



برنامه سند استراتژیک کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

۱۴۰۵-۱۴۰۰

تنظیم شده براساس سند استراتژیک مرکز آموزشی درمانی حافظ و آیین نامه های ابلاغی دفتر امور کتابخانه ها دانشگاه علوم پزشکی شیراز

تهیه کننده: مسوول کتابخانه



دانشگاه علوم
پزشکی شیراز

مرکز آموزشی
درمانی حافظ

W-۱/۲-۳۲(۳)

کتابخانه

شماره ویرایش: اول (آبان ماه)

سال: ۱۴۰۰



مقدمه :

برنامه‌ریزی، فرایند تفکر در رابطه با فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف مطلوب است. برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین فعالیت لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب است. بسته به فعالیت‌ها، هر برنامه می‌تواند بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایت‌های بیرونی هستند، برنامه‌ریزی، مهم‌ترین و کلیدی‌ترین و آسان‌ترین سند برای رشد است. برنامه‌ریزی می‌تواند، نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند. برنامه‌ریزی به پیش بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل تصور کمک می‌کند.

برنامه پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می‌خواهیم برویم. برای نگرش به آینده ناگذیر از برنامه ریزی هستیم.

تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای امروزی بر کسی پوشیده نیست، برنامه‌ریزی استراتژیک را کوششی نظام‌یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و بکارگیری آن در جهت تحقق مقاصد سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن، تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده تا از این طریق هدفهای واقع‌بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد. بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران می‌تواند در دراز مدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد.

در تهیه این سند (سند برنامه استراتژیک کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ) سعی گردیده است با بررسی نقاط ضعف، نقاط قوت، چالش‌ها و فرصت‌ها و همچنین در نظر گرفتن ذینفعان کتابخانه اقدام به تدوین برنامه استراتژیک کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ نماییم.

در اینجا فرصتی هست تا از تیم رهبری و مدیریت مرکز آموزشی درمانی حافظ که در سال‌های اخیر با آموزش‌های و دوره‌هایی که برای فراگیری EFQM , ISO 9001:2008 و همچنین تدوین سند استراتژیک بنده را فرستادند تشکر کنم و همچنین قدردان این تیم در تهیه این سند باشم.

این سند براساس چشم‌انداز و برنامه استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی حافظ و همچنین سیاست ابلاغی از طرف معاونت فن‌آوری و تحقیقات دانشگاه علوم پزشکی در قبال کتابخانه تدوین گردیده است.

مسوول کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

علی مبارکی

شعار چشم انداز کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

پیش به سوی کلاس جهانی و محلی برای کتابخانه های سایر سازمان های ایرانی

بیانیه چشم انداز کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

ما در سال ۱۴۰۵ اینگونه هستیم:

یکی از سه کتابخانه برتر بیمارستانی کشور از نظر ارائه خدمات کتابداری و اطلاع رسانی در حیطه زنان و زایمان ، روماتولوژی و اعصاب و روان

توجه: دستیابی به جایگاه اول استانی و یکی از سه کتابخانه برتر بیمارستانی کشور بر اساس ارزشیابی

بیانیه ماموریت کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

ارائه خدمات کتابداری و اطلاع رسانی پزشکی با کیفیت عالی و قابل رقابت توسط کتابداران تخصصی و کسب رضایت ذینفعان با استفاده از منابع اطلاعاتی روزآمد و شیوه ها و تجهیزات نوین کتابداری به همه مراجعه کنندگان عضو سامانه جامع کتابداری دانشگاه علوم پزشکی شیراز

بیانیه رسالت کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

بر آنیم سهم خود را در افزایش کیفیت و کمیت تولید و اشاعه دانش و آموزش و پژوهش در سطح ملی با کیفیت برتر در راستای ارتقای سلامت ارائه دهیم.

علوم پزشکی شیراز استفاده کنند. شایان توجه است که اولویت استفاده از منابع و خدمات کتابخانه با دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز است.

تبصره ۱. خدمات سالن مطالعه به مراجعان متفرقه ارائه نمی شود، مگر اینکه نیازمند استفاده از منابع کتابخانه در محل باشند.

تبصره ۲. ارائه خدمات به دانشجویان دانشگاه های آزاد و غیرانتفاعی ممنوع میباشد.

ماده ۲. عضویت

افراد برای استفاده از منابع و خدمات کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی شیراز ضرورتاً می بایست در یکی از کتابخانه های دانشگاه عضو شده باشند. منظور از عضویت، ثبت مشخصات فرد در نرم افزار کتابخانه ای "کوها" است. فرد موظف است در بدو حضور در کتابخانه نسبت به دریافت کد شناسایی و رمز عبور پروفایل شخصی خود از کتابدار اقدام کند و کتاب های تحت امانت، تاریخ بازگشت، تمدید و رزرو منابع را در پروفایل خود بررسی نماید.

۲-۱. شیوه عضویت

- دانشجویان

تمامی دانشجویان در بدو ورود به دانشگاه به صورت خودکار عضو کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی شیراز می شوند. دانشجویان انتقالی یا مهمان و یا دانشجویانی که اطلاعات آنان به شکل اتوماتیک در نرم افزار ثبت نشده است می توانند از آدرس (<http://elib.sums.ac.ir/cgi-bin/koha/opac-request-membership.pl>) درخواست عضویت خود را وارد نموده و با در دست داشتن کارت دانشجویی معتبر یا فرم انتخاب واحد به همراه کارت شناسایی عکس دار جهت تایید عضویت به کتابخانه واحد مربوطه مراجعه نمایند.

- کارکنان و اعضای هیئت علمی

کارکنان و اعضای هیئت علمی (رسمی، پیمانی، قراردادی، طرحی) که واحد محل خدمت آنان دارای کتابخانه است می توانند از طریق نرم افزار کتابخانه (<http://elib.sums.ac.ir/cgi-bin/koha/opac-request-membership.pl>) درخواست عضویت خود را وارد نموده و با مراجعه حضوری و ارائه کپی آخرین حکم کارگزینی به کتابخانه، عضویت خود را نهایی نمایند.

تبصره ۳. کارکنان و اعضای هیئت علمی (رسمی، پیمانی و قراردادی، طرحی) که واحد محل خدمت آنان فاقد کتابخانه است می توانند با ارسال معرفی نامه از طرف رئیس واحد، یک قطعه عکس و کپی حکم کارگزینی از طریق اتوماسیون اداری به گروه کتابخانه ها و تامین منابع، در کتابخانه های دانشگاه عضو شوند.

۲-۲. مدت زمان عضویت

مدت زمان عضویت بر اساس جدول زیر تعیین می شود:

جدول شماره ۱. مدت زمان عضویت اعضا

مدت زمان عضویت	اعضا
مدت زمان اشتغال به تحصیل	دانشجویان
مدت زمان اشتغال به خدمت	کارکنان
مدت زمان اشتغال به خدمت	اعضای هیئت علمی

ماده ۳. تسویه حساب

دانشجویان هنگام فراغت از تحصیل، انتقال یا مهمان شدن در سایر دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی شیراز یا سایر دانشگاه ها، استفاده از مرخصی تحصیلی یا انصراف از تحصیل بایستی با کتابخانه واحد مربوطه تسویه حساب نمایند. کارکنان و اعضای هیئت علمی نیز زمان پایان رابطه استخدامی با دانشگاه، انتقال، ماموریت، فرصت مطالعاتی، مرخصی طولانی مدت یا بازنشستگی باید با کتابخانه های دانشگاه تسویه نمایند.

۳-۱. شیوه تسویه حساب

اعضای کتابخانه می توانند با ارائه فرم تسویه حساب و مراجعه به کتابخانه جهت بررسی پروفایل امانت خود و بازگشت کتاب های تحت امانت و پرداخت جریمه ها (در صورت داشتن دیر کرد) با کتابخانه تسویه نمایند. دانشجویان جهت تسویه حساب علاوه بر موارد ذکر شده ملزم به ارائه پایان نامه به کتابخانه میباشند.

ماده ۴. امانت

منابع کتابخانه صرفا به اعضای کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی شیراز امانت داده می شوند.

جهت امانت منابع، فرد موظف است شخصا به کتابخانه مراجعه نماید.

در قبال منابع امانت گرفته شده، تنها شخص امانت گیرنده پاسخگو است، لذا وی موظف است در زمان امانت گرفتن، منابع را با دقت بررسی نموده و در صورت مشاهده هر گونه عیب و نقص، بلافاصله مراتب را به کارشناس میز امانت اطلاع دهد. در غیر اینصورت ملزم به پرداخت خسارت تعیین شده از طرف کتابخانه خواهد بود.

اولویت امانت منابع هر کتابخانه با اعضا همان کتابخانه است و فرد در ابتدا موظف به تهیه منابع از واحد خود است.

هیچ عضوی نمی تواند همزمان بیش از یک نسخه از یک عنوان کتاب را به امانت ببرد.

۴-۱. تعداد و مدت زمان امانت منابع

- کتاب های چاپی غیر مرجع

جدول شماره ۲. تعداد منابع قابل امانت و مدت زمان استفاده کاربران

مدت امانت	عنوان	اعضا
یک هفته	۳	دانشجویان کارشناسی، دوره عمومی (پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی)
دو هفته	۴	دانشجویان تحصیلات تکمیلی (ارشد)
دو هفته	۶	دانشجویان تحصیلات تکمیلی (دکتر، دستیار تخصصی)
دو هفته	۳	کارکنان
چهار هفته	۸	اعضای هیئت علمی

- سایر منابع

جدول شماره ۳. شرایط استفاده از سایر منابع

شرایط استفاده	منابع
استفاده در محل / امانت محدود به صلاحدید مسئول کتابخانه	منابع مرجع (فرهنگها، دایره المعارفها، اطلسها، ...)
استفاده در محل / امانت محدود به صلاحدید مسئول کتابخانه	نشریات ادواری چاپی
استفاده در محل	پایان نامه چاپی
استفاده در محل / امانت محدود به صلاحدید مسئول کتابخانه	نسخه کتابخانه (منابع پر مراجعه و منابعی که اول هر ترم تحصیلی توسط اعضای هیئت علمی به عنوان منبع درسی معرفی و یک نسخه از آن غیرقابل امانت و چند نسخه نیز به عنوان ذخیره در کتابخانه نگهداری می شود)
استفاده در محل	منابع نایاب

ماده ۵. تمدید

امانت گیرنده مجاز است در صورت رزرو نبودن منبع تحت امانت خود، دو بار اقدام به تمدید نمایند. در صورت نیاز به تمدید بیشتر از دو بار، منبع پس از ارجاع به کتابخانه و بررسی وضعیت فیزیکی آن دوباره امانت داده میشود. در صورت تأخیر در عودت، کتاب تمدید نخواهد شد.

تمدید به دو صورت حضوری و یا غیر حضوری (تماس تلفنی با کتابدار میز امانت یا از طریق پروفایل شخصی فرد در نرم افزار کتابخانه قابل انجام است. در صورت درخواست تمدید از طریق نرم افزار، عضو باید نسبت به تایید درخواست توسط کتابدار اطمینان حاصل کند.

ماده ۶. رزرو

در صورتی که فرد تقاضای امانت منبعی را داشته باشد که در امانت فرد دیگری هست می تواند ضمن بررسی تاریخ برگشت منبع، آن را (به دو صورت حضوری و اعلام به کتابدار و یا از طریق ثبت در نرم افزار کتابخانه) رزرو نماید و با بررسی پروفایل خود از رزرو شدن آن اطمینان حاصل نماید.

فردی که کتاب رزروی را در امانت دارد موظف است کتاب را در تاریخ مقرر برگرداند. در غیر اینصورت، مطابق با آئین نامه مضمول جریمه شده و به مدت یک ماه از امانت کتاب محروم خواهد شد.

عضو رزرو کننده موظف است در تاریخ مقرر یا نهایتاً یک روز از تاریخ برگشت کتاب به کتابخانه مراجعه کند. در غیر اینصورت منبع از رزرو شخص خارج می‌شود.

عضو در صورتی می‌تواند کتابی را رزرو کند که در امانت باشد و رزرو کتب موجود در کتابخانه برای تاریخ مشخص امکان پذیر نیست.

ماده ۷. بازگشت

مراجعین موظفند منابع امانت گرفته شده را در تاریخ تعیین شده برای بازگشت، به کتابخانه تحویل دهند و در صورت نیاز نسبت به تمدید آن اقدام نمایند. در غیر اینصورت مضمول جریمه خواهند شد.

برای بازگرداندن کتاب، مراجعه شخصی الزامی نیست، به هر حال فرد امانت گیرنده یا فردی که از طرف وی کتاب را باز می‌گرداند موظف است از حذف کتاب توسط کتابدار از پروفایل خود اطمینان حاصل نماید.

ماده ۸. جریمه دیرکرد

در صورتی که منابع به امانت گرفته شده در موعد مقرر به کتابخانه برگشت داده نشود و یا تمدید کتاب با تاخیر انجام شود فرد مراجعه کننده موظف است به ازای هر روز تاخیر (برای هر جلد کتاب) مبلغ ۵۰۰۰ ریال (۵۰۰ تومان) جریمه پرداخت نماید.

تأخیر بیش از ۳۰ روز منجر به افزایش مبلغ جریمه به میزان ۱۰۰۰۰ ریال (۱۰۰۰ تومان) و بسته شدن پروفایل امانت به مدت دو ماه خواهد شد.

در صورتی که کتاب مضمول جریمه تاخیر، در زمره منابع مرجع، منابع رزرو شده و یا نسخه های مخصوص کتابخانه باشد مبلغ جریمه به ازای هر روز ۲۰۰۰۰ ریال (۲۰۰۰ هزار تومان) بوده و چنانچه مدت تاخیر بیش از ۳۰ روز باشد، هر روز ۴۰۰۰۰ (۴۰۰۰ تومان) خواهد بود.

چنانچه کتاب مضمول جریمه تاخیر، در زمره منابع وجین شده قرار گیرد، فرد امانت گیرنده موظف به پرداخت جریمه دیرکرد تا قبل از تاریخ وجین است.

چنانچه فرد امانت گیرنده، کتاب مضمول جریمه تاخیر را گم کند، علاوه بر جبران خسارت، موظف است جریمه دیرکرد کتاب گمشده را نیز تا زمان ارائه کتاب جایگزین پرداخت نماید.

ماده ۹. جبران خسارت

در صورت مفقود شدن منابع، امانت گیرنده موظف به تهیه و تحویل اصل آن (آخرین ویرایش) حداکثر ظرف مدت یک ماه می باشد و تشخیص چگونگی امر به عهده مسئول کتابخانه است.

چنانچه منابع امانتی مفقودی، در بازار (داخل و خارج کشور) نایاب باشد امانت گیرنده بایستی با صلاحدید مسئول و نیاز کتابخانه منبع دیگری را جایگزین نماید.

در مورد کتابهای چند جلدی یا دوره ای، چنانچه یک جلد از آن مفقود گردد و تهیه آن امکان پذیر نباشد امانت گیرنده موظف است قیمت یک دوره کامل کتاب را با نرخ روز پرداخت نماید.

چنانچه استفاده کننده در پایان مهلت مقرر، نسبت به استرداد عین ماده کتابخانه ای یا تامین خسارت تعیین شده اقدام ننماید، مراتب توسط رئیس کتابخانه جهت اخذ تصمیم مقتضی (تذکر شفاهی، درج در پرونده، گزارش به کمیته انضباطی و،) به رئیس واحد گزارش خواهد شد و تا زمان تعیین تکلیف، کتابخانه از ارائه هر گونه خدمات به استفاده کننده خودداری خواهد کرد.

ماده ۱۰. استفاده از سالن مطالعه

استفاده از سالن مطالعه صرفاً برای اعضای کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی شیراز امکان پذیر است. همچنین اولویت استفاده از سالن مطالعه هر کتابخانه با اعضای همان واحد است. اعضای واحدها با صلاحدید مسئول کتابخانه می توانند از خدمات سالن مطالعه کتابخانه های دیگر استفاده نمایند.

ماده ۱۱. سایر مقررات

به همراه داشتن کارت شناسایی معتبر به هنگام ورود به کتابخانه ضروری است.

رعایت سکوت و مطالعه به صورت انفرادی در تمام نقاط کتابخانه الزامی است، مگر اینکه محل خاصی در کتابخانه برای مطالعه جمعی در نظر گرفته شده باشد.

استفاده کنندگان موظفند در مراقبت از تمام امکانات کتابخانه (کتب، نشریات، میزها، صندلی ها، تجهیزات رایانه ای و ...) نهایت دقت را به عمل آورند.

استفاده از تلفن همراه، خوردن، آشامیدن، استعمال دخالیات، خوابیدن و همراه داشتن اطفال در محیط کتابخانه ممنوع است. عکس برداری از پایان نامه ها ممنوع است.

آوردن هر گونه وسایل شخصی به مخزن کتابخانه ممنوع است.

هرگاه فردی بدون رعایت مقررات مربوط به امانت، اقدام به خارج نمودن منابع از کتابخانه نماید بعنوان متخلف به کمیته انضباطی دانشگاه یا هیئت بدوی معرفی خواهد شد تا اقدامات لازم بعمل آید و تا تعیین تکلیف از سوی کمیته، آن فرد از کلیه خدمات کتابخانه محروم خواهد شد.

رزرو صندلی در سالن مطالعه ممنوع است.

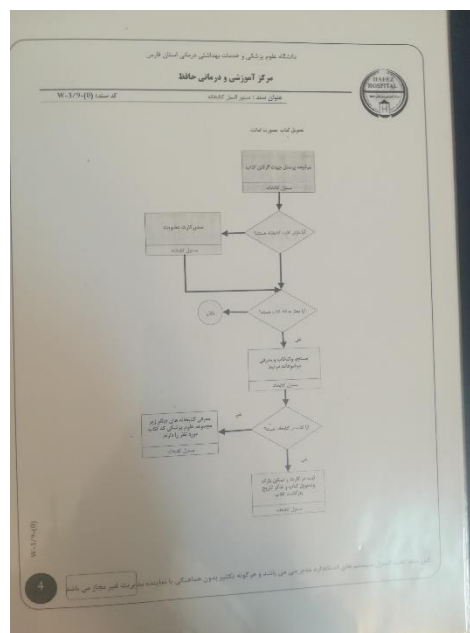
کتابخانه هیچ گونه مسئولیتی در قبال نگهداری از وسایل جا مانده و یا گم شده در کتابخانه ندارد.

در صورت بروز مواردی که در آئین نامه پیش بینی نشده اند، و منجر به وارد آمدن خسارت به کتابخانه شوند، مراتب جهت اخذ تصمیم مقتضی (تذکر شفاهی، درج در پرونده، گزارش به کمیته انضباطی، تعیین مبلغ خسارت و،) توسط مسئول کتابخانه بررسی و جهت اجرا به مقامات مربوطه اعلام خواهد گردید.

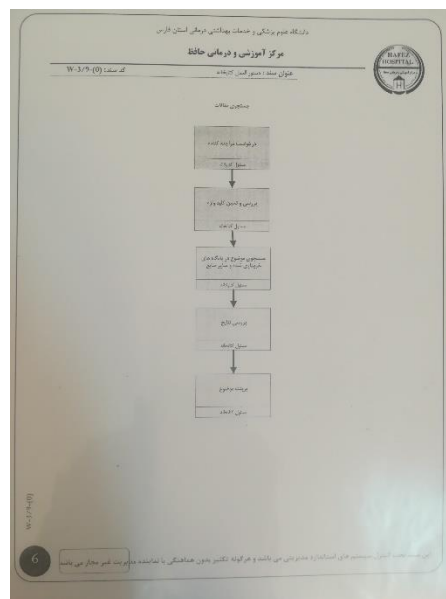
"این آئین نامه در یازده ماده، شش بند و سه تبصره در تاریخ ۹۸/۱۱/۱۹ به تصویب شورای مدیران معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه رسیده است و از این تاریخ تمامی آیین نامه های مصوب قبلی در این مورد کان لم یکن تلقی و غیر قابل اجرا و بی اعتبار خواهد بود."

فرایندهای کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ

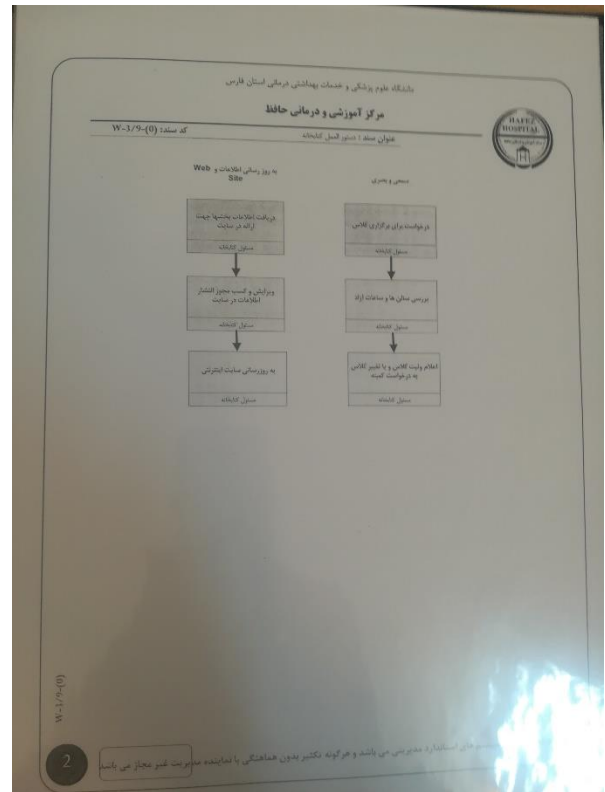
۱- فرایند امانت کتاب



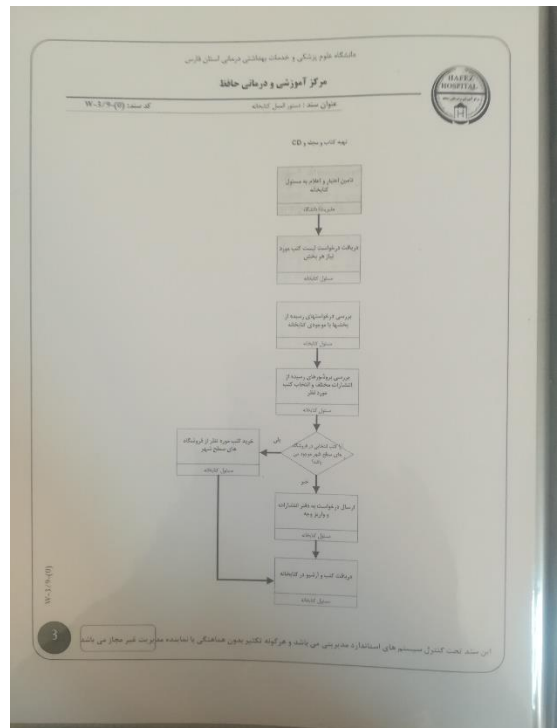
۲- فرایند جستجوی مقالات



۳- فرایند واحد سمعی بصری



۴- تهیه منابع



در فرایندهای رسم شده جهت دستورالعمل کاری کتابخانه مسوولیت افراد و کنترل فعالیت های آن تدوین شده است اما مسوولیت اصلی اجرای روش برعهده مسوول کتابخانه می باشد.

✳در کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ مسوول کتابخانه عضو کمیته های زیر می باشد:

۱- کمیته تامین منابع کتابخانه

۲- دبیر کمیته مدیریت دانش

ارزیابی محیط داخلی و خارجی کتابخانه بیمارستان

مختصری از شرح کار:

برای تعیین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) موثر بر کتابخانه مرکز آموزشی درمانی حافظ از روش مصاحبه استفاده گردید از ۲۰ نفر از مسوولین بیمارستان و مسوولین کتابخانه های بیمارستانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز چهار سوال زیر پرسیده شد و نظراتشان ثبت گردید.

- ۱- به نظر شما نقاط قوت کتابخانه بیمارستان حافظ شامل چه مواردی است؟
- ۲- به نظر شما نقاط ضعف کتابخانه بیمارستان حافظ شامل چه مواردی است؟
- ۳- به نظر شما نقاط فرصت کتابخانه بیمارستان حافظ شامل چه مواردی است؟
- ۴- به نظر شما نقاط تهدید کتابخانه بیمارستان حافظ شامل چه مواردی است؟

مصاحبه و جمع آوری اطلاعات توسط مسوول کتابخانه بیمارستان حافظ انجام شد، با توجه به عدم آگاهی برخی مسوولین از مفهوم نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها توضیحات الزم به شکل زیر ارائه گردید:

"نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار میگیرند که سازمان آنها را به شیوه های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام میدهد. می توان نقاط قوت و ضعف کتابخانه را بر اساس موجودیت (علت هستی) و نه بر اساس عملکرد سازمان تعیین کرد. برای مثال: داشتن منابع یا شهرت دیرپا و دارا بودن کیفیت بالای خدمات، می توانند به عنوان نقاط قوت به حساب آید. میتوان نقاط قوت و ضعف سازمان را برحسب دستیابی به هدف های مورد نظر تعیین کرد. به عنوان نمونه، برای شرکتی که می کوشد همیشه به مقدار لازم موجودی داشته باشد، گردش بسیار زیاد موجودی ها نمی تواند به عنوان یک نقطه قوت به حساب آید."

"مقصود از فرصتها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، بومی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که میتوانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند."

پس از اتمام مصاحبه ها و درج نظرات مسوولین، کلیه ی مطالب عنوان شده توسط تیم بهبود کیفیت بررسی و در چهار دسته اصلی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید قرار گرفتند، به منظور اطمینان از صحت و استحکام داده های به دست آمده مطابق با سایر مطالعات کیفی، از شاخص های لینکلن و گوبا (۱۱۱۴) و نیز استرابرت و کارپنتر (۱۹۹۹)، که شامل چهار معیار اعتبارپذیری (مقبولیت)، اعتمادپذیری (همسانی)، تأییدپذیری (تعیین) و انتقال پذیری می باشند استفاده شد.

منظور از اعتبارپذیری، اطمینان از صحت داده ها و تفسیر آنها است. بازنگری ناظرین، جستجو برای شواهد مغایر و مقبولیت تیم، کارهایی است که برای افزایش مقبولیت یا اعتبار پذیری انجام گرفت. منظور از اعتمادپذیری (قابلیت اعتماد یا همسانی)، ثبات و پایایی داده ها در طول زمان و شرایط مشابه است، که از طریق تلفیق روش ها (مصاحبه، مشاهده و یادداشت در عرصه) و نظارت و بازنگری خارجی صورت گرفت. تأییدپذیری داده ها مربوط به عینیت است که به ارتباط بالقوه دو نفر یا چند نفر مستقل درباره صحت، ارتباط و معنای داده ها، اطلاق می شود. در پژوهش کیفی، به جای واژه عینیت، از خنثی بودن یعنی عاری بودن از سوگیری در روند و یا نتایج پژوهش سخن گفته می شود در این مرحله سعی گردید، تمام مصاحبه ها و مطالب عنوان شده بایگانی شود تا در صورت نیاز ارائه گردان انتقال پذیری داده ها به معنای برون یابی است؛ به وسعتی که یافته ها میتوانند به سایر شرایط و گروه ها انتقال داده شوند، اطلاق میشود.

خروجی این مرحله در قالب عوامل داخلی و خارجی موثر بر کتابخانه بیمارستان حافظ جهت بررسی به "تیم مدیریت اجرایی" تحویل گردید در ادامه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه این بیمارستان آورده شده است

لازم به ذکر است موارد مطرح شده در زمان بررسی شناسایی شده و بدیهی است برخی از ضعف‌ها و تهدیدها پس از جلسات با پیگیری مسوولین رفع شده است و برخی نیز در استراتژی و اهداف و برنامه‌های عملیاتی رفع شده و یا در آینده کاهش می‌یابد.

نقاط قوت

۱. وجود سالن اجتماعات مجهز در اختیار کتابخانه
۲. وجود اتاق مانیتورینگ در بیمارستان
۳. امکان ارتباط مستقیم کتابدار با مدیران ارشد بیمارستان
۴. جوان بودن مسوول کتابخانه
۵. مرد بودن مسوول کتابخانه
۶. تعامل خوب کتابدار و کتابخانه با همکاران بیمارستانی
۷. تعامل خوب کتابدار با پزشکان و اعضای هیات علمی
۸. تعامل خوب و سازنده کتابدار با همکاران کتابدار سایر کتابخانه‌های دانشگاه
۹. داشتن اینترنت بی‌سیم در بیمارستان
۱۰. تحصیلات تخصصی کتابداری پزشکی کتابخانه
۱۱. وجود نام حافظ (شاعر شهیر) بر کتابخانه بیمارستان
۱۲. دلباز بودن محیط کتابخانه به دلیل چشم‌انداز زیبا
۱۳. دسترسی به نرم‌افزار یکپارچه کتابداری و ثبت اطلاعات کتابخانه در نرم‌افزار مربوطه
۱۴. ارتباط مناسب و برد برد با کارگزاران تهیه کتاب
۱۵. داشتن سالن مطالعه مخصوص خواهران و برادران
۱۶. زیر نظر کتابخانه بودن مدیریت برنامه ریزی فضاهای آموزشی و سالن همایش
۱۷. سرسبز و با نشاط بودن محوطه بیمارستان
۱۸. در اختیار مسوول کتابخانه بودن مدیریت دانش بیمارستان
۱۹. داشتن وب‌سایت و صفحه بروز مخصوص کتابخانه
۲۰. مجموعه غنی و منحصر به فرد از کتب روانشناسی و روانپزشکی

نقاط ضعف

۱. کافی نبودن فضای سالن مطالعه
۲. نداشتن تهویه مناسب سالن مطالعه
۳. قدیمی بودن رایانه‌ها کتابخانه
۴. کمبود بودجه برای نوسازی و تامین منابع کتابخانه
۵. کمبود نیروی کتابخانه
۶. محول شدن مدیریت دانش و مدیریت فضاهای آموزشی بیمارستان به کتابخانه
۷. عدم وجود پارکینگ برای دانشجویان و مراجعین
۸. بسته بودن کتابخانه در شیفت‌های غیر اداری

۹. کمبود و قدیمی بودن منابع چاپی لاتین
۱۰. نداشتن دتکتورهای حساس به دود و حرارت
۱۱. نداشتن گیت خروج کتاب
۱۲. طراحی نشدن اپلیکیشن مخصوص برای برنامه جامع کتابداری کتابخانه ها
۱۳. کافی نبودن امکانات موجود در برنامه کوها برای کتابخانه
۱۴. عدم وجود یک پیک بین کتابخانه های اقماری دانشگاه علوم پزشکی برای امانت بین کتابخانه ای
۱۵. نداشتن انبار مخصوص کتابهای وجینی
۱۶. جوابگو نبودن سیستم سرمایشی و گرمایشی کتابخانه به علت فرسودگی

فرصت ها

۱. دولتی بودن بیمارستان و حمایت دانشگاه علوم پزشکی
۲. قدمت ۵۸ ساله بیمارستان و کتابخانه
۳. نزدیک بودن به کتابخانه های دیگر پزشکی
۴. موقعیت جغرافیایی خوب بیمارستان
۵. تخصیص بودجه آموزشی از طرف دانشگاه به بیمارستان
۶. وجود نام حافظ (شاعر شهیر) بر کتابخانه بیمارستان
۷. آموزشی بودن بیمارستان و حضور مستمر اتدینگ و رزیدنت ها در بیمارستان
۸. سنتر نبودن بیمارستان در پذیرش بیماران کرونا
۹. استفاده از ردیف استخدامی موجود در چارت سازمانی برای استخدام کتابدار
۱۰. داشتن مراکز فوق تخصصی روماتولوژی
۱۱. وجود مرکز تحقیقات روماتولوژی در بیمارستان
۱۲. انجام اعمال الپاراسکوپیی و GYN در بیمارستان
۱۳. وجود و تعامل خوب با بخش روانپزشکی و مستقر بودن مرکز تحقیقات روانپزشکی در بیمارستان
۱۴. وجود دفتر امور کتابخانه ها ی مستقل از کتابخانه ها در معاونت پژوهشی
۱۵. پذیرش دانشجویان روانشناسی در دانشگاههای غیر علوم پزشکی
۱۶. استقرار درمانگاه روزانه روانشناسی در بیمارستان
۱۷. بخش اعصاب نوجوانان
۱۸. ارتباط مداوم روانشناسان با کتابخانه
۱۹. گسترش حضور افراد در فضای مجازی

تهدید ها

۱. تأخیر در باز گشت منابع
۲. پاندمی کرونا
۳. عدم همخوانی افزایش بودجه با افزایش قیمت ها
۴. کاهش تمایل به استفاده از منابع چاپی

۵. عدم ثبات در رویکرد مدیران ارشد بیمارستان نسبت به کتابخانه
۶. دیده نشدن کتابخانه های بیمارستانی در دستورالعمل های اجرایی وزارتخانه برای بیمارستان ها
۷. نبود ارتباط کافی و مستمر بین کتابداران کتابخانه های دیگر دانشگاه علوم پزشکی
۸. دیدگاه هزینه بر کتابخانه نسبت به سایر واحدها در برخی مدیران
۹. عدم توجه به قابلیت های کتابخانه های بیمارستانی در سطح دانشگاه و وزارت خانه
۱۰. کاهش فضاهای در اختیار کتابخانه توسط مدیران بیمارستانی
۱۱. شفاف نبودن فرایندها در تعاملات بین کتابخانه ها و دفتر امور کتابخانه ها
۱۲. گسترش حضور افراد جامعه در فضای مجازی
۱۳. قدیمی بودن ساختمان بیمارستان و تصمیمات ناگهانی ساختمانی
۱۴. کاهش توانایی دفتر امور کتابخانه ها نسبت به درخواست های کتابخانه ها
۱۵. افزایش توقع مدیران نسبت به همکاری کتابداران در واحد های غیر مرتبط

به دلیل زیاد بودن عوامل داخلی و خارجی موثر در کتابخانه که از تحلیل مصاحبه ها به دست آمده بود، ۲۰ مورد از مهم ترین عوامل داخلی و ۲۰ مورد از عوامل خارجی انتخاب شدند. جهت انتخاب ۲۰ مورد از مهم ترین عوامل داخلی و خارجی به دست آمده، مسوول کتابخانه که مسوولیت اجرایی را بر عهده خواهند داشت با دریافت مشاوره از تیم بهبود کیفیت بیمارستان و همکاران کتابدار در واحد های دیگر به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده از عدد ۱ تا ۱۰ نمره دادند پس از نمره دهی ۲۰ عامل داخلی و ۲۰ عامل خارجی که بیشترین نمره را کسب کرده بودند، انتخاب شدند

گام پنجم و ششم: تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) که شامل بخش های زیر می باشد:

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و رتبه دهی آن ها، ۲۰ موضوع از نقاط قوت و ضعف و ۲۰ موضوع از فرصت ها و تهدیدهای کتابخانه بیمارستان لیست شد. به هر موضوع، یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا ۱۱۰ (بسیار مهم) اختصاص داده شد، به طوری که جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده مساوی ۱۰۰ گردد. ضریب داده شده به هر موضوع، بیانگر اهمیت نسبی آن موضوع در موفقیت کتابخانه می باشد. برای تعیین وزن هر یک از عوامل، از نظرات اعضای تیم مشاوره ای (کتابداران و مسوولین بیمارستانی) استفاده گردید. بدین گونه که لیست نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها به صورت الکترونیکی به منظور تعیین ضرایب وزنی عوامل داخلی و خارجی فرستاده شد. سپس جهت تعیین وزن نهایی، از میانگین وزنی که توسط همکاران به هر موضوع داده شده بود، استفاده گردید.

همچنین از اعضا تیم خواسته شد به هر یک از عوامل، رتبه ۱ تا ۴ داده شود. در ماتریس ارزیابی داخلی رتبه ۱ بیانگر ضعف اساسی، رتبه بین ۱/۱ تا ۲ ضعف کم، رتبه بین ۲/۱ تا ۳ بیانگر قوت و رتبه ۳/۱ تا ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای موضوع مورد بحث است. در ماتریس ارزیابی خارجی نیز برای هر یک از عوامل، یک امتیاز بین یک تا چهار بر حسب میزان تطابق کتابخانه با فرصت ها و تهدیدها نوشته شد. این امتیاز، بیانگر میزان اثربخشی راهبرد های کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور (فرصت ها و تهدیدها) می باشد. عدد بین ۳/۱ تا ۴ به معنی این است که واکنش کتابخانه بسیار عالی بوده است؛ عدد ۲/۱ تا ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۱/۱ تا ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف بوده است. در نهایت، امتیاز وزن دار هر موضوع محاسبه شد. اگر نمره نهایی کتابخانه بیمارستان در ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵ شود، یعنی از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع، دچار ضعف بوده و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ می بود، بیانگر این بوده که کتابخانه از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد. بر اساس نمره نهایی کتابخانه در ماتریس عوامل خارجی، امتیاز ۴

نشان دهنده ی واکنش عالی کتابخانه در استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها ست و امتیاز ۱ هم نشان دهنده اینست که راهبرد های سازمان در استفاده از فرصت ها و پرهیز از تهدیدها توانمند نبوده است .

به هنگام رتبه دادن به عوامل خارجی یعنی فرصتها و تهدیدات پیش روی، به فرصتها رتبه ۳ و ۴ و به تهدیدها، رتبه ۱ و ۲ داده می شود. رتبه ۱ بیانگر تهدید بسیار اساسی، رتبه ۲ تهدید اساسی، نمره ۳ بیانگر فرصت خوب و نمره ۴ نشان دهنده فرصت عالی، عامل مورد بحث می باشد.

ماتریس ارزیابی محیط داخلی

امتیاز نهایی	رتبه	اهمیت نسبی	عوامل داخلی
			نقاط قوت
۲۰,۱۴	۳,۸	۵,۳	۱- امکان ارتباط مستقیم کتابدار با مدیران ارشد بیمارستان
۱۸,۸۷	۳,۷	۵,۱	۲- مجموعه غنی و منحصر به فرد از کتب روانشناسی و روانپزشکی
۱۸,۳۶	۳,۴	۵,۴	۳- تعامل خوب کتابدار با پزشکان و اعضای هیات علمی
۱۷,۶۸	۳,۴	۵,۲	۴- دسترسی به نرم افزار یکپارچه کتابداری و ثبت اطلاعات کتابخانه در نرم افزار مربوطه
۱۷,۵	۳,۵	۵	۵- تحصیلات تخصصی کتابداری پزشکی کتابخانه
۱۷,۱۵	۳,۵	۴,۹	۶- زیر نظر کتابخانه بودن مدیریت برنامه ریزی فضاهای آموزشی و سالن همایش
۱۶,۱۲	۳,۱	۵,۲	۷- داشتن وب سایت و صفحه بروز مخصوص کتابخانه
۱۵	۳	۵	۸- تعامل خوب کتابدار و کتابخانه با همکاران بیمارستانی
۱۵	۳	۵	۹- وجود سالن اجتماعات مجهز در اختیار کتابخانه
۱۴,۲۱	۲,۹	۴,۹	۱۰- سرسبز و با نشاط بودن محوطه بیمارستان
امتیاز نهایی	رتبه	اهمیت نسبی	نقاط ضعف
۸,۴۶	۱,۸	۴,۷	۱- کافی نبودن امکانات موجود در برنامه کوها برای کتابخانه
۸,۱۶	۱,۷	۴,۸	۲- عدم وجود پارکینگ برای دانشجویان و مراجعین
۷,۶۸	۱,۶	۴,۸	۳- کمبود نیروی کتابخانه
۷,۱۴	۱,۴	۵,۱	۴- جوابگو نبودن سیستم سرمایشی و گرمایشی کتابخانه به علت فرسودگی
۶,۷۶	۱,۳	۵,۲	۵- کمبود بودجه برای نوسازی و تامین منابع کتابخانه

۶,۷۲	۱,۴	۴,۸	۶- کافی نبودن فضای سالن مطالعه
۶,۶۳	۱,۳	۵,۱	۷- قدیمی بودن رایانه ها کتابخانه
۶,۱۲	۱,۲	۵,۱	۸- بسته بودن کتابخانه در شیفت های غیر اداری
۵,۱۷	۱,۱	۴,۷	۹- نداشتن گیت خروج کتاب
۵,۱۷	۱,۱	۴,۷	۱۰- طراحی نشدن اپلیکیشن مخصوص برای برنامه جامع کتابداری کتابخانه ها
۲۳۸,۰۴		۱۰۰	جمع

ماتریس ارزیابی محیط خارجی

امتیاز نهایی	رتبه	اهمیت نسبی	عوامل خارجی
			فرصت
۲۰,۱۴	۳,۸	۵,۳	۱- ارتباط مداوم روانشناسان با کتابخانه
۱۹,۲۴	۳,۷	۵,۲	۲- موقعیت جغرافیایی خوب بیمارستان
۱۹,۲۴	۳,۷	۵,۲	۳- دولتی بودن بیمارستان و حمایت دانشگاه علوم پزشکی
۱۸,۲۴	۳,۸	۴,۸	۴- نزدیک بودن به کتابخانه های دیگر پزشکی
۱۸,۲	۳,۵	۵,۲	۵- گسترش حضور افراد در فضای مجازی
۱۸,۲	۳,۵	۵,۲	۶- وجود دفتر امور کتابخانه ها ی مستقل از کتابخانه ها در معاونت پژوهشی
۱۸,۱۳	۳,۷	۴,۹	۷- وجود و تعامل خوب با بخش روانپزشکی و مستقر بودن مرکز تحقیقات روانپزشکی در بیمارستان
۱۶,۳۲	۳,۲	۵,۱	۸- استقرار درمانگاه روزانه روانشناسی در بیمارستان
۱۶,۱	۳,۵	۴,۶	۹- استفاده از ردیف استخدامی موجود در چارت سازمانی برای استخدام کتابدار

۱۵,۶۸	۳,۲	۴,۹	۱۰- آموزشی بودن بیمارستان و حضور مستمر اتنדיنگ و رزیدنت ها در بیمارستان
امتیاز نهایی	رتبه	اهمیت نسبی	تهدیدها
۹,۵	۱,۹	۵	۱. عدم ثبات در رویکرد مدیران ارشد بیمارستان نسبت به کتابخانه
۸,۸۲	۱,۸	۴,۹	۲. عدم توجه به قابلیت های کتابخانه های بیمارستانی در سطح دانشگاه و وزارت خانه
۸,۶۷	۱,۷	۵,۱	۳. افزایش توقع مدیران نسبت به همکاری کتابداران در واحد های غیر مرتبط
۸,۲۸	۱,۸	۴,۶	۴. دیدگاه هزینه بر کتابخانه نسبت به سایر واحدها در برخی مدیران
۷,۸	۱,۵	۵,۲	۵. عدم همخوانی افزایش بودجه با افزایش قیمت کتاب
۷,۵۲	۱,۶	۴,۷	۶. کاهش فضاهای در اختیار کتابخانه توسط مدیران بیمارستانی
۷,۲	۱,۵	۴,۸	۷. کاهش توانایی دفتر امور کتابخانه ها نسبت به درخواست های کتابخانه ها
۶,۸۶	۱,۴	۴,۹	۸. کاهش تمایل به استفاده از منابع چاپی
۶,۱۲	۱,۲	۵,۱	۹. تأخیر در باز گشت منابع
۵,۸۳	۱,۱	۵,۳	۱۰. پاندمی کرونا
۲۵۶,۰۹		۱۰۰	جمع

جهت بدست آمدن نمره نهایی کتابخانه بیمارستان امتیاز کسب شده تقسیم بر صد شده و بر این اساس نمره نهایی کتابخانه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۳۸) و در ماتریس ارزیابی خارجی (۲/۵۶) برآورد گردید

گام هفتم: تشکیل ماتریس SWOT جهت تحلیل عوامل داخلی و خارجی و انتخاب نوع راهبرد مناسب

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهم برای مدیران می باشد که به وسیله آن می توانند چهار نوع راهبرد کلی را برای سازمان خود انتخاب نمایند. بر اساس مقایسه ردیف افقی و عمودی ماتریس مذکور، چهار مربع ایجاد می شود که به ترتیب راهبردهای SO، راهبرد های WO، راهبرد های ST و راهبرد های WT به دست می آید. این مدل از یک جدول ۲ بعدی تشکیل شده است که در یک طرف آن، عوامل درونی (نقط قوت و نقاط ضعف) و در طرف دیگر آن، عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) لیست می شوند که جدول زیر فرم خام مدل را نشان می دهد.

ماتریس SWOT

تهدیدها Threats	فرصت ها Opportunities	 عوامل خارجی  عوامل داخلی
استراتژی تثبیت ST	استراتژی تهاجمی ST	نقاط قوت Strengths
استراتژی تدافعی WT	استراتژی بازنگری WO	نقاط ضعف Weaknesses

پس از بدست آمدن تمامی عوامل داخلی و خارجی و نمره دهی به آن ها، ماتریس SWOT ترسیم گردید و نوع راهبرد کتابخانه با استفاده از نمرات به دست آمده از تحلیل وضعیت کنونی، به دست آمد.

نمره ماتریس عوامل داخلی

1	2	3	4	
	استراتژی های WO	استراتژی های SO		۴
	استراتژی های WT	استراتژی های ST		۲
				۱

ماتریس عوامل خارجی

مرحله دوم: تدوین برنامه راهبردی

گام هشتم و نهم: تبیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی و راهبردها

در این مرحله، جهت تدوین اهداف کلی، اهداف اختصاصی و راهبردهای مربوطه، ۳ جلسه ۲ ساعته با کمیته راهبردی (متشکل از تیم مدیریت اجرایی و تعدادی از مسئولین از حوزه های کاری مختلف) برگزار شد در ابتدای جلسات، اعضا با توجه به نتایج حاصل از گام قبل (ماتریس SWOT و نوع راهبرد مشخص شده) و همچنین با در نظر گرفتن بیانیه ماموریت، بیانیه چشم انداز و ارزش های تعیین شده در گام های پیشین، با استفاده از روش بارش افکار بدین گونه که هر فرد آزادانه نظر خود را بیان نمود و در نهایت نظرات جمع بندی و برخی حذف یا در دیگر نظرات ادغام گردید، به تدوین اهداف راهبردی متناسب با آن ها پرداختند.

که این اهداف در نهایت در قالب ۷ هدف کلی و ۱۱ هدف اختصاصی تقسیم گردید که در نهایت برای رسیدن به این اهداف کلی و اختصاصی، ۵۱ راهبرد، تدوین گردید.

راهبردها	اهداف اختصاصی	اهداف کلی
<p>G101S1: شناسایی فضایی در ساختمان درمانگاه اعصاب برای سالن مطالعه</p> <p>G101S2: رایزنی با مدیریت و ریاست بیمارستان جهت باز پس گیری فضای قبلی سالن مطالعه</p> <p>G102S1: درخواست نصب اسپیلت برای فضاها</p> <p>G102S2: درخواست لوله کشی مستقیم و مجزا از سیستم شبکه درمانگاه برای کتابخانه</p> <p>G103S1: خرید سه دستگاه رایانه بروز برای کتابخانه</p> <p>G103S2: بروزرسانی سخت افزاری رایانه ها</p>	<p>G101: بهسازی و توسعه فضای سالن مطالعه</p> <p>G102: بهسازی سیستم تهویه کتابخانه</p> <p>G103: روزآمدسازی رایانه های موجود در کتابخانه</p>	<p>G:1 بهسازی فضای فیزیکی و بهبود منابع تجهیزاتی و تاسیساتی کتابخانه</p>

<p>G201s1: تهیه چک لیست برای فعالیت های کتابخانه</p> <p>G201s2: پایش چک لیست ها</p>	<p>G201: نظارت و پایش گزارش های کیفی کتابخانه با استفاده از چک لیست مشخص تا پایان سال ۱۴۰۱</p>	<p>G:2 بهبود مستمر کیفیت خدمات و فرایندهای کتابخانه</p>
<p>G301S1: تعیین شاخص های رضایتمندی</p> <p>G301S2: تهیه و توزیع فرم نظر سنجی</p> <p>G301S3: تحلیل آماری</p>	<p>G301:دستیابی به رضایتمندی مراجعین حضوری و غیر حضوری به کتابخانه به میزان ۶۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۱</p>	<p>G:3 رضایتمندی ذینفعان</p>
<p>G401S1: شرکت در کارگاهها</p> <p>G401s2: استفاده از دانش کتابداران واحدهای دیگر</p>	<p>G401:توانمندسازی کتابدار در استفاده از ۵۰٪ بانک های اطلاعاتی در دسترس در کتابخانه</p>	<p>G:4 آموزش و توانمندسازی علمی</p>
<p>G501s1: تعیین خدمات مورد نظر</p> <p>G501s2: مشخص شدن فرایند فعالیت مورد نظر</p> <p>G501s3: اطلاع رسانی</p> <p>G501s4: گزارش گیری</p>	<p>G501:دستیابی به ارائه خدمات غیر حضوری ۴۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۱</p>	<p>G:5 بهبود و ارتقاء خدمات کتابخانه ای مبتنی بر فناوریهای دیجیتالی</p>