

## امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاهی با استفاده از تحلیل SWOT: مطالعه موردی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز

ابوالفضل اسدنیآ<sup>۱</sup>، پیمان جلیل‌پور<sup>۲</sup>، آتوسا کوچک<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز و تعیین این‌که آیا این کتابخانه‌ها از قابلیت‌های لازم برای خصوصی‌سازی برخوردارند، انجام گرفت.

**روش:** روش پژوهش پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، سیاهه واری، و مشاهده است. جامعه پژوهش، دربرگیرنده اعضای هیأت علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیران کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه شهید چمران اهواز بود.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که جمع امتیازات وزنی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز برابر با ۴/۰۴ و جمع امتیازات وزنی فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از این کتابخانه‌ها برابر با ۳/۸۷ است که هر دو عدد از عدد معیار ۲/۵ بزرگ‌تر بود. به این ترتیب، کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز از نظر عوامل درونی دارای قوت بوده و با استفاده از فرصت‌های پیش‌رو، توان مقابله با تهدیدها را دارا هستند.

**نتیجه‌گیری:** این نتایج گویای این بود که کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز از قابلیت‌های لازم برای واگذاری به بخش خصوصی برخوردار می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** خصوصی‌سازی، تحلیل SWOT، کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز.

۱. در متن مقاله، به جای واژه انگلیسی SWOT، از تلفظ فارسی آن؛ یعنی سوات استفاده شده است.

۲. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی از دانشگاه شهید چمران اهواز  
(Abolfazlasadnia@yahoo.com)

۳. کتابدار کتابخانه عمومی شمس تبریزی شهرستان نیر (اردبیل)، و کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی  
از دانشگاه شهید چمران اهواز (Peyman.Jalilpour@gmail.com)

۴. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی کتابخانه دانشکده مهندسی و علوم آب دانشگاه شهید چمران  
اهواز (Atoosakoo@yahoo.com)

## مقدمه

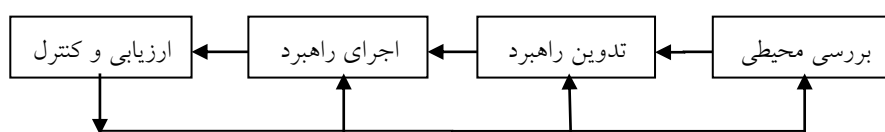
تغییرات شتابان ناشی از رشد سریع فن‌آوری‌ها و دانش‌محور شدن بخش گسترده‌ای از فعالیت‌های اقتصادی از جمله عواملی هستند که موجب پدید آمدن تقاضای فزاینده‌ای برای بازنگری نقش دولت‌ها شده‌اند که در این بین، خصوصی‌سازی می‌تواند گزینه مناسبی باشد. خصوصی‌سازی<sup>۱</sup>، فرایندی اجرایی، مالی و حقوقی است که دولت‌ها در بسیاری از کشورهای جهان برای انجام اصلاحات در اقتصاد و نظام اداری کشور به اجرا در می‌آورند. واژه خصوصی‌سازی حاکی از تغییر در تعادل بین حکومت و بازار، به نفع بازار است (سازمان بازرسی کل کشور، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۷). از این رو، مکانیسم عرضه و تقاضا در بازار رقابتی، باعث به‌کارگیری بیش‌تر عوامل تولید، افزایش کارایی عوامل و در نتیجه تولید بیش‌تر و متنوع‌تر کالاها و خدمات و نهایتاً «کاهش قیمت‌ها» می‌گردد (دریساوی بهمنشیر، ۱۳۸۹).

ایده اصلی در تفکر خصوصی‌سازی این است که فضای رقابت و نظام حاکم بر بازار، بنگاه‌ها و واحدهای خصوصی را مجبور می‌سازد تا عملکرد کاراتری نسبت به بخش دولتی داشته باشند. البته، باید توجه داشت منظور از خصوصی‌سازی، اختصاصی‌سازی نیست که در آن اموال عمومی، به نفع عده‌ای خاص به یغما برده شود. بلکه، منظور از خصوصی‌سازی، کاستن از بار مالی دولتی و آزادسازی منابع عمومی، افزایش کارایی و بهره‌وری منابع مادی و انسانی، و در نهایت، تشویق و گسترش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های اقتصادی است (خصوصی‌سازی در ایران، ۱۳۸۹). در واقع، خصوصی‌سازی، باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش کمبود بودجه، افزایش کارایی، افزایش درآمدزایی، و بهبود کیفی عملکرد نیروی انسانی می‌شود. به‌جز این موارد، با خصوصی‌سازی می‌توان علایق و نیازهای متنوع و گوناگون جامعه هدف را در نظر گرفت. به تبع آن، روش‌های ارائه خدمات تغییر می‌کنند و انتظارات جامعه هدف از خدمات دولتی کاهش می‌یابد.

همه سازمان‌های خصوصی، عمومی، تولیدی، خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی از مدیریت راهبردی به منظور مقاومت در مقابل رقابت شدید بازار به‌طور گسترده استفاده می‌کنند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹). مدیریت راهبردی شامل سه مرحله است: ۱. تدوین راهبرد، ۲. به‌کارگیری راهبرد، و ۳. ارزیابی راهبرد (چانگ و هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تدوین راهبرد، اولین

- 
1. Privatization
  2. Chang and Huang

مؤلفه مدیریت راهبردی است. برای تدوین راهبرد مناسب ابتدا باید تحلیل کاملی از محیط درونی و برونی سازمان‌ها انجام گیرد. شناخت محیط مورد عمل کتابخانه و مسایلی که با آن مواجه است و احتمالاً پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جنبه اساسی فرایند برنامه‌ریزی است (کورال<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰). در نمودار زیر عناصر اصلی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی نشان داده شده است:



عناصر اصلی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (هانگر و ویلن<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴)

از آنجا که هیچ سیستمی قادر به ادامه حیات نیست مگر اینکه ارتباط و تعادل لازم و مستمر را با محیط پیرامون خود برقرار کند (علی‌احمدی، ۱۳۸۳) و در این بین، تحلیل سوات، به‌عنوان یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند در این خصوص بسیار کارآمد باشد. این تحلیل، امکان می‌دهد عوامل را به‌عنوان عوامل درونی (قوت و ضعف) و عوامل برونی (تهدید و فرصت) در رابطه با یک تصمیم مشخص طبقه‌بندی نموده و سازمان‌ها را به مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها با قوت‌ها و ضعف‌ها قادر می‌سازد (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹).

کتابخانه‌های دانشگاهی به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی دانشگاه‌ها با هدف کمک در امر آموزش و پژوهش برای اهداف علمی اعضای هیأت علمی و دانشجویان شکل گرفته‌اند. به دلیل وجود و ظهور انواع مشکلات کتابخانه‌های دانشگاهی از جمله کمبود و ناکافی بودن بودجه، افزایش قیمت منابع اطلاعاتی، کمبود نیروی انسانی، فضا، تجهیزات، و غیره، این کتابخانه‌ها نیز می‌توانند با بهره‌مندی از امتیازات اصل ۴۴ قانون اساسی کشور که به گسترش خصوصی‌سازی معطوف است، به این امر مبادرت ورزند. رابین<sup>۳</sup> (۱۳۸۳) در مورد خصوصی‌سازی در کتابخانه‌ها این دلایل را بر می‌شمرد: ۱. جوامع معمولاً بر مبنای این دیدگاه سنتی قرار دارند که آزادی و قوه‌ی ابتکار فردی که از طریق اقدامات رقابتی خصوصی حاصل می‌شوند، بهترین ابزار فراهم کردن تولیدات و خدمات مورد نیاز جامعه‌اند. ۲. ورود دولت در

1. Corral  
2. Hunger and Wheelen  
3. Rubin

بازار می‌تواند تأثیر منفی بر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید، فراهم‌آوری و توزیع اطلاعات داشته باشد. ۳. وقتی که دولت به بازار وارد می‌شود در قابلیت‌های بازار برای اختصاص منابع جهت تولید بهترین کالاها و خدمات موانع ایجاد می‌کند، و ۴. بخش خصوصی، اگر به وسیله تأثیرات ضد رقابتی دولت در بازار تهدید نشود، می‌تواند به توزیع اطلاعات دولتی و همچنین اطلاعات از دیگر منابع وسعت بخشد.

وجود بخش دولتی، تأمین و تولید اثربخش خدمات و کالاها را با دشواری مواجه می‌سازد، در حالی که بخش خصوصی به دلیل وجود رقابت و برخورداری از اهداف، مدیریت، ساختار، و نیروی انسانی کاملاً متفاوت قادر است با کارایی بسیار بالا به تأمین و تولید کالا و خدمات بپردازد. در حال حاضر، بحث خصوصی‌سازی در کشور در تمام عرصه‌ها مورد توجه قرار گرفته و کتابخانه‌های دانشگاهی نیز می‌توانند به خصوصی‌سازی توجه کامل داشته باشند. با توجه به این‌که استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی برای اعضای هیأت علمی، دانشجویان، و پژوهش‌گران بسیار اهمیت دارد و معمولاً کتابخانه‌های دانشگاهی در اشتراک این پایگاه‌ها به منظور استفاده آنان با مشکلات مالی مواجه هستند، خصوصی‌سازی در این راستا می‌تواند بسیار مؤثر باشد. علاوه بر این، با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی و تغییر نقش کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی از ارائه خدمات رایگان اطلاعاتی به ارائه خدمات هزینه-محور، لزوم پرداختن به خصوصی‌سازی در کتابخانه‌های دانشگاهی آشکار است.

تغییر شرایط یک سازمان به منظور خصوصی‌سازی بدون بررسی داخلی سازمان و محیط بیرونی آن امکان‌پذیر نمی‌باشد. از این رو، مدیران، ابتدا، بایستی به بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و سپس به بررسی تهدیدها و فرصت‌های فراروی آن بپردازند. از مزایای استفاده از تحلیل سوات علاوه بر آگاهی از تصویر و موقعیت سازمان، این است که مدیریت می‌تواند تصمیم بگیرد آیا سازمان برای ایجاد تغییرات از آمادگی و ظرفیت لازم برخوردار است یا خیر. بنابراین، با توجه به این مهم می‌توان به این سؤال پاسخ داد که «آیا کتابخانه‌های دانشگاهی از ظرفیت‌های لازم برای واگذاری به بخش خصوصی برخوردار هستند یا خیر». به همین جهت، در این مقاله، سعی می‌شود، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارج از کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز شناسایی و این‌که آیا این کتابخانه‌ها از قابلیت‌های لازم برای خصوصی‌سازی برخوردارند، تعیین شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش، برای تشکیل ماتریس سوات، تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز لازم است. برای این منظور، ابتدا پژوهش‌گران با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مشاهده‌های خود، ابزار سیاهه واری را برای تعیین مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی این کتابخانه‌ها تهیه کرده و آن را برای بررسی در اختیار جامعه پژوهش قرار دادند. جامعه پژوهش دربرگیرنده اعضای هیأت علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز (۶ نفر) و نیز مدیران کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه شهید چمران اهواز (۹ نفر) بود. پس از دریافت نظرات جامعه پژوهش و انجام جرح و تعدیل‌های مورد نیاز، سیاهه واری نهایی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز تهیه و به صورت مجزاً در قالب هر مقوله در جدول ۱ آورده شد و سپس با استفاده از روش رتبه‌ای<sup>۱</sup> و استفاده از نظر صاحب‌نظران به هر یک از عوامل، وزنی مطابق با اهمیت آن‌ها داده شد. سرانجام، پس از بررسی و تحلیل عوامل و نیز بر اساس اهمیت و وزنی که هر عامل به خود اختصاص داده بود، راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی پژوهش، تدوین و راهبردهایی اثربخش در راستای تقویت قوت‌ها و فرصت‌ها، و کاهش ضعف‌ها و مقابله با تهدیدها ارائه گردید.

## تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاه شهید

### چمران اهواز

به‌طور کلی، برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل داخلی و خارجی و چگونگی تأثیرگذاری آن بر خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز مراحل زیر انجام گرفت:

در ستون یک (عوامل خارجی و داخلی)، مهم‌ترین قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرا روی سازمان نام برده شد. در ستون دو (وزن)، به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت راهبردی فعلی سازمان (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تحلیل وضع موجود) وزنی از یک (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) داده شد. هر

---

1. Ranking method

چقدر وزن بیش‌تر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن نظام بیش‌تر خواهد بود (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، ۱ است). در ستون سه (درجه‌بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سازمان به آن عامل خاص، امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف)، بر اساس یافته‌های حاصل از شناخت و تحلیل وضع موجود داده شد (نگاه کنید به جدول ۲). این درجه‌بندی نشان می‌دهد که سازمان چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می‌دهد. در ستون چهار (امتیاز وزنی)، وزن در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب شد تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید. به این ترتیب، برای هر عامل، یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۵ به دست آمد. حد وسط این امتیاز به طور متوسط (میانگین) عدد ۳ است که معمولاً به عنوان نقطه برش<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شود. سرانجام، امتیاز وزنی تمام عوامل خارجی و داخلی در ستون ۴ به طور جداگانه با یکدیگر جمع و امتیاز وزنی کل محاسبه شد. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد. همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سازمان در یک زمینه، عدد ۳ است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴). چنانچه جمع امتیازات وزن‌دار سازمان از ۲/۵ بیش‌تر باشد، نشان دهنده این است که سازمان در مجموع از نظر عوامل داخلی و خارجی از سطح مطلوبی برخوردار است (خوشزاد، ۱۳۸۸، ص ۱۳).

### وزن‌دهی به معیارها

از مشکلات رایج تصمیم‌گیری چند معیاره، اهمیت متفاوت معیارها و زیرمعیارها برای تصمیم‌گیران است. از این رو، اطلاعاتی در مورد اهمیت نسبی هر یک از این معیارها و زیرمعیارها نسبت به هم‌دیگر مورد نیاز است. استخراج و تعیین وزن، گامی مهم در استخراج معیارهای مهم تصمیم‌گیری است. وزن داده شده به صورت یک عدد در ارزیابی دخالت داده می‌شود. این عدد بیانگر اهمیت نسبی آن معیار نسبت به سایر معیارهاست. روش‌های وزن‌دهی مختلفی جهت ارزیابی معیارها وجود دارد که تفاوت این روش‌ها در اصول نظری، دقت، سهولت، کاربرد و قابل فهم بودن آن‌ها برای تصمیم‌گیران می‌باشد (موحد و زارعی، ۱۳۹۰).

---

1: cut point

روش وزن‌دهی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته، روش رتبه‌ای است<sup>۱</sup>. این روش با توجه به مقتضیات و نوع پژوهش که به رتبه‌بندی عوامل بر اساس ضریب اهمیت آن‌ها بر نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز می‌پردازد، مورد استفاده واقع شد.

### روش رتبه‌ای

ساده‌ترین روش برای ارزیابی وزن‌دهی معیارها، مرتب‌سازی و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس اهمیت و اولویت‌های تصمیم‌گیرنده است. در این روش، رتبه‌بندی به دو صورت امکان‌پذیر است: رتبه‌بندی صعودی (اهمیت برتر = ۱، اهمیت دوم = ۲، تا آخر) و رتبه‌بندی معکوس (کم‌اهمیت‌ترین ۱، کم‌اهمیت‌ترین بعدی ۲، تا آخر). این نوع رتبه‌بندی جهت انجام تحلیل‌های بعدی مناسب نبوده و لازم است که برای هر معیار، یک وزن عددی نرمال تعلق گیرد. در روش رتبه‌ای، برای تبدیل رتبه‌بندی به وزن عددی نرمال، روش‌های مختلفی وجود دارد که در این مقاله، از روش همبستگی آماری جهت محاسبه بردار وزن‌دار استفاده شد. در این روش، از نظرات کارشناسان برای رتبه‌بندی پارامترها استفاده می‌شود. بدین صورت که از چندین کارشناس خواسته می‌شود معیارهای مورد نظر را مطابق با دانش خود، دوباره رتبه‌بندی نمایند، در ادامه، با جمع‌بندی نظر تمام کارشناسان، ماتریس تشکیل می‌شود که در آن  $a_{ij}$  بیانگر درصدی از کارشناسان است که به پارامتر  $i$  رتبه  $j$  ام داده‌اند. در ادامه، این ماتریس در رتبه‌بندی اولیه ضرب شده و وزن نهایی معیارها به دست می‌آید (همان).

برای تشکیل ماتریس سوات کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز، ابتدا نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌های این دانشگاه و سپس فرصت‌ها و تهدیدهای فرا روی آن با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، نظر اعضای هیأت علمی و مدیران کتابخانه‌های دانشکده‌ها و مشاهده‌های پژوهش‌گران شناسایی و در جدول ۱ به صورت مجزاً در قالب هر مقوله آورده شد. سپس، برای سازمان‌دهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدهای فرا روی جامعه مورد بررسی با استفاده از عوامل درجه‌بندی و با توجه به اهمیت هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها و نیز با توجه به میزان تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها بر خصوصی‌سازی جامعه مورد بررسی تعیین و در جدول‌های ۲ و ۳ تدوین گردید.

۱. هم‌چنان‌که موحد و زارعی (۱۳۹۰) نیز اشاره کرده‌اند، روش‌های وزن‌دهی مختلفی برای معیارها وجود دارد که از جمله این روش‌ها علاوه بر روش رتبه‌ای می‌توان به روش سلسله‌مراتبی (AHP) و منطق فازی اشاره کرد.

جدول ۱. ماتریس سوات کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز

موضوعات تحلیل و توسعه		ساختار و نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز		ساختار و نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز	
		عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	عوامل خارجی	فرصت‌ها (O)
		۱. استفاده از مدیران با تحصیلات علم اطلاعات و دانش‌شناسی؛ ۲. استخدام کتابداران با تحصیلات علم اطلاعات و دانش‌شناسی؛ ۳. به‌کارگیری خدمات تحویل مدرک در کتابخانه‌ها؛ ۴. استفاده از وب‌گاه و رایانامه برای تعامل بیش‌تر با مشتریان کتابخانه؛ ۵. دیدگاه ارزش‌گرایانه کتابداران نسبت به ارائه خدمات اطلاعاتی؛ ۶. دیدگاه کتابداران نسبت به دسترسی آزاد مشتریان به اطلاعات؛ ۷. تعهد به اخلاق حرفه‌ای در بین کتابداران کتابخانه؛ ۸. وجود فضای کافی برای مشتریان و ارائه خدمات از سوی کتابداران؛ و	۱. بازاریابی درونی برای خدمات کتابخانه‌های دانشگاه؛ ۲. بازاریابی برای مشتریان بیرون از محیط کتابخانه‌های دانشگاه؛ ۳. توسعه فن‌آوری‌های اطلاعاتی؛ ۴. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای استفاده مطلوب از فن‌آوری‌های اطلاعاتی نوین؛ ۵. استفاده از نظام‌های پیوسته؛ ۶. نیاز شدید دانشجویان به کتب درسی؛ ۷. وجود وب‌گاه کتابخانه مرکزی برای تعامل بهتر با مشتریان؛ ۸. ایجاد کتابخانه‌های تخصصی در هر دانشکده؛ ۹. اشاعه‌گزینی اطلاعات؛ و ۱۰. امکان دسترسی عمومی به فهرست کتابخانه‌های دانشگاهی		



موضوعات		تحلیل و توسعه	
ساختر و نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز			
ساختر و نظام کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز		۹. اشتراک پایگاه‌های الکترونیکی کافی و کارآمد.	
(OPAC).		۱. عدم آگاهی دانشجویان از خدمات و محصولات کتابخانه‌ها؛	
<p>۱. افزایش رقبای ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی؛</p> <p>۲. افزایش تورم؛</p> <p>۳. بی‌ثباتی مدیریت در سطوح کلان تصمیم‌گیری؛</p> <p>۴. از بین رفتن و فرسودگی مواد کتابخانه‌ای؛</p> <p>۵. وجود فشارهای بیرون از محیط کتابخانه به مدیران کتابخانه؛</p> <p>۶. نگرش سنتی نسبت به استفاده رایگان از منابع کتابخانه‌ای؛</p> <p>۷. افزایش روزافزون هزینه پایگاه‌های اطلاعاتی؛</p> <p>۸. عدم استفاده از متخصصان فن‌آوری در کتابخانه‌ها؛</p> <p>۹. فقدان خط‌مشی مناسب و مکتوب؛ و</p> <p>۱۰. ساختار بندی نامناسب شبکه اینترنت.</p>	تهدیدها (T)	۲. عدم تعامل کتابخانه‌ها با مسئولان دانشگاه؛	
		۳. عدم خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها؛	
		۴. عدم اعتماد به نفس و شناخت کتابداران از مهارت‌های شغلی خود؛	
		۵. عدم استفاده از مشاوره با متخصصان موضوعی؛	
		۶. عدم استفاده از عوامل و محرک‌های تشویقی و انگیزشی در بین کتابداران؛	
		۷. فقدان نظام مدیریت اطلاعات الکترونیکی؛	
		۸. فقدان برنامه‌ریزی راهبردی؛	
		۹. عدم سنجش خدمات کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای کیفی؛ و	
		۱۰. وجود فضای محدود کتابخانه‌های دانشکده-ای.	

در جدول ۱ ماتریس سوات کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز نشان داده شد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز را نشان داد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها)

فرصت‌ها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱. بازاریابی درونی برای خدمات کتابخانه‌های دانشگاه	۰/۱	۵	۰/۵
۲. بازاریابی برای مشتریان بیرون از محیط دانشگاه	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
۳. ایجاد کتابخانه‌های تخصصی در هر دانشکده	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
۴. نیاز شدید دانشجویان به کتب درسی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵. وجود وب‌گاه کتابخانه مرکزی برای تعامل با مشتریان	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۶. استفاده از نظام‌های پیوسته	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۷. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای استفاده مطلوب از فن‌آوری‌های اطلاعاتی نوین	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۸. اشاعه‌گزینی اطلاعات	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۹. توسعه فن‌آوری اطلاعات	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۰. امکان دسترسی عموم به فهرست کتابخانه‌های دانشگاهی (OPAC)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
جمع	۰/۵۱	-	۲/۱۲

چنانچه جدول ۲ نشان می‌دهد، بازاریابی درونی برای کاربران کتابخانه‌های دانشگاه با امتیاز وزنی ۰/۵ مهم‌ترین فرصت پیش روی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز بود و بازاریابی برای کاربران بیرون از محیط دانشگاه و ایجاد کتابخانه‌های تخصصی در هر دانشکده با امتیاز وزنی ۰/۳۵ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد، ساختار بندی نامناسب شبکه اینترنت با امتیاز وزنی ۰/۴۵ مهم‌ترین تهدید برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز بود. فقدان خط مشی

مناسب به صورت مکتوب با امتیاز وزنی ۰/۳۵، و بی‌ثباتی مدیریت در سطح کلان با امتیاز وزنی ۰/۲۴ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها)

امتیاز وزنی	درجه‌بندی	وزن	تهدیدها
۰/۴۵	۵	۰/۰۹	۱. ساختاربندی نامناسب شبکه اینترنت
۰/۳۵	۵	۰/۰۷	۲. فقدان خط‌مشی مناسب به صورت مکتوب
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۳. بی‌ثباتی مدیریت در سطح کلان
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۴. عدم استفاده از متخصصان فن‌آوری در کتابخانه‌ها
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۵. افزایش روزافزون هزینه پایگاه‌های اطلاعاتی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۶. افزایش رقبای ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۷. افزایش تورم
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۸. از بین رفتن و فرسودگی مواد
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۹. نگرش سنتی نسبت به استفاده رایگان از منابع کتابخانه‌ای
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۰. وجود فشارهای بیرون از محیط کتابخانه‌ها به مدیران کتابخانه‌ها
۱/۷۵	-	۰/۴۹	جمع

برای سازمان‌دهی و طبقه‌بندی عوامل داخلی در دو مقوله نقاط قوت و ضعف، به منظور آگاهی از روش مدیریت و واکنش کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز به این عوامل، نقاط قوت و ضعف مورد بررسی قرار گرفت و ضرایب تأثیر آن‌ها به تفکیک جدول‌های ۴ و ۵ تعیین گردید.

جدول ۴. نتایج تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط قوت
۰/۳۵	۵	۰/۰۷	۱. استفاده از مدیران با تحصیلات علم اطلاعات و دانش-شناسی
۰/۳۰	۵	۰/۰۶	۲. استخدام کتابداران با تحصیلات علم اطلاعات و دانش-شناسی
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	۳. تعهد به اخلاق حرفه‌ای در بین کتابداران
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۴. استفاده از وب‌گاه و رایانامه برای تعامل بیشتر با مشتریان
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۵. اشتراک پایگاه‌های الکترونیکی کافی و کارآمد
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۶. به‌کارگیری خدمات تحویل مدرک در کتابخانه‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۷. وجود فضای کافی برای مشتریان و ارائه خدمات از سوی کتابداران
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۸. دیدگاه ارزش‌گرایانه کتابداران نسبت به ارائه خدمات اطلاعاتی
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۹. دیدگاه کتابداران نسبت به دسترسی آزاد مشتریان به منابع اطلاعاتی
۱/۶۲	-	۰/۴۰	جمع

جدول ۴ نشان داد که مهم‌ترین نقطه قوت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز استفاده از مدیرانی با تحصیلات علم اطلاعات و دانش‌شناسی با امتیاز وزنی ۰/۳۵ بود. استخدام کتابدارانی با تحصیلات علم اطلاعات و دانش‌شناسی با وزن ۰/۳۰، و تعهد به اخلاق حرفه‌ای در بین کتابداران با امتیاز وزنی ۰/۲۵ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

جدول ۵. نتایج تحلیل عوامل داخلی (نقاط ضعف)

امتیاز وزنی	درجه‌بندی	وزن	نقاط ضعف
۰/۵	۵	۰/۱	۱. عدم آگاهی دانشجویان از خدمات و محصولات کتابخانه‌ها
۰/۴۰	۵	۰/۰۸	۲. عدم استفاده از مشاوره با متخصصان موضوعی
۰/۳۵	۴	۰/۰۷	۳. عدم استفاده از عوامل و محرک‌های تشویقی و انگیزشی در بین کتابداران
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۴. فضای محدود کتابخانه‌های دانشکده‌ای
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۵. عدم خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۶. فقدان سامانه مدیریت اطلاعات الکترونیک
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۷. عدم تعامل کتابخانه‌ها با مسئولان دانشگاه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۸. عدم سنجش خدمات کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای کیفی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۹. عدم اعتماد به نفس و شناخت کتابداران از مهارت‌های شغلی خود
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱۰. فقدان برنامه‌ریزی راهبردی
۲/۴۲	-	۰/۶۰	جمع

جدول ۵ ضریب تأثیر نقاط ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز را نشان داد. بر اساس این جدول، مهم‌ترین نقطه ضعف کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز عدم آگاهی دانشجویان از خدمات و محصولات کتابخانه‌های دانشگاه با امتیاز وزنی ۰/۵ بود. عدم استفاده از مشاوره با متخصصان موضوعی با امتیاز وزنی ۰/۴۰، و عدم استفاده از عوامل و محرک‌های تشویقی و انگیزشی در بین کتابداران با امتیاز وزنی ۰/۳۵ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

با توجه به نتایج جداول ۲ تا ۵، جمع کل وزن امتیازات عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۳/۸۷ بود. هم‌چنین، جمع کل وزن امتیازات عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۴/۰۴ بود.

**تحلیل عوامل راهبردی در خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز**  
در تحلیل سوات، با استفاده از جدول‌های تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آن‌ها، مهم‌ترین عوامل راهبردی در خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز ارائه گردید. در واقع، با تحلیل عوامل راهبردی، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های راهبردی را در مورد خصوصی‌سازی کتابخانه‌های دانشگاهی اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کم‌تری از عوامل محدود کنند. بنابراین، با تداخل هر یک از عوامل بر یک‌دیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی / تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO)، و راهبردهای تدافعی (WT) پرداخته شد.

### تدوین برنامه‌های راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز<sup>۱</sup>

**راهبرد رقابتی / تهاجمی (SO):** با توجه به جدول‌های تحلیل نقاط قوت درونی و فرصت بیرونی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز، مهم‌ترین راهبردهایی که تدوین شد، عبارتند از: ایجاد نگرش مثبت و ترغیب مدیران و کتابداران تحصیل‌کرده برای استفاده از مزیت‌های بازاریابی، آموزش استفاده از پایگاه‌های الکترونیکی به مشتریان به وسیله کتابداران تحصیل‌کرده، استفاده از وب‌گاه و رایانامه برای آگاهی‌رسانی به مشتریان در مورد محصولات و خدمات کتابخانه.

**راهبرد تنوع (ST):** از مهم‌ترین راهبردهایی که می‌توان در این بخش اشاره کرد، استفاده از دانش مدیران و کتابداران تحصیل‌کرده برای تدوین خط‌مشی جهت رویارویی با تورم، افزایش قیمت پایگاه‌های الکترونیکی و فشارهای خارج از محیط کتابخانه، تأکید بر نگرش

۱. گفتنی است، در تدوین برنامه‌های راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شد و از ذکر تمام برنامه‌های راهبردی ممکن خودداری شد.

ارزش‌گرایانه کتابداران در ارائه اطلاعات صحیح برای غلبه بر سایر رقبای ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی، استفاده از وب‌گاه و رایانامه جهت تبلیغات و کاهش نگرش سنتی استفاده رایگان از منابع کتابخانه‌ای، تهیه فایل‌هایی از پایگاه‌های الکترونیکی بر روی لوح‌های فشرده برای کاهش از بار منفی قطع شدن شبکه اینترنت است.

**راهبردهای بازنگری (WO):** استفاده از فن‌آوری‌های نوین و به‌طور ویژه وب‌گاه کتابخانه مرکزی جهت افزایش آگاهی دانشجویان از خدمات و محصولات کتابخانه، استفاده از فن‌آوری‌های نوین جهت راه‌اندازی نظام مدیریت اطلاعات الکترونیک، ایجاد کتابخانه‌های تخصصی در هر دانشکده و مشاوره با متخصصان موضوعی از جمله راهبردهای بازنگری بودند که می‌توان اشاره کرد.

**راهبردهای تدافعی (WT):** راهبردهای تدافعی همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد بر حفظ وضعیت کنونی تأکید داشتند. از مهم‌ترین راهبردهای تدافعی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز می‌توان به تدوین برنامه‌هایی راهبردی جهت کاهش اثراتی که بی‌ثباتی مدیریت، تورم، افزایش رقبای ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی و افزایش هزینه‌های پایگاه‌های اطلاعاتی بر کتابخانه‌ها می‌گذارد، اشاره کرد. هم‌چنین، استفاده از محرک‌ها و عوامل تشویقی و انگیزشی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در کتابداران و در نتیجه برتری بر رقبای ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی و بهبود خدمات، افزایش تعامل با مدیران سطوح کلان برای کاهش آسیب‌پذیری کتابخانه‌ها در برابر تغییرات مدیریت از جمله راهبردهای تدافعی برای حفظ وضعیت کنونی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز بودند.

## نتیجه‌گیری و بحث

برنامه‌ریزی راهبردی، کتابخانه‌های دانشگاهی را در برابر پیشامدها و تهدیدهای احتمالی آینده توانمند می‌سازد. از این رو، تحقق خصوصی‌سازی در کتابخانه‌های دانشگاهی با به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در راستای دستیابی به اهداف بلند مدت میسر است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که جمع امتیازات وزنی عوامل داخلی برابر با ۴/۰۴ است که این عدد از عدد معیار ۲/۵ بزرگ‌تر می‌باشد که در تحلیل سوات نشان دهنده این است که کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز از نظر عوامل داخلی از وضعیت مطلوبی برخوردارند.

جمع امتیازات وزنی عوامل خارجی برابر با  $3/87$  است که این عدد نیز از عدد معیار  $2/5$  بزرگ‌تر می‌باشد. بنابراین، در تحلیل سوات، اگر جمع امتیازات عوامل داخلی و عوامل خارجی یک سازمان از عدد معیار  $2/5$  بزرگ‌تر باشد، سازمان در مجموع دارای وضعیت مطلوبی از نظر عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی است و در صورت انجام تغییرات در سازمان که در این نوشتار امکان‌سنجی و واگذاری کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز به بخش خصوصی مدنظر بود، سازمان توانایی هماهنگی و تطبیق خود با موقعیت جدید و پیشرفت در این وضعیت را دارا می‌باشد. بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد می‌توان نتیجه گرفت که کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز از قابلیت‌های لازم برای واگذاری به بخش خصوصی برخوردار هستند و در وضعیت مطلوبی هستند و در صورت خصوصی‌سازی قادر به حفظ و جذب کاربران و تطابق با وضعیت جدید با حداقل آسیب هستند.

پژوهش حاضر نشان داد که مهم‌ترین راهبرد تهاجمی که کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز قادر به استفاده از آن هستند ایجاد نگرش مثبت و ترغیب مدیران و کتابداران تحصیل‌کرده برای استفاده از مزایای بازاریابی است. همچنین، استفاده از دانش مدیران و کتابداران تحصیل‌کرده برای تدوین خط‌مشی جهت رویارویی با تورم، افزایش قیمت پایگاه‌های الکترونیکی و فشارهای خارج از محیط کتابخانه؛ استفاده از فن‌آوری‌های نوین و به‌طور ویژه وب‌گاه کتابخانه مرکزی جهت افزایش آگاهی دانشجویان از خدمات و محصولات کتابخانه؛ و تدوین برنامه‌هایی راهبردی جهت کاهش اثراتی که بی‌ثباتی مدیریت، تورم، افزایش رقابتی ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی و افزایش هزینه‌های پایگاه‌های اطلاعاتی بر کتابخانه‌ها می‌گذارد، به ترتیب، مهم‌ترین راهبردهای تنوع، بازنگری و تدافعی در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز هستند.

گفتنی است، عوامل متعددی در خصوصی‌سازی کتابخانه‌ها دخیل هستند که در این پژوهش، تنها قابلیت‌های ساختاری کتابخانه‌ها در جهت واگذاری آن‌ها به بخش خصوصی مورد بررسی قرار گرفت. گذشته از این، هر سازمانی با توانایی و ظرفیت بالا قادر به تغییر در



ساختار و گردش کار خود نیست؛ مگر این‌که کارکنان سازمان تغییر مورد نظر را به‌عنوان عاملی برای رشد و شکوفایی سازمان بپذیرند. بنابراین، انجام پژوهش‌هایی درباره نگرش کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی نسبت به اجرای خصوصی‌سازی ضروری است.

### فهرست منابع

- خصوصی‌سازی در ایران (۱۳۸۹). بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از [www.niazemarkazi.ir](http://www.niazemarkazi.ir)
- خورشید، صدیقه؛ رنجبر، رضا (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی. مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی آزاد اسلامی واحد سنندج، ۵ (۱۲)، ۱۹-۳۹.
- خوشزاد، غلامرضا (۱۳۸۸). جزوه آموزشی مدل برنامه‌ریزی سوات (SWOT)، بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از <http://anjoman.urbanity.ir/showthread.php?tid=4895>
- دریساوی بهمنشیر، حسین (۱۳۸۹). روند خصوصی‌سازی موفق و ناموفق در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه (بررسی علل و آسیب‌شناسی اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی در خصوصی‌سازی)، بازیابی ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از [www.irpds.com/fileEssey/eghtesad](http://www.irpds.com/fileEssey/eghtesad)
- رایین، ریچارد ای. (۱۳۸۳). مبانی علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی (مهدی خادمیان، مترجم؛ محمد حسین دیانی، ویراستار). مشهد، انتشارات کتابخانه رایانه‌ای.
- سازمان بازرسی کل کشور، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی (۱۳۸۷). ضرورت خصوصی‌سازی و تسریع اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، بازیابی، ۱۷ مرداد، ۱۳۹۴، از <http://www.gio.ir/?view=12&nu1=244>
- علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات تولید دانش.
- کورال، شیلا (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاعاتی (مجید امیدوار، مترجم؛ علی آقابخشی، ویراستار). تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

موحد، علی؛ زارعی، بلال (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای مکان‌گزینی کتابخانه‌های عمومی شهر اهواز با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی. *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، ۱۶ (۳۵)، ۱۳۷-۱۶۲.

هانگر، جی. دیوید؛ ویلن، توماس، ال. (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت استراتژیک* (داود ایزدی و محمد اعرابی، مترجمان) تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Chang, H.; Huang, W. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*. 43, 158-169. Retrieved August 8, 2015, from <http://www.ScienceDirect.com>.