاری می‌کند و هماهنگی به عمل می‌آورد. با توجه به اینکه مجموعه پژوهشی سازمان از نظر بیرونی دارای وضعیت نسبتاً خوب و از نظر درونی از وضعیت نسبتاً ضعیفی برخوردار است، لازم است سیاست "استفاده از فرصت‌های بیرونی برای ترمیم ضعف‌های درونی" در این حوزه مد نظر قرار گیرد. راهبردهای سازمان عبارت‌اند از: تشویق پژوهشگران به ارائه طرح‌هایی در حوزه توسعه ارتباطات درون‌سازمانی در زمینه‌های ستادی مانند کنترل و ارزیابی، و صفی، مانند عملیات، خدمات؛ و تشویق پژوهشگران به ارائه طرح‌هایی در حوزه توسعه ارتباطات برون‌سازمانی در حوزه مفهومی شبکه ملی دانش.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

تدوین و مستند کردن برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی علاوه بر مزیت‌های اجرایی و سازمانی می‌تواند درون‌نامه پژوهش‌هایی در این حوزه باشد. به‌عنوان نمونه، تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه‌ها، مطالعات مقایسه‌ای در مورد وضعیت تدوین راهبرد در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ایران و خارج از کشور، تحلیل محتوای برنامه‌های راهبردی، و تأثیر برنامه‌های راهبردی بر عملکرد کتابخانه‌های دارای راهبرد در داخل و خارج از کشور می‌توانند موضوع پژوهش‌های دیگری قرار گیرند.

تقدیر و تشکر: سپاس از دکتر محمد محمودی میمند، رئیس محترم گروه مدیریت بازرگانی، MBA، و اجرایی دانشگاه پیام نور؛ سمیه قادری، استاد دانشگاه مذکور برای مشاوره‌های ارزشمند ایشان در زمینه‌های فنی تدوین راهبرد و محاسبات آماری؛ مهندس طلایه جعفری، متخصص نرم‌افزار در اداره کل فناری و ارتباطات، که طراحی فنی و مهندسی نرم‌افزاری "بانک اطلاعات داخلی طرح" را برعهده داشت؛ و گروه خبرگانی که در پند دلفی و روایی سنجی همکاری صمیمانه‌ای داشتند.



## مآخذ

- ایران‌زاده، سلیمان؛ عماری، حسین (۱۳۸۸). ارائه مدلی کارا برای انتخاب مناسبترین نوع تفکر برای مدیران بازرگانی. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۱۶ (۴۳)، ۱۰۱-۱۳۲.
- پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (۱۳۷۹). *برنامه راهبردی*. بازیابی ۱۲ تیر ۱۳۹۴، از <http://irandoc.ac.ir/about/strategic-plan>
- سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (۱۳۶۹). *اساسنامه کتابخانه ملی ایران*. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران.
- سهیلی، فرامرز (۱۳۹۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵ (۵۵)، ۷۳-۹۵.
- شیخ‌شعاعی انتظامی، حسین؛ موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۳). *تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل دیوید*. *فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۶۵ (۲)، بازیابی ۱۲ مهر ۱۳۹۴، از [http://aqrljournal.ir/Old/index.php?module=TWArticles&file=index&func=view\\_pubarticles&did=2000&pid=10](http://aqrljournal.ir/Old/index.php?module=TWArticles&file=index&func=view_pubarticles&did=2000&pid=10)
- فتاحی، رحمت‌الله؛ و دیگران (۱۳۹۲). *بررسی عوامل، عناصر و ملزومات تدوین و پیاده‌سازی برنامه راهبردی توسعه پژوهش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی*. مشهد: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.
- فیض، عادل (۱۳۹۱). *برنامه راهبردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- منصوریان، یزدان (۱۳۸۸). *تدوین برنامه راهبردی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تربیت معلم تهران*. تهران: دانشگاه خوارزمی.
- Corbould, M. (2012). *Information technology strategic plan, 2012-2015*. Retrieved Feb. 21, 2015, from <https://www.nla.gov.au/sites/default/files/it-strategic-plan-2012-2015.pdf>
- Cummings, T. G., & Worley, Ch. G. (2009). *Organization development and change* (9<sup>th</sup> Ed.). Ohio: South Western Cengage Learning.
- Donlon, P., (1991). Strategic planning in National Libraries, *IFLA Journal*, 17 (4), 395-399.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8<sup>th</sup> ed.). Harlow, London, Newyork: Pearson.
- Kay, A. (2013). An interview with computing pioneer Alan Kay. Time. Retrieved Feb. 12, 2015, from <http://techland.time.com/2013/04/02/an-interview-with-computing-pioneer-alan-kay/>

- MacKeown, M. (2011). *The strategy Book: How to think and act strategically to deliver outstanding results*. Harlow, London, Newyork: Pearson. Retrieved Feb. 2, 2015, from [https://books.google.com/books?id=81mXgwdK3VUC&pg=PT84&lpg=PT84&dq=-Max+McKeown+\(2011\)+strategy+book&source=bl&ots=YahbXHTy6k&sig=hO5Jd-BRQ6Ctrn4UGO5oPeLOuTDs&hl=en&sa=X&ved=0CE8Q6AEwDjgKahUKEwjX-suiWr5fjAhWDIQ8KHSYbDC4#v=onepage&q=Max%20McKeown%20\(2011\)%20strategy%20book&f=false](https://books.google.com/books?id=81mXgwdK3VUC&pg=PT84&lpg=PT84&dq=-Max+McKeown+(2011)+strategy+book&source=bl&ots=YahbXHTy6k&sig=hO5Jd-BRQ6Ctrn4UGO5oPeLOuTDs&hl=en&sa=X&ved=0CE8Q6AEwDjgKahUKEwjX-suiWr5fjAhWDIQ8KHSYbDC4#v=onepage&q=Max%20McKeown%20(2011)%20strategy%20book&f=false)
- Mathiews, J. R. (2005). *Strategic planning and management for library managers*. Connecticut, London: Libraries Unlimited.
- National Library of Australia (2012). *Mobile strategy*. Retrieved Feb. 21, 2015, from <http://www.nla.gov.au/mobile-strategy>
- Powell, C. (2002). The delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 141 (4), 376-389. Retrieved Jan. 27, 2015, from [http://rachel.org/files/document/The\\_Delphi\\_Technique\\_Myths\\_and\\_Realities.pdf](http://rachel.org/files/document/The_Delphi_Technique_Myths_and_Realities.pdf)
- Wade, M. (2012). Re-inventing the library: the role of strategic planning, marketing and external relations, and shared services at the National Library of Scotland. Paper presented at the 78<sup>th</sup> IFLA General Conference, Helsinki. Retrieved Jan. 27, 2015 from <http://conference.ifla.org/past-wlic/2012/94-wade-en.pdf>
- Zaugg, H. (2015). Using a library impact map to assist strategic planning in academic libraries. *Library Leadership & Management*, 29 (3). Retrieved Dec. 12, 2015, from <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/7102/6334>

### استناد به این مقاله:

- شادانپور، فرزانه؛ مقدمی، امیر (۱۳۹۶). تدوین راهبرد پژوهشی سازمان اسناد و کتابخانه ملی (۱۳۹۴-۱۳۹۹). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۸ (۱)، ۶۹-۸۶.