



برنامه راهبردی پژوهش اداره مخطوطات سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

محمود سالاری^۱

چکیده

این مقاله به بررسی وضعیت پژوهش اداره مخطوطات آستان قدس رضوی با استفاده از مدل برنامه ریزی راهبردی دیوید می‌پردازد. برای نیل به این هدف، نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی داخلی و خارجی و استراتژی‌های این اداره از جنبه پژوهشی، شناسائی و توسط ماتریس‌های مربوط مورد ارزیابی قرار گرفت. در ارزیابی موقعیت و جایگاه پژوهشی این اداره مشخص گردید و در نهایت اولویت استراتژی‌های پژوهشی این اداره تعیین گردید.

کلید واژه‌های موضوعی: برنامه راهبردی پژوهش، اداره مخطوطات کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، پژوهش در حوزه نسخ خطی

مقدمه

امروزه پژوهش جزء لاینفک سازمانها به ویژه سازمانهای پیشرو شده است. سازمانها ناگزیر برای ادامه حیات خود، برای رقابت سازنده، برای رضایت مشتری و سود و حضور در عرصه بازار نیازمند توجه به پژوهش هستند. بسیاری از سازمانهای صنعتی و تجاری که نگاه انتفاعی دارند واحدی به نام تحقیق و توسعه (Research and Development) ایجاد کرده‌اند تا به پشتوانه آن بتوانند تولید کنند و به محصولات خود کیفیت ببخشند و بازار خود را حفظ کنند. در سازمانهای فرهنگی نیز برای پیشبرد صحیح اهداف فرهنگی خود به پژوهش و تحقیق توجه کرده‌اند. بقا و رشد همه سازمانها به وجود پژوهش بستگی دارد به ویژه در عرصه‌هایی که ملاک برونداد و محصولات نهایی سازمانها در محیط رقابت آزاد یا ارزیابانه ارائه شود. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز تابع همین شرایط هستند یعنی برای پیشرو بودن، ارتقای موقعیت و جلب رضایت استفاده‌کنندگان خود نیازمند بکارگیری پژوهش هستند و این امر مهم تحقق نمی‌یابد مگر آنکه برای پیشبرد پژوهش کتابخانه‌ها دارای برنامه راهبردی پژوهشی باشند.

اهمیت پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها در دهه‌های اخیر دستخوش تغییرات شگرف شده‌اند. وظایف، فعالیتها و کارکردهای آنها به گونه‌ای چشمگیر متحول شده‌اند. نقش و رسالت کتابداران و اطلاع‌رسانان با چالش روبرو شده است و هرروز این تغییرات شتاب بیشتری به خود می‌گیرد.

به تجربه و تحقیق نشان داده شده است که در سازگاری و انطباق کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با محیط جدید اطلاعاتی عوامل متعددی نقش دارد. عوامل همچون مدیریت کارآفرین، آموزش ضمن خدمت، پژوهش و مدیریت راهبردی.

حداقل سه دلیل مهم وجود دارد که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیازمند به پژوهش هستند:

با توجه به محیط متغیر کتابخانه‌ها برای حفظ و ارتقاء موقعیت تاثیرگذار خود، لزوماً باید بیش از پیش برای تحقیق و پژوهش آفرینی اهمیت قائل شوند. در واقع پژوهش به کتابخانه‌ها این توانائی را می‌دهد که خدمات کیفی تر و منطبق تری با نیازهای اطلاعاتی جامعه استفاده‌کنندگان خود ارائه دهند.

^۱ دانشجوی دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و کارشناس آموزش سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، salari1000@gmail.com



دلیل دیگر اینکه کتابخانه‌ها برای نیل به اهداف و وظایف خود از جمله: حفظ میراث فرهنگی برای آیندگان (حفاظت و مرمت مدارک) فراهم آوری، سازماندهی، پردازش و اشاعه اطلاعات تسهیل در دسترسی به منابع از طریق ایجاد مراکز اطلاع رسانی و کتابخانه دیجیتالی نیازمند به پژوهش و تتبع علمی است.

سومین دلیل برای ضرورت پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی وجود مشکلات و مسائلی جاری است که بخشی از آنها به سبب نبود اطلاعات و پشتوانه‌های تحقیقاتی است (سالاری، ۱۳۷۹، ص ۸۲). تمامی این دلایل بخوبی مبین نقش و اهمیت پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی است.

فواید پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی

فواید متعددی را می‌توان برای پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی بیان کرد. از جمله: اصولاً با پژوهش می‌توان به آسیب شناسی مسائل کتابخانه پرداخت. ابزار پژوهشی کتابخانه‌ها را قادر می‌سازد مسیر و روند اطلاع رسانی خود را در هر نقطه مورد بررسی قرار داده و با کنکاش علمی مسائل متعدد و متنوعی را که پیش روی آنهاست تجزیه و تحلیل کنند. برآیند این بررسی انتخاب بهترین و مطمئن‌ترین و اصولی‌ترین راه ممکن برای حل مساله در هر نقطه از مسیر اطلاع رسانی خواهد بود.

مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی با بیان مسائل خود به زبان علمی، بهتر می‌توانند فعالیتها و اقدامات خود را برای جامعه و مسئولان رده بالاتر توجیه کنند (سالاری، ۱۳۷۹، ص ۸۳).

مدیران کتابخانه‌ها با اتکا و بهره‌وری از پژوهش، با اطمینان بیشتر و صحیح‌تر تصمیم‌گیری می‌کنند. پژوهش باعث ارزش افزوده در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی می‌شود. البته این نسبت در سازمانهایی که فرآیند تحقیق به درستی جریان یابد می‌تواند چشمگیرتر شود.

با نهادینه کردن پژوهش در کتابخانه‌ها از بسیاری از دوباره کاریها و اهمال کاریها جلوگیری به عمل می‌آید و همچنین ضمن صرفه جویی در هزینه و زمان، کارها با صحت و دقت بیشتری انجام می‌شود.

تنگناهای پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی

این تنگناها و مشکلات، کم و بیش در اغلب کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی به چشم می‌خورد: نوعی بی تفاوتی شدید نسبت به مقوله پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی وجود دارد همچنین کمتر از نتایج سایر پژوهشها استفاده می‌شود (کومار، ۱۳۷۴).

مبادله یافته‌های پژوهشی در این زمینه رضایت بخش نیست، درحالیکه برای بهبود بخشیدن به این وضعیت زمینه‌های مناسبی وجود دارد.

کمبود منابع مالی، تسهیلات، پشتیبانی‌های اداری و سازمانی به وضوح وجود دارد.

اولویتهای پژوهشی به درستی و حسب نیاز مشخص نمی‌شود

فرهنگ پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی کمتر وجود دارد.

ضرورت بکارگیری برنامه راهبردی پژوهش در اداره مخطوطات

برای اینکه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی بتوانند به رسالت و اهداف راهبردی خود برسند نیازمند برنامه ریزی منسجم و همه جانبه ای موسوم به برنامه راهبردی هستند. در واقع برای بهره‌گیری از ثمرات و فواید پژوهش و همچنین رفع مشکلات و



تنگناهای پژوهش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، ابزاری کارا و تاثیر گذار " برنامه راهبردی پژوهش " است. به زبان ساده، یک برنامه استراتژیک است که می‌تواند عملکرد یک کتابخانه را در بلند مدت بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای جاری و چالش‌های روزانه سردرگم می‌شوند و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می‌تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف سازمانی را بیشتر کند بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می‌شود. از این رو برنامه راهبردی پژوهش می‌تواند در پیشبرد و توسعه پژوهش در یک کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی نظیر " اداره مخطوطات " بسیار موثر و راهگشا باشد.

بیان مساله

اداره مخطوطات به سبب دارا بودن کتابهای خطی نفیس همواره مورد توجه محققان و مسئولان بوده است. به خاطر همین توجه و خواسته از حوزه مخطوطات، مسئولان آن را واداشته است که به این خواسته یعنی نشر اطلاعات کتابشناختی به صورت مفصل بپردازند که حاصل آن تدوین فهرست‌های موضوعی بوده است. تدوین فهرست در حوزه نسخ خطی تقریباً تبدیل به یک سنت شده است. اما تدوین فهرست بخشی از انتظارات جامعه و مسئولان بوده، بخشی دیگر از خواسته‌های پژوهشی وجود دارد که اداره مخطوطات می‌بایست برای آنها پاسخی شایسته داشته باشد. بنابراین علی‌رغم وضعیت نسبی خوب پژوهشی در اداره مخطوطات، با توجه به اینکه بررسی‌های محیطی داخلی و خارجی انجام نشده، در برخی از مواقع در شناخت صحیح راهبردهای پژوهشی منطبق با مأموریت سازمان در تردید هستند. بنابر این برای رسیدن به شناخت کافی نیاز است در قالب برنامه راهبردی، مأموریت، اهداف کلان و استراتژیهای پژوهشی و فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف پژوهشی این اداره شناخته شود تا مسیری صحیحی با توجه به محدودیتهای موجود انتخاب و طی شود.

سئوالات تحقیق

۱. نقاط قوت پژوهشی اداره مخطوطات چیست؟
۲. نقاط ضعف پژوهشی اداره مخطوطات چیست؟
۳. فرصت‌های پژوهشی اداره مخطوطات چیست؟
۴. تهدیدهای پژوهشی اداره مخطوطات چیست؟
۵. موقعیت پژوهشی اداره مخطوطات با توجه به نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها چگونه است؟
۶. و در نهایت راهبردهای پژوهشی اداره مخطوطات چیست؟

بررسی وضعیت اداره مخطوطات کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی از سه معاونت با عناوین معاونت امور موزه‌ها، معاونت امور کتابخانه‌های وابسته (اقماری) و معاونت هماهنگی و کتابخانه مرکزی و یک مدیریت با عنوان مدیریت امور اسناد و مطبوعات است.

اداره مخطوطات یکی از سه اداره زیرمجموعه معاونت هماهنگی و کتابخانه مرکزی است. با توجه به دارا بودن منابع نفیس و گرانسنگ همواره مورد توجه مسئولان آستان قدس، محققان و موسسات علمی و فرهنگی و دانشگاهها داخل ایران و خارج از کشور بوده و هنوز هم در قالب تفاهم نامه با برخی از مراکز علمی تبادلات علمی دارد.



ساختار اداری اداره مخطوطات

این اداره دارای بخشهای زیراست:

بخش مخطوطات: که وظیفه مجموعه سازی، ارزیابی منابع خطی، سازماندهی، خدمات به محققان و مبادله منابع و خدمات تحویل مدرک را به عهد دارد .

بخش مخازن: که شامل بخش مخزن خطی و چاپ سنگی است که بنابر درخواست متقاضیان (محققان و کارکنان فهرستنویس و پژوهشگر) تصویر نسخه را طبق آیین نامه اختیار تالار محققان یا بخش مخطوطات قرار می دهد.

بخش چاپ سنگی: که وظیفه مجموعه سازی و آماده سازی و سازماندهی را دارد.

بخش فیلمتک و دیجیتال سازی: این بخش وظیفه تهیه میکروفیلم، نسخه الکترونیکی و تبدیل میکروفیلم به نسخه الکترونیکی و بالعکس را به عهده دارد.

کتابخانه تخصصی: که زیر مجموعه بخش مخطوطات است وظیفه ارائه خدمات تخصصی را به محققان منابع خطی و چاپ سنگی به عهده دارد.

وضعیت استعداد نیروی انسانی

تعداد کارکنان این اداره ۲۲ نفر است. بیشتر کارکنان اداره مخطوطات از جمله کارشناسان خبره در حوزه خطی و چاپ سنگی هستند. در زمینه تهیه میکروفیلم و نسخه الکترونیکی از تجربه بالایی برخوردار هستند و معمولاً سابقه پژوهشی دارند.

سابقه و تاریخچه اداره مخطوطات

قدمت اداره مخطوطات به اندازه کتابخانه مرکزی است. بهتراست گفته شود کتابخانه حیات خودش را با بخش مخطوطات آغاز کرده است. شاهد این قضیه وقف اولین کتاب قرآن خطی در سال ۳۲۷ هجری قمری توسط کشواد بن املاس است که نسخه آن در حال حاضر در گنجینه خطی این اداره محفوظ است.

ماموریت اداره مخطوطات

ماموریت اصلی این اداره گردآوری و مجموعه سازی نسخ خطی و چاپ سنگی و حفظ و نگهداری و معرفی نسخ خطی و چاپ سنگی است و در مرتبه بعدی انتشار اطلاعات محتوایی این نسخ است. برای این مهم تاکنون فعالیتهای چندی در این اداره انجام شده است. اولین اقدام، شناسائی و فهرست کتابها در قالب تک نگاشت بوده که تاکنون بیش از ۳۰ اثر در این زمینه انتشار یافته است که ماهیت پژوهشی دارند. دومین اقدام انجام طرحهای پژوهشی در راستای تصحیح متون و معرفی توصیفی منابع خطی بود است. در ذیل به وضعیت فعالیتهای پژوهشی اداره مخطوطات به صورت مفصل تر پرداخته شده است.

وضعیت فعالیتهای پژوهشی اداره مخطوطات

غالب پژوهشهای اداره مخطوطات در زمینه های زیر است:

فهرست نویسی مجموعه ها ، معرفی نسخه های نفیس اعم از مصاحف شریفه و کتب خطی، چاپ سنگی، مرقعات و آثار هنری، معرفی واقفان مجموعه های خطی و چاپ سنگی، تصحیح متون ،اهتمام در چاپ فاکسیمیلیه و چاپ عکسی نفایس ، پژوهش های تحلیلی نسخه ها (ویژه گیهای هنری ، ادبی ، مذهبی ، تاریخی هر دوره و تاثیر آن بر نسخه های خطی با بررسی نمونه های موجود).



سابقه پژوهشی اداره مخطوطات

اگر فهرست جلد اول نسخ خطی تالیف عماد فهرستی و محمد خالصی زاده، نایینی و دیگران را به را در سال ۱۳۰۵ ش به عنوان اولین پژوهش در اداره مخطوطات تلقی کنیم، سابقه پژوهشی اداره مخطوطات به ۷۳ سال قبل می رسد. از آن زمان تاکنون تولیدات علمی مختلف در اداره مخطوطات به ثمر رسیده (فرهمنند نژادو نیک ات، ۱۳۸۸) که در جدول زیر به تفکیک نوع اثر آمده است.

جدول ۱: وضعیت آثار پژوهشی اداره مخطوطات

ردیف	نوع اثر	تعداد	
		منتشر شده	دردست انتشار
۱	فهرست نسخ خطی	۳۴	۱۱
۲	کتاب	۱	---
۳	تصحیح کتاب	۲	----
۴	طرح پژوهشی ^۲	----	-----
۵	مقاله ^۳	----	-----
جمع		۳۷	۱۱

روش تحقیق و مدل نظام برنامه ریزی راهبردی

برای پاسخ به سئوالهای تحقیق از مصاحبه و مطالعه کتابخانه ای استفاده شد. با توجه به محدودیت جامعه تحقیق سعی شد برای پاسخ به سئوالات تحقیق از کارشناسان ارشد و مسئولان اداره مخطوطات پیرامون شناسائی و تعیین چشم انداز، ماموریت، ارزشها، شناسائی نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصتها و میزان اهمیت آنها و رتبه آنها با استفاده از کاربرگه های طراحی شده اختصاصی، نظرخواهی شود.

پس از تحلیل نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصتها، و با توجه به اهداف بلند مدت پژوهشی آن، استراتژیها انتخاب و با استفاده از معیارهای هفت گانه (عملی بودن، اثر بخشی، هزینه کم، پذیرش توسط ذینفعان، هماهنگی با سایر برنامه ها، سازگاری با رسالت و اهداف و تاثیر بلندمدت) و نظرخواهی از کارشناسان اداره مذکور اولویت بندی گردید.

مدل نظام برنامه ریزی راهبردی

^۲. لازم به ذکر است برخی از فهرست ها در قالب طرح پژوهشی انجام شده است. ولی اثری که به عنوان طرح پژوهشی تلقی شود و به کتاب فهرست تبدیل نشده باشد، موردی نبوده، از این رو در زمره فهرستها تلقی شده است.

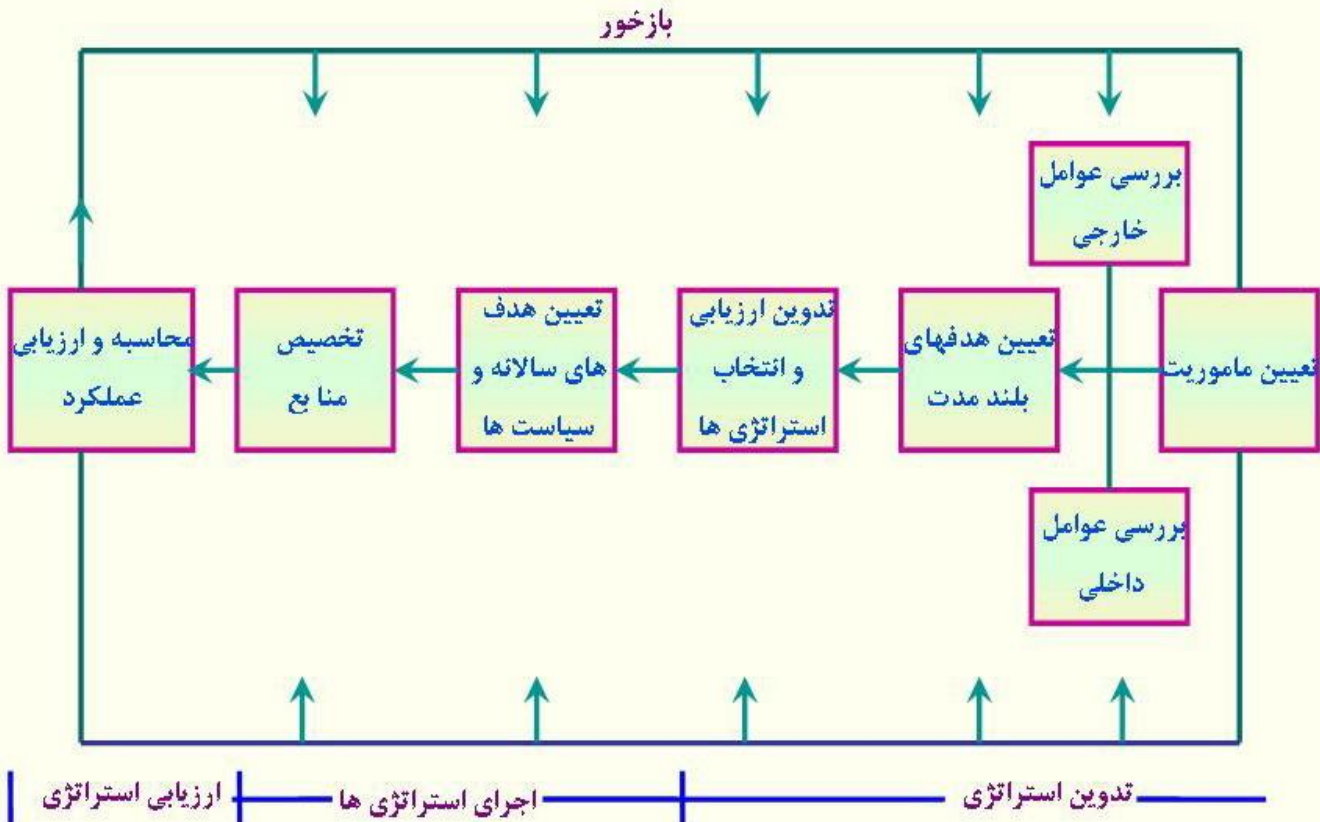
^۳. نگارش مقاله جزو ماموریتهای پژوهشی اداره مخطوطات تعریف نشده است. ولی با این وجود برخی از کارشناسان این اداره مقالات متعددی را در مجله های علمی منتشر کرده اند.



برنامه راهبردی غالباً به عنوان نظامی تلقی می‌شود که در آن مدیران در سطوح مختلف اقدام به تصمیم‌گیری و اجرا و کنترل می‌نمایند. لورنج در سال ۱۹۸۰ و لاونج در سال ۱۹۸۶ مدل برنامه ریزی راهبردی را مطرح کردند. لورنج معتقد است هر نظام برنامه ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

۱. به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی)
 ۲. چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژیها)
 ۳. امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)
 ۴. چگونه آگاه می‌شویم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل) (احمدی، ۱۳۷۷، ص ۱۷).
- برای تدوین برنامه ریزی راهبردی پژوهش اداره مخطوطات از مدل دیوید^۴ (۱۹۹۰) الگوبرداری شد. این مدل در سه گام طراحی شده است:
- گام اول: تدوین استراتژی
گام دوم: اجرای استراتژی
گام سوم: ارزیابی استراتژی
- در این تحقیق صرفاً گام اول مدل دیوید یعنی تدوین استراتژی مدنظر قرار گرفته است. در این گام مراحل زیر بررسی و تدوین می‌شود:

۱. مأموریت، هدفها و استراتژیهای جاری این اداره در زمینه پژوهش مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می‌گیرد.
۲. عوامل موثر محیط خارجی شامل فرصتها و تحلیلهای مشخص می‌شود.
۳. عوامل موثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود.
۴. اهداف کلان بر اساس فرصتها و نقاط قوت تدوین می‌شود.
۵. پس از تدوین اهداف کلان در قالب اهداف عملیاتی و استراتژی اجرایی تدوین می‌شود.
۶. اهداف و استراتژی عملیاتی در زمینه‌های مختلف پژوهش این اداره به صورت وظیفه‌ای مشخص می‌شود.



نمودار ۱: مدل برنامه ریزی راهبردی دیوید

تدوین برنامه راهبردی پژوهش در اداره مخطوطات

ارزشهای اداره مخطوطات

اداره مخطوطات برای دستیابی به چشم انداز و اهداف کلان پژوهشی خود دستیابی به ارزشهای زیر را لازم فرض کرده است:

- حفاظت از منابع
- خدمت به محققان
- توانمند سازی کارشناسان
- سازماندهی اطلاعات به شیوه استاندارد
- نشر و اشاعه اطلاعات به روشهای مختلف
- فراهم کردن محیط تحقیقاتی مطلوب
- ارتقا و استمرار جایگاه گنجینه خطی آستان قدس در جهان اسلام

بیانیه مأموریت پژوهشی اداره مخطوطات

این اداره باتوجه به دارابودن منابع ارزشمند خطی و چاپ سنگی به شیوه های مختلف به نشر و معرفی آنها می پردازد. برای معرفی و شناساندن منابع خطی و چاپ سنگی از طریق تدوین کاربرگه فهرست مختصرو توصیفی موضوعی، معرفی نسخه، تصحیح متن آن استفاده می شود. منابع این مرکز مورد توجه محققان داخلی و خارج از کشور است. بنابر این موقعیت و جایگاه



این اداره ایجاب می کند منابع مورد توجه جامعه علمی ایران و خارج از کشور اعم از افراد حقیقی و موسسات تحقیقاتی معرفی و شناسانده شود.

تحلیل شرایط محیطی اداره مخطوطات

بررسی محیطی عبارتست از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات بدست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و موثر یک سازمان (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۵). بررسی محیطی برای شناخت دقیق و درک صحیح عناصر موثر در یک سازمان است. این شناخت از ضربه های استراتژیک به یک سازمان جلوگیری می کند و متضمن سلامتی آن در بلندمدت خواهد بود. پژوهش در اداره مخطوطات نیز به عنوان یک سازمان کوچک نیازمند بررسی محیطی است که در ذیل محیط آن را در دو لایه محیط بیرونی در قالب شناسایی فرصت ها و تهدیدها و در محیط داخلی با شناسایی نقاط قوت و ضعف ها مورد بررسی قرار می گیرد.

تحلیل محیط بیرونی

این دسته از عناصر یعنی فرصتها و تهدیدها به طور غیر مستقیم بر فعالیتهای پژوهشی اداره مخطوطات تاثیر می گذارد. البته خاطر نشان می کند با توجه به محدودیت دامنه پژوهش، محیط بیرونی به عواملی که خارج از اداره مخطوطات به هرنحوی که در مقوله پژوهش تاثیر گذار بوده اند، مورد توجه بوده و احصا شده اند.

فرصت ها:

- وجود نیاز به برخی نسخ خطی از سوی دانشجویان خارج و داخل کشور به منظور تدوین پایان نامه
 - وجود نیاز پژوهشگران به نسخ خطی به برای تکمیل پژوهشهای خود
 - وجود درخواست برای تصحیح برخی از نسخ خطی
 - وجود درخواست برای چاپ برخی نسخ با افزودن مقدمه تحلیلی
- تهدیدها:

- عدم اطلاع کافی پژوهشگران از وجود نسخه های خطی و چاپ سنگی
- عدم بهره گیری حداقلی پژوهشگران حوزه خطی از پایگاههای نسخ خطی و چاپ سنگی
- کارایی ضعیف اطلاع رسانی پایگاههای نسخ خطی و چاپ سنگی موجود
- وجود مراکزی در آستان قدس که مدعی پژوهشهای تصحیح متون هستند
- عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در نشریات علمی
- عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در سمینارها و همایش های علمی
- ناشناخته ماندن کتب با ارزش از حیث عنوان و مولف یا معرفی با عنوان غیر واقعی
- عدم معرفی جامع نسخه در فهراس کتب خطی

تحلیل محیط داخلی

نقاط قوت:

- وجود دانش کافی برای تدوین فهرست های موضوعی
- وجود فصلنامه علمی و پژوهشی کتابداری برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی و چاپ سنگی
- وجود نشریه الکترونیکی شمسه برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی و چاپ سنگی
- وجود نسخی خطی با ارزش برای معرفی به جامعه علمی



• حمایت سازمانی برای معرفی و انجام پژوهش‌های تحلیلی

نقاط ضعف:

- برای تعیین نقاط ضعف علاوه بر مصاحبه و اخذ نظرات کارشناسان اداره مخطوطات از یافته‌های طرح پژوهشی که به بررسی موانع و مشکلات پژوهشی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد (سالاری، ۱۳۸۵) پرداخته، استفاده شده است.
- عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی
- محدود بودن پژوهشگران
- وجود کارهای جاری کارکنان در کنار فعالیتهای پژوهشی
- عدم رغبت کافی انجام فعالیتهای پژوهشی در خارج از وقت اداری (سالاری، ۱۳۸۵)
- عدم انجام تصحیح نسخه خطی تاکنون
- نبود ساختار اداری مناسب برای پیشبرد پژوهش
- نبودن بخش مستقل چاپ سنگی و به تبع آن محدود بودن پژوهشی در این حوزه

ارزیابی عوامل خارجی و داخلی با استفاده از ماتریس

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که قبلاً شناسائی شده و اولویت بندی شده اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل عوامل فرصتها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت شناسائی می‌شوند. عوامل اولویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا اداره مخطوطات در برنامه ریزی‌های آینده فرصت و نقاط قوت بیشتری خواهد داشت یا با تهدید و نقاط ضعف بیشتری مواجه خواهد شد.

مراحل تهیه این ماتریس هم برای ارزیابی عوامل خارجی و هم برای ارزیابی عوامل داخلی به شرح زیر انجام شده است:

مرحله اول: عوامل استراتژیک یا اولویت دار (خارجی و داخلی) در ستون اول در قالب فرصتها و تهدیدها برای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و برای ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در قالب نقاط قوت و ضعف فهرست می‌شوند. اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عاملها تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

مرحله دوم: در ستون سوم، در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ و ۳ به فرصتها و رتبه ۲ و ۱ به تهدیدها و در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز با توجه به کلیدی یا عادی بودن نقاط قوت و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ و ۳ به نقاط قوت و رتبه ۲ و ۱ به نقاط ضعف‌ها اختصاص پیدا می‌کند. روند رتبه‌دهی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی پیش رفته باشد، رتبه کم‌تر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز همین‌گونه است هر قدر از نقطه قوت عالی به سمت ضعف بحرانی حرکت کنیم، رتبه کم می‌شود.

مرحله سوم: در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل درهم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن محاسبه شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمد، امتیاز نهایی از نظر برخورداری از فرصتها یا نقاط قوت و تهدیدها و ضعفها تعیین می‌شود.

مرحله چهارم: چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در ماتریس بیش از $\frac{2}{5}$ باشد. بدین معنی است که طبق پیش‌بینی، فرصتهای پیش‌رو بر تهدیدها و نقاط قوت بر ضعف‌ها غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم‌تر از $\frac{2}{5}$ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها و نقاط ضعف بر نقاط قوت خواهد بود.



عوامل خارجی اولویت دار	ضریب	رتبه	نمره =
	اهمیت		ضریب
	نسبی		اهمیت* رتبه

فرصت ها

وجود نیاز به برخی نسخ خطی از سوی دانشجویان خارج و داخل کشور به منظور تدوین پایان نامه	۷٪	۳	۰/۲۱
وجود نیاز پژوهشگران به نسخ خطی به برای تکمیل پژوهشهای خود	۸٪	۳	۰/۲۴
وجود درخواست برای تصحیح برخی از نسخ خطی	۱۵٪	۴	۰/۶۰
وجود درخواست برای چاپ فاکسیمیله برخی نسخ با افزودن مقدمه تحلیلی	۱۰٪	۳	۰/۳۰

تهدید ها

عدم اطلاع کافی پژوهشگران از وجود نسخه های خطی	۱۰٪	۱	۰/۱۰
عدم بهره گیری حداقلی پژوهشگران حوزه خطی از پایگاههای نسخ خطی و چاپ سنگی	۵٪	۲	۰/۱۵
وجود مراکزی در آستان قدس که مدعی پژوهشهای تصحیح متون هستند	۱۳٪	۱	۰/۱۳
عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در نشریات علمی	۱۲٪	۱	۰/۱۲
عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در سمینارها و همایش های علمی	۱۰٪	۲	۰/۲۰
ناشناخته ماندن کتب با ارزش از حیث عنوان و مولف یا معرفی با عنوان غیر واقعی	۵٪	۲	۰/۱۰
عدم معرفی تفصیلی نسخه در فهرس کتب خطی	۵٪	۲	۰/۱۰
جمع نمره	۱	---	۲/۲۵

۱. ضریب اهمیت نسبی به گونه ای بایستی به هر عامل اختصاص داده شود که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نشود.

۲. نحوه تخصیص رتبه هر کدام از عوامل بدین شرح است:

رتبه ۴: عاملی که یک فرصت استثنایی محسوب می شود.

رتبه ۳: عاملی که یک فرصت معمولی محسوب می شود.

رتبه ۲: عاملی که یک تهدید معمولی محسوب می شود.

رتبه ۱: عاملی که یک تهدید جدی محسوب می شود.

تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با توجه به امتیاز نهایی ۲/۲۵ بدست آمده است که از ۲/۵ کمتر است بدین معنی است که تهدیدهای پژوهشی این اداره کمی بیشتر از فرصتهای پیش روی آن است. لذا این وضعیت نشان می دهد که باید توجه جدی برای رفع تهدیدها در برنامه ریزی ها کرد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



عوامل داخلی اولویت دار	ضریب	رتبه	نمره = ضریب
			اهمیت * رتبه
			نسبی

نقاط قوت			
وجود دانش کافی برای تدوین فهرست های موضوعی	۱۰٪	۴	۰/۴۰
وجود فصلنامه علمی و پژوهشی کتابداری برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی	۸٪	۳	۰/۲۴
وجود نشریه شمسه برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی	۱۲٪	۴	۰/۴۸
وجود نسخی خطی با ارزش برای معرفی به جامعه علمی	۱۲٪	۴	۰/۴۸
حمایت سازمانی برای معرفی و انجام پژوهشهای تحلیلی	۸٪	۳	۰/۲۴
نقاط ضعف			
عدم توجه کافی به انجام پژوهشهای تحلیلی	۱۰٪	۲	۰/۲۰
معدود بودن پژوهشگران	۱۰٪	۲	۰/۲۰
وجود کارهای جاری کارکنان در کنار فعالیتهای پژوهشی	۷٪	۲	۰/۱۴
عدم رغبت کافی انجام فعالیتهای پژوهشی در خارج از وقت اداری	۳٪	۱	۰/۳
عدم انجام تصحیح نسخه خطی تاکنون	۳٪	۲	۰/۶
نبود ساختار اداری برای پیشبرد تصحیح متون خطی	۱۵٪	۲	۰/۳۰
عدم پژوهش کافی در خصوص منابع چاپ سنگی	۲٪	۱	۰/۲
جمع نمره		---	۲/۷۹

توضیح جدول: تخصیص ضریب اهمیت به هر عامل بایستی به گونه ای باشد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نشود.

- تخصیص رتبه به عوامل بدین شرح است:
- رتبه ۴. برای قوت عالی
- رتبه ۳. برای قوت معمولی
- رتبه ۲. برای ضعف معولی
- رتبه ۱. برای ضعف بحرانی

تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با توجه به امتیاز نهایی ۲/۷۹ بدست آمده است که از ۲/۵ بیشتر است بدین معنی است که نقاط قوت پژوهشی این اداره بیشتر از نقاط ضعف پیش روی آن است. لذا این وضعیت نشان می دهد که باید توجه جدی به نقاط قوت کرد و از این مهم برای برنامه ریزی های پژوهشی آینده در این اداره بهره جست.

مرحله مقایسه

استراتژی را می توان راه و روش تحقق ماموریت سازمانی تلقی کرد، به گونه ای که از این راه سازمان، عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسائی کرده و از قوت های داخلی و فرصتهای خارجی به درستی بهره برداری نموده، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۳۷). برای دستیابی به این مهم از ابزار تحلیل سوات استفاده می شود.



در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت‌ها و ضعف‌های یک سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی‌های مناسبی تدوین شوند. برای مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی با استفاده از افراد با تجربه در داخل اداره مخطوطات استفاده شد و به شکل زیر مقایسه عملی شد.

۱. پس از ورود فهرست فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها، ضعف‌های اولویت دار در جدول ماتریس سوات، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شد و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوط در گروه "SO" استراتژی‌های نوشته شد.
۲. نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود مقایسه شد و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوط در گروه "WO" استراتژی‌های نوشته شد.
۳. نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه شد و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوط در گروه "ST" استراتژی‌های نوشته شد.
۴. نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه شد و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوط در گروه "WT" استراتژی‌های نوشته شد.

توضیحات گروه‌های استراتژی

استراتژی‌های SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. این موقعیت، بهترین وضعیت یک سازمان است. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های سایر گروه‌ها استفاده می‌کنند تا به مرحله بهره‌گیری از استراتژی‌های گروه SO برسند.

استراتژی‌های WO: هدف از استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

استراتژی‌های ST: برای اجرای این استراتژی‌ها باید با استفاده از نقاط قوت، اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش داد یا آنها را از بین برد.

استراتژی‌های WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف و قوت	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
فرصت‌ها و تهدیدها	۱. وجود دانش کافی برای تدوین فهرست‌های موضوعی	۱. عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی
	۲. وجود فصلنامه علمی و پژوهشی کتابداری برای نشر مقالات تحلیلی	۲. محدود بودن پژوهشگران
	۳. وجود نشریه الکترونیکی شمسه برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ	۳. وجود کارهای جاری کارکنان در کنار فعالیتهای پژوهشی
		۴. عدم رغبت کافی انجام فعالیتهای پژوهشی در خارج از وقت اداری



- | | |
|--|---|
| خطی | ۵. عدم انجام تصحیح نسخه خطی |
| ۴. وجود نسخی خطی با ارزش برای معرفی به جامعه علمی | تاکنون |
| ۵. حمایت سازمانی برای معرفی و انجام پژوهش‌های تحلیلی | ۶. نبود ساختار اداری برای پیشبرد تصحیح متون خطی |
| | ۷. عدم پژوهش کافی در خصوص منابع چاپ سنگی |

فرصت‌ها (O)

استراتژی‌های SO

استراتژی‌های WO

- | | | |
|--|--|---|
| ۱. وجود نیاز به برخی نسخ خطی از سوی دانشجویان خارج و داخل کشور به منظور تدوین پایان نامه | ۱. بهره برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت تدوین فهرست‌های موضوعی | ۱. بهره برداری از فرصت‌ها با از بین بردن ضعفها |
| ۲. وجود نیاز پژوهشگران به نسخ خطی به برای تکمیل پژوهش‌های خود | ۲. معرفی نسخه‌های خطی و چاپ سنگی در نشریات علمی | ۱. ترغیب کارشناسان به پژوهش‌های تحلیلی |
| ۳. وجود درخواست برای تصحیح برخی از نسخ خطی | ۳. انجام پژوهش‌های تحلیلی پیرامون نسخه‌های خطی ارزشمند | ۲. ارتقاء ساختار اداری |
| وجود درخواست برای چاپ برخی نسخ با افزودن مقدمه تحلیلی | ۴. چاپ فاکسیمیل نسخه خطی با ارزش با مقدمه تحلیلی با مشارکت سایر موسسات علاقه مند | ۳. فعال کردن واحد نشر نفایس و تصحیح متون به بخش تقویت بنیه پژوهش بخش چاپ سنگی |
| | | ۵. توجه به پژوهش‌های حوزه چاپ سنگی |

تهدیدها (T)

استراتژی‌های ST

استراتژی‌های WT

- | | | |
|---|---|--|
| ۱. عدم اطلاع کافی پژوهشگران از وجود نسخه‌های خطی | ۱. احتراز از تهدیدات با استفاده از قوت‌ها | ۱. احتراز از تهدیدات با از بین بردن ضعفها |
| ۲. عدم بهره‌گیری حداقلی پژوهشگران حوزه خطی از پایگاه‌های نسخ خطی و چاپ سنگی | ۱. معرفی تفصیلی نسخه‌های خطی و چاپ سنگی از طریق تدوین فهرست و پایگاه‌های اطلاعاتی | ۱. تاکید سازمانی بر پژوهش‌های تحلیلی در راستای معرفی نسخ ارزشمند |
| ۳. وجود مراکزی در آستان قدس رضوی که مدعی پژوهش‌های تصحیح متون هستند | ۲. اتخاذ سیاست روشن در خصوص تصحیح متون | ۲. انتخاب منابع اولویت دار به منظور تصحیح آنها |
| ۴. عدم معرفی کافی نسخ بالارزش در نشریات علمی | ۳. تاکید سازمانی بر معرفی نسخ بالارزش در منابع و نشریات علمی | ۳. برگزگاری دوره‌های تخصصی تصحیح متون |
| ۵. عدم معرفی کافی نسخ با ارزش | ۴. تشویق کارشناسان برای ارائه مقاله در سمینارهای تخصصی | ۴. مشارکت با سایر سازمان‌های علاقه مند برای تصحیح متون |
| | | ۵. برگزگاری دوره‌های پژوهشی تخصصی در حوزه چاپ سنگی و خطی |



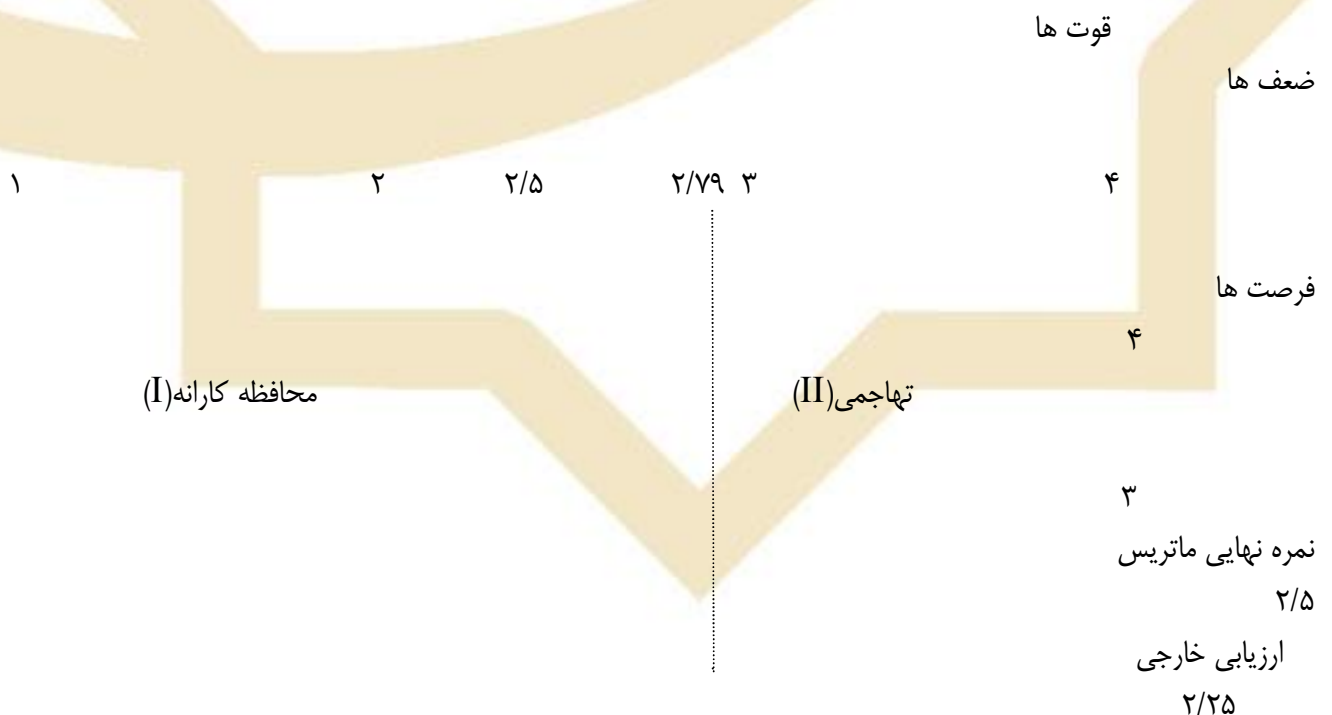
- در سمینارها و همایش های علمی
۶. ناشناخته ماندن کتب با ارزش از حیث عنوان و مولف یا معرفی با عنوان غیر واقعی
۷. عدم معرفی تفصیلی نسخه در فهرس کتب خطی

تجزیه و تحلیل استراتژیهای داخلی و خارجی

برای تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه ای استفاده شده است. این ماتریس موقعیت یک سازمان را در بکارگیری گروه استراتژیهای مناسب را معین می کند. این ماتریس به چهار قسمت تقسیم شده است هر قسمت اختصاص به استراتژی خاصی دارد. باتوجه به امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی بدست آمده، موقعیت یک سازمان در استراتژیهای چهارگانه مشخص می شود. چنانچه موقعیت یک سازمان در خانه I باشد، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری - حمایت درونی)، اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)، چنانچه در خانه III باشد، استراتژی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) و بالاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری - بیرونی) توصیه می شود.

ماتریس چهارخانه ای داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی داخلی





تهدیدها ۱

ماتریس داخلی و خارجی (IE)

تحلیل موقعیت پژوهشی اداره مخطوطات با استفاده از ماتریس چهارخانه ای

با توجه به امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی (۲/۲۵) و امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی (۲/۷۹) بدست آمده، موقعیت موقعیت پژوهشی اداره مخطوطات در قسمت IV تعیین می شود. این موقعیت توصیه می کند با استفاده از نقاط قوت پژوهشی موجود در اداره مخطوطات از تهدیدهای موجود در محیط خارج کاهش داده شود و یا در صورت لزوم از بین رود. تعیین استراتژی های چارچوب سوات برای نشان دادن عوامل موثر در اتخاذ هر استراتژی جدول زیر تهیه شده است. در این جدول در مقابل هر هرگروه استراتژی عوامل موثر یا اجزای استراتژی آمده است. این جدول بخوبی نشان می دهد که برای کدام عوامل، چه استراتژی انتخاب شده است.

تعیین استراتژی های چارچوب سوات

ترکیب عوامل مورد نظر

استراتژی SO	فرصت (O)	قوت (S)
۱. تدوین فهرست های موضوعی	۱. وجود نیاز به برخی نسخ خطی از سوی دانشجویان خارج و داخل کشور به منظور تدوین پایان نامه	۱. وجود دانش کافی برای تدوین فهرست های موضوعی
۲. معرفی نسخه های خطی و چاپ سنگی در نشریات علمی	۱. وجود نیاز پژوهشگران به نسخ خطی به برای تکمیل پژوهشهای خود	۲. وجود فصلنامه علمی و پژوهشی کتابداری برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی
۳. انجام پژوهشهای تحلیلی پیرامون نسخه های خطی ارزشمند	۲. وجود درخواست برای تصحیح برخی از نسخ خطی	۳. وجود نشریه شمسه برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی
۴. چاپ فاکسیمیله نسخ خطی با ارزش با مقدمه تحلیلی با مشارکت سایر موسسات علاقه مند	۳. وجود درخواست برای چاپ برخی نسخ با افزودن مقدمه تحلیلی	۴. وجود نسخی خطی با ارزش برای معرفی به جامعه علمی



استراتژی ST	تهدید (T)	قوت (S)
۱. معرفی تفصیلی نسخه های خطی و چاپ سنگی از طریق تدوین فهرست و پایگاههای اطلاعاتی	۱. عدم اطلاع کافی پژوهشگران از وجود نسخه های خطی	۱. وجود دانش کافی برای تدوین فهرست های موضوعی
۲. اتخاذ سیاست روشن در خصوص تصحیح متون	۲. عدم بهره گیری حداقلی پژوهشگران حوزه خطی از پایگاههای خطی و چاپ سنگی	۲. وجود فصلنامه علمی و پژوهشی کتابداری برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی
۳. تاکید سازمانی بر معرفی نسخ با ارزش در منابع و نشریات علمی	۳. وجود مراکزی در آستان قدس رضوی که مدعی پژوهشهای تصحیح متون هستند	۳. وجود نشریه شمسه برای نشر مقالات تحلیلی در خصوص نسخ خطی
۴. تشویق کارشناسان برای ارائه مقاله در سمینارهای تخصصی	۴. عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در نشریات علمی	۴. وجود نسخی خطی با ارزش برای معرفی به جامعه علمی
	۵. عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در سمینارها و همایش های علمی	۵. حمایت سازمانی برای معرفی و انجام پژوهشهای تحلیلی
	۶. ناشناخته ماندن کتب با ارزش از حیث عنوان و مولف یا معرفی با عنوان غیر واقعی	
	۷. عدم معرفی تفصیلی نسخه در فهرس کتب خطی	

استراتژی WO	فرصت (O)	ضعف (W)
۱. ترغیب کارشناسان به پژوهشهای تحلیلی	۱. وجود نیاز به برخی نسخ خطی از سوی دانشجویان خارج و داخل کشور به منظور تدوین پایان نامه	۱. عدم توجه کافی به انجام پژوهشهای تحلیلی
۲. ارتقاء ساختار اداری	۲. وجود نیاز پژوهشگران به نسخ خطی به برای تکمیل پژوهشهای خود	۲. محدود بودن پژوهشگران
۳. فعال کردن واحد نشر نفایس و تصحیح متون به بخش	۳. وجود درخواست برای تصحیح برخی از نسخ خطی	۳. وجود کارهای جاری کارکنان در کنار فعالیتهای پژوهشی
۴. تقویت بنیه پژوهش بخش چاپ سنگی	۴. وجود درخواست برای چاپ برخی نسخ با افزودن مقدمه تحلیلی	۴. عدم رغبت کافی انجام فعالیتهای پژوهشی در خارج از وقت اداری
۵. توجه به پژوهشهای حوزه چاپ سنگی		۵. عدم انجام تصحیح نسخه خطی تاکنون
		۶. نبود ساختار اداری برای پیشبرد تصحیح متون خطی
		۷. عدم پژوهش کافی در خصوص منابع چاپ سنگی



ضعف (W)	تهدید (T)	استراتژی WT
۱. عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی	۱. عدم اطلاع کافی پژوهشگران از وجود نسخه های خطی	۱. تاکید سازمانی بر پژوهش‌های تحلیلی در راستای معرفی نسخ ارزشمند
۲. محدود بودن پژوهشگران	۲. عدم بهره گیری حداقلی پژوهشگران حوزه خطی از پایگاه‌های نسخ خطی و چاپ سنگی	۲. انتخاب منابع اولویت دار به منظور تصحیح آنها
۳. وجود کارهای جاری کارکنان در کنار فعالیتهای پژوهشی	۳. وجود مراکزی در آستان قدس رضوی که مدعی پژوهش‌های تصحیح متون هستند	۳. برگزاری دوره های تخصصی تصحیح متون
۴. عدم رغبت کافی انجام فعالیتهای پژوهشی در خارج از وقت اداری	۴. عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در نشریات علمی	۴. مشارکت با سایر سازمانهای علاقه مند برای تصحیح متون
۵. عدم انجام تصحیح نسخه خطی تاکنون	۵. عدم معرفی کافی نسخ با ارزش در سمینارها و همایش های علمی	۵. برگزاری دوره های پژوهشی تخصصی در حوزه چاپ سنگی و خطی
۶. نبود ساختار اداری برای پیشبرد تصحیح متون خطی	۶. ناشناخته ماندن کتب با ارزش از حیث عنوان و مولف یا معرفی با عنوان غیر واقعی	
۷. عدم پژوهش کافی در خصوص منابع چاپ سنگی	۷. عدم معرفی تفصیلی نسخه در فهرس کتب خطی	

اهداف بلندمدت پژوهشی اداره مخطوطات

هدفهای بلندمدت بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژیهای مشخصی می باشد. استراتژیستها برای دستیابی به هدفهای بلندمدت مورد نظر راههای عملی پیشنهاد می کنند. محدوده زمانی این استراتژیستها و هدفهای بلندمدت باید با هم سازگار باشد که معمولا بین ۲ تا ۵ سال طول می کشد. هدفهای بلندمدت باید به صورت کمی، واقعی، قابل درک، برانگیزاننده، قابل دستیابی و با هدفهای واحدهای سازمانی سازگار باشد. همچنین هدفهای واحدهای سازمانی باید دارای دوره زمانی معقول باشد (رابینسون^۵، ۱۹۹۴، ص ۱۸۹).

- فهرست تفصیلی کلیه نسخ خطی در پایگاه اطلاعاتی نسخ خطی
- فهرست تفصیلی کلیه نسخ چاپ سنگی در پایگاه چاپ سنگی
- تصحیح کتابهای خطی نفیس قابل انتشار
- تصحیح کتابهای چاپ سنگی قابل انتشار
- معرفی نسخ خطی ارزشمند در نشریات علمی در قالب مقاله
- معرفی نسخ چاپ سنگی ارزشمند در نشریات علمی در قالب مقاله
- انجام پژوهشهای تحلیلی پیرامون مسائل مورد توجه حوزه خطی
- انجام پژوهشهای تحلیلی پیرامون مسائل مورد توجه حوزه چاپ سنگی



برای آنکه استراتژیهای کارا و موثر و معقولی انتخاب شود، از ماتریس اولویت سنجی بر اساس معیارهای هفت گانه استفاده شد. در این ماتریس تمامی استراتژیهای خارجی و داخلی در ستون استراتژیها آمده است. سپس با استفاده از نظرات کارشناسان باتجربه با توجه به معیارهای آمده، اولویت استراتژیها تعیین شده است.

ماتریس تعیین اولویت استراتژیها بر اساس معیار هفت گانه

رتبه	استراتژیها	عملی بودن	اثر بخشی	هزینه کم	تعمیر پذیری	پدیرش پذیری	ایجاد همبستگی	با رسالت و سازگاری	تاثیر بلندمدت	جمع امتیاز
۱.	تدوین فهرست های موضوعی نسخ خطی	۴	۵	۴	۶	۶	۵	۶	۵	۳۵
۲.	معرفی نسخه های خطی و چاپ سنگی در نشریات علمی	۲	۵	۶	۶	۶	۴	۳	۵	۳۱
۳.	انجام پژوهشهای تحلیلی پیرامون نسخه های خطی ارزشمند	۲	۶	۳	۶	۶	۴	۳	۶	۳۰
۴.	چاپ فاکسیمیله نسخ خطی با ارزش با مقدمه تحلیلی با مشارکت سایر موسسات علاقه مند	۶	۶	۲	۷	۷	۶	۵	۷	۳۹
۵.	تصحیح متون	۴	۵	۲	۵	۵	۵	۶	۷	۳۴
۶.	تشویق کارشناسان برای ارائه مقاله در سمینارهای تخصصی	۴	۵	۶	۵	۵	۵	۶	۶	۳۷
۷.	ارتقاء ساختار اداری به منظور تقویت بنیه پژوهشی	۵	۷	۴	۶	۶	۷	۷	۷	۴۳
۸.	مشارکت با سایر سازمانهای علاقه مند برای تصحیح متون	۶	۶	۶	۵	۵	۴	۵	۶	۳۸
۹.	برگزاری دوره های پژوهشی تخصصی در حوزه چاپ سنگی و خطی و تصحیح متون	۷	۵	۵	۶	۶	۶	۵	۷	۴۱

در جدول ذیل با توجه به امتیازهای بدست آمده در ماتریس استراتژیها به ترتیب اولویت بندی شده است.

رتبه	استراتژی
۱	ارتقاء ساختار اداری به منظور تقویت بنیه پژوهشی
۲	برگزاری دوره های آموزشی پژوهشی تخصصی در حوزه چاپ سنگی و خطی و تصحیح متون
۳	چاپ فاکسیمیله نسخ خطی با ارزش با مقدمه تحلیلی با مشارکت سایر موسسات علاقه مند
۴	مشارکت با سایر سازمانهای علاقه مند برای تصحیح متون
۵	تشویق کارشناسان برای ارائه مقاله در سمینارهای تخصصی
۶	تدوین فهرست های موضوعی نسخ خطی
۷	تصحیح متون
۸	معرفی نسخه های خطی و چاپ سنگی در نشریات علمی



نتیجه گیری

همانطور که در جدول رتبه بندی استراتژیها آمده است ارتقاء ساختار اداری و برگزاری دوره های آموزشی تخصصی پژوهشی حوزه چاپ سنگی و خطی و تصحیح متون در زمره استراتژیهای اساسی پژوهشی اداره مخطوطات به شمار می رود. در مرتبه بعدی چاپ فاکسیمیله نسخ خطی با ارزش با مقدمه تحلیلی با مشارکت سایر موسسات علاقه مند و مشارکت با سایر سازمانهای علاقه مند برای تصحیح متون به عنوان راهبردهای مهم برای ارتقای وضعیت پژوهشی اداره مخطوطات قلمداد شده است. در زمینه تصحیح متون با توجه به شرایط محیطی بهتر است حتی الامکان با مشارکت سازمانهای علاقه مند به تصحیح متون انجام پذیرد. در نهایت برای انجام پژوهشهای تحلیلی نظر به وضعیت بالفعل این اداره می بایست پس از اجرای استراتژی برگزاری دوره های آموزشی تخصصی پژوهشی، استراتژی انجام پژوهشهای تحلیلی در اولویت کاری پژوهشی اداره مخطوطات قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- احمدی، حسین (۱۳۷۷). **برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن**. تهران: کانون انتشاراتی سایه نما.
- اعرابی، محمد؛ هاشم آقازاده و هوشنگ نظامی وند چگینی (۱۳۸۵). **دستنامه برنامه ریزی استراتژیک**. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- سالاری، محمود (۱۳۷۹). "ضرورت روی آوری کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی به پژوهش". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**، دوره سوم، ش ۱۱. ص ۸۰-۹۳.
- سالاری، محمود (۱۳۸۵). طرح پژوهشی بررسی موانع و مشکلات پژوهشی در سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.
- شاکری، رمضانعلی (۱۳۶۶). **گنج هزار ساله: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی**. مشهد: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی.
- فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۸۳)، **مدیریت استراتژیک (رشته مدیریت بازرگانی)**. تهران: دانشگاه پیام نور.
- فرهمنند نژاد، جواد و عزیزه نیک ذات (۱۳۸۸). "بررسی وضعیت انتشارات سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سده اخیر با تأکید بر دوره انقلاب اسلامی". در: **مجموعه مقالات سمینار بررسی وضعیت تحولات سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سده اخیر با تأکید بر دوره انقلاب اسلامی**، مشهد: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.
- کومار، کریشان (۱۳۷۴). **روشهای پژوهش در کتابداری و اطلاع رسانی**. ترجمه فاطمه رها دوست با همکاری فریبرز خسروی. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

David, R. Fred (1990). **fundamental of strategic management**. London: A Bell.

Robinson, Pears (1994). **strategic management in the united state of America**.



نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

دوره ۴۴ شماره ۱۰۱
پیاپی ۱۳۱۱
بهار و تابستان ۱۳۹۱

