

CZU: [005.51:005.21]:027.022

[https://doi.org/10.59295/sum11\(4\)2024_10](https://doi.org/10.59295/sum11(4)2024_10)

PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE: PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII PENTRU ADAPTARE ȘI CREȘTERE

Nelly ȚURCAN,

Universitatea de Stat din Moldova, Institutul de Dezvoltare a Societății Informaționale

Constantin MARIN,

Universitatea de Stat din Moldova

Articolul abordează planificarea strategică în bibliotecile publice, subliniind rolul acesteia în adaptarea la nevoile comunității și creșterea eficienței instituționale. Studiul de caz realizat la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu” arată modul în care percepțiile bibliotecarilor și ale utilizatorilor converg spre necesitatea modernizării serviciilor și digitalizării resurselor. În timp ce bibliotecarii se concentrează pe îmbunătățirea structurilor interne și consolidarea echipelor, utilizatorii cer diversificarea serviciilor și acces mai larg la resurse digitale. Articolul propune o abordare integrată care combină nevoile interne ale bibliotecii cu cerințele comunității, promovând inovarea, digitalizarea și colaborarea pentru a asigura relevanța și eficiența pe termen lung.

Cuvinte-cheie: *planificare strategică, biblioteci publice, modernizare, servicii de bibliotecă, imagine instituțională, Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu”.*

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC LIBRARIES: AND SOLUTIONS FOR ADAPTATION AND GROWTH

The article explores the importance of strategic planning in public libraries, highlighting its role in adapting to community needs and increasing institutional efficiency. The case study conducted at the „B. P. Hasdeu” Municipal Library shows how the perceptions of librarians and users converge on the necessity of modernizing services and digitizing resources. While librarians focus on improving internal structures and strengthening teams, users demand the diversification of services and broader access to digital resources. The article proposes an integrated approach that combines the internal needs of the library with community requirements, promoting innovation, digitization, and collaboration to ensure long-term relevance and efficiency.

Keywords: *strategic planning, public libraries, modernization, library services, institutional image, „B. P. Hasdeu” Municipal Library.*

Introducere

Actualmente, datorită intensificării noilor provocări și a condițiilor concurențiale, planificarea strategică a devenit o prioritate de prim rang pentru diverse organizații [1]. Planificarea strategică influențează semnificativ performanța organizațională în diferite sectoare, sporind competitivitatea, eficiența și eficacitatea. Cercetările indică faptul că practicile eficiente de planificare strategică generează rezultate îmbunătățite în diverse organizații [1, 2]. Supraviețuirea și dezvoltarea organizațională sunt influențate semnificativ de alegerile strategice făcute de management. În aceste condiții, dezvoltarea, performanțele și supraviețuirea organizațională depind de alegerea celei mai potrivite strategii [3]. Planificarea strategică este un instrument de management care implică stabilirea obiectivelor și strategiilor bazate pe analiza SWOT, ghidarea organizațiilor prin procesele de implementare, monitorizare și evaluare [4], precum și leagă diverse aspecte ale managementului public și guvernării și abordează teme precum guvernanta, valorile publice și schimbările societale [5].

Actualmente, bibliotecile publice se confruntă cu mai multe provocări legate de integrarea tehnologiei digitale, de constrângerile economice, de evoluția așteptărilor utilizatorilor și de limitarea personalului și a resurselor [6-10]. Mai multe studii au constatat în mod constant că planificarea strategică influențează

pozitiv performanța organizațională. O meta-analiză a 87 de corelații din 31 de studii empirice a arătat că planificarea strategică are un impact pozitiv moderat și semnificativ asupra performanței organizaționale, în special atunci când performanța este măsurată ca eficacitate și când planificarea strategică este formalizată [11]. Această relație pozitivă este valabilă în diferite sectoare și țări, indicând aplicabilitatea largă a planificării strategice ca practică benefică.

Prin urmare, bibliotecile publice trebuie să elaboreze planuri strategice adecvate pentru adaptarea la aceste schimbări. Planurile strategice eficiente nu numai că conturează obiectivele viitoare, ci și încorporează abordări bazate pe scenarii pentru a naviga în incertitudini [12]. De fapt, bibliotecile publice, precum și alte tipuri de biblioteci, trebuie să monitorizeze și să acorde atenție noilor schimbări și trebuie să fie pregătite să răspundă nevoilor utilizatorilor în planurile lor strategice.

Planificarea strategică adecvată în bibliotecile publice poate îmbunătăți performanța bibliotecilor, alinia serviciile de bibliotecă la nevoile comunității și este necesară pentru asigurarea unei alocări eficiente a resurselor [13]. Studiile anterioare s-au axat mai mult pe planificarea strategică și au fost depuse mai puține eforturi privind factorii care influențează strategiile planurilor bibliotecilor publice. De asemenea, nu am identificat studii care abordează planificarea strategică în bibliotecile din Republica Moldova.

Sinteza literaturii

Discuția despre planificarea strategică în bibliotecile academice a debutat în 1967 cu teza lui Robert E. Kemper, care a subliniat importanța adoptării acestui instrument de către managerii de biblioteci, iar începând cu anii '70 ai secolului al XX-lea, lucrările pe această temă au încurajat aplicarea sa și au propus includerea planificării strategice în formarea bibliotecarilor [14]. Baza de date Web of Science a permis identificarea a 175 de publicații pe tema planificării strategice în biblioteci, dintre care 31 se referă în mod specific la bibliotecile publice.

Autorii Gail Dexter Lord și Kate Markert [15] afirmă că instituțiile culturale, inclusiv bibliotecile, elaborează planuri strategice din mai multe motive: pentru a îmbunătăți performanța, a fi eligibile pentru finanțare, deoarece tot mai mulți finanțatori, fie guvernamentali, fie privați, cer dovezi ale unui plan strategic pentru a obține acreditări de la autorități competente, pentru a pregăti extinderi sau inițiative noi, pentru a motiva personalul și consiliul de administrație, pentru a înlocui sau actualiza planuri anterioare sau pentru a răspunde schimbărilor interne și externe din mediu. Planificarea strategică în biblioteci este influențată semnificativ de o serie de factori, fiind mai afectate de revoluția digitală decât alte instituții culturale. Acestea trebuie să se adapteze rapid la evoluțiile tehnologice și utilizează planificarea strategică pentru a revizui ipotezele existente și a explora noi direcții, asigurându-se astfel că sunt pregătite pentru noile modalități de acces la informație. În plus, managementul bibliotecilor publice este mai complex decât cel al altor instituții culturale, deoarece ele fac parte din organizații mai mari – fie o universitate, un consiliu local, fie o companie. Această apartenență adaugă o dimensiune suplimentară de complexitate, deoarece directorii de bibliotecă trebuie să răspundă în fața mai multor entități. Astfel, în definirea obiectivelor lor, conducerea bibliotecilor trebuie să țină cont de contextul instituțional și să se asigure că viziunea, misiunea și obiectivele lor sunt aliniate cu cele ale organizațiilor din care fac parte.

Modelul de planificare propus de Corral Sheila [16], folosit frecvent în planificarea strategică a bibliotecilor publice, subliniază în mod specific importanța implementării unui proces de cercetare detaliat în mediul organizațional, identificând prioritățile bibliotecilor pe care ar trebui să se concentreze planurile și abordând educația, selecția și evaluarea în explorarea strategică. Procesul de planificare strategică propus de Corral cuprinde următoarele elemente: (a) analiza mediului (macroscopic, microscopic și mediul corporativ sau intern), analiza SWOT, ipotezele de planificare și crearea de scenarii; (b) misiunea; (c) valorile; (d) viziunea; (e) prioritățile (factori importanți de succes, domenii principale de rezultate, priorități ale serviciilor de informații); (f) obiectivele; (g) strategiile; și (h) planurile formale.

Pentru a aborda planificarea strategică în bibliotecile din Grecia, Kostagiolas și Korkidi [17] au analizat provocările legate de dezvoltarea planificării pe termen lung în bibliotecile municipale din Grecia, cea mai mare categorie de biblioteci publice din țară. Deși s-au făcut progrese în îmbunătățirea serviciilor în ultimul deceniu, aceste biblioteci încă nu și-au definit clar direcțiile de dezvoltare și se confruntă cu dificultăți în

implementarea unei viziuni pe termen lung. Un studiu calitativ, realizat în 2007, a colectat opiniile a 100 de directori de biblioteci municipale, evidențiind necesitatea urgentă de a formaliza planificarea strategică. Articolul contribuie la discuția despre planificarea pe termen lung în bibliotecile din Grecia, aducând dovezi empirice bazate pe perspectivele directorilor.

Într-un alt articol realizat, de asemenea, pe baza bibliotecilor din Grecia, Kostagiolas, Banou și Laskari [18] au oferit o imagine de ansamblu asupra situației actuale a bibliotecilor pe baza unei analize de planificare strategică a bibliotecilor publice din Grecia și au identificat domenii de dezvoltare legate de educație și formare, dezvoltare socială și economică, e-guvernare, politica de lectură și coeziune culturală. Rezultatele au condus la definirea politicilor și priorităților, subliniind necesitatea unei planificări strategice oficiale pentru a răspunde mai bine cerințelor și așteptărilor utilizatorilor și societății. Articolul *The economic crisis and public libraries in Greece: Investigating the threats and challenges via job description* semnat de Mouza și Taousanis [19] analizează impactul crizei economice din Grecia asupra bibliotecilor publice și a personalului acestora. Folosind descrierile posturilor ca instrument de analiză, autorii evidențiază dificultățile cu care se confruntă bibliotecarii, inclusiv reducerea bugetelor, lipsa de personal calificat și creșterea cerințelor utilizatorilor. Criza a determinat schimbarea responsabilităților bibliotecarilor, care au trebuit să se adapteze la noile provocări. În răspuns, bibliotecile au implementat strategii de adaptare, cum ar fi partajarea resurselor, colaborarea și dezvoltarea de noi competențe. Deși situația a fost dificilă, au apărut și oportunități noi, cum ar fi voluntariatul și cooperarea cu actorii locali. Acest studiu este primul care utilizează descrierile posturilor pentru a evalua eficiența bibliotecarilor din Grecia în timpul crizei, oferind astfel o bază utilă pentru planificarea strategică și gestionarea resurselor în perioade de dificultăți economice.

Pentru a explora utilizarea planificării prin scenarii ca instrument strategic pentru bibliotecile publice, autorii s-au concentrat pe exemplul Bibliotecii Publice din Reading, Pennsylvania [12]. Această metodă permite bibliotecilor să anticipeze diferite scenarii posibile de viitor și să se pregătească mai bine pentru schimbări și incertitudini. Biblioteca din Reading a utilizat planificarea prin scenarii pentru a imagina posibile roluri în anul 2040, precum asigurarea accesului echitabil la resurse digitale sau evoluția într-un centru cultural local. Articolul subliniază că acest proces colaborativ și iterativ ajută bibliotecile să devină mai flexibile și mai adaptabile, permițându-le să răspundă eficient la provocări neprevăzute și la nevoile comunității. Autorii concluzionează că planificarea prin scenarii nu doar prezice viitorul, ci oferă un cadru important care extinde gândirea strategică a bibliotecilor, pregătindu-le pentru un viitor incert, iar acest instrument strategic permite bibliotecilor să anticipeze viitoruri plauzibile și să gestioneze incertitudinea printr-o imaginație proactivă.

Articolul *Users' Voice for Public Libraries Strategic Planning Using Quality Function Deployment (QFD)* de Romo-González, Tarango și Machin-Mastromatteo [20] explorează integrarea feedbackului utilizatorilor în planificarea strategică a bibliotecilor publice prin aplicarea metodologiei QFD. Autorii subliniază importanța unei abordări centrate pe utilizator, care este adesea ignorată în planificările tradiționale, și arată cum QFD poate traduce cerințele utilizatorilor în strategii eficiente. Studiul, aplicat în bibliotecile publice din Chihuahua, Mexic, a utilizat sondaje și focus grupuri pentru a colecta date și a identifica prioritățile utilizatorilor. Implementarea QFD ajută la dezvoltarea unor indicatori de performanță care permit monitorizarea și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor bibliotecilor. În final, autorii sugerează că acest proces sporește satisfacția utilizatorilor și crește impactul bibliotecilor în comunitate, promovând o planificare strategică mai incluzivă și receptivă.

Jennifer Alejandra Voutssás Lara [21] a explorat conceptul de guvernare deschisă în bibliotecile publice și modul în care acesta influențează planificarea strategică și crearea de valoare publică. Guvernarea deschisă promovează transparența, participarea și colaborarea între guvern și cetățeni, iar bibliotecile publice, ca centre comunitare, joacă un rol important în facilitarea acestui proces. Articolul examinează integrarea principiilor guvernării deschise în planificarea strategică a bibliotecilor, astfel încât acestea să își alinieze obiectivele la nevoile comunității și să ofere servicii accesibile și relevante. De asemenea, autorul subliniază rolul unic al bibliotecilor în crearea de valoare publică, promovând comunități informate, alfabetizare și acces la informații. Voutssás Lara folosește o metodologie calitativă, analizând studii de caz pentru a demonstra cum bibliotecile pot implementa strategii de guvernare deschisă, și identifică provocări precum

resursele limitate și rezistența la schimbare. Recomandările includ colaborarea, formarea personalului și utilizarea tehnologiei pentru îmbunătățirea comunicării cu utilizatorii. În concluzie, articolul susține că adoptarea guvernării deschise în bibliotecile publice poate crește impactul acestora asupra comunității și poate răspunde mai bine nevoilor în schimbare ale utilizatorilor.

Articolul *Libraries model sustainability: The results of an OCLC survey on library contributions to the Sustainable Development Goals* de Connaway și alții [22] prezintă rezultatele unui sondaj realizat de OCLC, care vizează modul în care bibliotecile contribuie la cinci dintre Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) ale Națiunilor Unite. Sondajul a implicat peste 1700 de angajați din biblioteci academice și publice din întreaga lume. Studiul evidențiază similitudinile între bibliotecile academice și publice în ceea ce privește adoptarea, contribuția și utilizarea ODD-urilor. Rezultatele arată că personalul bibliotecilor se implică activ în activități legate de toate cele cinci ODD selectate, fie prin integrarea acestor obiective în planificarea strategică, fie ca parte a programelor lor orientate pe misiune. Deși majoritatea respondenților nu au inclus formal ODD-urile în planificarea lor strategică, sprijinul bibliotecilor pentru acestea este evident prin activitățile desfășurate de personal și comentariile oferite. Activitățile identificate pot contribui la informarea planificării strategice a bibliotecilor și pot ajuta personalul să își maximizeze impactul asupra dezvoltării durabile. Articolul subliniază rolul pe care bibliotecile îl joacă în sprijinirea ODD-urilor, chiar și atunci când acestea nu sunt incluse explicit în strategiile lor.

Evoluția planificării strategice a bibliotecilor publice din Coreea de Sud pe parcursul a două decenii, din 2003 până în 2022 a fost analizată de Jeon și Lee [23]. Studiul, bazat pe analiza a 75 de documente strategice din 17 guverne locale, identifică principalele probleme strategice abordate de biblioteci de-a lungul timpului. Rezultatele evidențiază preocupări majore precum personalul și formarea, colaborarea și rețelele, alfabetizarea informațională, bibliotecile digitale, spațiul fizic și dezvoltarea colecțiilor. Pe parcursul celor două decenii, problemele legate de personal și formare au fost constant o prioritate majoră. În schimb, aspectele legate de colecții, deși inițial de importanță redusă între 2003 și 2007, au crescut semnificativ în relevanță începând cu 2008, devenind considerații strategice. Aceste tendințe reflectă îndeaproape direcțiile stabilite prin Planul Cuprinzător de Avansare a Bibliotecilor la nivel național. Studiul subliniază influența semnificativă a acestui plan național asupra direcțiilor de planificare strategică ale bibliotecilor locale din Coreea de Sud.

Examinarea proceselor de planificare strategică ale bibliotecilor publice din diverse regiuni internaționale, inclusiv SUA, Canada, Scoția, Finlanda, Irlanda și Australia a fost subiectul articolului semnat de Sandra Fernández Hernández și Gretel Lobelle Fernández [24]. Obiectivul principal al studiului este identificarea punctelor comune în proiecțiile strategice ale acestor biblioteci și modul în care acestea își planifică activitățile pentru a răspunde nevoilor comunității. Metodologia a inclus analiza documentară a literaturii despre managementul strategic și analiza calitativă a rapoartelor strategice ale bibliotecilor selectate. Rezultatele au arătat similitudini importante în funcțiile moderne ale bibliotecilor publice, care se concentrează pe satisfacerea nevoilor informaționale și socioculturale ale comunităților, subliniind rolul lor în comunitate. Concluzia studiului este că managementul strategic trebuie să fie un proces continuu în biblioteci, iar implementarea eficientă a proiecțiilor strategice este necesară pentru a răspunde cerințelor comunității și a spori impactul bibliotecilor. Articolul oferă o perspectivă comparativă valoroasă asupra practicilor strategice ale bibliotecilor din diferite regiuni și subliniază importanța planificării proactive pentru a satisface nevoile în schimbare ale comunităților.

Articolul *Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach* [25] evidențiază importanța planificării strategice pentru longevitatea bibliotecilor publice, ajutându-le să răspundă în mod coordonat provocărilor politice, economice, sociale și tehnologice (PEST). Cu toate acestea, planificarea strategică este adesea dificilă, consumatoare de timp și poate fi ineficientă, în special în sectorul non-profit, unde există puține orientări pentru evaluarea acestor planuri. Cercetarea propune o metodă de evaluare bazată pe o rubrică care identifică atributele unui plan strategic și utilizează o scală de evaluare pentru a măsura completitudinea și coerența acestuia. Metoda a fost aplicată în bibliotecile publice din Scoția, unde au fost evaluate planurile strategice ale 28 din cele 32 de rețele regionale de biblioteci. 61% dintre aceste planuri s-au dovedit incomplete sau necoordonate. Se recomandă îmbunătățirea preciziei, co-

ordonării și coerenței planurilor strategice pentru a le alinia mai bine cu serviciile de bibliotecă, iar rubrica propusă poate fi aplicată pe scară largă pentru a optimiza acest proces.

Cercetarea autorilor chinezi [26] analizează mediul strategic al bibliotecilor în cadrul sistemului public de servicii culturale din China, concentrându-se pe statutul lor, relațiile cu alte instituții culturale și factorii care influențează dezvoltarea bibliotecilor. Prin colectarea de date prin chestionare online și offline de la instituțiile culturale relevante, cercetarea a identificat că bibliotecile sunt considerate o parte cheie a acestui sistem. În loc de competiție, relațiile dintre biblioteci și alte instituții culturale sunt văzute ca parteneriate. Studiul a identificat trei factori principali care influențează planificarea strategică a bibliotecilor: factori interni, factori de mediu extern și factori legați de stakeholderi. În concluzie, cercetarea subliniază importanța colaborării și a unei poziționări strategice clare pentru biblioteci în sistemul public de servicii culturale din China.

Studiul [27] explorează modul în care bibliotecarii din bibliotecile publice din regiunea metropolitană Porto Alegre implementează planificarea strategică în cadrul procesului de management. Investigația, bazată pe interviuri cu patru bibliotecari manageri, relevă că unii desfășoară planificarea strategică în mod independent, în timp ce alții sunt subordonați planificării guvernamentale. Activitatea lor implică în principal completarea tabelor pentru bugetele instituțiilor superioare. Planificarea strategică este utilizată pentru a identifica nevoile de bază ale bibliotecilor. Deși bibliotecarii au competențe în planificarea strategică, acestea sunt limitate de ierarhiile și politicile impuse de instituțiile cărora li se subordonează.

Investigația lui Dören și Landøy [28] a oferit o analiză cuprinzătoare a abordărilor strategice adoptate de bibliotecile publice și academice. Aceștia au comparat procesele de planificare strategică din ambele tipuri de biblioteci, identificând puncte comune și diferențe. Studiul a subliniat că bibliotecile publice se concentrează mai mult pe implicarea comunității și accesibilitate, în timp ce bibliotecile academice pun accent pe sprijinul pentru cercetare și realizările academice. De asemenea, a fost subliniată importanța unor viziuni și misiuni clar definite, care constituie elemente fundamentale pentru o planificare strategică eficientă. Descoperirile au arătat că o treime dintre biblioteci nu și-au formulat o viziune, iar aproximativ două treimi nu au redactat o misiune. De asemenea, mai mult de jumătate dintre biblioteci nu au exprimat clar valorile lor. Cu toate acestea, toate bibliotecile analizate au dezvoltat idei și programe strategice menite să îmbunătățească activitatea bibliotecii, personalul și serviciile oferite. Un aspect interesant este faptul că nu toate valorile bibliotecilor sunt reflectate în programele lor strategice. Concluziile sugerează că, deși există strategii complete și bine dezvoltate, există loc de îmbunătățiri în elaborarea și implementarea strategiilor, atât la nivel național, cât și global. Studiul subliniază necesitatea unei planificări strategice continue, adaptate nevoilor unice ale fiecărei biblioteci, dar care să abordeze provocările comune din peisajul serviciilor informaționale în schimbare. În plus, autorii recomandă liderilor din biblioteci să colaboreze și să împărtășească bune practici, ceea ce ar putea duce la îmbunătățirea serviciilor și la creșterea impactului asupra comunităților.

Literatura de specialitate subliniază importanța planificării strategice în biblioteci, atât academice, cât și publice, arătând că succesul unei biblioteci depinde în mare măsură de capacitatea acesteia de a-și defini clar viziunea, misiunea și valorile, precum și de a dezvolta programe strategice care să răspundă nevoilor comunității. Studiile existente evidențiază, de asemenea, importanța implicării nu doar a bibliotecarilor, ci și a utilizatorilor și a altor părți interesate în acest proces, pentru a asigura o strategie eficientă, adaptată cerințelor dinamice ale comunității.

Metodologia cercetării

Pentru a asigura o dezvoltare strategică participativă și adaptată nevoilor comunității și ale personalului, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” a lansat un sondaj amplu, desfășurat în perioada 11 septembrie 2023 – 12 noiembrie 2023. Cercetarea a avut ca obiectiv colectarea opiniilor și sugestiilor din partea a trei grupuri de respondenți: bibliotecari, utilizatori și parteneri, cu scopul de a contribui la elaborarea strategiei de dezvoltare pentru perioada 2024-2028.

S-au distribuit trei chestionare diferite, fiecare adaptat pentru câte un grup specific de respondenți. Pentru sondajul realizat de Biblioteca Municipală, eșantionul de 121 de persoane a fost identificat pe baza unei eșantionări nealeatorii, având în vedere specificitatea grupurilor implicate și obiectivele cercetării. Alegerea acestui tip de eșantionare a fost justificată de următoarele argumente:

- Relevanța directă a respondenților: Eșantionul a fost format din grupuri care au o legătură directă cu activitatea bibliotecii și care pot oferi informații relevante pentru dezvoltarea strategiei. Angajații, utilizatorii și partenerii sunt categoriile cele mai informate cu privire la nevoile, provocările și oportunitățile bibliotecii.

- Reprezentativitatea personalului: Cei 36 de angajați, dintre care 18 în funcții de conducere și 18 în funcții de execuție, au fost incluși pentru a oferi o perspectivă echilibrată între viziunea managerială și experiențele operaționale din cadrul bibliotecii. Această combinație asigură o înțelegere completă a proceselor interne și a nevoilor de modernizare.

- Selecția utilizatorilor majoritari: Cei 81 de utilizatori au fost selectați dintre utilizatorii activi ai bibliotecii, cu un focus pe adulți (53 de persoane), aceasta fiind una din categoriile de vârstă predominantă care utilizează serviciile bibliotecii. A fost important să fie reflectate cerințele și așteptările acestui segment majoritar de utilizatori, pentru a contura o strategie care să răspundă în mod adecvat nevoilor lor.

- Implicarea partenerilor relevanți: Cei 4 parteneri selectați reprezintă instituții cheie cu care biblioteca colaborează constant – Direcția Generală Cultură și Patrimoniu Cultural, Editura Știința, un liceu (liceul teoretic „Spiru Haret”) și Academia de Inovare și Schimbare prin Educație. Implicarea acestor parteneri oferă o perspectivă externă, valoroasă pentru dezvoltarea colaborărilor și extinderea rețelei de parteneriate internaționale.

Chestionarele au fost distribuite online prin intermediul diverselor canale de diseminare, inclusiv e-mail, rețele de socializare și discuții directe cu potențialii respondenți. Pentru completarea acestora s-a folosit aplicația Google Forms, care a permis colectarea eficientă a datelor.

Cele trei chestionare au inclus un număr diferit de întrebări, personalizate pentru fiecare grup de respondenți. O parte dintre întrebări au fost similare sau apropiate, pentru a permite compararea opiniilor și identificarea punctelor comune între cele trei grupuri.

În acest articol vor fi prezentate doar câteva aspecte referitoare la dezvoltarea strategică a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu”, fiind analizate și comparate opiniile acestor trei grupuri de respondenți.

Rezultate obținute și discuții

Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu” reprezintă un element central pentru direcționarea serviciilor și a activităților în concordanță cu nevoile comunității. În elaborarea și implementarea unei astfel de strategii, este imperativ să se țină cont atât de percepțiile managerilor, care sunt implicați direct în gestionarea bibliotecii, a angajaților, partenerilor, cât și de opiniile utilizatorilor, care beneficiază de serviciile acesteia. Acest studiu și-a propus să analizeze și să compare, în special, perspectivele angajaților și a utilizatorilor bibliotecii, oferind o imagine clară asupra așteptărilor și obiectivelor fiecărui grup.

1. Compararea percepțiilor privind implementarea strategiei

Un aspect cheie pentru succesul unei strategii este acceptarea și susținerea acesteia de către părțile implicate. În acest sens, am comparat răspunsurile angajaților și utilizatorilor referitoare la implementarea noii strategii și la rolul diversificării serviciilor.

Percepția bibliotecarilor (Figura 1): Majoritatea respondenților (25 de bibliotecari) susțin că implementarea strategiei ar trebui monitorizată de o echipă specială, reflectând o abordare structuralizată și precaută. Cu toate acestea, 7 bibliotecari nu consideră necesară această monitorizare, iar 4 nu sunt siguri. Această distribuție sugerează că, deși bibliotecarii recunosc importanța implementării, există rezerve legate de complexitatea procesului, care nu este pe deplin conștientizată.

Percepția utilizatorilor (Figura 2): Utilizatorii sunt în mod covârșitor de acord (74 de utilizatori) cu diversificarea serviciilor, ceea ce indică o deschidere largă pentru schimbare și îmbunătățire. Numărul redus de respondenți care nu sunt de acord sau care nu au o opinie clară (7 în total) evidențiază faptul că utilizatorii au așteptări mari de la biblioteca lor și doresc extinderea serviciilor.

Se observă o discrepanță între gradul de optimism al utilizatorilor și cel al bibliotecarilor. Utilizatorii sunt mai optimiști și mai deschiși la schimbare, în timp ce bibliotecarii par să fie mai prudenți, având în vedere posibilele provocări legate de implementare. Această diferență poate fi explicată prin experiența practică a bibliotecarilor, în special a celor cu funcții manageriale, în administrarea resurselor și a proceselor interne, comparativ cu utilizatorii, care se concentrează mai mult pe beneficiile imediate.

Fig. 1. Opinia angajaților BM „B. P. Hasdeu”.

Implementarea noii strategii de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu” ar trebui monitorizată de o echipă constituită special în acest scop?

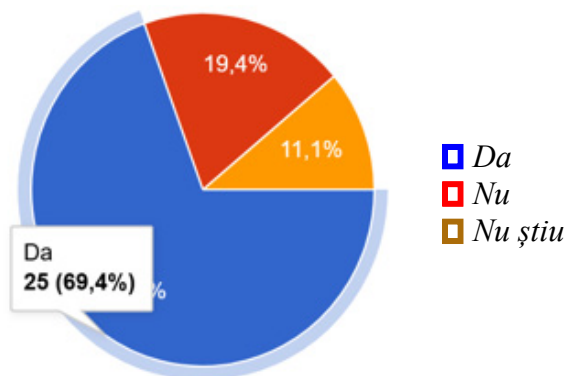
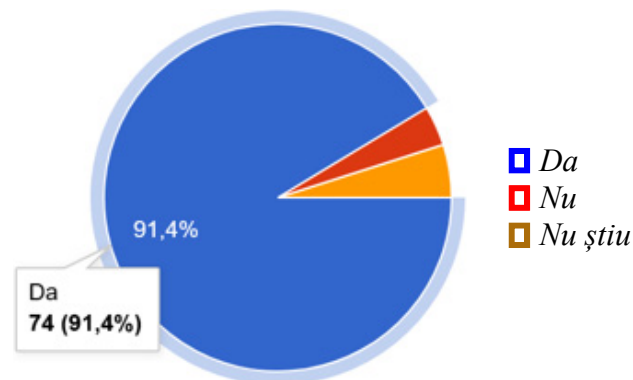


Fig. 2. Opinia utilizatorilor BM „B. P. Hasdeu”.

În următorii cinci ani dorim să sporim utilitatea publică a BM prin diversificarea serviciilor prestate. Sunteți de acord cu acest deziderat?



2. Analiza obiectivelor strategice propuse

Am analizat obiectivele strategice propuse de ambele grupuri pentru a identifica similarități și diferențe în așteptări.

Obiectivele propuse de bibliotecari se concentrează pe consolidarea echipelor și a colaborărilor interne. Printre propunerile lor se numără:

- Consolidarea echipelor de profesioniști.
- Îmbunătățirea serviciilor furnizate de instituțiile afiliate.
- Dezvoltarea colaborărilor interinstituționale.

Aceste obiective reflectă o orientare clară spre îmbunătățirea structurii organizaționale și a resurselor umane, elemente cheie pentru succesul pe termen lung al bibliotecii.

Sugestiile utilizatorilor pun un accent mai mare pe îmbunătățirea accesului și diversificarea serviciilor directe. Printre propuneri se numără:

- Accesul la mai multe resurse digitale și cărți electronice.
- Extinderea colecției de carte prin includerea publicațiilor autorilor contemporani și a unor resurse informaționale diversificate.
- Posibilitatea împrumutului de manuale școlare.

Aceste propuneri evidențiază interesul utilizatorilor pentru diversificarea serviciilor și îmbunătățirea experienței directe de utilizare a bibliotecii, în special în ceea ce privește accesul la resurse.

Există o suprapunere notabilă între cele două grupuri în ceea ce privește nevoia de extindere și îmbunătățire a resurselor disponibile. Atât bibliotecarii, cât și utilizatorii recunosc importanța diversificării și dezvoltării resurselor, însă perspectiva lor diferă: bibliotecarii pun accent pe organizarea internă, iar utilizatorii pe experiența finală a serviciilor.

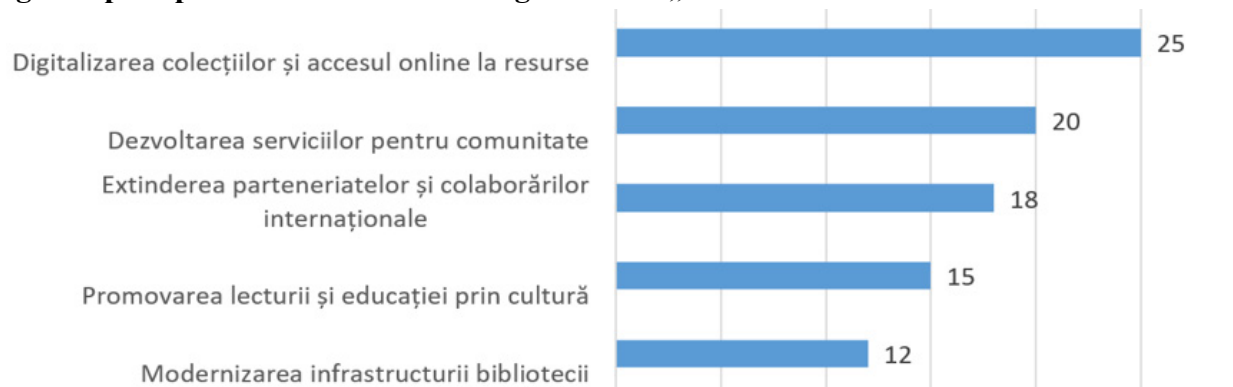
Cele mai frecvent menționate obiective atât de bibliotecari, cât și de utilizatori, care urmează a fi menținute se referă la digitalizarea colecțiilor, accesul online la resurse și dezvoltarea serviciilor pentru comunitate (Figura 3).

Astfel, analiza comparativă a percepțiilor bibliotecarilor și utilizatorilor asupra strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu” subliniază nevoia unui echilibru între îmbunătățirea structurii organizaționale și extinderea serviciilor pentru public. În timp ce bibliotecarii sunt mai prudenți în ceea ce privește implementarea strategiei și se concentrează pe aspecte interne, utilizatorii doresc o diversificare rapidă și semnificativă a resurselor și serviciilor bibliotecii.

Bibliotecarii și utilizatorii ar trebui să colaboreze mai strâns pentru a crea o strategie care să echilibreze nevoile organizaționale cu așteptările publicului. Organizarea unor consultări periodice între echipele de conducere și public ar putea ajuta la identificarea celor mai relevante priorități. Deși majoritatea bibliote-

carilor susțin monitorizarea implementării strategiei de către o echipă specializată, ar fi util ca și utilizatorii să fie incluși în acest proces, fie prin feedback constant, fie prin participarea lor directă în echipa de monitorizare. Utilizatorii își doresc o diversificare semnificativă a resurselor. Extinderea accesului la cărți contemporane, resurse digitale și manuale ar trebui să fie prioritizată în cadrul planurilor de dezvoltare ale bibliotecii.

Fig. 3. Opinii privind obiectivele strategice al BM „B. P. Hasdeu”.



Această analiză demonstrează că percepțiile complementare ale celor două grupuri pot contribui la elaborarea unei strategii robuste, care să răspundă atât cerințelor interne ale bibliotecii, cât și nevoilor comunității.

3. Analiza viziunii, misiunii și valorilor organizaționale propuse pentru strategia 2024-2028

Formularea clară a viziunii, misiunii și valorilor este foarte importantă pentru dezvoltarea eficientă a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” în perioada 2024-2028. Aceste componente strategice nu sunt doar declarații formale, ci fundamentează direcția strategică, prioritățile operaționale și modul în care biblioteca interacționează cu comunitatea sa.

O viziune solidă pentru 2024-2028 va permite Bibliotecii „B.P. Hasdeu” să devină un centru de inovare și cunoaștere, să promoveze incluziunea și să se afirme ca lider în educația culturală a Chișinăului.

Opinia respondenților privind viziunea Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” pentru perioada 2024-2028 reflectă atât aprecierea actualii viziuni, cât și sugestii pentru îmbunătățirea acesteia. Răspunsurile diferitelor grupuri de respondenți (bibliotecari, parteneri și utilizatori) au evidențiat câteva teme recurente și propuneri relevante pentru viitoarea strategie a bibliotecii.

Bibliotecarii, de exemplu, susțin necesitatea păstrării unicității și rolului central al bibliotecii. Ei apreciază viziunea existentă și subliniază importanța menținerii bibliotecii ca un spațiu unic pentru cunoaștere, dezvoltare și incluziune. Mulți dintre ei sugerează că biblioteca ar trebui să continue să fie un „actor de referință în viața culturală a Chișinăului”, dar cu un accent sporit pe adaptarea la noile nevoi ale comunității. O parte dintre bibliotecari sugerează introducerea unor noi elemente în viziune, cum ar fi sustenabilitatea ecologică, modernizarea și crearea unor spații multifuncționale. De asemenea, unii au propus ca viziunea să includă clarificări privind digitizarea colecțiilor și dotarea bibliotecilor cu echipamente moderne.

Partenerii au subliniat necesitatea ca viziunea să reflecte mai clar includerea tuturor categoriilor sociale, inclusiv pe criterii de gen, mediu socio-economic și vârstă. De asemenea, au fost menționate învățarea pe tot parcursul vieții și diversitatea lingvistică drept aspecte importante care ar trebui integrate. Un alt aspect important menționat de parteneri este consolidarea imaginii bibliotecii ca un centru comunitar care oferă nu doar acces la cunoaștere, ci și soluții inovatoare pentru nevoile în schimbare ale utilizatorilor.

O parte semnificativă a utilizatorilor a susținut că viziunea ar trebui să includă extinderea accesului la resurse digitale, cum ar fi cărțile electronice, și actualizarea colecțiilor pentru a reflecta mai bine preferințele publicului. Unii utilizatori au menționat, de asemenea, necesitatea unor colecții mai variate în limbi străine. În mod similar cu partenerii, utilizatorii au subliniat importanța incluziunii minorităților, a persoanelor cu dizabilități și a altor grupuri marginalizate. Aceștia consideră că biblioteca ar trebui să joace un rol impor-

tant în integrarea socială și în promovarea diversității culturale. De asemenea, mulți utilizatori consideră că biblioteca ar trebui să devină mai activă în educația tinerilor și în promovarea unor activități care să stimuleze creativitatea și dezvoltarea personală. Ei sugerează ca viziunea să reflecte acest rol activ în implicarea civică și dezvoltarea comunității.

Un aspect comun în toate grupurile este nevoia de digitalizare și acces mai mare la resurse online. Biblioteca trebuie să se adapteze nevoilor unei comunități în schimbare rapidă, iar tehnologia trebuie să joace un rol central în viitoarea viziune. Ideea privind necesitatea de a întări rolul bibliotecii ca un spațiu inclusiv, accesibil tuturor grupurilor sociale este prezentă atât în opiniile bibliotecarilor, cât și ale partenerilor și utilizatorilor, care văd în bibliotecă un centru comunitar deschis și accesibil tuturor, indiferent de mediul social sau economic.

Pe măsură ce nevoile comunității evoluează, misiunea bibliotecii trebuie actualizată pentru a reflecta noile cerințe. Din aceste considerente respondenții au fost rugați să propună propria redacție pentru viitoarea misiune a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu”.

Din analiza răspunsurilor bibliotecarilor, utilizatorilor și partenerilor rezultă că toate cele trei grupuri de respondenți sunt de acord, în mare parte, că misiunea actuală este bine formulată și relevantă. Se recunoaște importanța accesului liber și echitabil la informație și educație, precum și rolul bibliotecii în sprijinirea dezvoltării comunității. O temă comună în toate răspunsurile este nevoia de a integra tehnologia și digitalizarea în misiunea bibliotecii. Respondenții consideră că biblioteca trebuie să ofere acces la resurse digitale și să își modernizeze serviciile pentru a răspunde cerințelor actuale.

Respondenții au mai remarcat nevoia de accesibilitate pentru toate categoriile sociale, inclusiv pentru minorități și persoanele cu nevoi speciale. Partenerii și utilizatorii sugerează includerea în misiune a unor referințe clare la incluziune și diversitate. Toate grupurile sunt de acord că misiunea bibliotecii ar trebui să reflecte mai clar rolul său de centru comunitar și educațional, care promovează nu doar lectura, ci și dezvoltarea personală, implicarea civică și educația pe tot parcursul vieții.

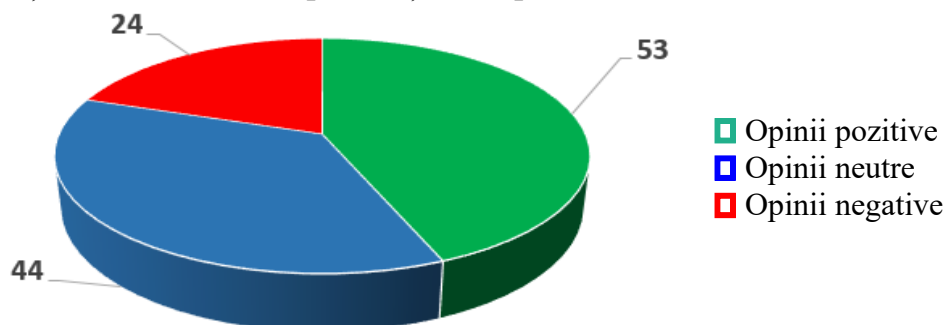
O componentă indispensabilă în orice strategie de dezvoltare este identificarea și susținerea valorilor fundamentale. În cadrul sondajului realizat, respondenții au fost întrebați dacă valorile propuse pentru strategia de dezvoltare 2024-2028 sunt corect alese și care ar trebui să fie prioritare.

Valorile cele mai frecvent menționate în rândul respondenților au fost *Exceleța și calitatea* (45 de respondenți), urmate de *Inovație și schimbare* (40 de respondenți), *Colaborare și parteneriat* (35 de respondenți) și *Responsabilitate socială* (30 de respondenți).

Analiza opțiunilor diferitor categorii de respondenți a permis să constatăm că, inovația a fost susținută puternic de bibliotecari (25 de respondenți), reflectând necesitatea de a moderniza și inova continuu în managementul bibliotecii. În contrast, utilizatorii au subliniat responsabilitatea socială (15 respondenți), evidențiind rolul bibliotecii ca un motor de integrare socială și sprijin comunitar. Partenerii au pus accent pe colaborare și parteneriat (4 respondenți), semnaland nevoia de a extinde cooperările internaționale și locale.

Astfel, inovația trebuie să fie un pilon de bază al strategiei, fiind susținută în mod special de bibliotecari. Totuși, trebuie echilibrată cu responsabilitatea socială și colaborarea, care sunt priorități pentru utilizatori și parteneri. Se recomandă consolidarea parteneriatelor și creșterea responsabilității sociale pentru a răspunde mai bine nevoilor utilizatorilor și partenerilor.

Evaluarea calitativă a răspunsurilor participanților a evidențiat opinii de natură pozitivă, negativă și neutră. Opiniile favorabile referitoare la valorile bibliotecii reprezintă 43,8% (53 de respondenți). Aceasta indică faptul că o proporție semnificativă dintre respondenți au o viziune pozitivă asupra valorilor sau temelor discutate, considerând că anumite aspecte sunt bine gestionate, eficiente și în concordanță cu așteptările lor. Deși nu sunt la fel de multe ca opiniile pozitive, un procent de 19,8% (24 de respondenți) indică existența unor îngrijorări sau nemulțumiri în rândul respondenților. Aceste opinii negative ar putea evidenția probleme specifice, cum ar fi accesibilitatea, calitatea serviciilor sau alte nemulțumiri legate de activități. O proporție semnificativă a respondenților 36,4% (44 de respondenți) au rămas neutri în exprimarea opiniilor. Acestea pot reprezenta indiferență sau lipsa unei opinii puternice pe anumite subiecte, fie că aceștia nu au experiențe puternic pozitive sau negative legate de temele analizate (Figura 4).

Fig. 4. Distribuția sentimentelor respondenților cu privire la valorile BM „B. P. Hasdeu”.

Această distribuție oferă o imagine echilibrată, dar indică și necesitatea de a explora mai în detaliu cauzele nemulțumirilor și de a transforma opiniile neutre în feedback constructiv.

4. Prioritizarea obiectivelor strategice pentru următorii ani

Respondenții au fost invitați să indice obiectivele strategiei precedente care ar trebui menținute și extinse în următorii cinci ani. Cele mai frecvente mențiuni s-au concentrat pe digitalizare și accesul online (50 de respondenți), extinderea parteneriatelor internaționale (30 de respondenți) și modernizarea infrastructurii (35 de respondenți).

Bibliotecarii au pus un accent deosebit pe digitalizare (20 de respondenți) și modernizarea infrastructurii (15 respondenți), reflectând nevoia de a moderniza atât resursele, cât și facilitățile bibliotecii. Utilizatorii au menționat de asemenea digitalizarea și accesul online (20 de respondenți), semnalând cererea crescândă pentru acces la resurse digitale. Partenerii au pus accent pe extinderea parteneriatelor internaționale și au evidențiat necesitatea transformării bibliotecii într-un spațiu care, pe lângă cărți, să ofere o gamă variată de servicii pentru a răspunde diverselor nevoi ale comunității, similar cu modul în care un mall atrage vizitatori printr-o diversitate de facilități.

Astfel, digitalizarea reprezintă un obiectiv comun pentru toate categoriile de respondenți, subliniind importanța continuării procesului de modernizare tehnologică. În același timp, strategia bibliotecii ar trebui să includă explicit măsuri pentru extinderea parteneriatelor internaționale, având în vedere susținerea puternică din partea partenerilor. Totodată, modernizarea infrastructurii trebuie să rămână o prioritate, în special pentru manageri, pentru a crea un mediu mai eficient și mai atractiv pentru utilizatori.

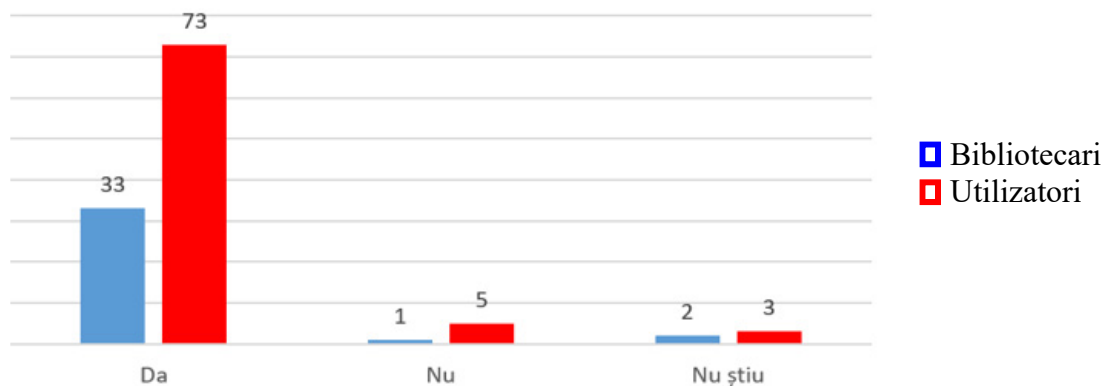
5. Imaginea Bibliotecii Municipale „P. Hasdeu” este o valoare instituțională de neprețuit

În decursul anilor, Biblioteca „B.P. Hasdeu” și-a construit o reputație solidă în rândul cetățenilor. Această imagine este rezultatul eforturilor continue de a menține un standard ridicat de profesionalism și accesibilitate. O instituție care a fost constant un sprijin pentru educația formală și informală nu poate fi decât percepută ca o valoare de neprețuit, mai ales în contextul unei societăți care evoluează rapid. Pentru elaborarea unei strategii de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” pentru perioada 2024-2028, este necesar să integram opinia respondenților cu privire la imaginea bibliotecii ca o valoare instituțională de neprețuit. Această opinie reflectă nu doar percepțiile publicului și ale personalului, ci și așteptările lor pentru viitorul instituției.

Majoritatea covârșitoare a bibliotecarilor consideră că imaginea Bibliotecii Municipale este o valoare instituțională de neprețuit, majoritatea răspunsurilor fiind afirmative. 33 din 36 de bibliotecari sunt de acord cu valoarea instituțională a imaginii Bibliotecii. Acest lucru evidențiază faptul că cei care lucrează direct în cadrul instituției o consideră necesară pentru identitatea profesională și comunitară (Figura 5).

În mod similar, majoritatea utilizatorilor (73 din 81) recunosc importanța imaginii BM ca o valoare instituțională. Totuși, procentul de „Nu” și „Nu știu” este puțin mai mare comparativ cu bibliotecarii, ceea ce poate sugera că unii utilizatori nu au o percepție la fel de clară despre rolul strategic al imaginii instituției.

Atât bibliotecarii, cât și utilizatorii au o percepție pozitivă și puternică despre imaginea Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu”. Majoritatea respondenților din ambele grupuri consideră imaginea ca fiind o valoare instituțională de neprețuit.

Fig. 5. Opinii privind imaginea instituțională a BM „B. P. Hasdeu”.***Sunteți de acord că imaginea BM „B. P. Hasdeu” este o valoare instituțională de neprețuit?***

O mică parte a bibliotecarilor și utilizatorilor fie nu sunt siguri de importanța imaginii, fie consideră că aceasta nu este o valoare de neprețuit. Totuși, aceste răspunsuri negative sunt mult mai puține comparativ cu răspunsurile afirmative. Aceste date sugerează că atât conducerea bibliotecii, cât și utilizatorii recunosc valoarea simbolică și practică a imaginii instituției, ceea ce poate contribui la strategii viitoare de consolidare a reputației acesteia. Minoritatea care nu este de acord sau nu este sigură indică nevoia unei comunicări mai clare privind contribuția și rolul acestei imagini în comunitate.

Răspunsurile respondenților la următoarea întrebare „Care ar putea fi modalitățile de fortificare a bunei imagini instituționale?” ne permit să identificăm atât prioritățile comunității, cât și direcțiile de dezvoltare relevante.

Atât utilizatorii, cât și bibliotecarii au subliniat importanța modernizării colecțiilor de carte și extinderea accesului digital la fondurile bibliotecii. Aceasta include crearea de baze de date digitale și accesibilitatea la resurse online. Utilizatorii au cerut, de asemenea, acces facil la tehnologii moderne, cum ar fi internet rapid și platforme de citire digitală.

Pentru perioada 2024-2028, este important să se acorde o prioritate majoră digitalizării colecțiilor și extinderii accesului online, care nu doar că va atrage noi utilizatori, dar va consolida și rolul bibliotecii ca furnizor de servicii educaționale moderne. Strategia ar putea include și parteneriate cu platforme de e-learning și digitalizarea resurselor de interes istoric sau local.

Promovarea pe rețelele sociale, campaniile online și vizibilitatea pe platforme digitale au fost menționate frecvent de respondenți ca modalități principale de fortificare a imaginii. Utilizatorii au sugerat angajarea unor experți în marketing digital, care să se ocupe exclusiv de imaginea online a bibliotecii, pentru a atrage un public mai larg și mai tânăr.

Astfel, este necesar ca biblioteca să își consolideze prezența online prin crearea unui plan de marketing digital profesionist. Acest lucru ar putea include optimizarea prezenței pe platforme de social media, crearea de conținut vizual atractiv și campanii de promovare prin influenceri culturali. De asemenea, angajarea unui specialist în promovare online sau colaborarea cu agenții de marketing poate spori semnificativ vizibilitatea bibliotecii.

De asemenea, respondenții au subliniat că evenimentele și proiectele culturale și educaționale trebuie să fie o componentă cheie a imaginii bibliotecii. Organizarea de ateliere, conferințe și programe culturale este văzută ca o modalitate de a atrage un public divers și de a întări legătura cu comunitatea.

Atât utilizatorii, cât și bibliotecarii au evidențiat că imaginea unei biblioteci de succes este strâns legată de profesionalismul și competențele personalului. Bibliotecarii au subliniat necesitatea ridicării nivelului de pregătire și a salariilor motivante pentru a păstra personalul bine pregătit.

Confortul și accesibilitatea spațiilor fizice au fost menționate de ambele grupuri. Respondenții consideră că pentru a îmbunătăți experiența utilizatorilor și pentru a proiecta o imagine atractivă a bibliotecii este necesară modernizarea și dotarea cu tehnologii noi.

Prin urmare, renovarea și amenajarea spațiilor trebuie să fie priorități în perioada 2024-2028. Crearea unor medii confortabile și accesibile pentru toate categoriile de utilizatori, dotate cu tehnologii moderne, va întări imaginea bibliotecii ca un loc prietenos și inovativ. Este important să se ia în considerare și crearea de spații dedicate pentru evenimente și activități interactive.

Respondenții au oferit un set complex de propuneri care trebuie integrate în strategia de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu” pentru perioada 2024-2028. O strategie care combină modernizarea tehnologică, promovarea intensă a serviciilor și evenimentele culturale va contribui la fortificarea imaginii instituționale. De asemenea, biblioteca trebuie să investească în personal calificat și în spații atractive, oferind utilizatorilor o experiență completă și relevantă pentru nevoile lor moderne.

Concluzii

Analiza realizată a evidențiat importanța planificării strategice în biblioteci, subliniind rolul pe care aceasta îl are în adaptarea serviciilor la nevoile comunității și în menținerea relevanței în contextul schimbărilor constante.

Studiul realizat la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu” arată angajamentul instituției de a dezvolta o strategie care să răspundă atât așteptărilor utilizatorilor, cât și cerințelor interne de modernizare. Din comparația opiniilor bibliotecarilor și utilizatorilor reiese necesitatea de a combina eficient procesele administrative cu extinderea accesului la resurse moderne și diversificate.

Bibliotecarii pun accent pe consolidarea echipelor și îmbunătățirea organizării interne, în timp ce utilizatorii își doresc o diversificare a serviciilor, acces crescut la resurse digitale și actualizarea colecțiilor cu materiale noi. Aceste puncte de vedere complementare pot contribui la formularea unei strategii echilibrate, care să îmbine nevoile interne cu cerințele publicului.

Un alt aspect important este digitalizarea, considerată necesară de ambele grupuri, pentru a asigura relevanța bibliotecii în era tehnologiei moderne. De asemenea, extinderea colaborărilor internaționale și modernizarea infrastructurii sunt priorități pentru evoluția viitoare a bibliotecii.

În concluzie, Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu” trebuie să continue procesul de inovare și adaptare, promovând incluziunea socială și colaborarea cu comunitatea. Prin utilizarea tehnologiilor moderne și integrarea feedbackului utilizatorilor, biblioteca poate să își întărească poziția de lider în educația culturală și să își sporească impactul în comunitate.

Referințe:

1. IMMORDINO., Kathleen, M., GIGLIOTTI., Ralph, A., RUBEN., Brent, D., TROMP, Sherrie. *Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education*. In: *Educational Planning*. 2016, vol. 23, no 1, pp. 35-47. ISSN 1537-873X. Disponibil: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1208199.pdf> [Accesat: 27.09.2024]
2. SALKIĆ, Ismet. *Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina*. In: *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2014, vol. 12, no 1, pp. 61-77. eISSN 1334-4676. DOI: <http://dx.doi.org/10.7906/indecs.12.1.4>
3. TAIWO, Akinyele Samuel, IDUNNU, Fasogbon Olufunke. *Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival*. In: *Research Journal of Business Management*. 2007, vol. 1, no 1, pp. 62-71. eISSN 2152-0437. DOI: <https://doi.org/10.3923/rjbm.2007.62.71>
4. JOÃO, Manuel da Silva Carvalho. *Strategic Planning*. In: *Reference Module in Social Sciences*. Elsevier, 2024. eISBN 9780443157851. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00058-X>
5. GEORGE, Bert, HUIJBREGTS, Rowie, TIGGELAAR, MARIA, VANDERSMISSEN, LAURE, VANHENGEL, Sven, ZAKI, Bishoy Louis. *Strategic planning: the way forward*. In: GREVE, Carsten, YSA, Tamyko (eds). *Handbook on Strategic Public Management*. Northampton: Elgar 2023, pp. 196-210. eISBN 9781789907193. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789907193.00022>
6. FREDERICKS, Nancy. *E-Government and Employment Support Services: Addressing Challenges for Public Libraries*. In: *Library technology reports*. 2011, no 47, pp. 33-37. ISSN-L 0024-2586. Disponibil: <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4552/5350> [Accesat: 27.09.2024]

7. WALLER, Vivienne, MCSHANE, Ian. *Analysing the Challenges for Large Public Libraries in the Twenty-first Century: A Case Study of the State Library of Victoria in Australia*. In: *First Monday*, 2008, vol. 13, no 12. ISSN 1396-0466. DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v13i12.2155>.
8. MATTHEWS, Joseph. *What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities*. In: *Public Library Quarterly*, 2019, vol. 38, no 2, pp. 121-123. ISSN 1541-1540. DOI: <https://doi.org/10.1080/1616846.2019.1602750>
9. MAZURITSKY, A., KUZICHKINA, G. *Modern libraries and the challenges*. In: *Scientific and Technical Libraries*, 2019, no 5, pp. 22-36. eISSN 2686-8601. DOI: <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-5-22-36>
10. GORHAM, Ursula, BERTOT, John Carlo. *Social Innovation in Public Libraries: Solving Community Challenges*. In: *The Library Quarterly*, 2018, vol. 88, no 3, pp. 203-207. ISSN 0024-2519. DOI: <https://doi.org/10.1086/697701>
11. GEORGE, Bert, WALKER, Richard, MONSTER, Joost. *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis*. In: *Public Administration Review*, 2019, vol. 76, no 6, pp. 810-819. eISSN 1540-6210. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
12. ADAMS, Melissa J., Finch, Matthew, Gamble, Bronwen. *More than a Game: Scenario Planning, Imagination, and the Public Library's Future*. In: *Public Library Quarterly*. 2023, vol. 42, no 6, pp. 665-687. ISSN 1541-1540 DOI: <https://doi.org/10.1080/01616846.2022.2154068>
13. FULLER, Joy L. *Strategic Planning for Public Libraries' publication*. Chicago: PLA, 2021. ISBN 978-0-8389-4775-3.
14. PACIOS, Ana R. *Public library planning: a routine practice?*. In: *Library Management*, 2017, vol. 38, no 4/5, pp. 237-247. ISSN 0143-5124. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-12-2016-0101>
15. LORD, Gail Dexter, MARKERT, Kate. *The manual of strategic planning for cultural organizations: a guide for museums, performing arts, science centers, public gardens, heritage sites, libraries, archives, and, zoos*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2017. eISBN 9781538101322.
16. CORRALL, Sheila. *Strategic management of information services: A planning handbook*. London: Aslib, 2000. eISBN 0-203-40955-8.
17. KOSTAGIOLAS, Petros A, KORKIDI, MARIA. *Strategic planning for municipal libraries in Greece*. In: *New Library World*. 2008, vol. 109, no 11/12, pp. 546-558. ISSN 0307-4803. DOI: <https://doi.org/10.1108/03074800810921359>
18. KOSTAGIOLAS, Petros A., BANOU, Christina, LASKARI, Evangelia-Maria. *Strategic planning and management for the public libraries: The case of Greek central public libraries*. In: *Library Management*, 2009, vol. 30, no 4/5, pp. 253-265. ISSN 0143-5124. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120910957913>
19. MOUZA, Anna Maria, TAOUSANIS, Athanasios. *The economic crisis and public libraries in Greece: Investigating the threats and challenges via job description*. In: *Library Management*, 2018, vol. 39, no 3/4, pp. 216-232. ISSN 0143-5124. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-08-2017-0077>
20. ROMO-GONZÁLEZ, Jose, TARANGO, Javier, MACHIN-MASTROMATTEO, uan D. (2018). *La voz del usuario en la planeación estratégica de bibliotecas públicas usando el Despliegue de la Función de la Calidad (QFD)*. In: *Bibliotecas: Bibliotecas Revista de la Escuela de Bibliotecología Documentación e Información*, 2018, vol. 36, no 2, pp. 1-29. ISSN 1659-3286. DOI: <https://doi.org/10.15359/rb.36-2.3>
21. VOUTSSÁS LARA, Jennifer Alejandra. *Open government in public libraries: strategic planning and public value*. In: *E-Ciencias De La Información*. 2016, vol. 7, no 1, pp. 1–23. eISSN 1659-4142. DOI: <https://doi.org/10.15517/eci.v7i1.26275>
22. CONNAWAY, Lynn Silipigni, DOYLE, Brooke, CYR, Christopher, GALLAGHER, Peggy, CANTRELL, Joanne. „*Libraries model sustainability*”: *The results of an OCLC survey on library contributions to the Sustainable Development Goals*¹. In: *IFLA Journal*, 2023, vol. 49, no 2, pp. 269-285. ISSN 1745-2651. DOI: <https://doi.org/10.1177/03400352221141467>
23. LEE, Hye-Eun, JEON, Kyungsun, LEE, Jisu. *Evolution of strategic issues: a 20-year analysis of public library planning in South Korea*. In: *Malaysian Journal of Library and Information Science*. 2023, vol. 28, no 3, pp. 95–111. ISSN 1394-6234. Disponibil: <https://mjlis.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/view/44297> [Accesat: 27.09.2024]

24. Hernández, Sandra Fernández, Fernández, Gretel Lobelle. *Proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas: qué, cómo y para qué. Un estudio comparativo = Strategic projections in public libraries: what, how and for what? A comparative study*. In: *Bibliotecas. Anales de investigación*, 2017, vol. 13, No. 2, pp. 117-132. eISSN 1683-8947. Disponibil: <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/145>
25. Buchanan, Steven, Cousins, Fionnuala. *Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach*. In: *Library & Information Science Research*, 2012, vol. 34, Issue 2, pp. 125-130. ISSN 0740-8188. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.11.004>
26. Ke, Ping, Chen, Xin, Liu, Yingxi, Zhao, Yimin. (2016), „*Library strategic environment in the public cultural service system in China: A case study of Yunnan Province*”, *Library Management*, Vol. 37 No. 4/5, pp. 195-209. ISSN 0143-5124. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2016-0013>
27. TOSI, Claudina Romero; MORO, Eliane Lourdes da Silva; MASSONI, Luis Fernando Herbert. *The Librarian and Management Competence in Strategic Planning*. In: *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [S. l.]*, v. 24, n. 55, p. 1–14, 2019. ISSN 1518-2924. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019.e58551>
28. DÜREN, Petra, LANDØY, Ane. *Analysing and Comparing Strategies of Public and Academic Libraries regarding their Period, their Vision and Mission as well as Values and Strategic programs*. In: *Revista Română De Biblioteconomie și Știința Informării = Romanian Journal of Library and Information Science*, 2021, vol. 17, no 1, pp. 9-24. ISSN-L 1841-1940. DOI: <https://doi.org/10.26660/rbsi.2021.17.1.9>

Date despre autori:

Nelly TURCAN, doctor habilitat în sociologie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova, Institutul de Dezvoltare a Societății Informaționale.

ORCID: 0000-0001-8475-0770

E-mail: nelly.turcan@usm.md

Constantin MARIN, doctor habilitat în științe politice, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova.

ORCID: 0000-0002-9935-4700

E-mail: constantin.marin@usm.md

Prezentat la 30.09.2024