

## The System of Public Library Management Issues in Iran

Reza Maleki  \*

Assistant Professor, Department of Information  
Science and Epistemology , Faculty of  
Psychology and Educational Sciences, Allameh  
Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

**Objective:** Research indicates that public libraries in Iran are not in a favorable state regarding service provision. This situation is primarily a consequence of issues inherent in the management of these libraries. Accordingly, the present study aims to address this theoretical and research gap by systematically identifying and analyzing the management issues of public libraries in Iran across four key dimensions: policymaking, planning, implementation, and evaluation.

**Methods:** This qualitative study was conducted using the meta-synthesis method. Meta-synthesis, a type of meta-study, involves a systematic review of research conducted in a specific field and, through the synthesis of qualitative findings and results from various studies, leads to the discovery of new and fundamental themes and concepts (Zimmer, 2006). The seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007) was employed to guide the meta-synthesis process. The main research question was formulated as follows: "Based on the findings of previous research, what constitutes the system of management issues in Iran's public libraries across the four dimensions of policymaking, planning, implementation, and evaluation"?

Given the localized nature of the issue, the search was confined to reputable Persian scientific databases, covering the period from 2011 to 2025 and focusing on nationally oriented studies. Out of an initial pool of 64 articles, 13 were selected after a rigorous, multi-stage screening process based on criteria such as relevance to the research community, validity, and timeliness. By synthesizing the qualitative findings of the

Original Research

Accepted:

Review

Received:

selected studies, the extracted themes and concepts were organized into 61 codes, 14 concepts, and finally 4 main categories (policymaking, planning, implementation, and evaluation). For quality control, the Lincoln and Guba (1985) criteria (Credibility, Transferability, Dependability, and Confirmability) were applied, and an intercoder agreement rate of 86% was achieved.

Findings: The findings reveal the most critical issues within each category:

- **Policymaking Issues:** Ambiguity in institutional roles and arrangements, simultaneous concentration of policy-making, implementation, and monitoring in a single institution, policy fragmentation and lack of integration, and an imbalance between centralization and decentralization.
- **Planning Issues:** A strategic gap between the current and desired situation, environmental uncertainties (e.g., physical vs. virtual space), a weakness in foresight and scenario planning, and the unstable financing issue related to the "half-percent of municipalities" fund.
- **Implementation Issues:** Human resource challenges (shortage of skilled staff, inadequate training, non-performance-based rewards, low motivation), digitalization and IT infrastructure problems, and weak stakeholder participation and interaction.
- **Evaluation Issues:** Ineffectiveness of strategic control systems, a mismatch between evaluation indicators and library missions, and a weakness in accountability and transparency.

Discussion and Conclusion: The management of public libraries in Iran at the national level is confronted with a network of interconnected issues across policymaking, planning, implementation, and evaluation. The most significant overarching problem appears to be the gap between public library management and the rapid, complex changes in the external environment. This strategic gap, imbalance, and lagging behind environmental developments have resulted from a lack of

sufficient flexibility and adaptability in the four management dimensions. Resolving these challenges requires a systematic and holistic mechanism that takes into account the continuity of issues and their mutual effects on one another. Instead of addressing each issue in isolation, the set of issues within the four categories should be considered as a cycle and a recurring, continuous process.

**Keywords:** Iranian public libraries, library management, library management issues, policy-making, planning, implementation, evaluation.


آماده انتشار



## نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی،

دانشگاه: علامه طباطبائی، تهران، ایران

رضا ملکی \* 

### چکیده

مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی با مسائل متعددی مواجه است. هدف این پژوهش شناسایی نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران است. در این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از روش فراترکیب و الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بروسو از ۶۴ مقاله در موضوع پژوهش که با رویکرد ملی در ایران انجام شده و در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ منتشر شده بود، پس از چند مرحله غربالگری ۱۳ مقاله براساس شاخص‌های جامعه پژوهش، ارتباط، اعتبار و روزآمدی انتخاب و یافته‌ها و نتایج آنها تحلیل شد. با ترکیب یافته‌ها و نتایج کیفی پژوهش‌های منتخب، محتوای بدست آمده در قالب ۶۱ کد و ۱۴ مفهوم مستخرج از آنها، در ۴ مقوله شامل: سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دسته‌بندی شدند. مطابق یافته‌ها مهم مسائل در این چهار مقوله شامل: مسائل سیاست‌گذاری؛ ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی، چنددستگی و عدم یکپارچگی سیاستی؛ مسائل برنامه‌ریزی؛ شکاف راهبردی میان وضع موجود و مطلوب، عدم قطعیت‌های محیطی؛ مسائل اجرا؛ چالش نیروی انسانی، رشد فرهنگ سازمانی؛ مسائل ارزیابی؛ ناکارآمدی نظام‌های کنترل راهبردی، عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی با مأموریت‌ها. در یک نتیجه‌گیری، مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی با شبکه‌ای از مسائل به‌هم‌پیوسته در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی مواجه است. حل مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران، نیازمند یک سازوکار و رویکرد نظام‌مند و کل‌نگر است که به پیوستگی مسائل و تأثیرات متقابل آنها بر یکدیگر توجه کند. در این رویکرد به جای پرداختن به هر یک از مسائل مدیریت به صورت مستقل مجموعه این مسائل در مقوله‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی به عنوان یک چرخه و فرآیند تکرار شونده و پیوسته مورد توجه قرار می‌گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** کتابخانه‌های عمومی ایران، مدیریت کتابخانه، مسائل مدیریت کتابخانه، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی.

## مقدمه

کتابخانه‌های عمومی دارای مأموریت و اهداف مهمی در آموزش مادام‌العمر، ارتقای سطح فرهنگی و اجتماعی جوامع و کاهش شکاف و فاصله جامعه با مطلوبیت‌های فرهنگی-اجتماعی خود هستند. این کتابخانه‌ها برای انجام مأموریت و تحقق اهداف خود با چالش‌های متعددی مواجه هستند. برخی از این چالش‌ها مانند ناکافی بودن بودجه و امکانات از چالش‌های سنتی و فراگیر کتابخانه‌ها به حساب می‌آیند و برخی دیگر حاصل تحولات و تغییرات بزرگ، سریع و متنوع در محیط پیرامونی این کتابخانه‌هاست. تحول در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تغییر سبک زندگی و نیازها و رفتارهای اطلاعاتی جوامع، ظهور کنشگران و ذی‌نفعان اجتماعی جدید در محیط کتابخانه‌ها و تغییر نقش دولت‌ها، از جمله مواردی است که کتابخانه‌های عمومی را با چالش‌های جدید مواجه می‌سازد. از سوی دیگر مدیریت به منزله یک علم، هنر، مهارت و سازوکار، در حل چالش‌ها و پیشرفت سازمان‌های مختلف از جمله کتابخانه‌های عمومی نقش محوری دارد. کتابخانه‌های عمومی برای غلبه بر چالش‌ها در محیط پرتحول و ایفای مأموریت فرهنگی-اجتماعی، نیازمند مدیریتی کارآمد هستند تا کارایی و اثربخشی خود را به حداکثر رسانده و به اهداف تعریف شده دست یابند.

مطابق برخی پژوهش‌ها و از جمله پژوهشی که Rahmani et al., (2025) انجام داده است، کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی بخوبی مدیریت نمی‌شوند و اداره این کتابخانه‌ها با مسائل متعددی مواجه است. علی‌رغم گسترش شبکه فیزیکی و افزایش تعداد کتابخانه‌های عمومی در دهه‌های اخیر، این کتابخانه‌ها با مشکلات عمیقی در حوزه مدیریت مواجه‌اند. (Rahmani et al., 2025) این چالش‌ها شامل محدودیت‌های مالی و وابستگی به منابع ناپایدار، عقب‌ماندگی در تحول دیجیتال، کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، رقابت با موتورهای جستجو و منابع آنلاین و ناکارآمدی در ارائه خدمات به گروه‌های آسیب‌پذیر (مانند سالمندان، جوامع محلی خاص یا افراد کم‌سواد) است (Rahmani et al., 2025; Ostani, 2025). از دیگر مسائل برجسته مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران، ناتوانی در گذار مؤثر از کتابخانه سنتی به کتابخانه دیجیتال است که با چالش‌های نگرشی، کمبود تجهیزات دیجیتال‌سازی، مسائل حفاظت منابع دیجیتال و ضعف در نیروی انسانی همراه است (سالاری، ۱۳۹۸). علاوه بر این، پژوهش‌ها بر ریسک‌های استراتژیک تأکید دارند؛ از جمله از دست رفتن دسترسی به منابع دیجیتال به دلیل محدودیت‌های اقتصادی و تحریم، رقابت شدید با پلتفرم‌های جستجوی جایگزین و کمبود بودجه پایدار که پایداری خدمات را تهدید می‌کند (Rahmani et al., 2025). نتایج مطالعه نظام‌مند کریمی و همکاران (۱۴۰۳)، بر روی ۱۷ پژوهش منتخب نیز نشان می‌دهد کتابخانه‌های عمومی ایران تقریباً در هیچ بعدی خدمات مطلوب ارائه نمی‌دهند (کریمی و همکاران، ۱۴۰۳). این مسائل نه تنها عملکرد کتابخانه‌های عمومی را مختل می‌کنند، بلکه مانع از ایفای نقش این کتابخانه‌ها در ترویج کارآفرینی اجتماعی، غلبه بر شکاف دیجیتال (به‌ویژه برای سالمندان) و ارائه خدمات به جوامع محروم می‌شوند (Seifi et al., 2025).

تعدد مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی و استمرار آنها، علاوه بر عدم استفاده مناسب از منابع و امکانات موجود و کاهش کارآمدی این کتابخانه‌ها، موجب پایین آمدن اثر بخشی کتابخانه‌های عمومی کشور می‌شود. در این شرایط، تحلیل کل‌نگر چالش‌های کتابخانه‌های عمومی ایران این امکان را فراهم می‌سازد تا سیاست‌گذاران و مدیران از رویکردهای پراکنده، به سوی راه‌حل‌های یکپارچه و آینده‌محور حرکت کنند و جایگاه کتابخانه‌ها را در جامعه دانش‌محور تقویت نمایند (معظمی و همکاران، ۱۴۰۴). پیش‌نیاز این تحلیل کل‌نگر، تبیین و تحلیل نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی کشور در سطح ملی و با رویکرد منظومه‌ای و شبکه‌ای است. تبیین و تحلیل این نظام مسائل می‌تواند کارایی و اثر بخشی این کتابخانه‌ها را بهبود بخشد. مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی از جمله مسائل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است که باید به صورت یک منظومه و با رویکرد کل‌نگر و شبکه‌ای و در سطح ملی مورد مطالعه قرار گیرد. بنابر این اهمیت مطالعه نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در تأثیری است که نتایج این پژوهش می‌تواند در بهبود مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران و ارتقای بهره‌وری این کتابخانه‌ها داشته باشد. بر این اساس پرسش اصلی پژوهش حاضر بدین گونه است که نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی چگونه است؟ در ذیل این پرسش ۴ پرسش فرعی در خصوص چگونگی مسائل مدیریت کتابخانه‌های ایران در حوزه‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی شکل می‌گیرد.

### مبانی نظری

کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان نهادهای فرهنگی-اجتماعی در جوامع معاصر، نقش محوری در دسترسی آزاد به اطلاعات، ترویج یادگیری مادام‌العمر، تقویت سواد اطلاعاتی و کاهش شکاف‌های دیجیتال و فرهنگی ایفا می‌کنند. این نهادها فراتر از انبار کتاب، به فضاهایی پویا برای تعامل اجتماعی، نوآوری فرهنگی و حمایت از توسعه پایدار تبدیل شده‌اند (IFLA, 2022). مطابق ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی قانون تأسیس و نحوه اداره کتابخانه‌های عمومی کشور، کتابخانه عمومی، نهادی فرهنگی است که با مجموعه‌ای منظم از منابع مکتوب و مضبوط در اشکال مختلف به منظور برآورده ساختن نیازهای اطلاعاتی، علمی، پژوهشی، آموزشی، تفریحی و غنی‌سازی اوقات فراغت عموم افراد جامعه قطع نظر از سن، نژاد، جنسیت، مذهب، ملیت، زبان یا موقعیت اجتماعی آنها، به ارائه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌پردازد (هیئت دولت، ۱۳۸۳). طبق این تعریف، کتابخانه‌های عمومی ایران می‌توانند به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای کاهش نابرابری‌های اطلاعاتی، تقویت سرمایه اجتماعی و حمایت از اهداف توسعه پایدار عمل کنند. اما بدون اصلاحات ساختاری در تأمین مالی، توانمندسازی نیروی انسانی، پذیرش فناوری‌های نوین و طراحی مدل حکمرانی مناسب، این ظرفیت بالقوه، بهره‌مند نخواهد داشت (معظمی و همکاران، ۱۴۰۴).

از سوی دیگر کتابخانه‌های عمومی مانند بسیاری از نهادهای اجتماعی دیگر، در طول زمان و تحت تأثیر تغییرات محیطی دچار دگرگونی و تغییر نقش و کارکرد می‌شوند. بررسی روندها، راهبردها و اقدامات و برنامه‌های ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که روند و رویه اصلی و پارادایم غالب، حرکت به سمت اجتماعی کردن سرشت کتابخانه‌های عمومی است (شکاری و همکاران،

۱۴۰۲). علاوه بر این، رکود اقتصادی، کاهش درآمد خانوارها و مسئله بیکاری امری جدی است که گریبان‌گیر بسیاری از کشورها شده است. در چنین شرایطی، انتظار می‌رود کتابخانه‌ها در کنار خدمات سنتی، نقش‌های جدیدی بر عهده گرفته و به مهارت‌افزایی مشتریان خود برای کارآفرینی و اشتغال‌زایی کمک کنند (Stiles, 2010)، بنابر این کتابخانه‌ها از مهمترین نهادهایی هستند که می‌توانند با ارائه منابع و خدمات به افراد جویای حرفه و شغل در ایجاد، توسعه و بهبود مسائل اقتصادی ارائه خدمت کنند (کاظمی و سیفی، ۱۳۹۸). ضیایی و دیگران (۱۴۰۲) نیز در پژوهش خود که بر اساس نظر متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی انجام شده است، نشان دادند که کتابخانه‌های عمومی از مؤثرترین سازمان‌هایی هستند که به ارتقا و توسعه جامعه کمک خواهند کرد. اما وضعیت کتابخانه‌های عمومی کشور در خصوص استفاده از توانمندی‌های بالقوه آن، مناسب ارزیابی نمی‌شود و عدم نقش آفرینی کتابخانه‌های عمومی در جامعه و توسعه اقتصادی آن، یکی از عواملی است که موجب فاصله کتابخانه‌های عمومی با وضع مطلوب شده است (ضیایی و دیگران، ۱۴۰۲). این موارد نشان می‌دهد نقش کتابخانه‌های عمومی در حال دگرگونی از تمرکز بر ماهیت و نقش فرهنگی به تمرکز بر ماهیت و نقش اجتماعی است. این دگرگونی پارادایمی، کتابخانه‌ها عمومی را در موقعیت متفاوتی قرار می‌دهد که نیازمند نوع جدیدی از مدیریت است.

از منظر آینده‌نگاری نیز به نظر می‌رسد وضعیت کتابخانه‌های عمومی ایران با مدل "مثلث آینده" سهیل عنایت‌الله (۱۳۹۳) آینده پژوه برجسته قابل انطباق است. این مدل یکی از ابزارهای مؤثر آینده‌پژوهی برای درک این موضوع است که آینده از برهم‌کنش چه نیروهایی ساخته می‌شود. سه گوشه این مثلث، سه دسته نیرو را برمی‌سازد که به آینده در کانون این مثلث شکل می‌بخشد، این نیروها عبارت‌اند از:

کشش آینده<sup>۱</sup>: تصاویر غالب و رقیب آینده؛

فشار حال<sup>۲</sup>: روندهایی هم‌چون روندهای جمعیت‌شناسی، فناوری و جهانی شدن؛

وزن گذشته<sup>۳</sup>: الگوی عمیق مقاوم در مقابل تغییر.

پیشران‌های آینده فشارها و موج‌های بزرگ تغییر فناورانه، جمعیتی، دولتی و اقتصادی هستند. وزن‌ها، ساختارهای عمیق تاریخ هستند که در مقابل فشارها مقاومت می‌کنند. گاهی اوقات آنها به ما شعور می‌بخشند و گاهی اوقات موانعی سر راه تغییر فراهم می‌آورند و تصاویر مطلوب ما را محقق می‌سازند. ما با ننگاشت نقشه آینده در کشف اهرم‌های مناسب، بهتر عمل خواهیم کرد: کجا، چه وقت و چگونه از فشار استفاده شود تا جهان مورد نظر خلق شود (عنایت‌الله، ۱۳۹۳). مطابق مثلث آینده، کتابخانه‌های عمومی ایران از یک سو، کشش آینده و تصاویر غالب و جذاب آینده را در مقابل خود دارند، از سوی دیگر با فشارهای اجتماعی، اقتصادی و فناورانه حال که پیشران آینده محسوب می‌شوند روبرو هستند و از سوی دیگر با وزن گذشته و الگوی‌های مقاومت

<sup>1</sup> Pull of the future

<sup>2</sup> Push of the present

<sup>3</sup> Weight of the past

در برابر تغییر مواجه‌اند. بنابر این از منظر آینده‌نگاری نیز استمرار مدیریت کتابخانه‌های عمومی کشور در سطح ملی با الگوها و روش‌های سنتی و خطی رایج، به نتیجه مطلوب نمی‌رسد و این مدیریت نیازمند یک تحول بنیادین است.

### پیشینه پژوهش

خاشعی (۱۳۹۳) با تأکید بر اهمیت کنترل راهبردی در نهاد کتابخانه‌های عمومی، نشان می‌دهد که طراحی یک سیستم کنترل راهبردی، شرایط سازمان را برای حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد. با این حال، یافته‌های پژوهش وی حاکی از آن است که در نهاد کتابخانه‌های عمومی، نظام کنترل راهبردی کارآمدی وجود ندارد و چشم‌انداز راهبردی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است.

غفاری قدیر و همکاران (۱۳۹۲) با رویکرد آینده‌پژوهی و سناریونگاری، به این نتیجه رسیدند که کتابخانه‌های عمومی ایران با عدم قطعیت‌های اساسی نظیر «فضای فیزیکی در مقابل فضای مجازی»، «منابع فیزیکی در مقابل منابع مجازی» و «محل‌گرایی در مقابل جهانی‌گرایی» مواجه هستند که برنامه‌ریزی‌های سنتی را با چالش جدی مواجه می‌سازد.

ذوالفقارزاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز با تأکید بر دو عدم قطعیت کلیدی «شیوه مالکیت/حکمرانی» و «نقش محوری کتاب یا تجربه کاربر»، چهار سناریوی متفاوت را برای آینده کتابخانه‌های عمومی ترسیم کرده‌اند.

معظمی و همکاران (۱۴۰۴) نیز در پژوهش خود اظهار می‌کنند تلاش‌ها برای همگام ماندن کتابخانه‌های عمومی با فراز و نشیب‌های دیجیتال، کافی نیست. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تحول دیجیتال از استفاده صرف فناوری فراتر رفته و همه رویه‌ها، سازوکارها و فرایندها را متحول کرده است. در حقیقت تحول دیجیتال یک موضوع اجتماعی-فنی است. بنابر این، تحقق موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال در کتابخانه‌های عمومی مستلزم نگاهی جامع به تعامل میان فناوری، فرهنگ سازمانی، مشارکت اجتماعی و شبکه‌های نوین حکمرانی است.

امیدخدا و همکاران (۱۳۹۹) نیز با بررسی انواع برنامه‌ریزی (مشارکتی، فرهنگی، راهبردی، ترویجی و منطقی) برای طراحی فعالیت‌های فرهنگی کتابخانه‌های عمومی، نشان می‌دهند که بین دیدگاه کتابداران و کارشناسان در انتخاب نوع برنامه‌ریزی تفاوت معناداری وجود دارد و این مسئله بر اثربخشی برنامه‌ها تأثیرگذار است.

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد اغلب این پژوهش‌ها به صورت مورد کاوی، در سطح فروملی و به صورت جزئی‌نگر به بررسی یک یا چند بعد از مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران پرداخته‌اند. آنچه تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته، نگاهی کل‌نگر، یکپارچه و نظام‌مند به مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی است. از این منظر پژوهش حاضر یک پژوهش نوآورانه محسوب می‌شود که با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی، در پی تبیین نظام‌مند مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در چهار محور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است.

## روش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با استفاده از روش فراترکیب ۱ انجام شده است. فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است که به مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مورد نظر می‌پردازد و با ترکیب یافته‌ها و نتایج کیفی مطالعات مختلف، به کشف مضامین و مفاهیم جدید و اساسی نائل می‌آید (Zimmer, 2006).

در این پژوهش، برای اجرای روش فراترکیب از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. مراحل و گام‌های این روش عبارت‌اند از: ۱) تنظیم سؤال پژوهش، ۲) مرور نظام‌مند ادبیات، ۳) جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب، ۴) استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها، ۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، ۶) کنترل کیفیت، و ۷) ارائه یافته‌ها.

### گام اول. تنظیم سؤال پژوهش

پرسش اصلی پژوهش بدین صورت تدوین شد: "نظام مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در چهار محور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی بر مبنای یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های انجام‌شده چگونه است؟"

### گام دوم. مرور نظام‌مند ادبیات

با توجه به بومی و داخلی بودن مسئله مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران، برای دستیابی به منابع مرتبط، صرفاً پایگاه‌های معتبر داده‌های علمی فارسی شامل پایگاه نشریات کشور (مگیران)، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز، گنج و سیویلیکا مورد جستجو قرار گرفت. جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع انجام شد. با توجه به محدود بودن و کم تعداد بودن پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران که در سطح ملی و با رویکرد ملی انجام شده است، در فرآیند جستجو، دوره زمانی جستجو به تدریج به ۱۵ سال افزایش یافت و نهایتاً در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ انجام شد. کلیدواژه‌ها و اصطلاحات مورد نظر برای جستجوی پژوهش‌های مرتبط در پایگاه‌های یادشده، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. کلیدواژه‌ها و اصطلاحات برای جستجوی پژوهش‌های مرتبط

واژه‌ها و اصطلاحات برای جستجوی پژوهش‌ها	
مدیریت کتابخانه‌های عمومی	تحول دیجیتال در کتابخانه‌های عمومی
اداره کتابخانه‌های عمومی	سیاست‌گذاری کتابخانه‌های عمومی
بهره‌وری کتابخانه‌های عمومی	برنامه‌ریزی کتابخانه‌های عمومی
اثربخشی کتابخانه‌های عمومی	عملکرد کتابخانه‌های عمومی

<sup>1</sup> . Meta-synthesis

<sup>2</sup> Sandelowski & Barroso

ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی	سرمایه انسانی کتابخانه‌های عمومی
نظارت و ارزیابی کتابخانه‌های عمومی	فناوری اطلاعات و ارتباطات در کتابخانه‌های عمومی

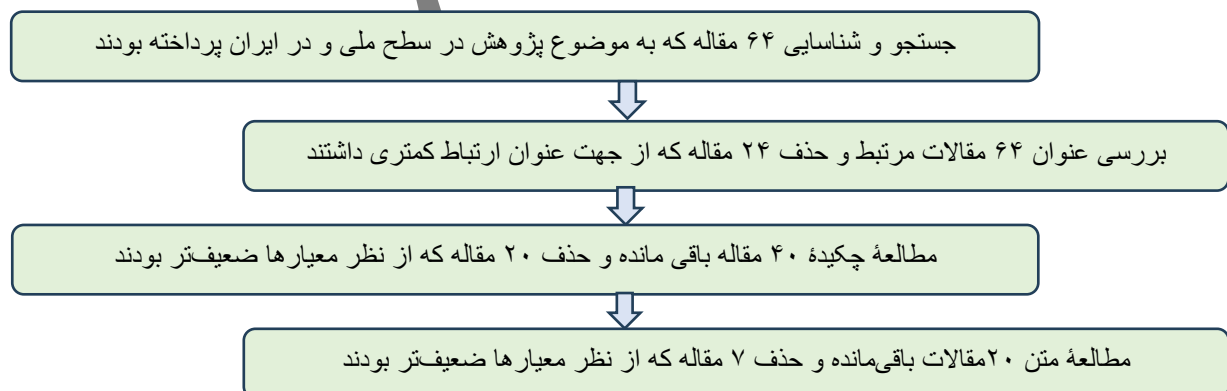
### گام سوم. جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

با توجه به محدودیت پژوهش‌هایی که در خصوص مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران، در سطح ملی و با رویکرد ملی انجام شده‌اند، پس از جستجوی اولیه، ۶۴ مقاله مرتبط با حوزه مدیریت کتابخانه‌های عمومی شناسایی شد. شاخص‌های مورد نظر برای غربالگری پژوهش‌ها و انتخاب پژوهش‌های برتر در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌ها و معیارهای غربالگری و انتخاب پژوهش‌ها

ردیف	شاخص	معیار غربالگری و انتخاب پژوهش‌ها
۱	جامعه و نتایج	پژوهش‌هایی که جامعه پژوهش آنها کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی باشد، یا مجموع کتابخانه‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، شهرداری‌ها و کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بوده و نتایج آنها قابل تعمیم به سطح کشور باشد
۲	ارتباط	میزان ارتباط موضوع پژوهش با مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در حوزه‌های سیاست‌گذاری، برنامه ریزی، اجرا و نظارت و ارزیابی
۳	اعتبار	اعتبار نشریه، با اولویت نشریات پژوهشی دارای رتبه الف از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مقالات مستخرج از رساله‌های دکتری
۴	روزآمدی	پژوهش‌های جدید با اولویت پژوهش‌های مرتبط و دارای اعتبار که در ۵ سال اخیر انجام شده است

با غربالگری مختلف، از میان ۶۴ مقاله دارای شرایط اولیه، ابتدا با بررسی عنوان مقالات، ۴۰ مقاله انتخاب شد و در مرحله بعد با بررسی چکیده مقالات، ۲۰ مقاله انتخاب شد و نهایتاً با مراجعه به متن این مقالات، ۱۳ مقاله که به طور مستقیم‌تری به مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی پرداخته بودند و واجد شرایط لازم بودند برای تحلیل انتخاب شدند. شکل ۱. فرآیند و مراحل غربالگری را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرآیند و مراحل غربالگری مقالات

مشخصات ۱۳ مقاله منتخب برای تحلیل که بر اساس شاخص ها و معیارهای تعیین شده برتر تشخیص داده شدند در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصات مقالات منتخب برای فراترکیب

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده(ها)	سال انتشار	محور اصلی
۱	تنظیم‌گری به‌جای تصدی‌گری در سیاست‌گذاری؛ مطالعه موردی: الگوی تعامل نهاد کتابخانه‌های عمومی و بخش کتابخانه‌های شهرداری تهران	شیرازی	۱۳۹۸	سیاست‌گذاری
۲	طراحی و تبیین مدل حکمرانی خوب برای ادارات کل کتابخانه‌های عمومی کشور	باقرزاده و همکاران	۱۳۹۹	سیاست‌گذاری
۳	شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت	آهنگر و همکاران	۱۴۰۱	سیاست‌گذاری
۴	بررسی ساختار اداری هیئت‌امانی کتابخانه‌های عمومی ایالات متحده آمریکا	ملکزاده و همکاران	۱۴۰۱	سیاست‌گذاری
۵	تدوین سناریوهای متصور برای آینده نهاد رسانه‌ای کتابخانه‌های عمومی ایران	غفاری قدیر و همکاران	۱۳۹۲	برنامه‌ریزی
۶	تعیین مناسب‌ترین نوع برنامه‌ریزی به منظور طراحی فعالیت‌های فرهنگی کتابخانه‌های عمومی	امیدخدا و همکاران	۱۳۹۹	برنامه‌ریزی
۷	سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی ایران: پژوهشی مبتنی بر کارگاه‌های آینده‌پژوهی	ذوالفقارزاده و همکاران	۱۳۹۹	برنامه‌ریزی
۸	دیدگاه متخصصان علم اطلاعات در خصوص تحولات آینده کتابخانه‌های عمومی	درودی و بنی اسدیان	۱۴۰۲	برنامه‌ریزی
۹	مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی ایران	کهزادی طهنه و همکاران	۱۴۰۳	برنامه‌ریزی و ارزیابی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده(ها)	سال انتشار	محور اصلی
۱۰	طراحی مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران کتابخانه‌های عمومی	شعبانیان و زارعی	۱۳۹۵	اجرا
۱۱	اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران	کهنزادی طهنه و همکاران	۱۴۰۲	اجرا و ارزیابی
۱۲	کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	خاشعی	۱۳۹۳	ارزیابی
۱۳	رتبه‌بندی و مطالعه میزان سودمندی شاخص‌های سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	منوچهری و همکاران	۱۳۹۶	ارزیابی

### گام چهارم. استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

در این مرحله، مطابق روش فراترکیب، یافته‌ها و نتایج ۱۳ مقاله منتخب به صورت دقیق و عمیق توسط پژوهشگر مطالعه شد و کدهای اولیه مرتبط با مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی از میان این یافته‌ها و نتایج استخراج شدند. این کدها شامل مفاهیم، عبارات و یافته‌هایی بودند که به نوعی به چالش‌ها، آسیب‌ها، موانع و مسائل مدیریتی اشاره داشتند. در مجموع ۶۱ کد اولیه استخراج شد. ۱۰ نمونه کد استخراج شده و منابع آنها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه کدهای استخراج شده و منابع آنها

ردیف	نمونه کد استخراج شده	منبع	
		نویسنده	سال نشر
۱	ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی	شیرازی	۱۳۹۸
۲	تمرکز همزمان سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت در یک نهاد	شیرازی	۱۳۹۸
۳	مسئله حکمرانی و مالکیت (دولتی/مردمی)	باقرزاده و همکاران	۱۳۹۹
		ملک‌زاده و همکاران	۱۴۰۱
۴	عدم قطعیت‌های محیطی گذار از فضای فیزیکی به مجازی	غفاری قدیر و همکاران	۱۳۹۲
		امیدخدا و همکاران	۱۳۹۹
		ذوالفقارزاده و همکاران	۱۳۹۹

۱۴۰۲	درودی و بنی اسدیان		
۱۴۰۳	کهزادی طه‌نه و همکاران	شکاف راهبردی میان وضع موجود و مطلوب	۵
۱۳۹۵	شعبانیان و زارعی		
۱۳۹۹	امیدخدا و همکاران	برنامه‌ریزی سنتی و ایستا	۶
۱۴۰۲	درودی و بنی اسدیان		
۱۳۹۹	ذوالفقارزاده و همکاران	کمبود کارگاه‌های آینده‌پژوهی و سناریونگاری	۷
۱۳۹۵	شعبانیان و زارعی	کمبود نیروی متخصص	۸
۱۴۰۲	کهزادی طه‌نه و همکاران		
۱۳۹۳	خاشعی	فقدان سیستم کنترل استراتژیک مؤثر	۹
۱۳۹۶	منوچهری و همکاران	عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی با مأموریت‌ها	۱۰

### گام پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در روش فراترکیب محتوایی که از یافته‌ها و نتایج پژوهش‌ها استخراج می‌شود، غالباً به صورت کد، مفهوم و مقوله دسته‌بندی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز با توجه به نوع پرسش‌های پژوهش و رویکرد پژوهشگر از همین دسته‌بندی استفاده شده است. کدهای استخراج‌شده در یک فرآیند رفت و برگشتی تکرار شونده، بر اساس شباهت‌های معنایی دسته‌بندی و در قالب مفاهیم و سپس در مقوله‌ها سازماندهی شدند. این فرآیند رفت و برگشتی تا رسیدن پژوهشگر به اشباع نظری ادامه یافت. این فرآیند نهایتاً منجر به شناسایی ۱۴ مفهوم و ۴ مقوله گردید.

### گام ششم. کنترل کیفیت

برای تضمین کیفیت و اعتبار یافته‌ها، از معیارهای ارزیابی کیفی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> شامل اعتبار (باورپذیری)<sup>۲</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۴</sup> و تأییدپذیری<sup>۵</sup> استفاده شد. جدول ۵ کنترل کیفیت بر اساس معیارهای ارزیابی کیفی لینکلن و گوبا را نشان می‌دهد:

جدول ۵. کنترل کیفیت بر اساس معیارهای ارزیابی کیفی لینکلن و گوبا

معیار	پرسش اصلی	روش اجرا
اعتبار	آیا بازنمایی درستی از واقعیت داریم؟	غرق شدن در منابع، مثلث‌سازی (منابع، روش‌ها، پژوهشگران)، بازبینی توسط هم‌تایان
قابلیت انتقال	آیا یافته‌ها قابل تعمیم هستند؟	ارائه توصیف غنی و دقیق از بافت، نمونه و فرآیند پژوهش

<sup>1</sup> Lincoln & Guba

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> Transferability

<sup>4</sup> Dependability

<sup>5</sup> Confirmability

ایجاد مسیر تصمیم‌گیری شفاف، ذخیره نسخه‌های کدگذاری، محاسبه پایایی بین کدگذاران	آیا فرآیند پژوهش تکرارپذیر است؟	قابلیت اعتماد
بازتاب‌نگاری، نگهداری بایگانی داده‌ها، جداسازی کد از تفسیر، بازخورد هم‌تایان	آیا یافته‌ها عاری از سوگیری هستند؟	تأییدپذیری

برای اجرای همزمان این چهار معیار، یافته‌های پژوهش بایگانی شد و مراحل پژوهش نیز به صورت دقیق و شفاف نگارش شد. با این کار، میزان و هم‌تایان خارجی می‌توانستند مسیر تصمیم‌گیری پژوهشگر را از داده خام تا یافته نهایی دنبال کنند. در این فرآیند هم‌تایان خارجی می‌توانستند صحت انتساب کدها به منابع را بررسی کنند (قابلیت اعتبار و باورپذیری)، زمینه را برای قضاوت درباره تعمیم‌پذیری فراهم آورند (قابلیت انتقال) و در خصوص شفافیت و تکرارپذیری بودن پژوهش اعلام نظر کنند (قابلیت اعتماد)، در نهایت با مشاهده نتایج بازبینی هم‌تایان، عدم سوگیری یافته‌ها تأیید شد (تأییدپذیری). برای اجرای این فرآیند یافته‌های پژوهش توسط دو پژوهشگر مستقل (هم‌تایان) بازبینی و میزان توافق میان آن‌ها با استفاده از جداول تطبیقی (۸۶ درصد) محاسبه گردید.

#### گام هفتم. یافته‌ها

یافته‌های حاصل از فراترکیب ۱۳ مقاله منتخب، منجر به شناسایی ۶۱ کد، ۱۴ مفهوم و ۴ مقوله مطابق جدول ۶ شده است. در ادامه، هر یک از این محورها به تفکیک تشریح می‌شوند.

جدول ۶. نظام کدها، مفاهیم و مقوله‌های مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران (بر اساس فراترکیب)

سال نشر	تویسنده	کدهای استخراج شده از یافته‌ها و نتایج پژوهش‌ها	مفهوم	مقوله‌ها
۱۳۹۸	شیرازی	تمرکز همزمان سیاست گذاری، اجرا و نظارت در یک نهاد؛ بلا تکلیفی روابط با شهرداری؛ چندگانگی نهادهای متولی (نهاد کتابخانه‌ها، شهرداری، مساجد، کانون پرورش)	ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی	سیاست گذاری
۱۳۹۸	شیرازی	پراکندگی وظایف میان نهادها بدون هماهنگی؛ عدم وجود حلقه واسطه سیاستی؛ تداخل اختیارات نهاد کتابخانه‌ها و شهرداری‌ها	چنددستگی و عدم یکپارچگی سیاستی	
۱۳۹۹	باقرزاده و همکاران			
۱۳۹۸	شیرازی	تمرکز بیش از حد اختیارات در سطح ملی؛ کمبود تفویض به ادارات استانی و شهرستانی؛ محدودیت خلاقیت محلی	عدم تعادل میان تمرکز و عدم تمرکز	
۱۳۹۹	باقرزاده و همکاران			
۱۳۹۹	باقرزاده و همکاران	عدم قطعیت در مدل مالکیت و حکمرانی؛ محدودیت خلاقیت در ساختار دولتی؛ نیاز به الگوی هیئت امنای مستقل مشابه آمریکا	مسئله حکمرانی و مالکیت (دولتی / مردمی)	
۱۴۰۱	ملکزاده و همکاران			
۱۳۹۲	غفاری قدیر و همکاران	گذار از فضای فیزیکی به مجازی؛ رقابت منابع فیزیکی و دیجیتال؛ محلی‌گرایی در مقابل جهانی‌گرایی؛ عدم قطعیت در نوع منابع و خدمات	عدم قطعیت‌های محیطی	برنامه‌ریزی
۱۳۹۹	امیدخدا و همکاران			
۱۳۹۹	ذوالفقارزاده و همکاران			
۱۴۰۲	درودی و بنی اسدیان			
۱۴۰۳	کهزادی طه‌نه و همکاران	شکاف شدید میان وضع موجود و وضع مطلوب؛ شکاف ایده تا عمل؛ عدم حمایت از ارزش‌ها، هنجارها و مراسم فرهنگی بومی؛ فقدان چارچوب یکپارچه راهبردی	شکاف راهبردی میان وضع موجود و مطلوب	
۱۴۰۲	کهزادی طه‌نه و همکاران			
۱۳۹۲	غفاری قدیر و همکاران	عدم پیش‌بینی سناریوهای آینده؛ برنامه‌ریزی سنتی و ایستا؛ کمبود کارگاه‌های آینده‌پژوهی و سناریونگاری	ضعف در آینده‌نگاری و سناریوپردازی	
۱۳۹۹	ذوالفقارزاده و همکاران			
۱۴۰۲	درودی و بنی اسدیان			
۱۳۹۸	شیرازی			

۱۳۹۹	باقرزاده و همکاران	وابستگی شدید به نیم درصد درآمد شهرداری؛ ناپایداری منابع مالی؛ عدم شفافیت در تخصیص و هزینه‌کرد نیم درصد	مسئله تأمین مالی پایدار و نیم درصد شهرداری‌ها	
۱۳۹۵	شعبانیان و زارعی	کمبود نیروی متخصص؛ آموزش ناکافی و غیرمستمر؛ نظام پاداش غیرعملکردی؛ انگیزش پایین کارکنان؛ انتخاب مدیران بدون مدل فازی/چندشاخصه، عدم توجه به رشد و تعالی فرهنگ سازمانی؛	چالش‌های نیروی انسانی (تخصص، آموزش، انگیزش و پاداش)	
۱۴۰۲	کهزادی طهنه و همکاران			
۱۴۰۲	درودی و بنی اسدیان	عقب‌ماندگی در دیجیتال‌سازی منابع؛ کمبود تجهیزات و به‌روزرسانی سیستم‌های کتابخانه‌ای؛ گذار ناکارآمد از سنتی به دیجیتال؛ عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی؛	مسائل فناوری اطلاعات و دیجیتال‌سازی	اجرا
۱۴۰۱	آهنگر و همکاران	عدم استفاده از ماتریس قدرت/منفعت برای ذی‌نفعان؛ مشارکت پایین اعضا و جامعه محلی؛ عدم تعامل مؤثر با هیئت امنای محلی و انجمن‌ها	ضعف در مشارکت‌پذیری و تعامل با ذی‌نفعان	
۱۴۰۱	ملک‌زاده و همکاران			
۱۳۹۳	خاشعی	فقدان سیستم کنترل استراتژیک مؤثر؛ عدم انسجام در اجرای چشم‌انداز ۱۴۰۴؛ کنترل ضعیف محتوای و اجرای استراتژی؛ نظارت و کنترل ضعیف مدیران؛	ناکارآمدی نظام‌های کنترل راهبردی	
۱۳۹۶	منوچهری و همکاران	ناسازگاری شاخص‌های سند چشم‌انداز با تحولات (امانت، مجموعه، کارکنان، عضویت، فضا)؛ نیاز به بازنگری گویه‌ها و شاخص‌ها؛	عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی با مأموریت‌ها	ارزیابی
۱۳۹۹	باقرزاده و همکاران	عدم گزارش‌دهی منظم عملکرد و مالی؛ کمبود شفافیت در هزینه‌کرد منابع؛ ضعف پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان و جامعه	ضعف در پاسخ‌گویی و شفافیت	

### مسائل سیاست‌گذاری

#### ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی

یکی از مسائل بنیادین در سطح سیاست‌گذاری، ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی میان بازیگران مختلف حوزه کتابخانه‌های عمومی کشور است. شیرازی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این مسئله اشاره می‌کند که «در حال حاضر، نهاد کتابخانه‌های عمومی هم سیاست‌گذار، هم مجری و هم ناظر بر کتابخانه‌های عمومی است» که این تمرکز وظایف، شفافیت و کارآمدی نظام سیاست‌گذاری را کاهش می‌دهد. این ابهام به‌ویژه در رابطه میان نهاد کتابخانه‌های عمومی و شهرداری‌ها مشهود است.

ملک‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی ساختار اداری هیئت‌امنای کتابخانه‌های عمومی آمریکا نشان می‌دهند که در آن کشور، وظایف و اختیارات به‌صورت تفصیلی و با رویکرد عمل‌گرایانه‌تری تدوین شده‌اند و انعکاسی از وجه محلی کتابخانه‌ها هستند. این در حالی است که در ایران، وظایف و اختیارات برای همه انجمن‌ها در همه نقاط جغرافیایی یکسان است و این امر موجب کم‌رنگ شدن وجه محلی و تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود.

### چنددستگی و عدم یکپارچگی سیاستی

عدم یکپارچگی در سیاست‌گذاری و پراکندگی وظایف میان نهادهای مختلف، از دیگر مسائل اساسی است. شیرازی (۱۳۹۸) به درستی به این نکته اشاره می‌کند که «هم‌اکنون شهرداری، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، مساجد، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان و ... دارای کتابخانه‌های عمومی در سطح شهر تهران هستند، اما آنچه در این میان مفقود است، حلقه واسط و یکپارچه‌کننده کتابخانه‌های عمومی کشور است». این چنددستگی نه تنها مانع هم‌افزایی کارکردی می‌شود، بلکه امکان ظهور «شبکه کتابخانه‌های کشور» به عنوان یک موجودیت مستقل و قابل اعتنا را سلب می‌کند.

### عدم تعادل میان تمرکزگرایی و تمرکززدایی

یکی دیگر از مسائل سیاست‌گذاری، عدم تعادل مناسب میان تمرکزگرایی و تمرکززدایی در اداره کتابخانه‌های عمومی است. از یک سو، نهاد کتابخانه‌های عمومی به عنوان متولی اصلی، سیاست‌ها و بخشنامه‌های متمرکزی را ابلاغ می‌کند که ممکن است با نیازها و شرایط محلی سازگار نباشد. از سوی دیگر، نهادهای محلی مانند شهرداری‌ها و انجمن‌ها از اختیار کافی برای تصمیم‌گیری و اقدام مستقل برخوردار نیستند. ذوالفقارزاده و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود، «شیوه مالکیت/حکمرانی متمرکز یا نامتمرکز» را به عنوان یکی از دو عدم قطعیت کلیدی در آینده کتابخانه‌های عمومی ایران معرفی می‌کنند که نشان‌دهنده اهمیت و اثرگذاری این مسئله است.

باقرزاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مدل حکمرانی خوب برای کتابخانه‌های عمومی، به ابعاد سیاسی و مدیریتی توجه کرده و مؤلفه‌هایی چون پاسخ‌گویی و شفافیت، قانون‌محوری اخلاقی، مشارکت‌گرایی، و فسادستیزی را در بعد سیاسی و عدالت‌تعاملی، کارآمدی و توانمندسازی، توسعه خلاقانه و شبکه‌های مجازی حرفه‌ای را در بعد مدیریتی معرفی می‌نمایند. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده آن است که حکمرانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی نیازمند تعادل میان سطوح مختلف تصمیم‌گیری است.

### مسائل برنامه‌ریزی

#### شکاف راهبردی میان وضع موجود و مطلوب

یکی از مهم‌ترین مسائل برنامه‌ریزی، وجود شکاف عمیق میان وضع موجود و وضع مطلوبی است که در اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ترسیم شده است. کهرزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۳) با تأکید بر این مسئله، عواملی چون عدم توجه به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمانی، عدم نظارت و اعمال کنترل مؤثر توسط مدیران، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی، عدم حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم)، و عدم برخورداری راهبردها از چارچوب یکپارچه و منسجم را از جمله عوامل ایجادکننده این شکاف معرفی می‌کنند.

پژوهش کهرزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۳) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، ۷۷ مؤلفه در فرایند تدوین راهبرد را مورد تأیید قرار داده و نشان می‌دهند که در شاخص مأموریت نهاد، گویه «در تدوین راهبردها، به بقاء، رشد و تعالی فرهنگ سازمان توجه

شده است؟»، در شاخص عوامل خارجی، گویه «در تدوین راهبردهای نهاد، به عوامل سیاسی، قانونی و دولتی و پیش‌بینی اثرات آن‌ها توجه شده است؟»، در شاخص عوامل داخلی، گویه «مدیران به نظارت و اعمال کنترل توجه دارند؟» و گویه «از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران استفاده می‌شود؟» و در شاخص انتخاب راهبردها، گویه «راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه حمایت می‌کنند؟» و گویه «راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم هستند؟»، به‌عنوان عوامل مهم ایجادکننده شکاف شناسایی شده‌اند (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۳).

### عدم قطعیت‌های محیطی و ضعف در آینده‌نگاری

کتابخانه‌های عمومی در محیطی پویا و مملو از عدم قطعیت فعالیت می‌کنند. غفاری قدیر و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از روش سناریونگاری، سه عدم قطعیت اساسی را برای آینده کتابخانه‌های عمومی ایران شناسایی کرده‌اند: «فضای فیزیکی در مقابل فضای مجازی»، «منابع فیزیکی در مقابل منابع مجازی»، و «محلی‌گرایی در مقابل جهانی‌گرایی». این عدم قطعیت‌ها نشان‌دهنده آن است که برنامه‌ریزی سنتی مبتنی بر مفروضات خطی و قطعی، نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی‌های آینده باشد.

ذوالفقارزاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز در عدم قطعیت کلیدی «شیوه مالکیت/حکمرانی» و «نقش محوری کتاب یا تجربه کاربر» را برای آینده کتابخانه‌های عمومی معرفی و بر اساس آن‌ها، چهار سناریوی «دانشرانی»، «کتابداری»، «دانش‌یابی» و «کتاب‌کاری» را ترسیم می‌کنند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ضعف در آینده‌نگاری و سناریوپردازی، برنامه‌های راهبردی کتابخانه‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی آسیب‌پذیر می‌سازد. درودی و بنی‌اسدیان (۱۴۰۲) نیز با تأکید بر اهمیت آینده‌پژوهی، مؤلفه‌هایی چون روزآمد بودن سیستم کتابخانه‌ها، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، استفاده از کتابداران و مدیران متخصص، دیجیتال‌سازی منابع اطلاعاتی و بهره‌گیری از خطوط پرسرعت اینترنت را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر آینده کتابخانه‌های عمومی برمی‌شمارند.

کهزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۳) نیز نشان می‌دهند که در شاخص انتخاب راهبردها، گویه «به نظر شما راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه (ارزش‌ها، باورها، مراسم و...) حمایت می‌کنند؟» و گویه «راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه است؟»، از عوامل مهم ایجادکننده شکاف هستند. این موارد ارتباط ضعیف راهبردها با محیط را نشان می‌دهد.

### اختلاف نظر در انتخاب نوع برنامه‌ریزی مناسب

امیدخدا و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با بررسی پنج نوع برنامه‌ریزی (مشارکتی، فرهنگی، راهبردی، ترویجی و منطقی) نشان می‌دهند که بین دیدگاه کتابداران و کارشناسان در انتخاب نوع برنامه‌ریزی برای طراحی فعالیت‌های فرهنگی کتابخانه‌های عمومی تفاوت معناداری وجود دارد. از دیدگاه کتابداران، برنامه‌ریزی مشارکتی در اولویت نخست قرار دارد، در حالی که از دیدگاه کارشناسان، برنامه‌ریزی منطقی دارای بالاترین اولویت است. این اختلاف نظر نشان‌دهنده عدم توافق بر سر رویکرد مناسب برنامه‌ریزی و تأثیر آن بر اثربخشی برنامه‌هاست.

## ضعف در مشارکت‌پذیری و ذی‌نفع‌محوری در برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در کتابخانه‌های عمومی غالباً بدون مشارکت کافی ذی‌نفعان کلیدی انجام می‌شود. آهنگر و همکاران (۱۴۰۱) با شناسایی و اولویت‌بندی ۲۴ گروه ذی‌نفع، نشان می‌دهند که ذی‌نفعان کلیدی (با قدرت و علاقه بالا) شامل هیئت‌امنا، مدیران ستادی و استانی، کتابداران، کارشناسان ستادی و خیرین هستند که باید در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مشارکت داده شوند. با این حال، در عمل این مشارکت به‌ندرت مشاهده می‌شود و برنامه‌ها عمدتاً به‌صورت بخشنامه‌ای و از بالا به پایین تدوین می‌گردند.

## مسئله تأمین مالی و نیم درصد شهرداری‌ها

تأمین مالی پایدار و مستقل، یکی از چالش‌های دیرین کتابخانه‌های عمومی است. شیرازی (۱۳۹۸) به تفصیل به مسئله «نیم درصد» درآمد شهرداری‌ها که به‌عنوان منبع اصلی درآمد نهاد تعیین شده، پرداخته است. این ماده قانونی که می‌بایست به استقلال مالی نهاد کمک کند، عملاً به نقطه تقابل و کشمکش میان نهاد و شهرداری تبدیل شده است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، «اختلاف نهاد و شهرداری بر سر همان نیم درصد است» و شهرداری‌ها برای فرار از پرداخت آن، اقدام به ایجاد کتابخانه‌های مستقل کرده‌اند. علاوه بر این، عدم شفافیت در نحوه هزینه‌کرد این منابع نیز مسئله‌ساز شده است. یکی از کارشناسان شهرداری در این زمینه می‌گوید: «نهاد سال گذشته بابت نیم درصد، ۵۰ میلیارد تومان برداشت کرده است. اما مشخص نیست این پول چطور خرج شده؟ خروجی این مبلغ چه بوده؟ مسئله شفاف نیست» (شیرازی، ۱۳۹۸).

## مسائل اجرا

### چالش‌های نیروی انسانی

کتابخانه‌های عمومی ایران با چالش‌های متعددی در حوزه نیروی انسانی مواجه‌اند. کهزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۲) در اعتبارسنجی الگوی مدیریت راهبردی، به اهمیت عواملی چون «استفاده از کتابداران و مدیران متخصص»، «سطوح تحصیلی کارکنان»، و «پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان» اشاره می‌کنند. در این پژوهش، گویه «پاداش‌ها و افزایش حقوق با توجه به عملکرد کارکنان و مبتنی بر دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت» بالاترین بار عاملی را در متغیر مسائل مدیریت داشته است.

شعبانیان و زارعی (۱۳۹۵) نیز در طراحی مدل انتخاب مدیران کتابخانه‌های عمومی، معیارهایی چون دانش و تخصص، مهارت مدیریتی و نگرش و بینش را به‌عنوان مهم‌ترین معیارها معرفی می‌کنند و نشان می‌دهند که انتخاب مدیران شایسته و متخصص، تأثیر مستقیمی بر کارآمدی و اثربخشی کتابخانه‌ها دارد. همچنین کهزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهند که عدم توجه به رشد و تعالی فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهم در بروز شکاف راهبردی در کتابخانه‌های عمومی کشور است.

### مسائل فناوری اطلاعات و دیجیتال‌سازی

کتابخانه‌های عمومی ایران در حوزه فناوری اطلاعات و دیجیتال سازی با چالش‌های جدی مواجه‌اند. درودی و بنی اسدیان (۱۴۰۲) به مؤلفه‌هایی چون روزآمد بودن سیستم کتابخانه‌ها، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، دیجیتال‌سازی منابع اطلاعاتی و بهره‌گیری از خطوط پرسرعت اینترنت به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر آینده کتابخانه‌ها اشاره می‌کنند. با این حال، شکاف دیجیتالی عمیقی میان کتابخانه‌های عمومی و استانداردهای روز جهانی وجود دارد.

غفاری قدیر و همکاران (۱۳۹۲) نیز در سناریوهای خود، «فضای مجازی» و «منابع مجازی» را به‌عنوان دو عدم‌قطعیت اساسی مطرح می‌کنند که نشان‌دهنده اهمیت و در عین حال عدم‌قطعیت در مسیر دیجیتال‌سازی است. کهزادی طهنه و همکاران (۱۴۰۳) نیز نشان می‌دهند که در شاخص عوامل داخلی، گویه «از نرم‌افزارهای تخصصی برای ارائه خدمات بهتر به کاربران و مدیریت راهبردی کتابخانه استفاده می‌شود؟» یکی از عوامل مهم ایجادکننده شکاف است.

#### ضعف در مشارکت‌پذیری و تعامل با ذی‌نفعان

در مرحله اجرا مشارکت ذی‌نفعان و تعامل مؤثر با آن‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. آهنگر و همکاران (۱۴۰۱) بر اساس ماتریس علاقه/قدرت، راهبردهای متفاوتی برای تعامل با هر گروه از ذی‌نفعان پیشنهاد می‌دهند: برای ذی‌نفعان کلیدی (قدرت و علاقه بالا) مشارکت و تعامل جدی، برای ذی‌نفعان با علاقه بالا و قدرت پایین آگاه‌سازی و جلب مشارکت، برای ذی‌نفعان با قدرت بالا و علاقه پایین جلب رضایت، و برای ذی‌نفعان با قدرت و علاقه پایین توجه کمینه. با این حال، در عمل، کتابخانه‌های عمومی غالباً از این راهبردها غافل‌اند.

#### مسئله حکمرانی و مالکیت (دولتی/خصوصی)

مسئله حکمرانی و مالکیت کتابخانه‌های عمومی یکی از چالش‌های اساسی در مرحله اجراست. ذوالفقارزاده و همکاران (۱۳۹۹) «شیوه مالکیت/حکمرانی» را یکی از دو عدم‌قطعیت کلیدی معرفی می‌کنند و تأکید می‌نمایند که هر یک از دو سرطیف (دولتی یا خصوصی) مزایا و معایب خاص خود را دارند. در سبک مالکیت دولتی، انگیزه لازم برای تغییرات وجود ندارد و نظام سلسله‌مراتبی، امکان شکوفایی و خلاقیت را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، خصوصی‌سازی با خطر فاصله‌گرفتن از رسالت اصلی و فرهنگی نهاد همراه است.

#### مسائل ارزیابی

##### ناکارآمدی نظام‌های کنترل راهبردی

خاشعی (۱۳۹۳) با تأکید بر اهمیت کنترل راهبردی، خاطر نشان می‌سازد که طراحی یک سیستم کنترل راهبردی، شرایط سازمان را برای حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد. با این حال، یافته‌های

پژوهش وی نشان می‌دهد که در نهاد کتابخانه‌های عمومی، نظام کنترل راهبردی کارآمدی وجود ندارد و چشم‌انداز راهبردی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است.

کهزادی طه‌نه و همکاران (۱۴۰۲) نیز در الگوی خود، «کنترل و ارزیابی» را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت راهبردی معرفی می‌کنند. آنها نشان می‌دهند که گویه «راهبردهای تدوین شده دارای چارچوب یکپارچه و منسجم، توسط متخصصان تدوین و مورد تأیید اعضای هیئت‌مدیره کتابخانه است؟» و گویه «مدیران به نظارت و اعمال کنترل توجه دارند؟» از عوامل مهم ایجادکننده شکاف هستند و این نشان‌دهنده ضعف در نظام ارزیابی و کنترل راهبردهاست.

#### عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی با مأموریت‌ها

یکی از مسائل ارزیابی، عدم تناسب شاخص‌های مورد استفاده با مأموریت‌ها و اهداف کتابخانه‌های عمومی است. منوچهری و همکاران (۱۳۹۶) نیز با بررسی میزان سودمندی شاخص‌های سند چشم‌انداز (مجموعه، فضای کتابخانه‌ای، کارکنان، عضویت و امانت)، نشان می‌دهند که علی‌رغم بالاتر بودن نمره تمامی شاخص‌ها از نمره معیار، این شاخص‌ها از سودمندی کافی برخوردار نیستند و بی‌نیاز از تغییر نیستند و ویرایش و بازنگری در برخی از گویه‌های هر شاخص برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز لازم به نظر می‌رسد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر از این منظر که رویکردی یکپارچه، نظام‌مند و کل‌گرا به مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران دارد، دارای نوآوری است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد کتابخانه‌های عمومی ایران با شبکه‌ای به‌هم‌پیوسته از مسائل در چهار سطح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی مواجه‌اند که تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند.

در سطح سیاست‌گذاری، مسائلی چون ابهام در نقش‌ها و ترتیبات نهادی (شیرازی، ۱۳۹۸؛ ملک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱)، چنددستگی و عدم یکپارچگی سیاستی و عدم تعادل میان تمرکز و عدم تمرکز (ذوالفقارزاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ باقرزاده و همکاران، ۱۳۹۹) شناسایی شدند. این مسائل نشان می‌دهد حوزه سیاست‌گذاری برای کتابخانه‌های عمومی کشور با نوعی آشفتگی نهادی مواجه است که ناشی از ساختارهای چندگانه برای کتابخانه‌های عمومی در ایران و عدم تعیین و تعریف نقش و ترتیبات نهادی میان آنهاست. این نهادها شامل نهاد کتابخانه‌های عمومی، شهرداری‌ها، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، کانون فرهنگی مساجد است. همچنین به نظر می‌رسد انگاره (پارادایم) و رویکرد منسجم و مناسبی بر سیاست‌گذاری کتابخانه‌های عمومی ایران حاکم نیست. بدیهی است این مسائل ریشه‌ای و ساختاری، زمینه‌ساز بروز مسائل دیگر در سطوح پایین‌تر هستند.

در سطح برنامه‌ریزی، مسائلی چون شکاف راهبردی میان وضع موجود و مطلوب (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۳؛ منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶)، عدم قطعیت‌های محیطی و ضعف در آینده‌نگاری (غفاری قدیر و همکاران، ۱۳۹۲؛ ذوالفقارزاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ درودی و بنی‌اسدیان، ۱۴۰۲)، اختلاف نظر در انتخاب نوع برنامه‌ریزی مناسب (امیدخدا و همکاران، ۱۳۹۹)، ضعف در

مشارکت‌پذیری و ذی‌نفع‌محوری (آهنگر و همکاران، ۱۴۰۱)، عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، عدم حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه، عدم برخورداری راهبردها از چارچوب یکپارچه و منسجم (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۳) و مسئله تأمین مالی و نیم درصد شهرداری‌ها (شیرازی، ۱۳۹۸) شناسایی شدند. مسائل شناسایی شده در سطح برنامه‌ریزی نشان دهنده نوعی رویکرد سنتی و خطی بر برنامه‌ریزی کتابخانه‌های عمومی ایران حاکم است. علاوه بر این بلا تکلیفی طولانی مدت برخی مسائل برنامه‌ریزی از جمله تأمین منابع مالی پایدار و نیم درصد شهرداری‌ها که عامل مهمی در برنامه‌ریزی است، نشان می‌دهد این مسئله در اولویت مسائل تصمیم‌گیران قرار نداشته‌است. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی حلقه واسط میان سیاست‌گذاری و اجراست، وجود مسائل در سطح برنامه‌ریزی علاوه بر اختلال در اجرای سیاست‌ها، بر بروز مسائل در سطح اجرا و ارزیابی مؤثر است

در سطح اجرا، مسائلی چون چالش‌های نیروی انسانی (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۲؛ کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۳؛ شعبانیان و زارعی، ۱۳۹۵)، عدم توجه به رشد و تعالی فرهنگ سازمانی (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۳)، مسائل فناوری اطلاعات و دیجیتال‌سازی (درودی و بنی اسدیان، ۱۴۰۲؛ غفاری قدیر و همکاران، ۱۳۹۲)، ضعف در مشارکت‌پذیری و تعامل با ذی‌نفعان (آهنگر و همکاران، ۱۴۰۱) و مسئله حکمرانی و مالکیت (ذوالفقارزاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ باقرزاده و همکاران، ۱۳۹۹)، عدم تناسب نظام جبران خدمات با عملکرد کارکنان (کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۲) شناسایی شدند. مسائل شناسایی شده در حوزه اجرا علاوه بر این که تأثیر مسائل و چالش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در مرحله اجرا را بازتاب می‌دهد، نشان می‌دهد سطح اجرا که واقع بینانه‌ترین سطح مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران است با چالش‌ها و مسائل متعدد و جدی مواجه است. از میان مسائل حوزه اجرا از یک سو میدان واقعی تحقق سیاست‌ها و برنامه‌هاست و از سوی دیگر سطحی است که عملکرد کتابخانه‌ها بر اساس آن ارزیابی می‌شود. بر این اساس مسائل سطح اجرا نیز با مسائل سطوح قبل و بعد خود در ارتباط است.

در سطح ارزیابی، مسائلی چون ناکارآمدی نظام‌های کنترل راهبردی (خاشعی، ۱۳۹۳؛ کهزادی طه‌نه و همکاران، ۱۴۰۲)، عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی با مأموریت‌ها (منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶) شناسایی شدند. مسائل شناسایی شده در سطح ارزیابی نشان دهنده کاستی‌ها در شاخص‌ها و نظام ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران است. همچنین به نظر می‌رسد سطح ارزیابی در کتابخانه‌های عمومی کشور بر ارزیابی عملکرد متمرکز شده است و به مدیریت عملکرد و بهبود مستمر عملکرد توجه کافی نشده است. علاوه بر این فقدان نظام ارزیابی اثربخش، امکان بازخورد لازم برای اصلاح و بهبود را از مدیران سلب می‌کند و چرخه معیوب ناکارآمدی را تداوم می‌بخشد.

نتایج پژوهش در سطوح چهارگانه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کتابخانه‌های عمومی کشور نشان می‌دهد مسائل مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی، مسائلی منفک از یکدیگر نیستند، بلکه شبکه‌ای به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند.

## پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای بهبود مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران در سطح ملی ارائه می‌شود:

### پیشنهادها برای حوزه سیاست‌گذاری

- طراحی و اجرای مدل حکمرانی مطلوب امور کتابخانه‌های عمومی کشور، به صورت یکپارچه، فراگیر و ملی؛
- بازنگری در قانون تأسیس نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و تعیین نحوه اداره همه انواع کتابخانه‌های عمومی به صورت فراگیر و یکپارچه و شفاف‌سازی نقش‌ها و ترتیبات نهادی ذی‌نفعان و کنشگران این حوزه، در چارچوب مدل حکمرانی مطلوب؛
- اتخاذ تصمیم و تعیین سیاست در زمینه عدم قطعیت‌ها و دوگانه‌های مهم مدیریت کتابخانه‌های عمومی از جمله: دولت‌محوری/مردم‌محوری، محلی‌گرایی/ ملی‌گرایی/ جهانی‌گرایی، کتاب‌محوری/ کاربر‌محوری، فضای فیزیکی/ فضای مجازی، منابع فیزیکی/ منابع دیجیتال، بر اساس آینده‌نگاری و سناریو پردازی.

### پیشنهادها برای حوزه برنامه‌ریزی

- ایجاد توازن در آرمان‌گرایی و واقع‌گرایی (مسئله محوری) و تمرکزگرایی و تمرکززدایی در برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای کتابخانه‌های عمومی کشور؛
- جلب مشارکت ذی‌نفعان کلیدی به ویژه ذی‌نفعان و کنشگران غیرحاکمیتی، در برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌های عمومی در سطوح ملی، استانی و محلی؛
- توجه به ارزش‌ها، هنجارها، باورها و رفتار اجتماعی مردم در برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌های عمومی؛
- بازنگری نظام تأمین مالی کتابخانه‌های عمومی کشور با هدف کاهش وابستگی به منابع دولتی و ناپایدار.

### پیشنهادها برای حوزه اجرا

- ایجاد تحول در سرمایه انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور و متناسب‌سازی این سرمایه با نیازها، تحولات و مقتضیات تخصصی و جدید این کتابخانه‌ها از طریق بازنگری نظام سرمایه انسانی کتابخانه در چهار رکن: جذب نیروهای شایسته، شایسته‌سالاری و بکارگیری شایسته نیروها، توانمندسازی نیروها و تعدیل نیروهای ناکارآمد؛
- توجه ویژه به رشد و تعالی فرهنگ سازمانی و ایجاد گفت‌وگوهای سازمانی مشترک برای پشتیبانی از اجرای برنامه‌ها؛
- شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در انتخاب و بکارگیری مدیران کتابخانه‌های عمومی و تقویت نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران؛

- بازنگری نظام‌های ارزیابی خدمات و جبران خدمات (حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش) مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی کشور بر اساس شاخص کارایی و اثر بخشی آنها و تغییر نظام وقت مزد به نظام کار مزد؛
- طراحی و اجرای طرح‌های دیجیتال‌سازی و تحول دیجیتال در کتابخانه‌های عمومی کشور، متناسب با تحولات این حوزه و اقتضائات محلی؛

#### د) پیشنهادها برای حوزه ارزیابی

- تحول از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد و طراحی و اتخاذ رویکرد و سازوکارهای مناسب برای ایجاد پیوند مستقیم میان ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور از طریق تحکیم پیوستگی چرخه ارزیابی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا و بهبود مستمر سیاست‌ها، برنامه‌ها و اجرا بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد؛
- بازنگری شاخص‌ها و طراحی شاخص‌های جدید ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور بر پایه رویکردها، سناریوها و نقش‌های جدید این کتابخانه‌ها؛
- تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی و شفافیت از طرق مختلف از جمله گزارش‌دهی منظم عملکرد و ارزیابی کتابخانه‌های عمومی و انتشار و دسترس‌پذیر ساختن این گزارش‌ها؛
- شناسایی و بکارگیری فناوری‌های نوین و داشبوردهای پیشرفته برای ارزیابی و مدیریت مستمر و برخط عملکرد کتابخانه‌های عمومی در سطوح محلی، استانی و کشوری بر پایه شاخص‌های تعیین شده؛

#### محدودیت‌های پژوهش:

مهمترین محدودیت پژوهش حاضر، اندک بودن تعداد پژوهش‌های با کیفیت، در سطح ملی و با رویکرد ملی در زمینه مدیریت کتابخانه‌های عمومی ایران بود. اغلب پژوهش‌های انجام شده در خصوص کتابخانه‌های عمومی ایران به صورت موردکاوی و در سطح شهرها و استان‌های ایران صورت گرفته است و کمتر جنبه ملی داشته است.

#### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

#### سپاسگزاری

از سردبیر، همکاران و داوران محترم نشریه وزین مطالعات مدیریت خدمات عمومی برای داوری، پذیرش و نشر مقاله حاضر سپاسگزارم.

## منابع

- آهنگر، مصطفی؛ خندان، محمد؛ و اسماعیلی گیوی، محمدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از ماتریس علاقه/قدرت. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۵(۱)، ۲۴۴-۲۶۸. doi: ۲۰۲۲,۳۰۵۸۸۶,۱۸۸۵/lis.۱۰,۳۰۴۸۱
- امیدخدا، مریم؛ ابادری، زهرا؛ میرحسینی، زهره؛ و حریری، نجلا. (۱۳۹۹). تعیین مناسب‌ترین نوع برنامه‌ریزی به منظور طراحی فعالیت‌های فرهنگی کتابخانه‌های عمومی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۶(۱)، ۱۳۹-۲۰۱۵۷. doi: 20.1001.1.26455730.1399.26.1.1.0157
- باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی؛ مجیبی، تورج؛ باقرزاده، محمدرضا؛ و مهدی‌زاده اشرفی، علی. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل حکمرانی خوب برای ادارات کل کتابخانه‌های عمومی کشور. فصلنامه علمی-پژوهشی جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۱(۱)، ۲۸۹-۳۱۰. [۲۲۴۹۶۵۸magiran.com/p](http://۲۲۴۹۶۵۸magiran.com/p)
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۳). کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۰(۱)، ۳۱-۵۱. doi: 20.1001.1.26455730.1393.20.1.5.2
- درودی، فریبرز و بنی اسدیان، فرحناز. (۱۴۰۲). دیدگاه متخصصان علم اطلاعات درباره تحولات آتی کتابخانه‌های عمومی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۶(۴)، ۲۳۲-۱۹۹. doi: 10.30481/lis.2023.422159.2111
- ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ ذاکری، علی؛ گیلانی‌نژاد، فاطمه‌زهرا؛ صداقت‌باغانی، سینا؛ نصرالهی، حامد؛ و میاری، سینا. (۱۳۹۹). سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی ایران: پژوهشی مبتنی بر کارگاه‌های آینده‌پژوهی در میان کتابداران، مدیران و اعضای منتخب. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۶(۴)، ۷۵۱-۷۸۵. doi: 20.1001.1.26455730.1399.26.4.4.9
- سالاری، محمود. (۱۳۹۸). چالشها و مسائل مدیریتی کتابخانه‌ها در گذر از کتابخانه سنتی به سوی کتابخانه دیجیتال با نگاهی به ایران. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۳(۲)، ۹۷-۱۱۲. <https://www.magiran.com/p790205>
- شعبانیان گزافرودی، میلاد؛ و زارعی، هاجر. (۱۳۹۵). طراحی مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی برای انتخاب مدیران کتابخانه‌های عمومی از دیدگاه کتابداران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۲(۱)، ۷۳-۹۴. doi: 20.1001.1.26455730.1395.22.1.3.4
- شکاری، محمدرضا؛ خاتمی‌زاده، شهناز؛ نواح، عبدالرضا؛ هاشمی، اسماعیل؛ کوهی‌رستمی، منصور. (۱۴۰۲). مدل سازی تأثیر فرهنگ بر ایفای نقش کتابخانه‌های عمومی به مثابه مراکز اجتماعی: یک مطالعه داده بنیاد. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۶(۱)، ۲۲۵-۲۵۸.
- شیرازی، حسین. (۱۳۹۸). تنظیم‌گری به‌جای تصدی‌گری در سیاست‌گذاری؛ مطالعه موردی: الگوی تعامل نهاد کتابخانه‌های عمومی و بخش کتابخانه‌های شهرداری تهران. فصلنامه دولت‌پژوهی، ۵(۲۰)، ۳۳-۹. <https://doi.org/10.22054/tssq.2020.44390.730>
- عسکری باقرآبادی، محبوبه؛ خان محمدی، هادی و حسین پور، داود. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی مسائل بغرنج در نظام اداری ایران. مطالعات مدیریت خدمات عمومی، ۲(۳)، ۱-۴۴.

ضیایی، ثریا؛ بهرامی نیا، سارا؛ و مرادی، محمود (۱۴۰۲). شناسایی نقش کتابخانه‌های عمومی در توسعه اقتصادی جامعه از دیدگاه متخصصان. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۹(۱)، ۱۲-۳۲.

عنایت‌الله، سهیل. (۱۳۹۳). پرسش از آینده. مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

غفاری قدیر، جلال؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ و ضیائی، محمدصادق. (۱۳۹۲). تدوین سناریوهای متصور برای آینده نهاد رسانه‌ای

کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۹(۳)، ۲۹۵-۳۲۸.

20.1001.1.26455730.1392.19.3.2.6

کاظمی، راضیه و سیفی، لیلی. (۱۳۹۸). نقش کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی در ترویج و اشاعه خدمات کارآفرینی: مرور نظام‌مند.

مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۰(۲)، ۳۹-۵۷.

doi: 10.30484/nastinfo.2019.2324

کریمی، رضا؛ و اسدزاده باقی، محمد (۱۴۰۳). فراتحلیل مطالعات ارزیابی کیفیت کتابخانه‌های عمومی با مدل لایب کوال. تحقیقات اطلاع

رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۳۰(۱)، ۴۸-۶۵.

<http://dx.doi.org/10.61186/publiij.30.1.48>

کهزادی طهنه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ و بیات، بهروز. (۱۴۰۲). اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی

کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۹(۲)، ۲۴۰-۲۵۸.

10.61186/publiij.29.2.240

کهزادی طهنه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ و بیات، بهروز. (۱۴۰۳). مهمترین عوامل ایجادکننده شکاف راهبردی در

کتابخانه‌های عمومی ایران. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۷(۳)، ۱۰۷-۱۳۴.

10.30481/lis.2023.416962.2095

معظمی، زهرا؛ ابادزی، زهرا؛ شریف‌زاده، رحمان؛ باب‌الحوایجی، فهیمه؛ و حریری، نجلا (۱۴۰۴). مؤلفه‌های تحول دیجیتال در کتابخانه

های عمومی: یک مطالعه نظام‌مند. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۳۱(۲)، ۱۸-۱.

<https://doi.org/10.61186/publiij.2025.2066628.1014>

ملک‌زاده، محسن؛ زوارقی، رسول؛ و عطاپور، هاشم. (۱۴۰۱). بررسی ساختار اداری هیئت‌امنای کتابخانه‌های عمومی ایالات متحده آمریکا

به‌منظور ارائه الگویی برای کاربست در انجمن‌های کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی،

۲۸(۱)، ۵۲-۷۳. 20.1001.1.26455730.1401.28.1.1.4

منوچهری، روح‌الله؛ اسفندیاری مقدم، علیرضا؛ و زارعی، عاطفه. (۱۳۹۶). رتبه‌بندی و مطالعه میزان سودمندی شاخص‌های سند چشم‌انداز

۱۴۰۴ نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نظر کارشناسان و اعضای هیئت علمی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی،

۲۳(۴)، ۵۴۱-۵۵۵. 20.1001.1.26455730.1396.23.4.7.1

میرمحمدی، سیدمحمد، و حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۸)،

۹-۲۲.

هیئت وزیران جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۳). آیین نامه اجرایی قانون تأسیس و نحوه اداره کتابخانه های عمومی کشور. روزنامه رسمی کشور، ۱۷۴۱۷.

IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions). (2022). IFLA Guidelines for Professional Library and Information Services.

<https://www.ifla.org/publications/node/93954>

Keshvari, M., & Ostani, M. M. (2025). Outreach services of public libraries for disadvantaged communities. *Journal of Librarianship and Information Science*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03400352251368293>

Rahmani, M. et al. (2025). Strategic risk management in public library services: Approaches to prioritization and mitigation. *Malaysian Journal of Library & Information Science*.

<https://doi.org/10.22452/mjlis.vol30no1.4>

Seifi, L. et al. (2025). Assessing the Role of Iranian Public Librarians in Promoting Social Entrepreneurship. *Public Library Quarterly*. 24 Mar 2025.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01616846.2025.2480962>

Sandelowski, M.; Barroso, J. (2007), *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc.

Zimmer L. (2006), "Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts", *Journal of Advanced Nursing* 53 (3) 318-311.

<https://doi.org/10.1111/j.2648.2006.03721-1365.x> PMID: 16441536.

## References[In Persian]

Ahangar, M., Khandan, M., & Esmaeili Givi, M. R. (2022). Identification and prioritization of stakeholders in Iranian public libraries using the interest/power matrix. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*25\*(1), 244-268. doi: 10.30481/lis.2022.305886.1885

Askari Bagherabaadi, M., Khanmohammadi, H., & Hosseinpour, D. (2024). Identifying and prioritizing wicked problems in Iran's administrative system. *Public Service Management Studies*, \*2\*(3), 1-44. doi: 10.22054/spsa.2024.78188.1035

Bagherzadeh, M. S., Tabari, M., Mojibi, T., Bagherzadeh, M. R., & Mahdizadeh Ashrafi, A. (2020). Designing and explaining a good governance model for the general directorates of public libraries in Iran. *Geography (Regional Planning)*, \*11\*(1), 289-310. [magiran.com/p2249658](http://magiran.com/p2249658)

Doroudi, F., & Bani Asadian, F. (2023). The perspectives of information science specialists on the future developments of public libraries. *Library and Information Sciences*, \*26\*(4), 199-232. doi: 10.30481/lis.2023.422159.2111

Enayatollah, Soheil. (2014). *The Question of the Future*. Defense Industries Educational and Research Institute.

Ghaffari Ghadir, J., Roshandel Arbatani, T., & Ziyae, M. S. (2013). Developing plausible scenarios for the future of the Iranian public libraries as a media institution. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*19\*(3), 295-328. doi:20.1001.1.26455730.1392.19.3.2.6

- Karimi, R., & Asadzadeh Baghi, M. (2024). A meta-analysis of public library quality evaluation studies using the LibQUAL model. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*30\*(1), 48–65. [.http://dx.doi.org/10.61186/publij.30.1.48](http://dx.doi.org/10.61186/publij.30.1.48)
- Kazemi, R. and Seifi, L. (2019). Role of Public and Academic Libraries in Promoting and Dissemination of Entrepreneurship Services: Systematic Review. *Librarianship and Information Organization Studies*, 30(2), 39–57. doi: 10.30484/nastinfo.2019.2324
- Khashei, V. (2014). An exploration into the characteristics of the strategic control model of Iran Public Libraries Foundation's vision. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*20\*(1), 31–51. doi:20.1001.1.26455730.1393.20.1.5.2
- Kohzadi Taneh, M., Zarei, A., Maroufi, F., & Bayat, B. (2023). Validating the model of strategic management components for Iranian public libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*29\*(2), 240–258. doi: 10.61186/publij.29.2.240
- Kohzadi Taneh, M., Zarei, A., Maroufi, F., & Bayat, B. (2024). The most important factors creating a strategic gap in Iranian public libraries. *Library and Information Sciences*, \*27\*(3), 107–134. doi: 10.30481/lis.2023.416962.2095
- Malekzadeh, M., Zavarghi, R., & Atapour, H. (2022). A study of the administrative structure of public library boards of trustees in the United States to provide a model for application in Iranian public library associations. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*28\*(1), 52–73. doi:20.1001.1.26455730.1401.28.1.1.4
- Manouchehri, R., Esfandyari Moghaddam, A., & Zarei, A. (2017). Ranking and studying the usefulness of the indicators of the 2025 Vision Plan of Iran Public Libraries Foundation from the perspective of experts and faculty members. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*23\*(4), 541–555. doi:20.1001.1.26455730.1396.23.4.7.1
- Mirmohammadi, S. M., & Hassanpour, A. (2011). Iran's administrative system: An analysis of problems and challenges. *Public Administration Perspective*, \*2\*(8), 9–22. <https://sid.ir/paper/207572/fa>
- Moazami, Z., Abazari, Z., Sharifzadeh, R., Babalhavaeji, F., & Hariri, N. (2025). Components of digital transformation in public libraries: A systematic review. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*31\*(2), 1–18. <https://doi.org/10.61882/publij.2025.2066628.1014>
- Omidkhoda, M., Abazari, Z., Mirhosseini, Z., & Hariri, N. (2020). Determining the most appropriate type of planning for designing cultural activities in public libraries. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*26\*(1), 139–157. doi: 20.1001.1.26455730.1399.26.1.1.0
- Salari, M. (2009). Challenges and managerial issues of libraries in the transition from traditional to digital libraries with a look at Iran. *Library and Information Sciences*, \*13\*(2), 97–112. <http://www.magiran.com/p790205>
- Shabaniyan Gazafrudi, M., & Zarei, H. (2016). Designing a fuzzy multi-criteria decision-making model for selecting public library managers from the librarians' perspective. *Research on Information Science and Public Libraries*, \*22\*(1), 73–94. doi: 20.1001.1.26455730.1395.22.1.3.4
- Shirazi, H. (2019). Regulation instead of direct provision in policy-making; A case study: The interaction model between the Iran Public Libraries Foundation and the libraries department of Tehran

- Stiles, T. J. (2010). Rescuing the stakes. <https://observer.com/2010/06/rescuing-the-stacks/>
- The Cabinet of the Islamic Republic of Iran. (2004). Executive Bylaw of the Law on the Establishment and Administration of Public Libraries in the Country. Official Gazette of the Country, 17417.
- Ziaei, S., Bahraminia, S., & Moradi, M. (2023). Identifying the role of public libraries in the economic development of society from the viewpoint of experts. Research on Information Science and Public Libraries, 29(1), 12-32.
- Zolfagharzadeh, M. M., Zakeri, A., Gilaninejad, F. Z., Sedaghat Baghbani, S., Nasrollahi, H., & Miyari, S. (2020). Future scenarios of Iranian public libraries: A research based on futures studies workshops among selected librarians, managers, and members. Research on Information Science and Public Libraries, \*26\*(4), 751-785. doi: 20.1001.1.26455730.1399.26.4.4.9

املاہ انتشار



# املاہ انتشار

املاه انتشار