

## Components of Strategic Management in Iranian Public Libraries<sup>1</sup>

Maryam kohzadi Tahneh<sup>1</sup>, Atefeh Zarei<sup>2</sup>, Fakhradin Maroofi<sup>3</sup>, Behrooz Bayat<sup>4</sup>

<sup>1</sup> PhD Candidate, Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran; [m.kohzadi64@gmail.com](mailto:m.kohzadi64@gmail.com)

<sup>2</sup> Department of Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran (Corresponding Author); [atefehzareei@gmail.com](mailto:atefehzareei@gmail.com)

<sup>3</sup> Department of Business Management, University of Kurdistan, Faculty of Literature and Social Sciences, Kurdistan, Iran; [maroofif2900@gmail.com](mailto:maroofif2900@gmail.com)

<sup>4</sup> Department of Information Science and knowledge, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran; [behrooz.bayat@gmail.com](mailto:behrooz.bayat@gmail.com)

### Abstract

**Purpose:** To explore the views of experts regarding the components of strategic management in public libraries in Iran. Findings can help provide efficient services and achieve the goals and vision of public libraries and be a good tool for operationalizing the strategic management of public libraries.

**Methods:** Delphi technique was employed to obtain the opinions of 20 strategic management and information science specialists selected purposefully in three rounds. Shapiro-Wilk test was used to check normality of individual data. With a significance level of less than 0.05 alpha, with 0.95 confidence, the data were non-parametric (not normal). Due to the quality and sequence of the Likert spectrum and non-parametric items, non-parametric binomial tests were used which are specified in the table of results of the binomial test of the data ratio in the two groups. Also, if the significance level obtained was less than 0.05 alpha, it was considered significant with 0.95 confidence. Significance level greater than 0.05 alpha, was not significant with 0.95 confidence and was removed. Kendall test was also used to determine the degree of coordination between views expressed. Such coefficient is denoted by the symbol  $w$ , meaning a value between 0 and 1. If the Kendall coefficient was zero, it meant complete disagreement, and if it was one, it meant absolute agreement.

**Findings:** Out of 99 components of strategic management, 78 were approved. Out of 41 components related to the development of strategic plans, 11 existed in the mission of the Public Library Foundation, 8 related to the environmental scanning (ie. opportunities and threats), 15 reflecting internal factors (ie. strengths and weaknesses), and 7 related to the selection of appropriate strategies. Out of 25 components related to the implementation, 12 related to operational plans, marketing, financial and accounting, research&development, information technology, and 13 focused on management issues. Components of control and evaluation of strategic plans also included 12 components, including control and evaluation of internal and external factors. Panelists agreed control and evaluation is highly important in the process.

**Conclusion:** Seventy-eight basic components for strategic management were identified and approved and presented in a framework. The process and framework shows a deeper understanding of the strategic management system in public libraries. Public library administrators should identify gaps and shortcomings in strategic plans in the process of development, implementation, and evaluation.

**Keywords:** Public Libraries, Strategic Management, Strategy Implementation, Strategy Control, Strategy Evaluation, Iran

**Article Type:** Research Article

**Article history:** Received: 14 Mar. 2021; Revised: 16 Feb. 2022; Accepted: 22 Feb. 2022

### Citation:

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. Doi: [10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100](https://doi.org/10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100)



Publisher: National Library and Archives of I.R. of Iran

Doi: [10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100](https://doi.org/10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100)

© The Author(s).

<sup>1</sup> This article reports research results from a dissertation entitled *Strategic Gap Analysis of Iranian Public Libraries*.

مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران<sup>۱</sup>مریم کهزادی طه‌نه<sup>۱</sup>، عاطفه زارعی<sup>۲</sup>، فخرالدین معروفی<sup>۳</sup>، بهروز بیات<sup>۴</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران؛ [m.kohzadi64@gmail.com](mailto:m.kohzadi64@gmail.com)<sup>۲</sup> استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران (نویسنده مسئول)؛ [atefehzaree@gmail.com](mailto:atefehzaree@gmail.com)<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه کردستان، دانشکده ادبیات و علوم اجتماعی، کردستان، ایران؛ [maroofif2900@gmail.com](mailto:maroofif2900@gmail.com)<sup>۴</sup> استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران؛ [behrooz.bayat@gmail.com](mailto:behrooz.bayat@gmail.com)

## چکیده

**هدف:** بررسی دیدگاه خبرگان درخصوص مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران. یافته‌ها می‌تواند به ارائه خدمات کارآمد و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز کتابخانه‌های عمومی کمک کند و ابزار مناسبی برای عملیاتی کردن مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی باشد.

**روش:** با استفاده از تکنیک دلفی، نظر ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت راهبردی و علوم اطلاعات، که به‌صورت هدفمند در سه نوبت انتخاب شدند، به‌دست آمد. برای بررسی نرمال بودن داده‌های فردی از آزمون شاپیرو - ویلک استفاده شد. داده‌ها با سطح معنی‌داری کمتر از آلفا ۰/۰۵ و با اطمینان ۰/۹۵ ناپارامتریک (غیرنرمال) بودند. با توجه به کیفیت و توالی طیف لیکرت و موارد ناپارامتریک، از آزمون‌های دو جمله‌ای ناپارامتریک استفاده شد که در جدول نتایج آزمون دو جمله‌ای، نسبت داده‌ها در دو گروه مشخص شده است. همچنین اگر سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده کمتر از آلفای ۰/۰۵ بود، با اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار در نظر گرفته شد. سطح معنی‌داری بیشتر از آلفا ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار نبود و حذف شد. همچنین برای تعیین میزان هماهنگی بین دیدگاه‌های بیان‌شده از آزمون کندال استفاده شد. این ضریب با علامت W نشان داده می‌شود؛ یعنی مقداری بین ۰ تا ۱. اگر ضریب کندال صفر بود، به معنای نبود توافق کامل و اگر یک بود، به معنای توافق مطلق بود.

**یافته‌ها:** از ۹۹ مؤلفه مدیریت راهبردی، ۷۸ مؤلفه تأیید شد. از ۴۱ مؤلفه مربوط به تدوین برنامه‌های راهبردی، ۱۱ مؤلفه در مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی، ۸ مؤلفه مربوط به پوشش محیطی (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها)، ۱۵ مؤلفه منعکس‌کننده عوامل داخلی (یعنی نقاط قوت و ضعف) و ۷ مؤلفه مربوط به انتخاب راهبردهای مناسب بود. از ۲۵ مؤلفه مربوط به اجرا، ۱۲ مؤلفه مربوط به برنامه‌های عملیاتی، بازاریابی، مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و ۱۳ مؤلفه مربوط به موضوعات مدیریتی است. مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی نیز دربردارنده ۱۲ مؤلفه شامل کنترل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بود. خبرگان توافق کردند که کنترل و ارزیابی در این فرایند بسیار مهم است.

**نتیجه‌گیری:** در ۷۸ مؤلفه اساسی برای مدیریت راهبردی شناسایی و تصویب و در یک چارچوب ارائه شد. فرایند و چارچوب، درک عمیق‌تری از فرایند توسعه، اجرا و ارزیابی شناسایی می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** کتابخانه‌های عمومی، مدیریت راهبردی، اجرای راهبردی، کنترل راهبردی، ارزیابی راهبردی، ایران

## نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳؛ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۷؛ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۳

## استناد:

کهزادی طه‌نه، مریم، زارعی، عاطفه، معروفی، فخرالدین و بیات، بهروز (۱۴۰۰). مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی

ایران. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۳(۱)، ۷۱-۴۰. Doi:10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100

© نویسندگان

ناشر: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

Doi: 10.30484/NASTINFO.2022.3046.2100

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان تحلیل شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران است.

## مقدمه

سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه‌رویند و مدیریت راهبردی یکی از بهترین ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰). برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه را می‌خواهد باشد به‌درستی تعریف و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند (Yadav, 2019). برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته به‌منظور اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است که به موجب آن، اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چه اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد (Adler, 2020). چالش و تغییر در عواملی مانند محیط کلان، سیاست‌ها و اولویت‌های دولتی، خصوصی‌سازی، واگذاری تصدی‌ها، استفاده از فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک، محدودیت‌های مالیاتی و تحریم‌های بین‌المللی در سیستم مدیریت راهبردی سازمان تأثیر می‌گذارند؛ از این رو، پایش و بهبود نظام مدیریت راهبردی سازمان اجتناب‌ناپذیر است (Alogan et al., 2015). در سازمان‌های مختلف و به‌ویژه در کتابخانه‌ها، راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی به‌کار گرفته شده است (برایسون، ۱۳۹۹). در محیط خارج هم سازمان‌ها با چالش استفاده‌کنندگان مواجه‌اند که می‌خواهند هر چیزی را سفارشی کنند و همه‌چیز را در حداقل زمان می‌خواهند و همچنین برآورده‌کردن درخواست‌هایی که دائم درحال تغییرند هم موجب وخیم‌ترشدن چالش‌های برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار برای حداکثر کارایی و سودمندی شده است (Alogan et al., 2015) برای همگام‌شدن با این تغییرات و ایجاد تحول در خدمات کتابخانه‌ها، لزوم داشتن برنامه‌ای راهبردی به‌صورت مدون و کارآمد امری ضروری است که در آن همه جوانب پیشرفت، فرصت‌ها و تهدیدها در نظر گرفته شود (خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱). کتابخانه‌ها هم از چنین فشارهایی در امان نیستند و لازم است مدیران کتابخانه چگونگی تأثیرگذاری این نیروها را در سازمان‌های خویش دریابند. مدیریت کتابخانه به همان مهارت‌های بنیادینی نیاز دارد که مدیریت هر نوع سازمان دیگری؛ اما در این حال ابعاد ویژه کتابخانه، همچون غیرانتفاعی بودن، نوع خدمات و گرایش آموزشی و پرورشی کتابخانه، وابستگی به سازمان بزرگ‌تر یا مادر و ارتباط آن با سایر سازمان‌ها و ساختارهای اجتماعی دیگر، اموری است که نوع توجه به مدیریت این نوع از سازمان و برنامه راهبردی متناسب با کارکردهای آن را متمایز می‌کند. افزایش نااطمینانی و درهم‌تنیدگی امور در دنیای امروزی باعث شده سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی نظیر کتابخانه‌ها به فکر تدابیری راهبردی برای اداره امور و ماندن در شرایط رقابتی کنونی شوند.

برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه از جمله تخصص‌های ضروری در حوزه فعالیت حرفه‌ای کتابداری است که با تکیه بر روش‌ها، فنون و مهارت‌های علمی، آگاهی و دانش تخصصی و نیز تجربه‌های ارزشمند پشتیبانی می‌شود (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۸). برای برنامه‌ریزی با مدیریت مطلوب در فضای کتابخانه، داشتن برنامه‌ای روشن و مبتنی بر مبانی ساختاری برنامه‌ریزی ضروری است (Engert et al., 2016). درحال حاضر، بسیاری از کتابخانه‌ها راهبردهای مشخص و دقیقی دارند، کتابخانه‌های عمومی هم با توجه به چشم‌انداز و سند مأموریت سازمان راهبردهایی دارند، اما فقط تعداد اندکی از کتابخانه‌ها به اجرای کارآمد راهبردها در همه مراحل مدیریت راهبردی و همه سطوح موفق می‌شوند (بیات و امینی، ۱۳۹۷).

حال این سؤال پیش می‌آید که چه چیزی سبب موفقیت برخی از کتابخانه‌ها درمورد برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود و چه عواملی سبب می‌شود کتابخانه‌های عمومی به وضع مطلوب مدنظر خود نرسند؟ همه کتابخانه‌ها با به‌کارگرفتن ابزارهای مختلف، به‌دنبال رسیدن به هدف مطلوب خودند. یکی از این ابزارها، تدوین برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های عمومی است که روشی مناسب برای پیش‌بینی و رویارویی با محیط درحال تغییر آینده کتابخانه‌هاست. آیا مؤلفه‌های اساسی در تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای کتابخانه عمومی برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز جامع و سودمندند؟ با شناسایی مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار مدیریت راهبردی کتابخانه عمومی می‌توان شکاف راهبردی کتابخانه‌های عمومی در هر یک از مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها را شناسایی و اقدامات اصلاحی برای دستیابی به اهداف، ارتقای کیفیت خدمات و رسیدن به وضع مطلوب را انجام داد؛ بنابراین محقق درصدد شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌های مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران و پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

(۱) مؤلفه‌های تدوین برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟

- ۲) مؤلفه‌های اجرای برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟
- ۳) مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

**خاشعی و همکاران (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 منزله سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است. **سنگری و وفائیان (۱۳۹۵)** در مطالعه‌ای به ارائه و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی براساس مدل سوات در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی پرداخت. به منظور اجرا، ارزیابی و نظارت بر اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین شده پیشنهادهایی ارائه شد. **پریخ و همکاران (۱۳۹۰)** با هدف بررسی وضعیت موجود کتابخانه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ارائه الگویی برای دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه خدمات، برنامه‌ای راهبردی را تدوین کردند و توانمندی‌ها، ضعف‌ها و نیز فرصت‌ها و بهبودهای ناظر بر موضوع‌های راهبردی کتابخانه‌های بررسی شده شناسایی شد.

**پاپکی شیلدز و بویر رایت (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 یابد. مدیران کل و جزء باید از رویه‌های بسیاری که در محیط کتابخانه‌ها تأثیر می‌گذارند آگاه باشند و بیاموزند که چگونه می‌توانند از این تغییرات به نحو احسن برای بخش و سازمان خود بهره‌برداری کنند. یکی از روش‌ها و رویکردهای نوین مدیریتی، برنامه‌ریزی راهبردی است. **جانتز (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 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. **پیورن (۲۰۱۱)** در پژوهشی به ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه پزشکی پرداختند. در این پژوهش روش‌های ارزشیابی استفاده شده در کتابخانه‌های دانشگاه پزشکی را در برنامه‌ریزی راهبردی شناسایی کردند. نتایج نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی ابزار مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها به شمار می‌رود. در بررسی‌های تخصصی راهبردهای کتابخانه دن کاستر کانسیل در سال‌های ۲۰۱۸-۲۰۲۱، به ابعاد متفاوتی مانند غنی‌سازی فرهنگی و خلاق، افزایش خواندن و سواد، بهبود دسترسی دیجیتال و سواد، کمک به همه برای دستیابی به پتانسیل کامل خود، زندگی سالم و شادتر، سعادت بیشتر، جوامع محکم‌تر و مقاوم‌تر اشاره شد. بررسی متون و پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد این فعالیت‌ها را در دو دسته عمده می‌توان جای داد. برخی از آن‌ها، مطالعاتی نظری است که زمینه‌ساز تدوین برنامه راهبردی در کتابخانه‌ها بوده و به طور مشخص چگونگی تدوین برنامه راهبردی را مدنظر قرار داده است و دسته دوم پژوهش‌هایی است که به ارائه یافته‌های به دست آمده از تدوین یا اجرای برنامه راهبردی در سطح خرد و کلان فعالیت‌های یک کتابخانه پرداختند.

کتابخانه‌های عمومی به رغم تمرکز بر مدیریت راهبردی در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود ناکام‌اند. به کارگیری راهبرد صحیح و تداوم آن، یکی از ارکان اصلی موفقیت است. تنها تدوین برنامه راهبردی ضامن موفقیت نیست؛ زیرا فرایند مدیریت راهبردی شامل شکل‌گیری چشم‌انداز راهبردی، تعیین اهداف، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاح در چشم‌انداز، راهبردها و اجرای مناسب است که با توجه به مطالعات پیشین در حوزه مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی مطالعه جامعی صورت نگرفته و همین امر محرکی برای انجام پژوهش حاضر بوده است تا بتوان با شناسایی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی، چارچوبی برای ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه عمومی ارائه و به مدیران در

<sup>1</sup> Papke-Shields

<sup>2</sup> Boyer-Wright

<sup>3</sup> Jantz

<sup>4</sup> Piorun

رسیدن به اهداف چشم‌انداز کمک کرد و باعث بهبود عملکرد سازمان، رفع مشکلات، رضایت کاربران و درنهایت ماندگاری کتابخانه‌های عمومی و رسیدن به وضع مطلوب کمک کرد.

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی و جهت‌گیری اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی تشکیل می‌دهند که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و دارای مدرک دکتری تخصصی و حداقل دو سال سابقه مدیریتی هستند. گفتنی است جامعه آماری به روش هدفمند انتخاب شدند. برای تصمیم‌گیری و غربالگری شاخص‌ها از طریق رسیدن به اجماع و بررسی اینکه آیا سؤال در پرسش‌نامه باقی می‌ماند یا نه و به‌منظور شناسایی و تعیین اهمیت مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی از تکنیک دلفی، که یکی از پرکاربردترین روش‌های تحقیق کیفی است، استفاده شده است. همچنین از مطالعات کتابخانه‌ای و منابع ملی و بین‌المللی برای بررسی مستندات و استخراج مؤلفه‌های اساسی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌های عمومی استفاده شده است.

در پژوهش حاضر، ۹۹ مؤلفه اساسی استخراج شد که درنهایت خبرگان ۷۸ مؤلفه اساسی را با استفاده از تکنیک دلفی تأیید کردند. سه مرحله تکنیک دلفی براساس آزمون دوجمله‌ای انجام شد. این آزمون وقتی استفاده می‌شود که توزیع داده‌ها نرمال نباشد و بخواهیم نمرات به‌دست‌آمده از یک پژوهش را با عددی ثابت مقایسه کنیم. با آزمون شاپیرو ویلک نرمال بودن یا نبودن تک‌تک داده‌های گویه‌ها بررسی شد و چون سطح معناداری به‌دست‌آمده کمتر از  $0/05$  بود با اطمینان  $0/95$  نتیجه می‌گیریم که داده‌های گویه‌ها ناپارامتریک (غیرنرمال) هستند. با توجه به کیفی بودن و ترتیبی بودن طیف لیکرت و ناپارامتریک بودن گویه‌ها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است و از آنجا که چهار گزینه داریم، میانگین استاندارد به‌دست‌آمده عدد  $2/5$  است و داده‌هایی که کوچک‌تر یا مساوی  $2/5$  هستند کد ۱ و داده‌هایی که بزرگ‌تر از  $2/5$  هستند کد ۲ منظور شده است. در جدول نتایج آزمون دوجمله‌ای نسبت داده‌ها در دو گروه مشخص شده است و همچنین با توجه به سطح معنادار به‌دست‌آمده، اگر کوچک‌تر از  $0/05$  باشد با اطمینان  $0/95$  گویه معنادار نیست و باید حذف شود. همچنین از آزمون کندال برای تعیین میزان هماهنگی میان نظریات استفاده شده است. این ضریب با نماد  $W$  نشان داده می‌شود و مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی توافق کامل وجود ندارد و اگر یک باشد، یعنی توافق کامل وجود دارد. ویژگی‌های ضریب کندال یکی از مهم‌ترین کاربردهای این آزمون را در مدیریت فراهم کرده است. اگر ضریب کندال بیشتر از ۷۰ درصد باشد و همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از  $0/05$  باشد، گویای این مطلب است که هماهنگی میان نظریات پاسخ‌دهندگان معنادار است و سؤال تأییدشده خبرگان است و حذف نمی‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس ۲۵ استفاده شده است.

### یافته‌ها

#### سؤال اول: مؤلفه‌های تدوین برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد.

#### مراحل تکنیک دلفی

مراحل اول، دوم و سوم تکنیک دلفی در جدول ۱ مشاهده می‌شود:

جدول ۱- مرحله اول، دوم، سوم تکنیک دلفی مربوط به سؤال اول پژوهش (ساده‌بودن)

1. Shapiro-Wilk Test

2. SPSS 25

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف	
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌آماره‌خی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی				
۱. مرحله اول فرایند راهبری: ایجاد (تدوین) راهبرد (۴۶ مؤلفه) ۱-۱. مأموریت سازمان و ویژگی‌های آن (۱۱ مؤلفه)												
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵	۰/۰۰۰	۹۸	۳۸۷/۸۹۹	۰/۱۹۸	۰	۴۸/۴۳	۱	آقازاده و ابوالملوکی (۱۳۹۷): آلیسون وکی <sup>۱</sup> (۲۰۰۵): دیوید (۱۳۷۹): دیوید و همکاران (۲۰۱۲): ویورین و همکاران (۲۰۱۷): هریس <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	داشتن سند چشم‌انداز رسمی و روزآمد	۱
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵	۰/۰۰۰	۹۳	۶۵۲/۸۰۱	۰/۳۵	۱	۳۵/۸۳	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵	۰/۰۰۰	۹۳	۱۳۶۰/۷۵	۰/۷۳	۲	۶۲/۰۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۵۹/۶۳	۱	آقازاده و همکاران (۱۳۹۷): دیوید (۱۳۷۹): باوم و پاتریک <sup>۳</sup> (۱۹۹۸): بوچانون و کوزینز <sup>۴</sup> (۲۰۱۲): مصلح و عالی‌زاده (۱۳۹۵): کانتابوترا و اوری <sup>۵</sup> (۲۰۱۰): جانتر (۲۰۱۷)	داشتن سند چشم‌انداز هدفمند و قابل‌درک	۲
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۱/۶۸	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۶/۷۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۵۷/۵	۱	بوچانون و همکاران (۲۰۱۲): جانتر (۲۰۱۷): اوکانل و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۱): مصلح و همکاران (۲۰۱۲): دیوید و همکاران (۲۰۱۲): کاپلان و نورتن <sup>۷</sup> (۲۰۰۸): ویلن و هانگر <sup>۸</sup> (۲۰۱۷)	مشخص شدن نیازها و انتظارات کاربران/ ذی نفعان	۳
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۴/۰۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۶/۷۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۲/۳۰	۱	آقازاده و همکاران (۱۳۹۷): بیکر <sup>۹</sup> (۲۰۰۴): دیوید (۱۳۷۹): کاپلان و همکاران (۲۰۰۸): مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	مشخص بودن نوع محصولات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی)	۴
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۵۹/۴۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۶/۷۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۶۲/۳۰	۱	پیورن <sup>۱</sup> (۲۰۱۱): مارتین <sup>۱</sup> (۲۰۱۶):	مشخص بودن	۵
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۵۹/۴۰	۲			

1. Allison, M & Kaye

2. Harris

3. Baum & Kirkpatrick

4. Buchanan & McMenemy

5. Kantabutra & Avery

6. O'Connell et al

7. Kaplan & Norton

8. Wheelen & Hunger

9. Baker

1. Piorun

0

1. Martin

1

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف	
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دوآماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳	دیوید (۱۳۷۹)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ هریس (۲۰۰۹)	نوع خدمات و منابع (چاپی، الکترونیکی دیجیتالی)	۶	
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۴/۵۵	۱	ویلن و همکاران (۲۰۱۷)؛ بوچانون و همکاران (۲۰۱۲)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛	توجه به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکنولوژی پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه		
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۳۳/۴۸	۲				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۲/۰۸	۳				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۹/۶۳	۱	عباسی و معتضدیان (۱۳۹۵)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ بوچانون و همکاران (۲۰۱۲)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛	توجه به بقای رشد و تعالی فرهنگی سازمان		۷
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳				
۰/۰۱۲	۸۰	>۲/۵					۳۹/۷۰	۱	هان <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)؛ جینگ <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ فورست <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)؛	توجه به ویژگی ممتاز و مزیت رقابتی کارکنان (توانایی‌های خلاق و سازنده کارکنان) در بازار		۸
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۶/۶۵	۲				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۲/۱۵	۱	مک ویلیامز و سایگل <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ اندروز و همکاران (۲۰۰۹)؛ بوچانان و مک منی (۲۰۱۰)؛ فورست (۲۰۱۶)؛	توجه به کسب دانش و مشارکت کارکنان کتابخانه در انجام امور (ارتقای دانش کارکنان به منزله	۹	
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۳۸/۱۵	۲				
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۲/۰۸	۳				

1. Hahn

2. Jing

3. Forest

4. McWilliams &amp; Siegel

5. Andrews.

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌اماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
									مؤلفه فرهنگ سازمانی)		
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۳۷/۰۵	۱	مک ویلیامز و همکاران (۲۰۱۱)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ اندروز و همکاران (۲۰۰۹)؛ بوچانان و همکاران (۲۰۱۰)؛ فورست (۲۰۱۶)؛	توجه به کارکنان: مشخص شدن باورها، ارزش‌های کارکنان و اولویت‌های اخلاقی، آموزش، انگیزه و پاداش	۱۰
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۳/۰۳	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳			
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۵۱/۴۰	۱	بیکر (۲۰۰۴)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛	تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت واضح و مرتبط، واقع‌بینانه در جدول زمانی مشخص و قابل ارزیابی	۱۱
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳			
۲-۱. تدوین راهبرد: عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) (۸ مؤلفه)											
۰/۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۳/۵۰	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریمن (۲۰۰۸)؛ جانتر (۲۰۱۷)؛ کامینگز و ورلی (۲۰۱۴)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛	تدوین چارچوب برای گردآوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها)	۱۲
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۲/۸۸	۱	دیوید و همکاران (۲۰۱۲)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ پورتر (۲۰۱۱)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ پارسیان و همکاران (۱۳۹۸)؛	همکاری و مشارکت مدیران و کارکنان در بررسی عوامل	۱۳
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۸/۸۸	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۲/۰۸	۳			

1. Harriman  
 2. Cummings & Worley  
 3. Porter



آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو آماره خی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
									خارجی کتابخانه		
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۰/۰۵	۱	دیوید و همکاران (۲۰۱۲)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ پورتر (۲۰۱۱)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و فناوری‌های جدید و روزآمد در بررسی عوامل خارجی	۱۴
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۱۷/۳۸	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۲/۰۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۰/۸۵	۱	جانتر (۲۰۱۶)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ کوپانیوا و سیاس <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛	شناسایی منابع مالی برای تهیه منابع / ارائه خدمات به کاربران کتابخانه	۱۵
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۶/۷۸	۳			
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۳۸/۳۳	۱	آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛	توجه به تغییرات عوامل اجتماعی و تأثیرات آن در ارائه خدمات / منابع به کاربران	۱۶
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۹/۴۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۶/۲۵	۱	ماواکی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)؛ توکلی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دیوید (۱۳۷۹)	توجه به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها	۱۷
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۱۷/۳۸	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۲/۴۸	۳			
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۴۵/۵۰	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛	توجه به ارتقای فناوری و تأثیرات آن (ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها) در	۱۸
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			

1. Kopaneva & Sias

2. Mwaki

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌اماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
										ارائه خدمات به کاربران کتابخانه	
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۰/۶۰	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ هیگینز <sup>۱</sup> (۱۹۹۶)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)	شناسایی نیروهای رقابتی، گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به کتابخانه‌های دیگر (در منطقه و جهان)	۱۹
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۰/۲۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			
۳-۱. تدوین راهبرد: عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) (۱۸ مؤلفه)											
۰/۰۰۰۰۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۳/۵۰	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)؛ ویورین و همکاران (۲۰۱۷)	گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات حوزه‌های مختلف کتابخانه عمومی (اداری، مالی، فناوری، ...)	۲۰
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۰/۲۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۴/۴۸	۳			
۰/۰۰۰۰۰۰۳	۶۰	>۲/۵					۲۸/۲۵	۱		هماهنگی و همکاری	۲۱
								۲		اثر بخشی بین مدیریت کتابخانه و مدیران واحدهای وظیفه‌ای	
								۳			

<sup>۱</sup>. Higgins

آزمون دو جمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو آماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۳۸/۳۳	۱	نیلسون <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ آلن <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰)	همسوی بودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین شده (یعنی حمایت از هدف مشترک و تعهد کتابداران و کارکنان برای دستیابی به این هدف)	۲۲
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۹/۷۸	۳			
۰/۰۴۱	۷۵	>۲/۵					۴۷/۶۰	۱	باخ و آلن <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	برنامه‌ریزی مناسب مدیران (پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلندمدت، سیاست‌ها، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، تعیین راهبردها)	۲۳
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۱/۷۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			
۰/۰۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۵/۶۰	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ بالوگون <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵)؛ بنیس و نانیوس <sup>۵</sup> (۱۹۸۵)	هماهنگی بین ساختار سازمانی (تعیین کارها، روابط بین پست‌ها و انتظارات سازمانی با راهبردهای کتابخانه عمومی هماهنگ است).	۲۴
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۰/۲۰	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۷/۱۸	۳			

1. Neilson  
 2. Allen  
 3. Bach & Allen  
 4. Balogun  
 5. Bennis & Nanus

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌اماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۲۶۳	۳۵	>۲/۵					۲۷/۶۰	۱		ایجاد انگیزه و تعهد بین کارکنان برای اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف (نوآوری و خلاقیت رضایت شغلی، تأمین نیازها، ...)	۲۵
								۲			
								۳			
۰/۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۵/۶۰	۱	چانس و ویلیامز (۲۰۰۹): دیوید (۱۳۷۹): مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	توجه به تأمین نیروی انسانی متخصص و هماهنگی میان آن‌ها برای دستیابی به اهداف کتابخانه (به‌کارگیری دانش‌آموختگان علم اطلاعات)	۲۶
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۳			
۰/۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۵/۶۰	۱	دیوید (۱۳۷۹): کاپلانن و همکاران (۲۰۰۰): ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	نظارت و اعمال کنترل با (معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد افراد و سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد برنامه‌ریزی شده) و انجام اقدامات اصلاحی	۲۷
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۳			
۰/۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۳/۵۰	۱	دیوید (۱۳۷۹): ویورن و همکاران (۲۰۱۷):	ایجاد فرایند و چارچوبی برای	۲۸

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی	آزمون کندال				آزمون دو جمله‌ای				
				سطح معنی داری	درجه آزادی	دو آماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی	سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین
	شناسایی و پیش‌بینی نوع نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای مشخص شدن نوع محصولات/ خدمات	ویلن و همکاران (۲۰۱۷)						۴۷/۹۰	۲	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
								۶۴/۴۸	۳	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۲۹	چارچوبی برای ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های کاربران کتابخانه برای انواع خدمات/ محصولات	هامبریک و فردریکسون <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)						۵۲/۰۵	۱	>۲/۵	۸۰	۰/۰۱۲
								۴۷/۹۰	۲	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
								۲۶/۴۳	۳	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
										>۲/۵	۸۵	۰/۰۰۰۳
۳۰	بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه از نظر مالی به شیوه‌ای اثربخش	دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)						۴۱/۲۵	۱	>۲/۵	۸۵	۰/۰۰۰۳
								۴۵/۱۸	۲	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
								۶۴/۴۸	۳	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۳۱	تأمین و شناسایی منابع مالی (داخلی) برای تدوین و اجرای راهبردهای کتابخانه	فورست (۲۰۱۶)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)						۵۵/۶۰	۱	>۲/۵	۸۵	۰/۰۰۰۳
								۴۷/۹۰	۲	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
								۲۶/۴۳	۳	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۳۲	شناسایی نقاط قوت و ضعف واحد عملیات/ ارائه خدمات کتابخانه	دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)؛ کاپلان و همکاران (۲۰۰۸)؛ هریس (۲۰۰۹)						۴۹/۷۰	۱	>۲/۵	۷۵	۰/۰۰۴۱
								۴۴/۸۸	۲	>۲/۵	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲

<sup>۱</sup>. Hambrick & Fredrickson

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌اماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۴/۰۸	۲	(مشخص شدن میزان ظرفیت، موجودی، نیروی کار، کیفیت و ...)		
۰/۸۲۴	۵۵	>۲/۵					۳۹/۰۵	۱	توجه به آموزش و یادگیری	۳۳	
								۲	کارکنان کتابخانه برای افزایش		
								۳	(کارایی، کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و رضایت شغلی آن‌ها)		
۰/۰۱۲	۸۰	>۲/۵					۵۲/۰۵	۱	ایجاد واحد تحقیق و توسعه	۳۴	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۷/۹۰	۲	الهراتی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ پویستر و استریپ <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)؛ ابل و دامریس <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)		
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۶/۴۳	۳	نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه عمومی		
۰/۰۰۰۳	۸۵	>۲/۵					۵۳/۵۰	۱	ارتباط واحد تحقیق و توسعه	۳۵	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۹/۴۰	۲	با سایر واحدهای کتابخانه عمومی، واحد فناوری، اداری، مالی و ...)		
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۲۶/۴۳	۳	دیوید (۱۳۷۹)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ الباننا <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)؛ دوراند و دیگران (۲۰۱۷)		

1. Alharthy  
 2. Poister & Streib  
 3. Abel & Damaris  
 4. Elbanna

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی	آزمون کندال				آزمون دو جمله‌ای			
				سطح معنی داری	درجه آزادی	دو آماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی	سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)
۳۶	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارتقا و بهبود ارائه باکیفیت خدمات، ارتقای عملکرد و تصمیمات مدیریت در کتابخانه عمومی	دیوید (۱۳۷۹)؛ آقازاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ البانا (۲۰۰۹)؛ جاننژ (۲۰۱۷)					۳۹/۸۰	۱	۰/۰۱۲	۸۰	>۲/۵
							۲۸/۸۸	۲	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
							۲۶/۴۳	۳	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
۳۷	استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه	دیوید (۱۳۷۹)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ پارسیان و اعرابی (۱۳۹۸)					۵۲/۰۵	۱	۰/۰۱۲	۸۰	>۲/۵
							۵۹/۴۰	۲	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
							۲۶/۴۳	۳	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
۴-۱. تدوین راهبرد: انتخاب راهبردها (۹ مؤلفه)											
۳۸	اهداف بلندمدت کتابخانه به صورت کمی سنجیدنی و دست‌یافتنی هستند.	ماواکی مگری و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ توکلی و همکاران (۱۳۹۴)؛ ویورین و همکاران (۲۰۱۷)					۶۲/۳۰	۱	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
							۵۹/۴۰	۲	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
							۲۶/۴۳	۳	۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵
۳۹	مشخص کردن دوره زمانی اهداف بلند مدت کتابخانه که مسیر فعالیت‌های کتابخانه را						۴۷/۸۵	۱	۰/۱۱۵	۷۰	>۲/۵
								۲			
								۳			

<sup>۱</sup>. Mwaki Magiri

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی داری	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به درصد)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	دو‌اماره خمی	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
									مشخص می‌کند.		
۰/۸۲۴	۵۵	>۲/۵					۳۹/۸۵	۱	سطوح سازمانی کتابخانه عمومی (کل)، وظیفه‌ای، بخشی (هریک اهداف بلند مدت مشخصی برای دستیابی به هدف اصلی دارند.	۴۰	
								۲			
								۳			
۰/۱۱۵	۷۰	>۲/۵					۲۸/۴۳	۱	تعیین پاداش و مزایای مدیران براساس تأمین میزان اهداف بلندمدت و اجرای راهبردهای مشخص شده کتابخانه	۴۱	
								۲			
								۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۶۴/۴۰	۱	تعیین اولویت‌های برپایه اهداف بلندمدت و سالانه	۴۲	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۴۴/۸۰	۱	هماهنگی و حمایت فرهنگی سازمانی از راهبردهای تدوین شده برای کتابخانه	۴۳	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵					۵۱/۰۸	۱	حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه	۴۴	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	>۲/۵						۳			



ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی	آزمون کندال				آزمون دوجمله‌ای				
				۳ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضریب کندال	دوآماره خی	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین (درصد)	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به)	سطح معنی داری
	(ارزش‌ها، باورها، مراسم و...)											
۴۵	توجه به جنبه‌های سیاسی اثرگذار در تدوین راهبردها و ارائه راهکارهای سیاسی اثربخش برای مطرح‌شدن مسائل مهم	دیوید (۱۳۷۹)؛ ابل و همکاران (۲۰۱۶)؛ لین <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)؛ بارنی و هسترلی <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)	۱	۵۱/۰۸								
			۲	۴۷/۹۰								
			۳	۲۴/۵۵								
۴۶	ارائه راهبردهای تدوین‌شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم به‌دست متخصصان تدوین و تأییدشده اعضای هیئت مدیره	دیوید (۱۳۷۹)؛ هان (۲۰۱۰)؛ کلی پاتریک و سیلورمن <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	۱	۶۰/۶۰								
			۲	۴۷/۹۰								
			۳	۶۴/۴۳								

براساس نتایج جدول ۱، ضریب کندال ۰/۱۹۸ است که این امر نشان می‌دهد هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان تقریباً ۲۰ درصد است که باید بیشتر از ۷۰ درصد باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ است؛ یعنی هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان معنی‌دار است. بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، مرحله دوم تکنیک دلفی انجام شد. چون سطوح معنی‌داری تک‌تک سوالات پرسش‌نامه به‌جز از سوالات (۴۱-۴۰-۳۹-۳۳-۲۵-۲۱) از آزمون دوجمله‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند؛ بنابراین بین میانگین هر سؤال به غیر از شش سؤال و مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین چون سطوح معنی‌داری این سوالات بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است با اطمینان ۰/۹۵ گویه معنادار نیست و باید حذف شود؛ بنابراین این سوالات در این مرحله از تکنیک دلفی از پرسش‌نامه حذف می‌شوند؛ بنابراین برای مرحله دوم تکنیک دلفی، در مرحله تدوین راهبردها ۴۱ سؤال باقی‌مانده مجدد آزمون شد. با توجه به نتایج تحلیل کندال در مرحله سوم، ضریب کندال حدود ۰/۳۳۲ و آزمون دوجمله‌ای در سه مرحله تکنیک دلفی، مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در مرحله تدوین راهبرد شامل ۴۱ مؤلفه است. ۱۱ مؤلفه مربوط به مأموریت

1. Linn

2. Barney & Hesterly

3. Kilpatrick & Silverman

سازمان و ویژگی‌های آن، ۸ مؤلفه مربوط به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) که عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و نیروهای رقابتی را دربر می‌گیرد، ۱۵ مؤلفه مربوط به عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) که عوامل مدیریت، بازاریابی، مالی، فرایند (تولید/ عملیات)، واحد تحقیق و توسعه، و فناوری و سیستم را شامل می‌شود و ۷ مؤلفه دیگر شامل مواردی که در انتخاب راهبردها باید بررسی شود.

**سؤال دوم پژوهش: مؤلفه‌های اجرای برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟**

برای پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش، از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد.

**مراحل تکنیک دلفی**

مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

**جدول ۲- مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی مربوط به سؤال دوم پژوهش (ساده‌بودن)**

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی			آزمون کندانال				آزمون دوجمله‌ای		
			۲ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضریب کندانال	آماره خنی دو	درجه آزادی	سطح	میانگین	نسبت مفادیر بیش از میانگین (به)	معنی داری سطح	
۲. مرحله فرایند راهبردی: اقدام و عمل راهبردی (اجرای راهبرد) (۳۰ مؤلفه) ۱-۲. برنامه‌های عملیاتی (۱۴ مؤلفه)												
۴۷	درک مدیران و کارکنان کتابخانه عمومی از راهبردهای تدوین شده و تعهد و توانایی کافی در اجرا و پیاده‌سازی راهبردها	برایسون (۲۰۱۸)؛ مارتین (۲۰۱۶)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ لین (۲۰۰۸)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)	۱	۱۵/۵۲	۰/۱۹۸	۸۹۹/۳۸۷	۹۸	۰۰۰/	۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۲	۳۸/۱۷	۰/۳۵۱	۸۰۱/۶۵۲	۹۳	۰۰۰/	۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۴۳/۶۴	۰/۷۳۲	۷۵/۱۳۶۰ ۸	۹۳	۰۰۰/	۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۴۸	لزوم همکاری و ارتباط هماهنگ و اثربخش مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای با یکدیگر در اجرای راهبردها	دیوید (۱۳۷۹)؛ فورست (۲۰۱۶)؛ توکلی و همکاران (۱۳۹۴)	۱	۸۸/۵۶					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۲	۹۰/۴۷					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۲۵/۲۹					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۴۹	تقسیم‌بندی کاربران در کتابخانه عمومی بر اساس نیازها و ارائه خدمات خاص به دسته و گروه‌های خاص	دیوید (۱۳۷۹)؛ فورست (۲۰۱۶)؛ بوچانن و همکاران (۲۰۱۲)	۱	۰۸/۵۱					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۲	۹۰/۴۷					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۰۸/۶۲					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
معنی‌داری	نسبت مقادیر پیش از میانگین (به میانگین)	میانگین	سطح	درجه آزادی	آماره‌ی خمی دو	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
									(معلولان، کودکان، نوجوانان و ...)		
۰/۰۴۱	۷۵	۲/۵>					۱۵/۳۹	۱	عباسی و همکاران (۱۳۹۵)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ فورست (۲۰۱۶)	۵۰	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۳۸/۱۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۱۵/۲۸	۳			
۰/۰۰۰۰۴	۹۰	۲/۵>					۳۰/۵۷	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ فورست (۲۰۱۶)	۵۱	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۸۵/۴۶	۱	لین (۲۰۰۸)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)؛ بوچانون و همکاران (۲۰۱۲)	۵۲	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۰۸/۵۱	۱	لین (۲۰۰۸)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ جانتر (۲۰۱۷)؛ پیورن (۲۰۱۱)	۵۳	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۲۵/۲۹	۳			
۰/۰۱۲	۸۰	۲/۵>					۱۰/۵۳	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ فاستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ دیوید و همکاران (۲۰۱۲)	۵۴	

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
معنی‌داری سطح	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به میانگین)	میانگین	سطح	درجه آزادی	آماره‌ی خی دو	ضرب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲		شیوه تأمین وجوه و مصرف آن‌ها برای دوره زمانی مشخص (بودجه مالی) در اجرای راهبردها	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۵۰/۴۰	۱		تعیین و تشکیل تیم تحقیق و توسعه در کتابخانه برای اصلاح و بهبود خدمات/ محصولات و اجرای موفقیت آمیز راهبردها	۵۵
								۲			
								۳			
۰/۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۶۰/۵۵	۱	دیوید (۱۳۷۹): کارتن او همکاران (۲۰۱۴): عباسی و همکاران (۱۳۹۵)	مشخص شدن تخصص تیم تحقیق و توسعه کتابخانه عمومی در انتقال فناوری‌های پیشرفته، تعدیل فرایندها، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، توسعه خدمات، نوآوری، مدیریت دانش و... با چارچوب خاص	۵۶
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۴۳/۶۴	۳			
۰/۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۵۰/۵۳	۱	دیوید (۱۳۷۹): لندا و همکاران (۲۰۰۶)	رابطه متقابل و اثربخش بین کارکنان واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدهای کتابخانه عمومی	۵۷
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۲۵/۲۹	۳			

1. Carton, A., Murphy, C., &amp; Clark, J

2. Landau, D., Drori, I., &amp; Porras, J.

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی			آزمون کندال				آزمون دوجمله‌ای		
			۳ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضرب کندال	آماره‌خمی دو	درجه آزادی	سطح	میانگین	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به)	معنی داری	سطح
۵۸	تیم تحقیق و توسعه کتابخانه فرصت‌های خارجی را با نقاط قوت داخلی کتابخانه ترکیب و آن‌ها را با هدف‌های بلندمدت مرتبط می‌کنند		۱	۲۵/۲۸					۲/۵ >	۶۰	۰/۵۰۳	
			۲									
			۳									
۵۹	ارتباط منسجم و یکپارچه واحدهای مختلف کتابخانه با یکدیگر از طریق سیستم‌های پیشرفته به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات	مصلح و عالی‌زاده (۱۳۹۵): دیوید (۱۳۷۹): ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۱	۵۰/۵۳					۲/۵ >	۸۵	۰/۰۰۳	
			۲	۴۰/۵۹					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۷۸/۶۶					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۶۰	توجه به ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری پیشرفته برای اجرای راهبردها و ماندگاری کتابخانه	پاتریک و همکاران (۲۰۰۵): دیوید (۱۳۷۹): پارسیان و اعرابی (۱۳۹۸)	۱	۱۵/۳۹					۲/۵ >	۷۵	۰/۰۴۱	
			۲	۱۸/۳۱					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۲۵/۲۹					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۲-۲- اجرای راهبرد: مسائل مدیریت (۱۶ مؤلفه)												
۶۱	مشارکت و همکاری مستقیم مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای نهاد در فعالیت‌های مربوط به اجرای راهبردها با تفکر و دانش راهبردی	پاتریک و همکاران (۲۰۰۵): دیوید (۱۳۷۹): لندا و همکاران (۲۰۰۶)	۱	۳۰/۶۲					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۲	۴۰/۵۹					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۲۵/۲۹					۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۶۲		دیوید (۱۳۷۹):	۱	۶۰/۴۷				۲/۵ >	۷۵	۰/۰۴۱		

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
معنی‌داری	نسبت مقادیر پیش از میانگین (به میانگین)	میانگین	سطح	درجه آزادی	آماره‌ی دو	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۴۰/۵۹	۲	پویسترو همکاران (۲۰۰۵)؛ هریس (۲۰۰۹)	آگاهی مدیران از علت وجودی هدف‌ها و راهبردها و متعهد در اجرای راهبردها	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۲۵/۲۹	۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۶۰/۶۰	۱	مصلح و همکاران (۱۳۹۵)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)	مدیران کتابخانه‌های عمومی اهداف سالانه را (برای تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها، تعیین اهداف بلندمدت، تعیین اولویت‌ها) تعیین می‌کنند.	۶۳
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۵۰/۵۳	۱	رویو و همکاران (۲۰۱۰)؛ الهراتی و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ ابل و همکاران (۲۰۱۶)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	اهداف سالانه کتابخانه به آگاهی همگان رسانده می‌شود و اجراشدنی است.	۶۴
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۴۰/۵۹	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۶۰/۵۵	۱	الهراتی و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ ابل و همکاران (۲۰۱۶)؛ مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	استفاده مدیران از رهنمودها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌های خاص برای حمایت و دستیابی به هدف‌های تعیین شده	۶۵
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۵۰/۵۳	۱	الهراتی و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیوید (۱۳۷۹)؛ ابل و همکاران (۲۰۱۶)؛	دستورالعمل‌های مستند برای اجرای کامل راهبردهای	۶۶
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲			

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی			آزمون کندال				آزمون دو جمله‌ای			
			۳ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضرب کندال	آماره‌ی دو	درجه آزادی	سطح	میانگین	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به)	معنی داری	سطح	
	کتابخانه که مدیران تهیه و اجرا می‌کنند (مرتبط ساختن حقوق و پاداش به هدف‌های سالانه یا بلندمدت، ارتقاداتن افراد درون سازمان و ...)	البانا (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)	۳	۱۸/۲۷							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	تخصیص منابع (مالی، فیزیکی، انسانی و فناوری) به دست مدیران براساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف های سالانه تعیین شده است.	دیوید (۱۳۷۹)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ پوجانون و همکاران (۲۰۱۲)	۱	۴۰/۶۴							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۶۷	توجه مدیران به اختلاف نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد سازمان‌دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر.	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دراماکس و گودلایز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۲	۹۰/۴۷							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	توجه مدیران به اختلاف نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد سازمان‌دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر.	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دراماکس و گودلایز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۳	۱۰/۶۳							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	توجه مدیران به اختلاف نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد سازمان‌دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر.	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دراماکس و گودلایز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۱	۳۰/۶۲							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	توجه مدیران به اختلاف نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد سازمان‌دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر.	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دراماکس و گودلایز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۲	۹۰/۴۷							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	توجه مدیران به اختلاف نظرها و مسئله تعارض و حل آن به شیوه‌ای معقول برای ایجاد سازمان‌دهی و هماهنگی بین کارکنان و واحدهای دیگر.	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ دراماکس و گودلایز <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)؛ ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۳	۲۵/۲۹							۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
	ساختار سازمانی کتابخانه اثربخش و باعث تسهیل در روند اداری و اجرای راهبردها می‌شود		۱	۵۰/۴۰							۲/۵ >	۶۰	۰/۰۵۰۳
۶۹	ساختار سازمانی کتابخانه اثربخش و باعث تسهیل در روند اداری و اجرای راهبردها می‌شود		۲										

<sup>۱</sup>. Drumaux & Goethals

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی	منبع	مؤلفه‌ها	ردیف
سطح معنی‌داری	نسبت مقادیر پیش از میانگین (به میانگین)	میانگین	سطح	درجه آزادی	آماره‌ی خمی دو	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
								۶	(مسئولیت‌ها و مسیرهای اجرا و پاسخ‌گویی مشخص شده)		
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۵۰/۴۰	۱	راهنمادهای تعیین شده که قابلیت اجرا در محدوده زمانی مشخص و مرتبط با اهداف کتابخانه را دارند.	۷۰	
								۲			
								۳			
۰/۰۱۲	۸۰	۲/۵>					۸۰/۳۹	۱	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ بوچانون و همکاران (۲۰۱۲)	۷۱	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۳۸/۱۷	۲	برای تطبیق ساختار سازمان با راهبردهای تدوین شده در بازسازی فرایند از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود.		
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۵۰/۵۸	۱	پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت کتابخانه	۷۲	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ بوچانون و همکاران (۲۰۱۲)		
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۷۸/۶۶	۳			
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۶۰/۶۰	۱	مدیران برای به‌حداقل رساندن مقاومت کارکنان در برابر تغییرات و همچنین برقراری ارتباط و احساس مشترک، از چارچوب خاصی (مانند مشارکت در تصمیم، آموزش، ایجاد انگیزه و	۷۳	
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۹۰/۴۷	۲	دیوید (۱۳۷۹)؛ هریس (۲۰۰۹)؛ نعمتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ گرنیت (۲۰۱۶)		
۰/۰۰۰۰۰۲	۱۰۰	۲/۵>					۱۸/۲۷	۳			



ردیف	مؤلفه‌ها	منبع	دلفی			آزمون کندال				آزمون دوجمله‌ای		
			۳ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضریب کندال	آماره‌ی دو	درجه آزادی	سطح	میانگین	نسبت مقادیر پیش از میانگین (به)	معنی داری	سطح
	الفاظ مؤثر استفاده می‌کنند.											
۷۴	فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین‌شده کتابخانه همسو و بین آن‌ها ارتباط مؤثر وجود دارد (ایجاد فرهنگ پشتیبانی از راهبردها)	دیوید (۱۳۷۹): هریس (۲۰۰۹): نعمتی و همکاران (۱۳۹۴): آقازاده و همکاران (۱۳۹۷): کوپانیووا همکاران (۲۰۱۵)	۱	۵۰/۵۸					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۲	۹۰/۴۷					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
			۳	۷۸/۵۹					۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۷۵	برای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد در کارکنان کتابخانه ارتباط مناسبی بین پرداخت‌ها و عملکرد کارکنان وجود دارد.	دیوید (۱۳۷۹): هریس (۲۰۰۹): ویلن و همکاران (۲۰۱۷)	۱	۳۵/۴۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲		
			۲	۳۸/۱۷				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲		
			۳	۱۸/۲۷				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲		
۷۶	بین منافع شخصی کارکنان و منافع کتابخانه رابطه معقولی وجود دارد (شایستگی، توانایی، تعهد و میزان اختیارات کارکنان در اجرای راهبرد مشخص شده است)	دیوید (۱۳۷۹): هریس (۲۰۰۹): مصلح و همکاران (۱۳۹۵)	۱	۰۵/۵۲				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۱۲		
			۲	۹۰/۴۷				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲		
			۳	۱۸/۲۷				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲		

بر اساس نتایج جدول ۲، گفتنی است که ضریب کندال در مرحله ۲ دلفی حدود ۰/۳۵۱ است که این امر نشان می‌دهد هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان تقریباً ۳۵ درصد است که باید بیشتر از ۷۰ درصد باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ است؛ یعنی هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان معنی‌دار است؛ بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، مرحله سوم تکنیک دلفی انجام شد. از آنجا که سطوح معنی‌داری تک‌تک سؤالات پرسش‌نامه به غیر از سؤالات (۷۰-۶۹-۵۸-۵۵) از آزمون دوجمله‌ای

کمتر از ۰/۰۵ هستند؛ بنابراین بین میانگین هر سؤال به غیر از ۴ سؤال و مقدار ارزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین، چون سطوح معنی داری این سؤالات بزرگتر از ۰/۰۵ است با اطمینان ۰/۹۵ گویه معنادار نیست و باید حذف شود. بنابراین، این سؤالات در مرحله اول تکنیک دلفی از پرسشنامه حذف می‌شوند. برای مرحله دوم تکنیک دلفی، در مرحله اجرای راهبردها ۲۶ سؤال باقی مانده مجدد آزمون شد. با توجه به نتایج تحلیل کندال ۰/۷۳۲ و آزمون دوجمله‌ای در مرحله سوم تکنیک دلفی، مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در مرحله اجرای راهبرد شامل ۲۵ مؤلفه است. برنامه‌های عملیاتی شامل ۱۲ مؤلفه است که بازاریابی، مالی / حسابداری، تحقیق و توسعه، و فناوری اطلاعات را دربر می‌گیرد. مسائل مدیریت شامل ۱۳ مؤلفه است که دیدگاه مدیریت، هدف‌های سالانه، مالی، تعارض، تطبیق ساختار با راهبردها، حقوق و عملکرد، مدیریت مقاومت، فرهنگ پشتیبانی از راهبردها و منابع انسانی را دربر می‌گیرد.

**سؤال سوم پژوهش: مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کدام‌اند؟**  
جهت پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد.

**مراحل تکنیک دلفی**

مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی در جدول ۳ مشاهده می‌شود:

**جدول ۳- مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی مربوط به سؤال سوم پژوهش (ساده‌بودن)**

ردیف	مؤلفه‌ها	دلفی			آزمون کندال				آزمون دوجمله‌ای		
		۲ مرحله دلفی	میانگین رتبه	ضریب کندال	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به)	معنی داری سطح	
<p>۳. مرحله فرایند راهبردی، انطباق، کنترل و ارزیابی (۲۳ مؤلفه) (کنترل عملیاتی، کنترل راهبردی، اقدامات اصلاحی) ۱-۳. عوامل داخلی (۱۷ مؤلفه)</p>											
۷۷	راهبردهای اجرا شده در کتابخانه	۱	۵۵/۶	۰.۱۹۸	۳۸۷.۸۹۹	۹۸	۰.۰۰۰	۲/۵ >	۸۵	۰/۰۰۳	
	اثر بخش (اقتصادی، معقول، به‌هنگام و مفید) هستند.	۲	۹۰/۴۷	۰.۳۵۱	۶۵۲.۸۰۱	۹۳	۰.۰۰۰	۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
		۳	۱۸/۲۷	۰.۷۳۲	۱۳۶۰.۷۵۸	۹۳	۰.۰۰۰	۲/۵ >	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲	
۷۸	راهبردهای اجرا شده در کتابخانه	۱	۳۹/۰۵					۲/۵ >	۵۵	۰/۸۲۴	
	دارای ثبات رویه و با هدف‌های کوتاه مدت و سیاست‌ها سازگار و هماهنگ‌اند.	۲									
		۳									
۷۹	راهبردهای کتابخانه امکان‌پذیر و در محدوده منابع (مالی، انسانی و فیزیکی) اجرا شده‌اند.	۱	۴۲/۶					۲/۵ >	۶۰	۰/۵۰۳	
		۲									
		۳									
۸۰	راهبردهای نهاد در چارچوب زمانی مشخص و مناسب اجرا و به موقع بازبینی و ارزیابی می‌شوند.	۱	۳۷/۴۸					۲/۵ >	۵۵	۰/۸۲۴	
		۲									
		۳									
۸۱	میزان پیشرفت به‌منظور تأمین و دستیابی به اهداف بلندمدت و کلان سازمان ارزیابی و مشخص می‌شود.	۱	۴۰/۵					۲/۵ >	۶۰	۰/۵۰۳	
		۲									
		۳									
۸۲		۱	۵۵/۶					۲/۵ >	۸۵	۰/۰۰۳	

ردیف	مؤلفه‌ها	دلفی	آزمون کندال				آزمون دو جمله‌ای		
			ضریب کندال	آماره‌خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به)	معنی داری سطح
	در ارزیابی راهبردها از شاخص‌های کمی و کیفی (مانند مالی، رضایت کاربران و کارکنان، اثربخشی و...) به طور هم‌زمان استفاده می‌شود.	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۲۷/۱۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۶۴/۴				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۳	برای محاسبه عملکرد کتابخانه، مسئولان نتایج مدنظر را با نتایج واقعی مقایسه و علت انحراف از برنامه‌ها و تحقق نیافتن راهبردها را تحلیل و بیان می‌کنند.	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۶/۷۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۶۳/۱۳				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۴	توجه به عوامل انسانی (مانند میزان رضایت کارکنان و کاربران از کیفیت ارائه محصولات/ خدمات)	۲	۴۷/۹۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۶/۷۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۶۱/۰۳				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۵	مراکز مسئولیت و پاسخ‌گویی به مشکلات کاربران (یعنی تعیین نقاط کنترل و ارزیابی در سطوح مختلف سازمان و دریافت بازخورد عملکرد کارکنان) راه‌اندازی شده و موانع و مشکلات موجود مشخص است.	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۴/۴۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۶۴/۴				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۶	سازمان تدوین و انتشار درمورد چگونگی ارزیابی برنامه‌های راهبردی کتابخانه راهنمایی مستند ارائه داده‌اند.	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۴/۴۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۵۶/۸				۲/۵>	۹۵	۰/۰۰۰۰۰۴
۸۷	برنامه‌های راهبردی تعیین و اجرا شده با محیط عملیاتی کتابخانه هماهنگی دارند.	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۶/۷۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۵۷/۳۵				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۸	انعکاس و ارزیابی عملکرد کارکنان به مدیران ارشد برای برقراری ارتباط مناسب بین پاداش‌ها و عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌های راهبردی	۲	۵۹/۴۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۴/۴۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۶۰/۶				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
۸۹	میزان پایبندی به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌های تدوین شده برای حفظ هدف اصلی کتابخانه شناسایی و کنترل می‌شوند.	۲	۴۷/۹۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۴/۴۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۱	۵۳/۵				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۳
۹۰	مدیران کلیدی کتابخانه در ارزیابی راهبردها تخصص کافی دارند	۲	۴۷/۹۰				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲
		۳	۶۶/۷۸				۲/۵>	۱۰۰	۰/۰۰۰۰۰۲

آزمون دوجمله‌ای			آزمون کندال					دلفی		مؤلفه‌ها	ردیف
معنی داری سطح	نسبت مقادیر بیش از میانگین (به میانگین)	میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره‌خی دو	ضریب کندال	میانگین رتبه	۳ مرحله دلفی			
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۴۰/۵	۱	مدیران از چارچوب خاصی برای ردیابی ریشه‌های عملکرد مالی و عملکرد مالی بهتر در کتابخانه استفاده می‌کنند.	۹۱	
								۲			
								۳			
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۴۲/۶	۱	استفاده مدیران از چارچوب خاص برای تشخیص بهتر منابع و فعالیت‌های درآمدزا برای کتابخانه.	۹۲	
								۲			
								۳			
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۴۰/۵	۱	سیستم‌های اطلاعاتی و میزان پیشرفت و کارایی فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدوین و اجرای راهبردهای کتابخانه ارزیابی می‌شوند.	۹۳	
								۲			
								۳			
<b>۳-۲- عوامل خارجی (۴ مؤلفه)</b>											
۰/۸۲۴	۵۵	۲/۵>					۲۶/۸	۱	راهبردهای اجرا شده با عوامل محیطی نهاد هماهنگ و سازگارند.	۹۴	
								۲			
								۳			
۰/۸۲۴	۵۵	۲/۵>					۴۰/۲۵	۱	اجرای راهبردها باعث مزیت رقابتی در منابع، مهارت، جایگاه محصولات و خدمات کتابخانه شده است.	۹۵	
								۲			
								۳			
۰/۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۵۳/۵	۱	در ارزیابی راهبردی کتابخانه عوامل خارجی (مانند تغییر در تقاضای کاربران، تغییر در فناوری، اقدامات دولت، تغییرات اقتصادی) در نظر گرفته شده‌اند.	۹۶	
								۲			
								۳			
۰/۵۰۳	۶۰	۲/۵>					۴۲/۶	۱	بررسی منظم و مستمر شرایط محیطی به منظور شناسایی عوامل مؤثر در انحراف و تحقق نیافتن برنامه‌های راهبردی کتابخانه	۹۷	
								۲			
								۳			
<b>۳-۳. کنترل و ارزیابی: اقدامات اصلاحی (۲ مؤلفه)</b>											
۰/۱۱۵	۷۰	۲/۵>					۴۷/۶	۱	اقدامات اصلاحی راهبردهای کتابخانه در چارچوب زمانی مناسب صورت می‌گیرد.	۹۸	
								۲			
								۳			
۰/۰۰۳	۸۵	۲/۵>					۴۳/۳۵	۱	متخصصان راهبردی (استراتژیست‌ها) اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهند.	۹۹	
								۲			
								۳			

براساس نتایج جدول ۳ گفتنی است که ضریب کندال در مرحله سوم دلفی، حدود ۰/۷۳۲ است که این امر نشان می‌دهد هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۷۳ درصد است که بیشتر از ۷۰ درصد است. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ است؛ یعنی هماهنگی بین نظریات پاسخ‌دهندگان معنادار است. بنابراین، به دلیل اینکه ضریب کندال نزدیک به ۷۰ درصد است، تکنیک دلفی به اتمام می‌رسد. همچنین از آنجا که سطوح معنی‌داری تک‌تک سؤالات پرسش‌نامه به غیر از سؤالات (۹۸-۹۷-۹۵-۹۴-۹۳-۹۲-۹۱-۸۱-۸۰-۷۹-۷۸) از آزمون دوجمله‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند، بین میانگین هر سؤال به غیر از سؤالات و مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین چون سطوح معنی‌داری ۱۱ سؤال بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، با اطمینان ۰/۹۵ گویه معنادار نیست و باید حذف شود. این سؤالات در مرحله اول تکنیک دلفی از پرسش‌نامه حذف شدند. بنابراین برای مرحله دوم تکنیک دلفی، در مرحله کنترل و ارزیابی راهبردها ۱۲ سؤال باقی‌مانده مجدد آزمون شد. از طرفی چون در مرحله سوم دلفی سطح معنی‌داری تک‌تک سؤالات پرسش‌نامه از آزمون دوجمله‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ گویه معنادار است؛ یعنی بین میانگین هر سؤال و مقدار ارزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین در مرحله سوم دلفی سؤالی حذف نشد. با توجه به نتایج تحلیل کندال و آزمون دوجمله‌ای در مرحله سوم تکنیک دلفی، مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه عمومی در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد شامل ۱۲ مؤلفه، کنترل عملیاتی، کنترل راهبردی، و اقدامات اصلاحی است.

### نتیجه‌گیری

براساس نتایج جدول‌های ۱ تا ۳، در نهایت خبرگان ۷۸ مؤلفه اساسی در مراحل مدیریت راهبردی کتابخانه عمومی شناسایی و تأیید شد و در قالب چارچوبی ارائه شد. با توجه به بالاترین میانگین، اولویت مؤلفه‌های تدوین راهبرد عبارت‌اند از: (۱) داشتن سند چشم‌انداز هدفمند و قابل‌درک؛ (۲) مشخص شدن نیازها و انتظارات کاربران/ ذی‌نفعان؛ (۳) مشخص بودن نوع محصولات و منابع (چاپی، الکترونیکی، دیجیتالی)؛ (۴) توجه به استفاده و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (فناوری پیشرفته) در ارائه خدمات به کاربران کتابخانه؛ (۵) توجه به بقای رشد و تعالی فرهنگی سازمان؛ (۶) شناسایی عوامل اقتصادی برای تهیه منابع/ ارائه خدمات به کاربران. اولویت مؤلفه‌های اجرای راهبرد عبارت‌اند از: ۱. تجزیه و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات کاربران (منابع/ خدمات) و مشخص کردن شیوه تأمین نیازهای آن‌ها؛ ۲. تأمین سرمایه و منابع مالی برای اجرای برنامه‌های راهبردی؛ ۳. مشخص کردن جزئیات مربوط به شیوه تأمین وجوه و مصرف آن‌ها برای یک دوره زمانی مشخص (بودجه مالی) در اجرای راهبردها؛ ۴. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در بازسازی فرایند برای تطبیق ساختار سازمان با راهبردها؛ ۵. استفاده از رهنمودها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌های خاصی برای حمایت و دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده؛ ۶. اهداف سالانه کتابخانه به آگاهی همگان رسانده و اجراشدنی باشد؛ ۷. آگاهی مدیران از علت وجودی هدف‌ها و راهبردها و متعهد در اجرای راهبردها. اولویت مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی راهبردها عبارت‌اند از: (۱) برای محاسبه عملکرد نهاد، نتایج مدنظر را با نتایج واقعی مقایسه و علت انحراف از برنامه‌ها و تحقق نیافتن راهبردها به دست مسئولان تحلیل و بیان شوند؛ (۲) توجه به عوامل انسانی؛ (۳) تخصص کافی مدیران کلیدی کتابخانه در ارزیابی راهبردها. فرایند و چارچوب معرفی شده می‌تواند درک عمیق‌تری از نظام مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی را نشان دهد.

### منابع

اعرابی، سیدمحمد و دهقان، نیاله (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت راهبردی. راهبرد، ۲۰(۶۰)، ۲۱۶-۱۹۳.  
آقازاده، هاشم و ابوالملوکی، حسن (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی). فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۲۵۰-۲۲۷.

برایسون، جان. ام. (۱۳۹۹). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه دکتر مهدی خادمی گراشی، تهران: انتشارات مهربان.

بیات، الناز و امینی حاجی باشی، آناهیتا (۱۳۹۷). مدیریت راهبردی در سازمان، تهران: ادیبان روز.

پارسیان، علی و اعرابی، محمد (۱۳۹۸). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- پریخ، مهر، آخشیک، سمیه، فتحیان، اکرم و نادری، محمدامین (۱۳۹۰). برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی آستان قدس رضوی، ۱۴ (۴)، ۲۰-۴۴.
- توکلی، غلامرضا، رمضان، مجید و معیا، عباس (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۴ (۷۷)، ۱۶۹-۱۵۳.
- خاشعی، وحید و 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.
- دیوید، فرد (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سنگری، محمود و وفائیان، امیر (۱۳۹۵). برنامه راهبردی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی: مورد پژوهی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی. فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۳ (۳)، ۷۳-۶۱.
- عباسی، عباس، معتضدیان، رسول و میرزایی، محمد (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶ (۲)، ۶۹-۴۹.
- مصلح، عرفان و عالی‌زاده، رقیه (۱۳۹۵). شناسایی و ارائه چارچوب عوامل موثر بر شکاف استراتژی. سیاست‌نامه علم و فناوری، ۶ (۱)، ۵۹-۷۴.
- نعمتی، زهرا، خاشعی، وحید و دهقانان، حامد (۱۳۹۴). درآمدی بر عوامل موثر در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت‌های خدمات مشاوره. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵ (۳)، ۸۲-۵۹.

## References

- Abassi, A., Motazadyian, R., & Mirzaee, M. (2016). Investigation the barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 6(2), 49-69. [In Persian]
- Anyieni, A. G., & Areri, D. K. (2016). Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(16), 1-8.
- Adler, R. W. (2020). *Strategic performance management: Accounting for Organizational Control*. First published, Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.
- Aghazadeh, H., & Abolmolouki, H. (2018). Strategic Management Framework Diagnosis in Public Organization (Multi-Method Approach). *Journal of Public Administration*, 10(2), 227-250. [In Persian]
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017) Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
- Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for non-profit organizations (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- Alogan, O., Riggs, D. E., & Mintzberg, H. (2015). *Managerial Roles on Knowledge Sharing Behaviour Among Malaysian Civil Servants* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model. *Public Administration*, 87(4), 732-749.
- Anyieni, A. G., & Areri, D. K. (2016). Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(16), 1-8.
- Arabi, S. M., & Dehghan, N. (2011). Research Methods In Strategic Management. *Rahbord*, 20(60), 193-216. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=207461> [in Persian].
- Bach, D., & Allen, D.B. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41-48.
- Baker, D. (2004). *The strategic management of technology*. Oxford: Chandos
- Balogun, J., Hailey, H. V., & Gustafsson, S. (2015). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Barney, J.B., & Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Baum, J., Locke, E., & Kirkpatrick, S. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communications to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Bayat, A., & Amini Haji Bashi, A. (2018). *Strategic management in the organization*, Adiban Rooz, first edition. Tehran. [In Persian]
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: HarperCollins
- Bryson, J. M. (2020). *Strategic planning in governmental and non-profit organizations*. Translated by Dr. Mehdi Khademi Gerashi, Tehran: Mehraban Publications. [In Persian]
- Buchanan, S., & McMenemy, D. (2010). Towards a public library digital service taxonomy. In *International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries* (pp. 425-428). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Carton, A., Murphy, C., & Clark, J. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.
- Chance, S., & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans: A tool for consideration. *Educational Planning*, 18(1), 38-54.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- David, F., & David, F. R. (2012). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. (p. 696). Florence: Pearson–Prentice Hall.
- David, F. (2000). *Strategic Management*. Translated by Ali Parsaiyan and Mohammad Aarabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Drumaux, A., & Goethals, C. (2007). Strategic management: A tool for public management?. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 638–654.
- Durand, R., Grant, R.M., & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Elbanna, S. (2009). Determinants of Strategic Planning Effectiveness: Extension of earlier work. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), 175-187.
- 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
- David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (p. 696). Florence: Pearson–Prentice Hall.
- Foster, R., & Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: Implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100–111.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Hahn, W. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63–81.
- Hambrick, D.C., & Fredrickson, J.W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Harriman, J. H. (2008). *Creating your library's business plan: a how-to-do-it manual with samples on CD-ROM* (No. 163). Neal Schuman Pub.
- Harris, Kelly J. (2009). *Strategic Planning 10 Critical Success Factors and Sure-Fire Ways to Fail*.
- Higgins, J.M. (1996). Innovate or evaporate: creative techniques for strategists. *Long Range Planing*, 29(3), 370-380.
- Jantz, R. (2015). The determinants of organizational innovation: An interpretation and implications for research libraries. *College & Research Libraries*, 76, 512–536. <http://dx.doi.org/10.5860/crl.76.4.512>.
- Jantz, R. C. (2016). *Managing creativity: The innovative research library*. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries.
- Jantz, R. C. (2017). Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research*, 39(3), 234-241
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 599–620.
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- 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), 217-240. [In Persian]
- Kilpatrick, A., & Silverman, L. (2005). The power of vision. *Strategy & Leadership*, 33(2), 24–26. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570510586810>
- Kopaneva, I., & Sias, P. (2015). Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 358–384.
- Landau, D., Drori, I., & Porras, J. (2006). Vision changes in a government R & D organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 145–171.
- Linn, M. (2008). Library strategies: planning strategically and strategic planning. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 21(1), 20–23
- Martin, J. (2016). Perceptions of transformational leadership in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56, 266–284.
- McWilliams, A., & Siegel, D.S. (2011). “Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility resourcebased theory, and sustainable competitive advantage”. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Mosleh, E., & Alizadeh, R. (2016). Identify and provide a framework of factors affecting the strategy gap. *Science and Technology Policy*. 6(1), 59-78. [In Persian]
- Mwaki Magiri, K., Katua Ngui, T., & Mathenge, P. (2018) Factors affecting strategy implementation: a case of the kenya police headquarters. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 6(5), 63-76.
- Neilson, G.L., Martin, K.L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- Nemati, Z., & Khashei, V., & Dehghanan, H. (2016). Outcome of Influential Factors in Success of Strategic Planning in Consulting Companies From Open Innovation View. *Innovation & Creativity in Human Science*, 5(3), 59-82.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103–125.

- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning and management in libraries. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Parirokh, M., Akhshik, S., Fathian, A., & Naderi, M. A. (2011). Strategic plan for development and transformation in library services of Ferdowsi University of Mashhad. *Astan Quds Razavi Library and Information Quarterly*, 14(4), 20-44. [In Persian]
- Parsian, A., & Arabi, M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. Cultural Research Office. [In Persian]
- Parikh, M., Akhshik, S., Fathian, A., & Naderi, M. A. (2011). Strategic plan for development and transformation in library services of Ferdowsi University of Mashhad. *Astan Quds Razavi Library and Information Quarterly*, 14(4), 20-44. [In Persian]
- Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library and Information Science Research*, 33, 54-62.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in non-profit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
- Sangari, M. & Wafaeian, A. (2016). Strategic Plan in Central University Libraries: A case study of the Central Library and Documentation Center of Kharazmi University. *Journal of Information Management and Knowledge*, 3(3), 61-73. [In Persian].
- Tavakoli, G., Ramezan, M., & Moayya, A. (2015). The Analysis of Relationship between Organizational Capacity for Change and Strategic Thinking. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(77), 153-169. [In Persian]
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586-605.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. Pearson.
- 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.