

## Identifying Diversification Strategies For Financing And Entrepreneurship In Public Libraries: A Systematic Review

**Amir Hossein Rahbar**

Faculty of Management and Accounting, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran, E-mail:  
[a.h.rahbar@basu.ac.ir](mailto:a.h.rahbar@basu.ac.ir)

**Razieh Davarikish**

Assistant Professor, Department of Economics, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu- Ali Sina University, Hamadan, Iran. E-mail: [r.davarikish@basu.ac.ir](mailto:r.davarikish@basu.ac.ir)

**Massoumeh Muazmi**

PhD in KIS, Azad University, Branch Research Sciences Tehran, Iran. E-mail:  
[masomehmoazami56@gmail.com](mailto:masomehmoazami56@gmail.com)

**Alireza noshian**

Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: [alirezanoushian.mgt@gmail.com](mailto:alirezanoushian.mgt@gmail.com)

### ABSTRACT

**Purpose:** This research has been done to identify diversification strategies to provide financial resources and entrepreneurship in the public library to improve the current situation.

**Methodology:** The research approach is qualitative and its method is a systematic review. The statistical population of the research includes related research and studies conducted from 2009 to 2021 for domestic research and 2010 to 2021 in English for foreign research, which is in the field of diversifying solutions to provide financial resources and entrepreneurship in the public library. Among the 138 selected and reviewed studies, after several stages of screening, 30 study units are selected and reviewed based on the title, abstract, and content of the research respectively.

**Findings:** the results obtained in the open coding stage show that to diversify the sources of income in public libraries, 42 solutions have been used, which can be divided into six main categories based on the results of central and selective coding. Cultural and economic measures in specific areas, public library governance, development of civil infrastructure and information technology, development of public library services, cultural programs and activities, and commercial and economic activities were classified. The results of the research show that the most important components in the cultural and economic measures in certain areas are the need assessment and targeted distribution of books using artificial intelligence, encouraging donors and other institutions to help the library by establishing an association or advertising committee and pointed to Using gamification to encourage reading. Also, one of the most important components in the governance of the public library is the consideration and legal follow-up from the Administrative Accounts Court to pay half percent of the budget of the municipalities and provide library resources by purchasing and supporting the publishers of the province and public contributions and parliament. Planning and considering indicators of knowledge and managerial ability in the appointment of managers, paying attention to the role of technological evolution and designing a comprehensive electronic library in the form of an application and website, stronger relations between libraries, art organizations and museums with departmental commissions Government and budget regulation of LAPL is also an important component in the development of civil infrastructure and information technology. Providing special and diverse services by setting up a

book cafe, paying attention to strategic planning, community building and support, credit courses, entrepreneurship in the cultural sector such as holding large commercial exhibitions, working with volunteers to generate income, a more commercial approach to generate income in libraries. The sale of products and services and e-commerce are important components in the development of public library services, cultural programs and activities, and business and entrepreneurial and economic activities that should be taken into account.

**Authenticity/Value:** Many studies have been conducted regarding the factors affecting the income of the public library of the country, and research that examines the studies in the form of a systematic review is empty, and the present study tries to fill the existing gap. This research provides a valuable framework for diversifying financial resources and entrepreneurship in Iran's public library and not only contributes to the scientific understanding of entrepreneurship in the field of public libraries but also provides new practical insights to improve the income of Iran's public libraries. Also, the presented classification and prioritization provide a valuable framework for the development of public libraries.

**Keywords:** Public libraries, entrepreneurship, revenue generation, systematic review, budget

زودآیند  
ویرایش  
نشده

## شناسایی راهکارهای تنوع‌بخشی به تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی: یک مرور نظام‌مند<sup>۱</sup>

امیرحسین رهبر (نویسنده مسئول)

دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: [a.h.rahbar@basu.ac.ir](mailto:a.h.rahbar@basu.ac.ir)

راضیه داوری کیش

استادیار، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: [r.davarikish@basu.ac.ir](mailto:r.davarikish@basu.ac.ir)

معصومه معزومی

دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه:

[masomehmoazami56@gmail.com](mailto:masomehmoazami56@gmail.com)

علیرضا نوشیان

کارشناس مدیریت صنعتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: [alirezanoushian.mgt@gmail.com](mailto:alirezanoushian.mgt@gmail.com)

### چکیده

**هدف:** شناسایی راهکارهای تنوع‌بخشی برای تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی است.

**روش:** رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، مرور نظام‌مند است. جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده مرتبط در بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۰ برای پژوهش‌های داخلی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ به زبان انگلیسی برای پژوهش‌های خارجی است که در حوزه راهکارهای تنوع‌بخشی به تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی می‌باشد. از میان ۱۳۸ مطالعه انتخاب و مورد بررسی، پس از چندین مرحله غربال‌گری به ترتیب بر اساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۳۰ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی می‌شود.

**یافته‌ها:** نتایج به‌دست آمده در مرحله کدگذاری باز نشان می‌دهد؛ جهت تنوع‌بخشی به منابع درآمدی در کتابخانه‌های عمومی از ۴۲ راهکار استفاده شده که بر اساس نتایج کدگذاری محوری و انتخابی راهکارهای تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی را می‌توان را در شش مقوله اصلی، اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص، حاکمیت کتابخانه عمومی، توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات، توسعه خدمات کتابخانه عمومی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و فعالیت‌های تجاری، کارآفرینی و اقتصادی طبقه‌بندی نمود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، از مهم‌ترین مولفه‌ها در بخش اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص می‌توان نیازسنجی و توزیع هدفمند کتاب با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، تشویق خیرین و سایر نهادها در جهت کمک به کتابخانه با تأسیس انجمن یا کمیته تبلیغات و استفاده از بازی‌وارسازی جهت تشویق به کتاب‌خوانی اشاره نمود. همچنین از مهم‌ترین مولفه‌های در بخش حاکمیت کتابخانه عمومی، در نظر گرفتن و پیگیری قانونی

۱. مقاله حاضر استخراج از طرح پژوهشی با شماره ن/ک/۴۸۵۶۹/۲۱ و با عنوان "شناسایی منابع و ظرفیت‌های درآمدی پایدار کتابخانه‌های عمومی و ارائه راهکارهای اجرایی-عملیاتی و الگوهای کسب و کار" است.

از دیوان محاسبات اداری برای پرداخت نیم درصد بودجه شهرداری‌ها و تأمین منابع کتابخانه‌ای با خرید و حمایت از ناشران استان و مشارکت‌های مردمی و مجلس می‌باشد. برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن شاخص‌های دانش و توانمندی مدیریتی در انتصاب مدیران، توجه به نقش تحول فناوری‌ها و طراحی کتابخانه الکترونیکی جامع در قالب اپلیکیشن و وب‌سایت، روابط قوی‌تر بین کتابخانه‌ها و سازمان‌های هنری و موزه‌ها با کمیسیون‌های بخش دولتی نیز از مولفه‌های مهم در بخش توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات است. ارائه خدمات خاص و متنوع با راه‌اندازی کافه کتاب، توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک، جامعه‌سازی و حمایت، دوره‌های اعتباری، کارآفرینی در بخش فرهنگی مانند برگزاری نمایشگاه‌های بزرگ تجاری، کار با داوطلبان برای درآمدزایی رویکرد تجاری‌تر برای تولید درآمد در کتابخانه‌ها، فروش محصولات و خدمات و تجارت الکترونیک از مولفه‌های مهم در بخش‌های توسعه خدمات کتابخانه عمومی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و فعالیت‌های تجاری و کارآفرینی و اقتصادی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

**اصالت/ارزش:** مطالعات زیادی در خصوص عوامل مؤثر بر درآمد کتابخانه عمومی کشور انجام شده است و پژوهشی که به صورت مرور نظام‌مند به بررسی مطالعات پردازد، خالی است و پژوهش حاضر درصدد پر نمودن خلا موجود است. این پژوهش چهارچوبی ارزشمند برای راهکارهای تنوع‌بخشی به تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی ایران ارائه داده و نه تنها به درک علمی کارآفرینی در حوزه کتابخانه‌های عمومی کمک می‌کند، بلکه بینش‌های عملی جدید برای ارتقای درآمد کتابخانه‌های عمومی ایران ارائه می‌دهد. همچنین، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی ارائه‌شده، چهارچوبی ارزشمند برای توسعه کتابخانه‌های عمومی فراهم می‌کند.

**واژگان کلیدی:** کتابخانه‌های عمومی، کارآفرینی، درآمدزایی، مرور نظام‌مند، بودجه

## مقدمه

امروزه کتابخانه‌های عمومی یکی از معیارهای رفاه اجتماعی ملت‌ها است که خدمات فرهنگی، آموزشی و علمی به همه‌ی گروه‌های جامعه عرضه می‌کند. در تحلیل معیارهای رفاه اجتماعی، وجود و میزان توسعه‌ی کتابخانه‌های عمومی در ردیف مسکن، آموزش، اشتغال، بهداشت و درمان قرار می‌گیرد و آن را یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورها به حساب می‌آورند (گریفیس، ۲۰۱۵؛ پان، ۲۰۱۵ و آباد، ۱۳۹۰). در حقیقت، کتابخانه‌های عمومی در ارتقاء آموزش و فرهنگ و پیشرفت جامعه نقش بسیاری دارند، لذا برای دستیابی به اهداف رفاه اجتماعی و توسعه‌یافتگی کشور لازم است به نحوه تأمین مالی کتابخانه‌های عمومی کشور توجه شود چرا که اغلب کتابخانه‌های عمومی با کسری منابع مالی مواجه هستند (استرحامیان و فدایی، ۱۳۸۸). تأمین بودجه بخشی از کتابخانه عمومی به صورت دولتی است اما با محدودیت‌هایی که دارد، به تنهایی برای رفع مشکلات مالی کتابخانه‌های عمومی، ارائه خدمات و ارتقاء آموزش و فرهنگ و پیشرفت جامعه کافی نیست و امروزه، در بیشتر کتابخانه‌های عمومی جهان، دولت تنها تأمین‌کننده مالی کتابخانه عمومی نیست. بروز بحران‌های مالی در جهان، ساختار نظام تأمین مالی در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته را دگرگون ساخته است. سهم کم بودجه‌های دولتی برای تأمین مالی خدمات کتابخانه‌های عمومی موجب شده است تا این مراکز به دنبال روش‌های جایگزین تأمین منابع باشند؛ بنابراین در اغلب کتابخانه‌های عمومی کشورهای مختلف برای رویارویی با بودجه محدود دولت از روش کاهش هزینه کتابخانه‌ها، ایجاد منابع مالی و درآمدهای پایدار جدید و گسترش الگوهای کسب و کار جدید از طریق کارآفرینی استفاده می‌کنند. در زمینه کارآفرینی و مفاهیم مرتبط با آن تعاریف گوناگون و متفاوتی وجود دارد اگرچه به دلیل میان‌رشته‌ای بودن مفهوم کارآفرینی تعریف واحد و مشخصی از آن وجود ندارد، می‌توان آن را فرایند ایجاد ارزش از طریق فراهم آوردن ترکیبی منحصر به فرد از منابع جهت بهره‌گیری از یک فرصت تعریف کرد. پژوهشگران کارآفرینی را به سه دسته تقسیم می‌کنند؛ شامل کارآفرینی فردی (مستقل)، کارآفرینی درون سازمانی، کارآفرینی سازمانی. در این میان توجه به تفاوت تعاریف کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی اهمیت دارد. کارآفرینی درون سازمانی فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت خلاقانه و نوآورانه را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر برساند، اما از سوی دیگر کارآفرینی سازمانی فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین به انجام دادن وظایف خود پردازند و همه فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به شکل مستمر و سریع و راحت در سازمان به سرانجام رسند. همانطور که پیداست هر دو نوع کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی به فرایندی بودن آن اشاره دارد اما وجه افتراق آن عامل کارآفرینی است که در واقع این فرایند را طی می‌کند. همچنین موریس و جونز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) کارآفرینی دولتی را فرایند ایجاد ارزش برای شهروندان با تخصیص منابع دولتی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های اجتماعی تعریف کرده‌اند. اما تفاوت آن با کارآفرینی سازمانی در این است که کارآفرینی دولتی به نقش دولت و سیاست‌گذاران در توسعه کارآفرینی چه فردی و چه سازمانی از طریق وضع قوانین جدید یا اصلاح قوانین موجود اشاره دارد؛ در حالی که کارآفرینی سازمانی به منزله شکار فرصت‌های نوآورانه در درون سازمان و توسط مدیران سازمان است (رنجبر و همکاران، ۱۴۰۲).

<sup>۱</sup> Mouseli et al

با توجه به موضوع کارآفرینی، محدوده این رویکردها برای رسیدن به کاهش هزینه‌ها عبارت از صرفه‌جویی در هزینه‌های برون‌سپاری (ماتسوکا و موتلی؛ ۲۰۱۱)، خرید کتاب‌های مورد استفاده برای مجموعه‌ها (استالی و پالو؛ ۲۰۱۰)، ارزیابی مجدد سفارش‌های دائمی (کراس؛ ۲۰۱۰)، استفاده از ابزارهای آنلاین رایگان به جای خرید نرم‌افزار یا برنامه (ماکسیموک؛ ۲۰۰۹ و راپ؛ ۲۰۱۱)، فشار بر فروشندگان بر سر قیمت‌گذاری، هدایت کاربران به محتوای رایگان از طریق منابع دسترسی آزاد و تسریع حرکت از چاپ به دیجیتال، کاهش هزینه‌های سربار اداری، به اشتراک‌گذاری منابع و افزایش همکاری در میان کتابخانه‌ها، به اشتراک‌گذاری تجربیات کتابخانه‌ها برای سازماندهی مجدد، ساده‌سازی و برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان است. در این میان ایجاد منابع مالی و درآمدهای پایدار جدید و گسترش الگوهای کسب‌وکار جدید از طریق کارآفرینی از دیگر رویکردهای است که تأمین منابع مالی را برای کتابخانه‌های عمومی به ارمغان می‌آورد. در حقیقت می‌توان منابع جدید درآمدهای را جایگزین نمود که پایدار باشد. به عبارتی منابع درآمدهای جدید باید پایدار و مستمر باشد و مسئولین کتابخانه‌ها در جهت دستیابی به منابعی باشند که چنین شرایطی را دارا باشد که می‌توان به منابع جایگزین درآمدهای پایدار تجارت الکترونیک؛ کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی، کمک‌های بلاعوض؛ دوره‌های اعتباری، تبلیغات و کافه اشاره نمود.

تجارت الکترونیک فراتر از معاملات مالی است که در وب‌سایت‌ها انجام می‌شود. در تجارت الکترونیک با استفاده از روش‌های مختلف و وب‌سایت‌ها به گسترش درآمد کتابخانه‌های عمومی پرداخته می‌شود و با ایجاد کتابخانه‌های الکترونیکی مجازی برای دانشگاه‌های آموزش از راه دور می‌توان خدمات کتابخانه‌ای را به صورت الکترونیکی به شرکت‌ها، مدرسه و تحقیقات شخصی و کتابدار ارائه نمود.

تجارت الکترونیک می‌تواند از روش‌های مختلف منابع مالی را برای کتابخانه‌های عمومی فراهم کند که می‌توان به فروش آنلاین کتاب (کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶)، ایجاد نرم‌افزارهای تجارت الکترونیک برای پرداخت جریمه‌ها و هزینه خدمات به صورت آنلاین، کمک شرکت‌ها به کتابخانه‌ها در فروش کتاب به صورت آنلاین و راه‌اندازی دفتر انتشارات علمی در کتابخانه‌های عمومی (کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶)

همچنین کمک مالی از مهم‌ترین منابعی است که می‌تواند منابع درآمدهای کتابخانه‌های عمومی را فراهم کند و در این راستا می‌توان بیان داشت که شناسایی کمک‌های مالی و دستیابی به دانش موردنیاز برای کتابخانه‌ها نیازمند تشکیل کمپین‌هایی است که از فشار زیاد مسئولین کتابخانه‌ها برای دریافت و جمع‌آوری هدایا و کمک‌های بلاعوض بردارد. در کتابخانه‌های

1. Matsuoka Motley
2. Staley and Palo
3. Cross
4. Maxymuk
5. Rapp
6. E-Commerce
7. Campaigns
8. Grants
9. University of Arizona (UA)

دانشگاه آریزونا زمان بیشتری برای جمع‌آوری کمک‌های مالی اختصاص داده می‌شود به طوری که کتابخانه‌ها و مراکز عکاسی به صورت تمام‌وقت کار می‌کردند؛ لذا کتابخانه‌های دانشگاه آریزونا درصدد این شدند که به صورت مجدد به سازمان‌دهی کمک‌های مالی بپردازند و با تشکیل کمپین‌ها و با انتخاب مدیر ویژه و متخصص و با اعلام شرح وظایف مشخص، روابطی هدفمند با اهداکنندگان به تقویت سرمایه‌گذاری کتابخانه‌های بپردازند. مستروسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز بیان داشت که تشکیل کمپین‌ها نقش مهمی در جمع‌آوری کمک‌های مالی دارد و در دیداری با اهداکنندگان می‌تواند مشارکتی با آنان داشته باشند و پول و هدایا در جهت تأمین منابع مالی کتابخانه‌ها دریافت کنند. همچنین لورنزن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی، شناسایی، پرورش و به رسمیت شناختن اهداکنندگان پرداخت و بیان داشت که جلب نظر اهداکنندگان، قدردانی از آن‌ها و مطابقت علایق اهداکنندگان با نیازهای کتابخانه و دعوت از اهداکنندگان منجر به تشویق آن‌ها برای کمک مالی به کتابخانه‌های عمومی می‌شود. در مجموع می‌توان برداشت نمود که تشکیل کمپین‌ها باعث می‌شود که هدایا و کمک‌های مالی در پروژه‌های بزرگ و سرمایه‌ای در جهت کسب درآمد صرف شود و در این راستا انتخاب پروژه‌های برجسته می‌تواند در پرداخت کمک‌های مالی و اهدای هدایا افراد و بنیادها و شرکت‌ها مؤثر باشد و در این میان وظیفه مسئولین کتابخانه این است که مزایا و معایب خاص درآمدزایی هر پروژه را ارزیابی کنند و تصمیم بگیرند که کدام پروژه برای موقعیت منحصر به فرد کتابخانه ارزشمندتر است. کمک‌های بلاعوض هزینه‌های روزانه کتابخانه را پوشش نمی‌دهند؛ اما طبق لندو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) کمک‌های بلاعوض می‌تواند منبع مهمی برای تأمین بودجه پروژه‌های خاص و خارج از محدوده عملیات دشوار باشد. در نظرسنجی که در سال ۲۰۰۴ برای ۶۵ کتابخانه تحقیقاتی ARL صورت گرفت ۶۲ کتابخانه، کمک‌های بلاعوض را مورد توجه قرار دادند. در این راستا کیسی و لورنزن<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) برنامه‌های آموزش از راه دور (که ممکن است به منابع و خدمات آنلاین کتابخانه‌ها تکیه زیادی داشته باشند) را به عنوان منبع بکر دست‌نخورده کمک‌های مالی به کتابخانه‌های دانشگاهی شناسایی کردند و دانشجویانی که عموماً سن بیشتری دارند و از در شرایط مالی خوبی هستند، آموزش از راه دور مناسب است. همچنین ایجاد روابط با اعضای هیئت علمی نیز می‌تواند منجر به هدیه و وقف شود. به گفته سیلورمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در دانشگاه ماساچوست، کتابخانه‌ها پذیرای هیئت علمی جدید هستند و از این فرصت برای معرفی کارکنان کتابخانه و ارتقای خدمات کتابخانه به دانشکده استفاده می‌کنند. همچنین دانشگاه‌های رودآیلند<sup>۶</sup> و واشنگتن غربی<sup>۷</sup> و اورگان<sup>۸</sup> در جهت کسب درآمد برای کتابخانه‌ها دوره‌های اعتباری را برای دانش‌آموزان و دانشجویان تشکیل دادند که موفق‌ترین فعالیت کتابخانه‌ها، ایجاد دوره‌هایی برای دانش‌آموزان تازه‌وارد در سراسر دانشگاه است. همچنین کوینت<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) به اهمیت تبلیغات در زمینه کسب درآمد بیان داشت که وقت آن رسیده که

1. Masterson

2. Lorenzen

3. Landau

4. Casey and Lorenzen

5. Silverman

6. University of Rhode Island

7. Western Washington University

8. University of Oregon

9. Quint



همه به درآمد تبلیغات نگاه کنند و این روزها حتی مدیران و وبسایت‌های کتابخانه به دنبال فرصت‌های تبلیغاتی هستند. اسونکیونیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در سال ۲۰۰۳، ۲۴۳ وبسایت را برای انواع کتابخانه مورد بررسی قرار داد و دریافت که تبلیغات شخصی در وبسایت‌های کتابخانه بیشتر از تبلیغات تجاری رایج است. کافه‌هایی که دارای غذاهای ارگانیک محلی باشند، نیز از عواملی که می‌تواند بر درآمد پایدار کتابخانه‌های عمومی تاثیرگذار باشد و در کنار آن نمایشگاه‌های کتاب را در خود جای دهند تا کافه را به مکان آموزشی تبدیل نمایند و در این راستا بتوانند از کافه‌های مذکور منابع درآمدی برای کتابخانه‌های عمومی تأمین کنند. (کالیفرنیا برکلی)<sup>۲</sup> دانشگاه پیتسبورک<sup>۳</sup> با استفاده از همین راه‌حل کافی هیلمن را برای گسترش کتاب‌خوانی فراهم نمود تا پر فروش‌ترین کتاب‌ها را طی دو هفته به مردم امانت دهند و مبلغی نیز از صرف غذا دریافت نکند تا از این طریق بتواند فرهنگ کتاب‌خوانی را گسترش دهد و با شناساندن خدمات کتابخانه به مردم منابع درآمدی را برای کتابخانه‌ها فراهم نماید.

در حقیقت می‌توان بیان داشت، مطالعات بسیاری در این زمینه صورت گرفته اما لازم و ضروری است که باز سازماندهی از مطالعات صورت گیرد تا برآیندی از مطالعات موجود در اختیار مسئول‌های کتابخانه‌های عمومی قرار گیرد؛ بنابراین با بررسی‌های صورت گرفته بر مطالعات می‌توان به نحوه تأمین منابع مالی کتابخانه‌های عمومی اشاره کرد که منجر به کاهش هزینه کتابخانه‌ها، ایجاد منابع مالی و درآمدهای پایدار جدید و گسترش الگوهای کسب و کار جدید از طریق کارآفرینی می‌شود (خدائی، ۱۳۸۵). با مطالعه وضعیت کتابخانه‌های عمومی در ایران و بررسی شیوه‌های اداره آن‌ها مشاهده می‌شود که همیشه این نوع از کتابخانه‌ها با مشکلات مالی و بودجه‌ای روبرو بوده‌اند و در هر دوره قوانین مختلفی به منظور حمایت از آن‌ها به تصویب رسیده است که با دلایل گوناگون اجرایی نشده‌اند؛ بنابراین توجه به استراتژی کتابخانه‌های سراسر کشور و سایر کشورها در جهت استقلال درآمدی هر چه بیشتر کتابخانه‌ها لازم است که به صورت نظام‌یافته تجربیات سایر کشورها و ایده‌های کارکنان، دانشگاهیان و ذینفعان در جهت شیوه‌های محتمل برای درآمدزایی استخراج و مورد بررسی قرار گیرد. بدون شک برای تحقق چنین امری زیرساخت‌های متعددی لازم است که باید مهیا شود.

با جست‌وجو در میان پژوهش‌های علمی، یک اثر به منزله مرور نظام‌مند موضوع کتابخانه عمومی قابل شناسایی است که در ادامه به طور خلاصه معرفی می‌شوند:

فاکنر<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) با استفاده از تجزیه و تحلیل وب، منابع سواد مالی در کتابخانه‌های عمومی ایالات متحده را مورد بررسی قرار می‌دهد تا قدرت حمایت فعلی کتابخانه‌های عمومی از مراجعینی را که به دنبال کمک در مورد مسائل مالی شخصی هستند، ارزیابی کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، ابزارهای جستجوی سایت معمولاً کارایی کمتری نسبت به ابزارهای جستجوی کاتالوگ دارند.

1. Gabrielle Sykes-Casavant
2. California Berkeley
3. University of Pittsburgh's Hillman
4. Faulkner



بادن، پیتی و اوکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با استفاده از روش اکتشافی به بررسی دسترسی به مالکیت (توسعه پایدار) کتابخانه‌های عمومی در انگلستان می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد، در کشور انگلستان اشتراک‌گذاری خدمات کتابخانه با جامعه بیرون و دسترسی به منابع در سطح جامعه از طریق گسترش مفهوم کتابخانه میسر است که مدل‌هایی مانند لوت شکلی از اقتصاد مشترک را نشان می‌دهد.

رافی، احمد، نعمیم و جان‌مینگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به بررسی درک سطح متخصصان کتابخانه و چالش‌های مرتبط با آن در تهیه، اجرا و تجزیه و تحلیل بودجه سالانه در کتابخانه‌های عمومی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، افزایش منابع چاپی و پایگاه داده، نوسانات ارزی، تخصیص غیرمنصفانه منابع و فرآیندهای بودجه‌بندی یک مانع بالقوه در اجرای بودجه کتابخانه است.

مقیم، میرحسینی و غفاری (۱۴۰۲) به شناسایی مؤلفه‌های مدل درآمدزایی کتابخانه‌های عمومی ایران پرداختند. نتایج نشان می‌دهد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، افراد، مکان، محصول، تشویق و ترغیب، قیمت، کیفیت خدمات، تعامل با مخاطب و شخصی‌سازی خدمات از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر درآمدزایی در کتابخانه‌ها هستند.

کازمی و سیفی (۱۳۹۸) به بررسی نقش کارآفرینی در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی می‌پردازد. مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کارآفرینی نشان می‌دهد، این حوزه نیازمند انجام پژوهش‌های کاربردی بیشتر در کتابخانه‌هاست؛ به طوری که محصول نهایی این پژوهش‌ها می‌تواند ارتقای کیفی خدمات ارزش‌آفرینی و به تبع آن کسب سود و منافع تجاری و اقتصادی را در کتابخانه‌ها برداشته باشد.

در این راستا پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی مفهوم کارآفرینی و درآمدزایی در کتابخانه‌های عمومی با اتکا به بررسی نظام‌مند پژوهش‌های گذشته می‌پردازد و در ادامه راهکارهای اجرایی-عملیاتی و الگوهای کسب و کار مناسب را از طریق کارآفرینی ارائه می‌دهد.

مطالعات ذکر شده به بررسی نقش خدمات کتابخانه‌های در توسعه و ترویج کارآفرینی از دیدگاه مدیران و کتابداران پرداختند و با استفاده از مفاهیم بازاریابی به شناسایی و کاربرد آن در کتابخانه‌های عمومی پرداخته‌اند. در حقیقت می‌توان بیان داشت که این مطالعات با هدف بررسی نقش خدمات کتابخانه‌های در توسعه و ترویج کارآفرینی از دیدگاه مدیران و کتابداران کتابخانه‌های عمومی انجام شدند و با استفاده از مفاهیم بازاریابی به شناسایی و کاربرد آن در کتابخانه‌های عمومی پرداختند. بر این اساس نوآوری پژوهش حاضر در این است که با رویکردی جامع و مرور نظام‌مند سعی کرده به شناسایی راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی کتابخانه عمومی پردازد. یا به عبارت بهتر به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی کتابخانه عمومی کدامند؟ متناسب با مطالعات مذکور، مقالات متنوعی با داده‌های جدید تولید شده که نیازمند مرور نظام‌مند جدید است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. لذا هدف پژوهش حاضر این است که با استفاده از

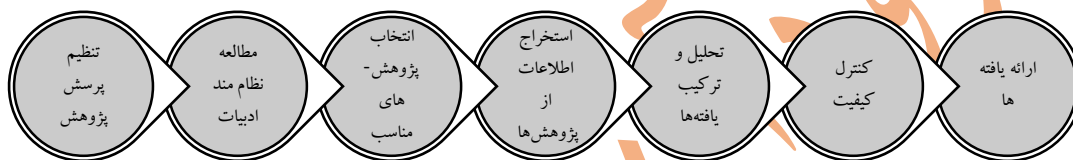
1. Baden, Peattie and Oke

2. Rafi, Ahmad, Naem and Jianming

روش مرور نظام مند، ۳۰ مورد از پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده مرتبط در بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۰ برای پژوهش‌های داخلی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ به زبان انگلیسی برای پژوهش‌های خارجی را مورد بررسی توصیفی و همچنین ارزیابی قرار دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از روش مرور نظام مند استفاده شده است. برای اجرای روش مرور نظام مند از روش هفت مرحله‌ای ساندالوسکی و باروسو (۲۰۰۶) مطابق شکل (۱) استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.



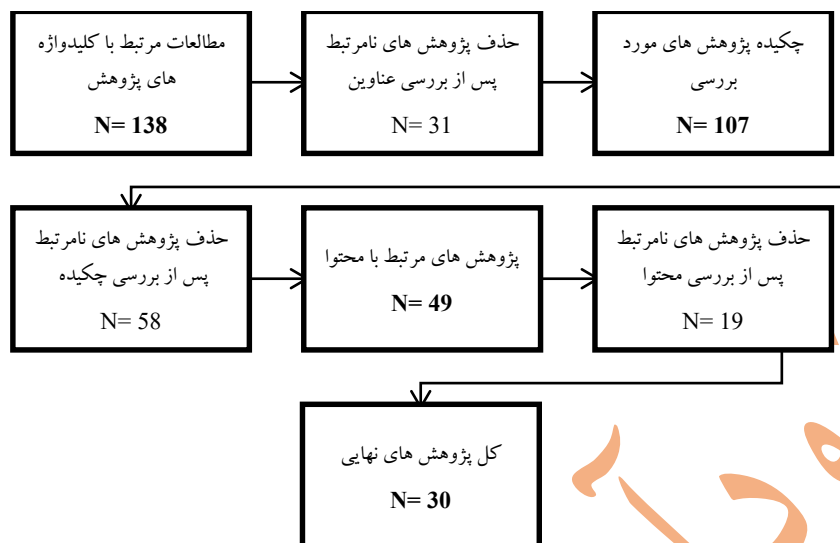
شکل ۱- گام‌های مرور نظام مند در پژوهش حاضر (ساندالوسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

### گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش مرور نظام مند، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود که در مقدمه پژوهش به آن اشاره شده است و عبارت است از: راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی سیستم‌های آموزشی کدامند؟

### گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده مرتبط در بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۰ برای پژوهش‌های داخلی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ به زبان انگلیسی برای پژوهش‌های خارجی می‌باشد. جهت مشخص کردن پژوهش‌ها، از هشت منبع «پایگاه مجلات تخصصی نور»، «مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی»، «بانک اطلاعات نشریات کشور»، «پرتال جامع علوم انسانی»، «ساینس دایرکت» و «امرالذ» اسکاپوس استفاده شد که دامنه مطالعاتی آن‌ها معطوف به ایران و یا مطالعه در سایر کشورها است.



شکل ۲- مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

پس از انجام جستجو در تمام پایگاه‌های داخلی و خارجی با کلمات کلیدی مرتبط، جمعاً ۱۳۸ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. سپس پژوهش‌های تکراری به تعداد ۳۱ پژوهش مشخص و حذف گردید. علت وجود پژوهش‌های تکراری نیز نمایه شدن یک پژوهش در چندین پایگاه داده بود. تعداد ۱۰۷ پژوهش جهت بررسی عنوان و چکیده مشخص شد. با بررسی عنوان و چکیده تمام پژوهش‌های مشخص شده، ۵۸ پژوهش از روند بررسی خارج شد. لذا ۴۹ پژوهش جهت بررسی متن کامل انتخاب گردید. پس از بررسی متن کامل پژوهش‌ها، ۱۹ پژوهش از روند بررسی خارج شد و در نهایت تعداد ۳۰ پژوهش واجد شرایط تحلیل شدند.

### گام چهار و پنج: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در مرور نظام مند، متن پژوهش‌های انجام شده به عنوان داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است، بنابراین اجرای پژوهش با روش مرور نظام مند، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های انجام گرفته در یک حوزه خاص است. یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود. به این صورت که ابتدا به شناسایی شواهد گفتاری (واحد‌ها معنایی) و استخراج مفاهیم اولیه پرداخته شد و پس از استخراج مفاهیم اولیه، مقوله‌ها خلق شد و مفاهیم هم‌جنس در یک مقوله قرار داده شد.

### گام شش: کنترل کیفیت

طبق نظر گوبا و لینکلن (۲۰۰۰)، برای بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی از چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شده است و در مرحله دسته بندی کدهای استخراجی افرادی به غیر از محققان این فرایند را کنترل کردند و نتایج مشابه بوده است.

### گام هفتم: یافته‌های پژوهش

در این قسمت نتایج حاصل از گام هفتم مرور نظام مند ارائه شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه اسناد

در ارتباط با سؤال پژوهش، ۳۰ سند مورد بررسی قرار گرفت و سعی شد تا مراحل تجزیه و تحلیل در گام‌های اصلی مرور نظام مند، اجرا شود؛ در ادامه مهم‌ترین یافته‌ها و راهکارهای تأمین منابع مالی در کتابخانه عمومی ارائه می‌شود. همچنین لازم به ذکر است، رویکرد پژوهش حاضر کیفی و اکتشافی است و فرضیه‌ای ندارد.

## یافته‌ها

راهکارهای تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی براساس متون در شش مقوله: اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص، حاکمیت کتابخانه عمومی، توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات، توسعه خدمات کتابخانه عمومی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و فعالیت‌های تجاری، کارآفرینی و اقتصادی شناسایی شدند.

جدول ۱. راهکارهای تأمین منابع مالی و کارآفرینی در کتابخانه عمومی

مقوله اصلی	ابزار	منبع
اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص	فروشگاه‌های عرضه محصولات فرهنگی	کیولیر و استوفل، ۲۰۱۱، کرافت؛ ۱۹۹۸، آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	برگزاری نمایشگاه آثار فرهنگی، هنری و صنایع دستی	شیلا بنت <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷، آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	نیازسنجی و توزیع هدفمند کتاب با بهره‌گیری از هوش مصنوعی	استالی و پالو، ۲۰۱۰، کافمن، ۱۹۹۵ و کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶
	دریافت هزینه در ازای ارائه خدمات	کیولیر و استوفل، ۲۰۱۱، کرافت، ۱۹۹۸، آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	انجام خدمات تکثیر و کپی و صحافی	شیلا بنت <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷، آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	سیاست‌گذاری مؤثرتر با توجه به نیازهای بومی	پاپه و شواف <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۵
	تشویق خیرین و سایر نهادها در جهت کمک به کتابخانه با تأسیس انجمن یا کمیته تبلیغات	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶ و پاپه و شواف، ۲۰۱۵
	موقوفات	پاپه و شواف، ۲۰۱۵
	دریافت حق عضویت	آباد، ۱۳۹۰
	کمک نهادها، دولت‌ها و جوامع خصوصی در جهت تأمین منابع مالی	پاپه و شواف، ۲۰۱۵
	کمک‌های بلاعوض	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶، کیسی و لورنزن، ۲۰۱۰ و لندو، ۲۰۱۰
	تبلیغات و استفاده از بازی‌وارسازی جهت تشویق به کتاب‌خوانی	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶، کوینت، ۲۰۰۸ و اسونکیونیت، ۲۰۰۵

1. Craft  
2. Bennett  
3. Whitney Pape and Shoaf

فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (زودآیند/ ویرایش نشده)

مقوله اصلی	ايزار	منبع
	گرفتن پول از مؤسسات خیریه جمع‌آوری سرمایه و سرمایه‌گذاری گسترده	شیلا بنت، ۲۰۱۷
	ایجاد گروه‌های اجتماعی دوستان و درخواست برای بودجه	آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
حاکمیت کتابخانه عمومی	پیگیری قانونی از دیوان محاسبات اداری برای پرداخت نیم درصد بودجه شهرداری‌ها	شجاعی باغینی، ۱۳۹۶
	تأمین منابع کتابخانه‌ای با خرید و حمایت از ناشران استان و مشارکت‌های مردمی و مجلس	نیجبور، ۲۰۱۵ و کاظمی، ۱۳۹۸
توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات	به اشتراک‌گذاری تجربیات کتابخانه‌ها برای سازمان‌دهی مجدد، ساده‌سازی و برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن شاخص‌های دانش و توانمندی مدیریتی در انتصاب مدیران	کافمن، ۱۹۹۵
	توسعه فضا و ساختمان کتابخانه‌ها در جهت ارائه خدمات	آباد، ۱۳۹۰
	توجه به نقش تحول فناوری‌ها و طراحی کتابخانه الکترونیکی جامع در قالب اپلیکیشن و وب‌سایت	سیفی و کاظمی، ۱۳۹۷
	گسترش خدمات اطلاع‌رسانی	جلیل پور، ۱۳۹۴، باب الحوائجی و زمانی‌راد، ۱۳۹۲ و طبرسا، احمدی‌زاد و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۱
	روابط قوی‌تر بین کتابخانه‌ها، سازمان‌های هنری و موزه‌ها با کمیسیون‌های بخش دولتی	شیلا بنت، ۲۰۱۷
	دستورالعمل‌های شورای شهر برای حمایت از کتابخانه‌ها	شیلا بنت، ۲۰۱۷
توسعه خدمات کتابخانه عمومی	تشکیل انجمن‌های اکو	شورای هنر انگلیس-ژوئن، ۲۰۱۴
	تشکیل انجمن‌های زیست‌محیطی	شورای هنر انگلیس-ژوئن، ۲۰۱۴
	کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶، مستروسون، ۲۰۱۰ و لورتنز، ۲۰۱۰
	بررسی بودجه سالانه	رافعی و همکاران، ۲۰۲۰
	اشتراک‌گذاری خدمات کتابخانه با جامعه	آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	به اشتراک‌گذاری منابع و افزایش همکاری در میان کتابخانه‌ها	کافمن، ۱۹۹۵
برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی	تأمین منابع مالی با ارائه خدمات مشاوره	شیلا بنت، ۲۰۱۷، آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	به اشتراک‌گذاری تجربیات کتابخانه‌ها برای سازمان‌دهی مجدد، ساده‌سازی و برنامه‌ریزی	کافمن، ۱۹۹۵
	راه‌اندازی کتابخانه‌ها برای تحویل	شیلا بنت، ۲۰۱۷
	توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک، جامعه‌سازی و حمایت دوره‌های اعتباری	آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
فعالیت‌های تجاری،	تجارت مستقیم و خرده‌فروش	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶
	تدوین یک طرح بازاریابی اصولی و منسجم	شیلا بنت، ۲۰۱۷
		بصیریان جهرمی و نادری جلودار، ۱۳۸۸

مقاله اصلی	ایزار	منبع
کارآفرینی و اقتصادی	گسترش و ترویج کارآفرینی	آباد، ۱۳۹۰ و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸
	ارائه خدمات خاص و متنوع با راه‌اندازی کافه کتاب	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶
	کارآفرینی در بخش فرهنگی مانند برگزاری نمایشگاه‌های بزرگ تجاری	شیلا بنت، ۲۰۱۷
	کار با داوطلبان برای درآمدزایی رویکرد تجاری‌تر برای تولید درآمد در کتابخانه‌ها	شیلا بنت، ۲۰۱۷
	فروش محصولات و خدمات (به طور مثال ایجاد بوفه و فروش اقلام خوراکی در کتابخانه‌ها)	بصیریان جهرمی و نادری جلودار، ۱۳۸۸
	تجارت الکترونیک	کتابخانه دانشگاه آریزونا، ۲۰۱۶

نتایج به دست آمده از جدول (۱) بر اساس فرایند کدگذاری محوری و انتخابی روش‌های تنوع‌بخشی به منابع درآمدی نشان می‌دهد که می‌توان روش‌های مورد نظر را بر اساس ماهیت درآمدی به شش مقوله‌های اصلی زیر طبقه‌بندی نمود:

**(۱) اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص:** این ایده‌ها در همه‌ی کتابخانه‌های عمومی قابلیت اجرا ندارند و صرفاً در مناطقی که ویژگی‌های مورد نظر را دارا هستند، کاربرد دارند. به‌عنوان مثال، کتابخانه‌های روستایی، کتابخانه‌های واقع در شهرهای کوچک و کتابخانه‌هایی که در شهرهای گردشگری قرار گرفته‌اند.

**(۲) حاکمیت کتابخانه عمومی:** یکی از مولفه‌های درآمدزایی، کاهش هزینه‌هاست. اکثر گزاره‌های این سرفصل از جنس کاهش هزینه بوده و به اقدامات و ابتکاراتی در جهت جلوگیری از هدررفت منابع مالی اشاره دارد.

**(۳) توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات:** این راهکارها به توسعه زیرساخت‌ها اشاره دارد؛ که هم زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نظیر پلتفرم چندوجهی، هوش مصنوعی، سایت و اپلیکیشن و... مدنظر است؛ و هم زیرساخت‌های عمرانی مانند بازسازی، خانه سرایدار و...

**(۴) توسعه خدمات کتابخانه عمومی:** این راهکارها به اضافه کردن خدمات جدید، یا اختصاصی کردن برخی خدمات کتابخانه اشاره دارد؛ افزایش حق عضویت، ایجاد کافه کتاب، اضافه کردن بخش کودک، انجام خدمات چاپ و صحافی از جمله این گونه خدمات هستند.

**(۵) برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی:** این راهکارها به برگزاری برخی برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی جانبی اشاره دارد؛ برگزاری دوره‌های آموزشی، همایش‌های گوناگون، نمایشگاه آثار هنری و... از جمله این برنامه‌ها هستند.

**(۶) فعالیت‌های تجاری و اقتصادی:** این راهکارها به انجام برخی فعالیت‌های اقتصادی و تجاری توسط کتابخانه‌های عمومی اشاره دارد؛ مهم‌ترین ملاحظات مربوط به این راهکارها این است که اولاً آسیبی به آرامش کتابخانه نزند و دوم کتابدار را از انجام وظایف اصلی خود دور نکند.

همچنین شایان ذکر است برخی از اصطلاحات در جدول (۲) نیاز به توضیحات بیشتری دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

**تشکیل انجمن‌های اکو:** با تشکیل موسسه فرهنگی اکو می‌توان زمینه را برای نشست‌های هم‌اندیشی، کارگاه‌های آموزشی و رفت‌وآمدها و بازدیدهای سفیران کشورهای عضو اکو در کتابخانه‌های عمومی فراهم نمود و گام‌های مشترک و بلندی در جهت گسترش همکاری‌های کتابخانه‌ای برداشت. نخستین گام اجرایی این تفاهم‌نامه می‌تواند برپایی نشست‌ها، کارگاه‌ها و تورهای ویژه بازدید پژوهشگران، سفیران و اندیشمندان کشورهای عضو اکو با بزرگ‌ترین موقوفه فرهنگی ایران باشد.

**دوره‌های اعتباری:** کتابخانه‌ها سال‌ها است که از کلاس‌های اعتباری برای آموزش مهارت‌های کتابخانه و تحقیقات به دانش‌آموزان استفاده می‌کنند و در تیم کتابخانه UA، خدمات آموزشی را اجرا کردند. در سال ۲۰۰۹ کتابداران UA کلاس‌هایی را برای آموزش مهارت‌های تسلط بر اطلاعات یک دوره آزمایشگاه تحقیقاتی آنلاین تشکیل دادند.

**تشکیل انجمن‌های زیست‌محیطی:** تشکیل انجمن‌های زیست‌محیطی در کتابخانه‌های عمومی با ایجاد پروژه تاریخ محلی، کارگاه‌های صنایع دستی، کلاس‌های ریاضیات و انگلیسی، کریج، آموزش کامپیوتر، دوره‌های تخصصی اکنون شامل یک آکادمی کافه (آموزش دیگران) می‌تواند زمینه را برای دستیابی به منابع درآمدی جدید در کتابخانه‌های عمومی فراهم نماید.

**کافه کتاب:** با توجه به نوع و شمول مخاطبان کتابخانه‌های عمومی و وجود فضاهای مناسب در برخی از کتابخانه‌ها می‌توان با راه‌اندازی کافه کتاب‌ها، علاوه بر کارآفرینی، منبع درآمد مناسبی برای کتابخانه خلق کرد. این کافه‌ها می‌توانند با فضایی مناسب و جذاب، ضمن تقویت و حمایت از سایر عملکردهای کتابخانه منبع درآمد مناسبی برای آن باشند. این محیط‌ها می‌توانند با ایجاد فضایی دل‌نشین، علاوه بر ایجاد امکان مطالعات گروهی افراد، استراحت کوتاه‌مدت استفاده‌کنندگان از سالن‌های مطالعه و ایجاد امکان ملاقات‌های عمومی افراد فرهیخته، با جذب مخاطب، افزایش تعداد اعضا و استفاده‌کنندگان از سایر خدمات کتابخانه را نیز به همراه داشته باشند.

**اشتراک‌گذاری خدمات کتابخانه با جامعه:** اشتراک‌گذاری خدمات کتابخانه با جامعه بیرون و دسترسی به منابع در سطح جامعه از طریق گسترش مفهوم کتابخانه یکی دیگر از مقوله‌های فرعی توسعه خدمات است.

**تشویق خیرین و سایر نهادها در جهت کمک به کتابخانه با تأسیس انجمن یا کمیته تبلیغات:** یکی از راهکارهایی که می‌توان ارائه کرد، جذب کمک‌های خیرین نه تنها در زمینه ساخت و تجهیز کتابخانه‌ها بلکه در همه زمینه‌هاست؛ یعنی می‌توان از کمک همه سازمان‌ها و نهادهای حقیقی و حقوقی در زمینه‌های عمرانی، فرهنگی و... کمک گرفت. اگر در مراکز استان‌ها و شهرستان‌ها یک کمیته تبلیغ برای جمع‌آوری کمک‌های خیرین تشکیل شود و بتوانند از هرگونه تبلیغات گسترده مثل روزنامه‌ها و رسانه‌ها و... استفاده کنند، کم‌کم خیرین به سمت کتابخانه سازی و کمک‌های مالی گرایش پیدا می‌کنند و حتی می‌توانند کاملاً مستند و قانونی انجام گیرد؛ مثل اکثر مراکز جمع‌آوری کمک خیرین، آبخار عاطفه‌ها و... در همین راستا می‌بایست تبلیغات بیشتری جهت تشویق و تقدیر در این راستا داده شود مطمئناً نتایج بهتری خواهد داشت.

**طراحی کتابخانه الکترونیکی جامع در قالب اپلیکیشن و وب‌سایت:** منابع منحصربه‌فردی در کتابخانه‌های عمومی موجود است که قابلیت تبدیل شدن به محتوای ارزشمند در بستر اینترنت را دارند. این محتواها می‌توانند کتاب صوتی، کتاب الکترونیک، مقاله، معرفی کتاب و... باشند. دسته‌بندی محتوا بر اساس سن و تحصیلات و رده‌بندی‌های رایج می‌تواند شکل



بی‌نظیری به وب‌سایت جامع کتابخانه‌های عمومی بدهد. همچنین می‌توان از روش‌های مختلف تجارت الکترونیک به گسترش درآمد کتابخانه‌های عمومی پرداخت و با ایجاد کتابخانه‌های الکترونیکی مجازی، خدمات کتابخانه‌ای را به صورت الکترونیکی به شرکت‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی، کتاب‌خوان‌ها و کتابداران ارائه نمود.

**استفاده از بازی‌وارسازی جهت تشویق به کتاب‌خوانی:** بازی‌وارسازی یکی از روندهای آموزشی مرتبط با کتابخانه‌هاست؛ یادگیری بر پایه بازی و به کارگیری عناصر بازی در محیطی غیر از بازی‌های دیجیتال، بیش‌ازپیش مورد توجه دست‌اندرکاران آموزش قرار گرفته است. این شیوه، انگیزه آموزندگان را دوچندان می‌کند. این موضوع به این نکته اشاره می‌کند که کتابخانه به عنوان محلی برای یادگیری و اکتشاف، می‌تواند از این ایده به شکل فردی و گروهی استفاده کند و نیز صنعت بازی می‌تواند یکی از حوزه‌های شغلی آتی برای کتابداران باشد. کتابخانه‌های مطرح در دنیا از بازی‌وارسازی برای تشویق جوانان به کتاب‌خوانی طی تابستان بهره‌برداری می‌کنند. بدین شکل که با طراحی ماجراجویی‌هایی جذاب از طریق کتاب‌خوانی برای اعضا انواع مدال‌ها و جوایز در نظر گرفته می‌شود. به هر میزان که بیشتر در فرایند کتاب‌خوانی حضور داشته باشید امتیازشان به صورت هوشمند افزایش می‌یابد و بدین ترتیب نام ایشان در بورد کتابخانه بالاتر می‌رود.

**در نظر گرفتن شاخص‌های دانش و توانمندی مدیریتی در انتصاب مدیران:** در این راهکار به دنبال نارضایتی افراد زیادی از معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران ارائه شده است. در واقع مدیران باید دارای دانش و توانمندی مدیریتی و اقتصادی باشند تا در انجام فعالیت‌های درآمدزا، مانع‌زدایی و حمایت‌گری کنند؛ در همین راستا، مثال‌هایی وجود دارد که افراد در کتابخانه‌های عمومی قصد انجام فعالیتی داشتند که برای آنها و برای کتابخانه درآمد خلق می‌کرد، اما با مخالفت مدیران مواجه شدند؛ لذا این باور وجود دارد که در انتصاب مدیران باید شاخص‌ها و معیارهایی نظیر توانمندی مدیریتی و دانش اقتصادی مدنظر قرار گیرد. در حال حاضر اکثر مدیران شهرستان‌ها بدون در نظر گرفتن تجربه و میزان کارایی و سابقه کاری انتخاب شده‌اند و امید است در آینده میزان تحصیلات، تجربه کاری، سابقه و اخلاق در انتخاب مدیران در نظر گرفته شود. به عبارتی اگر مدیریت در ادارات استانی و شهرستانی با توجه به توانمندی‌های مدیریتی انتخاب شود بسیاری از مشکلات فعلی کتابخانه‌ها حل خواهد شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

کتابخانه عمومی یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر اقتصاد کشور می‌تواند تأثیرگذار باشد چراکه دانش حاصل از مطالعه و خدمات کتابخانه عمومی باعث پرورش افراد ماهر و متخصصی می‌شود که زمینه پیشرفت و توسعه اقتصادی را فراهم می‌نماید و عدم توجه کشورها به این نکته باعث عقب‌ماندگی آن‌ها در رقابت‌های جهانی خواهد شد؛ بنابراین این پژوهش با استفاده از روش مرور نظام مند ۳۰ مورد از پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی را از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار داد. در بررسی ۳۰ مقاله علمی درباره کتابخانه عمومی در ایران و سایر کشورها، می‌توان به چند مؤلفه که بیانگر سیمای کلی مقالات یاد شده هستند، اشاره کرد. نتایج به دست آمده در مرحله کدگذاری باز نشان می‌دهد؛ جهت تنوع‌بخشی به منابع درآمدی در کتابخانه‌های عمومی از ۴۲ راهکار استفاده شده که بر اساس نتایج کدگذاری محوری و انتخابی می‌توان آن‌ها را

در شش مقوله اصلی، اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص، حاکمیت کتابخانه عمومی، توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات، توسعه خدمات کتابخانه عمومی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و فعالیت‌های تجاری، کارآفرینی و اقتصادی طبقه‌بندی نمود. بر این اساس، راهکارهای تنوع‌بخشی به تأمین منابع مالی در کتابخانه‌های عمومی از نظر اسناد مرتبط با سؤال پژوهش در ۶ مقوله اصلی مذکور طبقه‌بندی شده است که نتایج پژوهش نشان می‌دهد، از مهم‌ترین مولفه‌ها در بخش اقدامات فرهنگی و اقتصادی در مناطق خاص می‌توان نیازسنجی و توزیع هدفمند کتاب با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، تشویق خیرین و سایر نهادها در جهت کمک به کتابخانه با تأسیس انجمن یا کمیته تبلیغات و استفاده از بازی‌وارسازی جهت تشویق به کتاب‌خوانی اشاره نمود. همچنین از مهم‌ترین مولفه‌های در بخش حاکمیت کتابخانه عمومی، در نظر گرفتن و پیگیری قانونی از دیوان محاسبات اداری برای پرداخت نیم درصد بودجه شهرداری‌ها و تأمین منابع کتابخانه‌ای با خرید و حمایت از ناشران استان و مشارکت‌های مردمی و مجلس می‌باشد. برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن شاخص‌های دانش و توانمندی مدیریتی در انتصاب مدیران، توجه به نقش تحول فناوری‌ها و طراحی کتابخانه الکترونیکی جامع در قالب اپلیکیشن و وب‌سایت، روابط قوی‌تر بین کتابخانه‌ها و سازمان‌های هنری و موزه‌ها با کمیسیون‌های بخش دولتی نیز از مولفه‌های مهم در بخش توسعه زیرساخت‌های عمرانی و فناوری اطلاعات است. ارائه خدمات خاص و متنوع با راه‌اندازی کافه کتاب، توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک، جامعه‌سازی و حمایت، دوره‌های اعتباری، کارآفرینی در بخش فرهنگی مانند برگزاری نمایشگاه‌های بزرگ تجاری، کار با داوطلبان برای درآمدزایی رویکرد تجاری‌تر برای تولید درآمد در کتابخانه‌ها، فروش محصولات و خدمات و تجارت الکترونیک از مولفه‌های مهم در بخش‌های توسعه خدمات کتابخانه عمومی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و فعالیت‌های تجاری و کارآفرینی و اقتصادی است که باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین نتایج نشان می‌دهد، اکثر کشورها توانسته‌اند؛ به شناسایی اکثر مؤلفه‌های درآمدزا بپردازند اما در زمینه دستیابی به آن هدف ضعیف عمل نموده‌اند حال این ضعف ممکن است از جانب سازمان‌ها، دولت، سیاست‌گذاران، مدیران، کتابداران، بخش خصوصی و شهرداری‌ها باشد. لذا هر کدام از افراد مذکور باید در جهت فراهم نمودن زمینه‌های دستیابی به مؤلفه‌ی درآمدزا قدم مؤثری بردارند. به‌طور مثال شهرداری‌ها موظف‌اند نیم درصد از هزینه کتابخانه‌ها را پرداخت کنند اما این مبلغ بسیار محدود است و مسئولین کتابخانه‌ها باید درصدد این باشند که این مبلغ بودجه را افزایش دهند و با درخواست افزایش بودجه این بخش به مجلس، منابع مالی کتابخانه‌ها را افزایش دهند و درعین حال کتابداران باید تلاش کنند که با کاهش وابستگی خود به بودجه‌های دولتی، در جهت تأمین منابع مالی از طریق تجارت الکترونیک، کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی، کمک‌های بلاعوض، دوره‌های اعتباری، تبلیغات و ... باشند. همچنین با استفاده از هوش مصنوعی می‌توان سلیقه و نیاز خاص مخاطبان و اعضا هر کتابخانه شناسایی نمود و با تکیه بر آن به خرید کتاب‌های موردنیاز آنان اقدام کرد. در حال حاضر نهاد تعداد زیادی کتاب می‌خرد و برای کتابخانه‌ها می‌فرستد، اما باید خرید کتاب‌های یک کتابخانه، با توجه به نیاز مخاطبان آن کتابخانه انجام شود. چنانچه خرید کتاب‌های فاقد متقاضی متوقف شود، کاهش قابل توجهی در هزینه‌ها اتفاق می‌افتد. در حال حاضر مجلاتی با قیمت بسیار بالا وارد کتابخانه‌ها می‌شوند که حتی برای یک‌بار هم مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و فقط هدر دادن سرمایه است. چه‌بسا که با همان هزینه می‌شود کتاب‌های مناسب برای کتابخانه تهیه کرد که سال‌ها مورد استفاده قرار بگیرد. از پیشنهادهای که برای اجرای بهتر

نیازسنجی با بهره‌مندی از هوش مصنوعی وجود دارد این است که داده‌های کتبی که در کتابخانه‌های مختلف کشور به امانت سپرده می‌شوند بر حسب گروه‌بندی‌های متداول در کتابداری، گردآوری و گروه‌بندی شود؛ آنگاه کتابخانه‌های کشور بر حسب رفتار امانت‌گیرندگان خوشه‌بندی شوند و مثلاً ده خوشه ایجاد شود و برای هر خوشه کتاب‌هایی که تناسب بیشتری با سوابق آن خوشه دارد ارسال شود. یکی از مزیت‌های این ایده آن است که از روی علایق کتابخانه‌هایی که مشابه کتابخانه‌ی کنونی بوده‌اند می‌توانیم کتاب‌های جدیدی که قبلاً برای این کتابخانه‌ها ارسال نمی‌شود را حدس زد و برایشان ارسال نمود؛ زیرا در کتابخانه‌های دیگری که رفتاری شبیه آنها داشته‌اند، این کتب یا مجلات پرطرفدار بوده‌اند. مزیت دیگر این است که کتاب‌هایی که مورد علاقه‌ی مردم آن منطقه نیستند، به کتابخانه‌شان ارسال نمی‌شود و در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌گردد. علاوه بر این، اطلاعات به‌دست آمده از این داده‌کاوی را می‌توان به انتشارات مختلف فروخت یا اهدا کرد تا چاپ کتاب نیز مبتنی بر نیازها و به‌صورت هوشمند صورت پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به ظرفیت بسیار خوب کتابخانه دیجیتال آستان قدس رضوی، همکاری مشترک بین نهاد و آستان قدس در این حوزه شکل بگیرد تا بتوان این کتابخانه‌ی موجود را در قامت یک کتابخانه‌ی ملی دیجیتال ظاهر کرد و نیز لازم است در مسیر اجرای این ایده، از کارشناسان حقوق مالکیت فکری بهره گرفت تا تضمین‌های لازم برای حقوق مادی و معنوی مشارکت‌کنندگان و ناشران وجود داشته‌باشد. همچنین در جهت افزایش منابع درآمدی پایدار در کتابخانه‌های عمومی پیشنهاد می‌شود که مدیرانی را انتخاب و انتصاب نمود که توانایی تصمیم‌گیری در جهت تشخیص منابع درآمدی جدیدی در کتابخانه‌های عمومی داشته‌باشند و بتوانند از کانال مختلف مانند: اجاره فضای بوفه به فروش نظام‌مند، در کتابخانه‌های بزرگ دارای مراجعه‌فراوان و مدیریت بوفه توسط کتابدار در کتابخانه‌های کوچک، منابع درآمدی جدیدی را برای کتابخانه‌های عمومی فراهم نمایند. همچنین ایجاد بخش جداگانه برای کودکان و انجام فعالیت‌هایی در این حوزه و حتی اجاره کوتاه‌مدت سالن آمفی‌تئاتر کتابخانه به سایرین برای برگزاری برنامه‌ها و تشویق خیرین و سایر نهادها در جهت کمک به کتابخانه با تأسیس انجمن یا کمیته تبلیغات می‌توانند این هدف را محقق سازد. دسترسی و اشتراک کتابخانه‌ها به پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، راه‌اندازی سایت و اپلیکیشن کتابخانه جامع الکترونیکی طراحی کتابخانه الکترونیکی جامع در قالب اپلیکیشن و وب‌سایت نیز از پیشنهادهایی است که می‌توان برای افزایش منابع درآمدی کتابخانه‌های عمومی مطرح کرد.

### سپاسگزاری

از نهاد کتابخانه عمومی کشور، به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### منابع

آباد، ضیا الله (۱۳۹۰). بررسی ابعاد درآمدی کتابخانه‌های عمومی کشور از دیدگاه مدیران و کتابداران و ارائه چارچوبی برای درآمدزایی آن‌ها. استاد راهنما: حسن زاده، محمد و زندیان، فاطمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

استرحامیان، مهران؛ و فدایی، غلامرضا (۱۳۸۸). بررسی وضعیت کتابخانه‌های عمومی شهر سنج، ارائه خدمات و ابزارهای بازاریابی اطلاعات. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)، ۱۶(۶۰)، ۸۵-۹۹.

بصیریان‌جهرمی، رضا و نادری جلودار، سمانه (۱۳۸۷). «تدوین طرح بازاریابی برای کتابخانه‌ها: ضرورتی اجتناب‌ناپذیر که از آن غفلت می‌ورزیم». کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲(۴۴۸)، ۱۴۰-۱۲۳.

باب‌الحوائجی، فهیمه؛ و زمانی‌راد، نسترن (۱۳۹۲). سنجش رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی، مطالعه موردی: کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم. تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران، نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی، ۲(۲)، ۶۷-۷۸.

جلیل‌پور، پیمان (۱۳۹۴). بازاریابی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران، مروری بر متون. فصلنامه نقد کتاب، ۴(۵)، ۲۸۳-۲۹۸.

جلیل‌پور، پیمان؛ و عزیزخانی، رباب (۱۳۹۴). بازاریابی در کتابخانه‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی مزایا و چالش‌ها. فصلنامه کتاب مهر، ۱۷ و ۱۸، ۴۳-۲۶.

رنجبر، امیرحسن؛ سهرابی، روح‌الله؛ و رهبر، امیرحسین (۱۴۰۲). ارائه راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی و اولویت‌بندی آنها با روش دلفی بر خط. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱(۳)، ۲۹۱-۳۰۶.

ذوالفقارزاده و همکاران، (۱۴۰۰). آینده‌نگاری کتابخانه‌های عمومی کشور: روندها، سناریوها، راهبردها.

شجاعی‌باغینی، گلنار (۱۳۹۶). تدوین استراتژی در کتابخانه‌های عمومی کشور مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی شهرستان میامی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.

طبرسا، غلامعلی؛ احمدی‌زاد، آرمان؛ و اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۱). بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۳)، ۳۶۳-۳۷۴.

کاظمی، راضیه؛ و سیفی، لیلی (۱۳۹۸). نقش کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی در ترویج و اشاعه خدمات کارآفرینی مرور سیستماتیک. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۰(۲)، ۵۷-۳۹.

مقیمی، امیدعلی؛ میرحسینی، زهره؛ غفاری، سعید (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های مدل درآمدزایی کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۹(۴)، ۲۰۴۱۷-۲۰۴۱۶.

Abad, Z. (2011). Investigation dimensions of revenue in public libraries in Iran and proposing a framework from librarians and managers perspective. Master's thesis of information science and epistemology, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University. [in Persian]

- Ahmad Moazam, S., hasanzadeh, M., & Shapouri, S. (2012). Quality assessment of the public libraries services of Ramsar and Tonekabon by using LibQual from the viewpoint of users. *Journal of Knowledge Studies*, 5(17), 1-21. [in Persian]
- Babalhavaeji, F., & Zamani Rad, N. (2013). A Survey on the relationship between social capital and social entrepreneurship in the academic libraries: A case study of the central libraries of Ministry of Science, Research and Technology in Tehran. *Journal of Information Systems and Services*, 2(2), 67-78. [in Persian]
- Basirian Jahromi, R., and Erfanmanesh, M. A. (2011). Marketing the Libraries in Iran: An Ideal Opportunity. *International Journal of Information Science & Management (IJISM)*, 9(2), 93- 104. [in Persian]
- Baden, D., Peattie, K., & Oke, A. (2020). Access over ownership: Case studies of libraries of things. *Sustainability*, 12(17), 7180.
- Commissioned by Arts Council England. (2014). *Income Generation for Public Libraries*, 4-13.
- Craft, M. A. (1998). Public library business ventures – risks, rubs and revenue The Bottom Line: Managing Library Finances, 11(4), 140–145, MCB University Press · ISSN 0888-045X.
- Cross, R. L. (2010). Hunting in the shadows for savings: Reevaluating standing orders. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 23(3), 90–96.
- Esterhamian, M., and Fadaie, G. (2010). Investigating the Status of Public Libraries in Sanandaj City: Providing Services and Information Retrieval Tools. *Research on Information Science and Public Libraries*, 16(1), 85-99. URL: <http://publij.ir/article-1-79-fa.html>. [in Persian]
- Faulkner, A. E. (2022). Financial literacy resources in US public libraries: website analysis. *Reference Services Review*, 50( 3/4), pp. 377-391. <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2022-0008>.
- Jalilpour, P. (2014). Marketing in libraries and information centers of Iran, a review of texts. *Book Review Quarterly*, 4(5), 283-298. [in Persian]
- Jalilpour, P., and Azizkhani, R. (2014). Marketing in libraries through social media, benefits and challenges. *Kitab Mehr Quarterly*, 17 and 18, 43-26. [in Persian]
- Kazemi, R., & Seifi, L. (2019). Role of Public and Academic Libraries in Promoting and Dissemination of Entrepreneurship Services: Systematic Review. *librarianship and information organization studies (journal of national studies on librarianship and information organization)*, 30(2 (118) ), 39-57. SID. <https://sid.ir/paper/224217/en>. [in Persian]
- Lorenzen, M. (2010). Fund raising for academic libraries: What works, what doesn't? *Library Philosophy and Practice. Retrieved from. Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 487.
- Masterson, K. (2011). Off campus is now the place to be for deans. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from <http://chronicle.com/article/For-Deans-Off-Campus-Is-Now/126607/>. (Conference).

- Matsuoka-Motley, N. (2011). Librarian as commodity: Outsourcing in Japanese academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 37(3), 273–277.
- Maxymuk, J. (2009). The Bottom Line: Managing Library Finances. *Online tools*, 22(4), 135–138. (article).
- Quint, B. (2008). Tough times ahead. *Information Today*, 25(6), 7–8.
- Moghimi, O. A., Mir Hosseini, Z. (2023). Ghaffari S. Identification of revenue generation components in public libraries of Iran. *Research on Information Science and Public Libraries*, 29(4), 500-516  
URL: <http://publij.ir/article-1-2459-fa.html>. [in Persian]
- Rafi, M., Ahmad, K., Naeem, S. B., & Jianming, Z. (2020). Budget harmonization and challenges: understanding the competence of professionals in the budget process for structural and policy reforms in public libraries. *Performance Measurement and Metrics*.
- Rapp, D. (2011). ACRL 2011: Frugal tech. *Library Journal*. Retrieved from [http://www.libraryjournal.com/lj/communityacademiclibraries/890076265/acrl\\_2011\\_frugal\\_tech.html](http://www.libraryjournal.com/lj/communityacademiclibraries/890076265/acrl_2011_frugal_tech.html). csp.
- Silverman, E. (2009). Cultivating donors with effective programming. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 22(2), 59–62.
- Staley, L., and Palo, E. (2010). Extend one's budget: Buy used books. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 23(3), 116–121.
- Shujaei Baghini, G. (2016). Developing a strategy in public libraries of the country, a case study of public libraries in Miami. Master's thesis, Islamic Azad University. [in Persian]
- Tabarsa, G., Ahmadizad, A., and Esmaili givi, M. A. (2012). Study of Organizational Entrepreneurship Status in Iran Public Libraries Foundation. *Research on Information Science and Public Libraries*, 18 (3), 363-374. URL: <http://publij.ir/article-1-251-fa.html>. [in Persian]
- Whitney Pape, E., and Shoaf, C. (2015). Funding for Library Preservation: Endowments as Income Streams. *In Advances in Librarianship*, 119-158.
- Zulfiqarzadeh, et al., (2020). Foresight of the country's public libraries: trends, scenarios, strategies. [in Persian]