



## Future Scenarios of Iran's Public Libraries Based on Futures Workshops for Selected Librarians, Managers and Members

**Mohammad Mahdi Zolfagharzadeh** (Corresponding Author)

Assistant Prof., Department of Government Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
Zolfaghar@ut.ac.ir

**Ali Zackery**

Assistant Prof., Department of Industrial Engineering and Future Studies, University of Isfahan,  
Isfahan, Iran  
a.zackery@ast.ui.ac.ir

**Fateme Zahra Gilani Nezhad**

PhD Student of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran  
fz.gilani@edu.ikiu.ac.ir

**Sina Sedaghat Baghbani**

MSc Student of Futures Studies, University of Tehran, Tehran, Iran  
sina.sedaghat@ut.ac.ir

**Hamed Nasrolahi**

MSc Student of Futures Studies, University of Tehran, Tehran, Iran  
h.nasrolahi@ut.ac.ir

**Sina Miari**

MSc Student of Futures Studies, University of Tehran, Tehran, Iran  
sina.miari@ut.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Nowadays, public libraries are going through a critical period and turning point, a time when from one hand and based on the environmental trends affecting them, can be a sign of their future elimination, or on the other hand if they enjoy an accurate picture of the future and adopt appropriate strategies, can provide them with a renewed vital opportunity. This issue is related to the necessity of addressing the future of public libraries with an alternative approach which is usually pursued in futures studies.

**Method:** In the present study, by focusing on the scenario planning method and the Global Business Network approach to it, the effective environmental trends in the future of public libraries have been identified, and then, by using the method of futures workshops with a participatory action research approach and as well as the views of a selected group of librarians, administrators and active members of libraries, possible future scenarios of Iran public libraries have been mapped. Due to the existing restrictions, these workshops were held in the

provinces of Tehran, Mazandaran and Fars (two workshops) based on the degree of libraries, and a workshop was also held for the managers and staff.

**Findings:** In each workshop, five groups designed totally 25 categories of fourfold-scenario based on the choice of two key uncertainties. The research team reached four scenarios through integrating and refining the groups' mentalities, based on the crossing between two high-frequency uncertainties: 1) manner of centralized or decentralized governance 2) the central role of book or 'User experience'. 'Info feed', 'Book pool', 'Info digging' and 'Book mall' are the titles of these four scenarios. The first uncertainty concerns the focus or lack of focus on decision-making, policy-making, planning and implementation in Iran's public libraries, which also affects their financial, budgetary and economic dimensions, such as their expenditure and income patterns. The question which the second uncertainty begs is whether libraries will remain in their current state, which is based solely on books, or whether they will move towards creating a new customer experience? The first integrated scenario, entitled 'Info feed', describes empirical libraries in the realm of state governance. The second integrated scenario, called 'Book pool', and depicts a book-oriented library in a state-governed environment. The third integrated scenario, called 'Info digging' and describes a privately owned empirical library. The fourth integrated scenario, called 'Book mall', depicts a book-based library which operates in a space dominated by the private sector.

**Originality/value:** Those studies thus far conducted in the field of the future of public libraries, especially in Iran, which have used the scenario approach, have not yet applied the workshop approach and participatory action research, which were used in this research.

**Keywords:** Futures studies, Scenario planning, Participatory action research, Trend analysis

**Citation:** Zolfagharzadeh, M.M., Zackery, A., Gilani Nezhad, F.Z., Sedaghat Baghbani, S., Miari, S., & Nasrolahi, H. (2021). Future Scenarios of Iran's Public Libraries Based on Futures Workshops for Selected Librarians, Managers and Members. *Research on Information Science & Public Libraries*. 26(4), 751-785.

Research on Information Science and Public Libraries, 2021, Vol.26, No.4, pp. 751-785

Received: 16<sup>th</sup> August 2020; Accepted: 14<sup>th</sup> October 2020

© Iran Public Libraries Foundation



## سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی ایران: پژوهشی مبتنی بر کارگاه‌های آینده‌پژوهی در میان کتابداران، مدیران و اعضای منتخب<sup>۱</sup>

محمد مهدی ذوالفقارزاده (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
Zolfaghar@ut.ac.ir

علی ذاکری

استادیار گروه مهندسی صنایع و آینده‌پژوهی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
a.zackery@ast.ui.ac.ir

فاطمه زهرا گیلانی‌نژاد

دانشجوی دکتری، آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران  
fz.gilani@edu.ikiu.ac.ir

سینا صداقت باغبانی

دانشجوی کارشناسی ارشد، آینده‌پژوهی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
sina.sedaghat@ut.ac.ir

حامد نصرالهی

دانشجوی کارشناسی ارشد، آینده‌پژوهی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
h.nasrolahi@ut.ac.ir

سینا میاری

دانشجوی کارشناسی ارشد، آینده‌پژوهی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
sina.miari@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش ترسیم آینده‌های ممکن پیش روی کتابخانه‌های عمومی ایران از نظر کتابداران، مدیران و اعضای منتخب است.

**روش:** در پژوهش حاضر، با تمرکز بر روش سناریونگاری و رویکرد شبکه جهانی کسب و کار در آن، روندهای محیطی مؤثر بر آینده کتابخانه‌های عمومی مورد دیدبانی قرار گرفته، و سپس با استفاده از روش کارگاه‌های آینده و با رویکردی مبتنی بر اقدام‌پژوهی مشارکتی و بهره‌مندی از نظرات کتابداران و مدیران منتخب و نیز اعضای فعال منتخب کتابخانه‌ها (در پنج کارگاه) به ترسیم سناریوهای ممکن پیش روی آینده کتابخانه‌ها پرداخته شده است.

**یافته‌ها:** در هر کارگاه، گروه‌های پنج‌گانه بر اساس انتخاب دو عدم قطعیت کلیدی، در مجموع، به طراحی ۲۵ دسته سناریوی چهارگانه اقدام کردند. تیم پژوهش نیز از تجمع و پالایش ذهنیت گروه‌ها به چهار سناریو بر اساس تلاقی دو عدم قطعیت پرسامد دست یافت که عبارت‌اند از: ۱) شیوه مالکیت/ حکمرانی متمرکز یا نامتمرکز و ۲) نقش محوری کتاب یا تجربه کاربر. سناریوی تلفیقی اول با عنوان دانش‌رانی کتابخانه‌ای

۱. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی «آینده‌نگاری کتابخانه‌های عمومی» است که توسط نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور حمایت مالی شده است.

تجربه‌گرا را در فضای حاکمیت دولتی توصیف می‌کند. سناریوی تلفیقی دوم کتابداری است و یک کتابخانه کتاب‌گرا را در فضای حاکمیت دولتی به تصویر می‌کشد. سناریوی تلفیقی سوم دانش‌یابی نام دارد و یک کتابخانه تجربه‌گرا با حاکمیت خصوصی را توصیف می‌کند. سناریوی تلفیقی چهارم با عنوان کتاب‌کاری یک کتابخانه کتاب‌محور است و در فضایی که بخش خصوصی حاکم است به فعالیت می‌پردازد.

**اصالت/ارزش:** پژوهش‌هایی که به‌ویژه در ایران در حوزه آینده کتابخانه‌های عمومی صورت گرفته و در آن‌ها از رویکرد سناریونگاری بهره گرفته شده است تاکنون رویکرد کارگاهی و اقدام‌پژوهی مشارکتی این پژوهش را مدنظر قرار نداده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی، سناریونگاری، اقدام‌پژوهی مشارکتی، روندپژوهی

**استناد:** ذوالفقارزاده، محمد مهدی؛ ذاکری، علی؛ گیلانی‌نژاد، فاطمه‌زهرا؛ صداقت باغبانی، 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.

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. دوره ۲۶، شماره ۴، صص ۷۸۵-۷۵۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۳

© نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

## مقدمه

کتابخانه‌های عمومی از منظر ارتباط با نظام آگاهی، اندیشه‌ها و دانش مردم، به‌طور بالقوه سطح تأثیرگذاری وسیع و در عین حال عمیق بر جامعه دارند که قابل برنامه‌ریزی و بهره‌برداری است (پارسازاده و شقاقی، ۱۳۸۸). آگاهی از آینده‌های پیش روی این نهاد اثرگذار و تحول‌آفرین برای جوامعی که به دنبال توسعه و پیشرفت هستند، به‌ویژه در عصر حاضر که شواهد حاکی از تغییرات چشمگیر در حوزه دانش و اطلاعات است، یک ضرورت انکارناپذیر است. واضح است که در طول زمان، هر نهادی دستخوش دگرگونی می‌شود و کتابخانه‌های عمومی هم از این قاعده مستثنی نیستند. دگردیسی کتابخانه‌ها چندجنبه‌ای است و این جنبه‌ها گاهی می‌توانند در تناقض با هم دیده شوند. بخشی از این امر به دلیل کارکردهای جدیدتر کتابخانه است. مواردی مانند توسعه زیرساخت‌ها برای اتصال و دسترسی از راه دور به مجموعه‌های آن‌ها، ارائه مهارت‌های موردنیاز کاربران برای حرکت در دنیای آنلاین و فراهم کردن فضای پیشرفته برای خلق محتوا، که باید با جنبه‌های سنتی کتابخانه مانند محل ملاقات، بایگانی و مخزنی برای حافظه عمومی ارتباط سازنده برقرار کند از جمله مصادیق این دگردیسی‌های متناقض‌نما در کتابخانه‌های عمومی است. در واقع، کتابخانه‌ها به عنوان سازمان‌هایی منعطف و تطابق‌پذیر، برخی کارکردهای به‌شدت واگرا را در یک مدل سازمانی تجمع می‌کنند (لیثوک و وایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۵).

این شواهد و تغییرات، مستلزم نگاه آینده‌گرا به کتابخانه‌های عمومی است، اما اندیشیدن درباره آینده موضوع جدیدی نیست. برای مدت‌های طولانی، بشر در تلاش بوده است تا هرچه بهتر برای مواجه شدن با چالش‌های آینده آماده شود. آینده چیزی است که مردم می‌توانند به وسیله فعالیت‌های هدفمند خود آن را شکل بدهند و طراحی کنند (اسلاتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص. ۳).

در عصر حاضر که سرعت تغییرات چندین برابر شده است، نیاز به این آمادگی بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند. آینده‌پژوهی دانشی برای پاسخ به این نیاز است. از نظر وندل بل، آینده‌پژوهی رشته‌ای است که شامل تفکر روشن و نظام‌مند درباره آینده‌های بدیل می‌شود. آینده‌پژوهی حوزه‌ای بر پایه دیدگاه‌ها و فرضیات مشخص است که از نظریه‌ها، روش‌ها و ارزش‌های مختص خود بهره می‌برد. هدف آن رازگشایی از آینده برای شناساندن بیشتر امور

1. Leorke & Wyatt      2. Slaughter

امکان‌پذیر آینده به ما و افزایش کنترل بشر بر آینده است. به‌طور کلی، آینده‌پژوهان امید دارند که از انتظارات مردم از آینده آگاهی پیدا کنند و به کوشش‌های آن‌ها برای شکل دادن به آینده در جهت ارزش‌ها و اهداف ارزشمندشان به‌شکل مؤثرتری کمک کنند. بنابراین، آینده‌پژوهی به ما کمک می‌کند برای آنچه که غیرقابل‌پیش‌بینی است آماده شویم (بل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص. ۳).

یکی از روش‌های مورد استفاده آینده‌پژوهان برای به تصویر کشیدن آینده‌های بدیل، استفاده از روش سناریو است. هدف از اندیشیدن به آینده پیش از آنکه رخ دهد، به‌ویژه از طریق سناریونگاری، آگاه کردن و ارتقای تصمیماتی است که در زمان حال با توجه به آینده گرفته می‌شود (شوارتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ گوده<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷؛ سیارس و فولتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). کوتاه‌ترین و شیواترین تعریف سناریو را بل (۲۰۰۳، ص. ۳۱۷) بیان کرده است. او سناریوها را محصول اصلی روش‌های آینده‌پژوهی می‌داند و بر این باور است که تمامی روش‌های آینده‌پژوهی مقدمه سناریونویسی هستند و می‌توانند به خلق سناریو منجر شوند. سناریوها داستان‌های بدیل چگونگی ظاهر شدن آینده هستند. آن‌ها پیش‌بینی یا پیش‌نگری نیستند، اما داستان‌های قابل اعتماد، منسجم و چالش‌برانگیز برای کمک به تمرکز بر عدم قطعیت‌های حیاتی و درک توازن نیروهای شکل‌دهنده به آینده هستند. سناریوها می‌توانند شکل‌ها و صورت‌های مختلفی از جمله آشکار شدن رویدادهای عظیم ممکن تا تحلیل ساده نیروهای تغییر به خود بگیرند (شارپ و وندرهایدن، ۱۳۹۱).

تدوین سناریوها به طراحی سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های بلندمدتی که آینده‌های مطلوب و ممکن را به یکدیگر نزدیک‌تر می‌کنند کمک می‌کند. سناریو ناآگاهی‌های ما را نیز هویدا می‌کند، ناآگاهی ما از چگونگی رسیدن به یک آینده، یا غیرممکن بودن آن آینده. هدف از طراحی سناریوها، شناسایی ترکیبی از تصمیمات راهبردی است که بیشترین سود را در مواجهه با عدم قطعیت‌ها و چالش‌های محیطی نصیب ما خواهد کرد. این ابزار این فرصت را برای تصمیم‌گیران فراهم می‌سازد که به درکی صحیح از نیازمندی‌های بلندمدت برای برتری پایدار، رشد و اجتناب از مشکلات دست پیدا کنند (گلن و گردون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

با توجه به اهمیت و تأثیرگذاری کتابخانه‌ها در ابعاد مختلف اجتماعی و فرهنگی جامعه و همچنین کارکردهای گسترده آن‌ها و نیاز به برنامه‌ریزی برای بهتر روبه‌رو شدن با چالش‌ها و

1. Bell

2. Schwartz

3. Godet

4. Searce & Fulton

5. Glenn & Gordon

تغییرات روزافزون آینده در این حوزه، شایسته است که آینده‌های محتمل پیش روی کتابخانه‌های عمومی مورد بررسی قرار بگیرد. از این رو، مسئله اصلی این پژوهش، آینده‌نگاری و ایجاد آمادگی برای مواجهه با تغییرات آینده کتابخانه‌های عمومی از طریق ترسیم سناریوهای محتمل پیش روی آن‌ها با رویکردی تعاملی و با مشارکت ذی‌نفعان است تا بتوان بهترین عملکرد زمان حال را طراحی کرد و در آینده کمتر غافل گیر شد.

به منظور بررسی پیشینه پژوهش، از میان منابع متعددی که به آینده کتابخانه‌ها پرداخته‌اند، ابتدا پژوهش‌هایی که روندها و عدم قطعیت‌های محیطی را بررسی کرده بودند مورد مطالعه قرار گرفتند. یکی از این منابع مرکز آینده کتابخانه‌ها<sup>۱</sup> است که به عنوان زیرمجموعه‌ای نوپا از انجمن کتابخانه‌های آمریکا<sup>۲</sup> از سال ۲۰۱۴ با هدف شناسایی و رصد مستمر روندهای در حال ظهور مربوط به کتابخانه‌ها و حوزه کتابداری شروع به فعالیت کرده است. در این راستا، فعالیت‌هایی همچون برگزاری همایش سالانه آینده کتابخانه‌ها، انتشار روندهای محیطی مؤثر بر آینده کتابخانه‌های عمومی و انتشار کتاب‌های مرتبط از جمله فعالیت‌های اصلی این مرکز است. همایش‌های سالیانه با هدف بحث و بررسی روندهای کوتاه‌مدت و بلندمدت مؤثر بر کتابخانه‌ها برگزار می‌شوند. محصول تجمع، تلخیص و دسته‌بندی این روندها مستمراً در حال انتشار و به‌روزرسانی است. در پژوهش حاضر، پس از بررسی دقیق اسناد و گزارش‌های گوناگون در این حوزه، مجموعه روندهای زیر که تناسب بیشتری با فضای داخلی ایران دارند تدوین شده‌اند. محصول این پالایش، تجمع و تلخیص روندها، شش دسته‌بندی کلی با عناوین «جامعه، فناوری، محیط زیست، سیاست (و دولت)، اقتصاد و فرهنگ» و در مجموع ۳۸ روند مرتبط است که در نمودار ۱ نمایش داده شده‌اند (انجمن کتابخانه‌های آمریکا، ۲۰۱۶؛ کتابخانه دولتی ویکتوریا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ دانشگاه آروپ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ کوهن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ هانتر و براون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ تارامای سلوی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ روبرتز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲؛ کافلین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳).

1. Center for the Futures of Libraries  
3. State Library of Victoria  
5. Cohen, Hermesen, Van der Lande, Putters & Rutten  
7. Thamaraiselvi  
9. Caughlin

2. American Library Association (ALA)  
4. ARUP University  
6. Hunter & Brown  
8. Roberts



نمودار ۱. تجمیع، پالایش و تلخیص روندهای محیطی مؤثر بر آینده کتابخانه‌ها

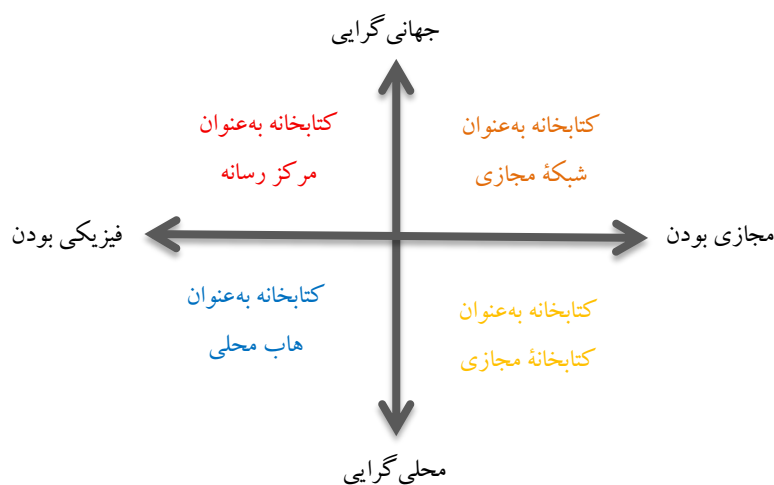
در ادامه چهار پژوهش مرتبط و به‌روز را برای بخش سناریو در نظر گرفته‌ایم. اولین پژوهش مربوط به کشور ایران است و سه مورد دیگر، از کامل‌ترین پژوهش‌های سناریوپردازی و بررسی آینده‌های کتابخانه‌های عمومی محسوب می‌شوند. از مهم‌ترین علت‌های انتخاب این منابع، جامع بودن و قابلیت تعمیم‌پذیری این پژوهش‌ها است.

۱. سناریوهای متصور برای آینده نهاد رسانه‌ای کتابخانه‌های عمومی ایران (غفاری قدیر، روشندل اربطانی و ضیائی، ۱۳۹۲): در این مقاله، کتابخانه‌های عمومی به‌مثابه یک رسانه در نظر گرفته شده و از روش سناریو برای تصویرپردازی آینده آن‌ها استفاده شده است. برای تولید

سناریوها از روش دو در دو که از تقاطع دو عدم قطعیت کلیدی ایجاد می‌شود استفاده شده است. این عدم قطعیت‌ها با استفاده از روش دلفی دومرحله‌ای با نظرسنجی از مدیران و نخبگان دارای صلاحیت کتابخانه‌ها تعیین شده‌اند؛ این روش به این صورت بود که ابتدا تعدادی از مهم‌ترین عدم قطعیت‌های مرتبط با موضوع در پرسش‌نامه آورده شده‌اند. سپس این پرسشنامه‌ها در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرند و با استفاده از سه شاخص اجماع در عدم قطعیت، تخصص پاسخ‌دهنده و اهمیت عدم قطعیت، عدم قطعیت‌های اصلی مشخص می‌شوند. دو عدم قطعیت اساسی شناسایی شده حاصل از تجميع نظرات مشارکت‌کنندگان است و سناریوها با استفاده از آن‌ها تولید شده‌اند:

عدم قطعیت اول، فضا و منابع: مجازی/ فیزیکی و عدم قطعیت دوم، جهت خدمات: ترویج خدمات محلی و بومی/ ترویج فرهنگ جهانی.

نمودار ۲ سناریوهای ساخته‌شده با این عدم قطعیت‌ها را نشان می‌دهد:



نمودار ۲. سناریوهای آینده نهاد رسانه‌ای کتابخانه‌های عمومی ایران (غفاری قدیر، روشندل اربطانی و ضیائی، ۱۳۹۲)

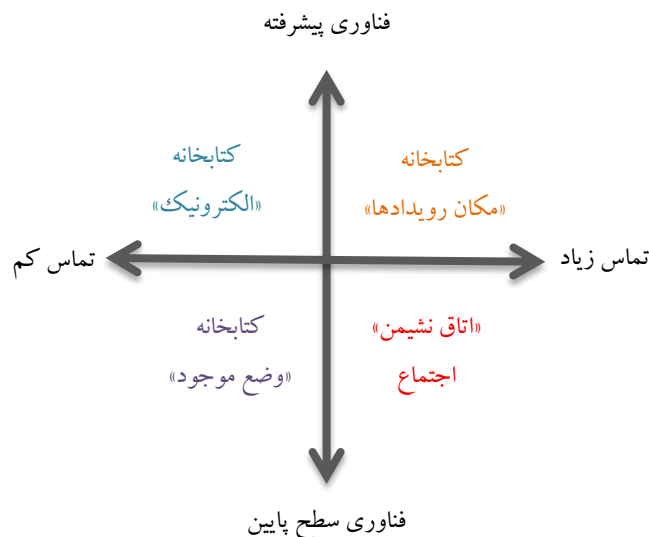
۲. سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی آمریکا (هرن و

متیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳): کتاب تأملی در آینده کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی در سال

1. Hernon & Matthews

۲۰۱۳ توسط انجمن کتابخانه‌های آمریکا به چاپ رسیده است. سناریوهای این کتاب در مورد وضعیت کتابخانه‌های آمریکا در افق ۱۰ تا ۱۵ ساله است. برای تدوین سناریوهای این کتاب از الگوی شوارتز استفاده شده است. در این پژوهش، پس از بررسی پیش‌ران‌ها و عدم قطعیت‌ها، دو عدم قطعیت کلیدی زیر برای ساخت سناریوها انتخاب شدند: (۱) فناوری: پیشرفته/سطح پایین، و (۲) تماس (روابط اجتماعی): زیاد/کم.

نمودار ۳ نشان‌دهنده سناریوهای ساخته شده با کمک این دو عدم قطعیت است.



نمودار ۳. سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی آمریکا (هرن و متیوز، ۲۰۱۳)

۳. آینده‌های بدیل برای کتابخانه‌های عمومی در ولز جنوبی (فریمن و واتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹): پژوهش دیگری که به بررسی آینده‌های بدیل کتابخانه‌ها در قالب سناریو اقدام کرده است پروژه «سناریوهای نگهدارنده‌های کتاب» در ایالت ولز جنوبی در استرالیا است. در این پروژه، از رویکرد استنتاجی شوارتز استفاده شده و افق زمانی آن تا سال ۲۰۳۰ در نظر گرفته شده است که در آن، پس از شناسایی ۱۳ عدم قطعیت، دو مورد زیر به عنوان مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها برای

1. Freeman & Watson

ساخت سناریوها انتخاب شدند: (۱) تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات: آشنوبناک/منظم و (۲) کتابخانه به عنوان یک فضای فیزیکی (عمومی)/مجازی (کوچک و خاص)<sup>۱</sup>. نمودار ۴ ماتریس سناریوهای حاصل در این پژوهش را با استفاده از تقاطع این عدم قطعیت‌های کلیدی منتخب نشان می‌دهد.

۴. آینده کتابخانه‌های عمومی در هلند (هایزمنز و هیلبرینک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸): کتاب آینده کتابخانه عمومی در هلند<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۸ توسط مؤسسه تحقیقات اجتماعی هلند به چاپ رسید. در این کتاب، برخلاف دو پژوهش قبل، از روش سناریو استفاده نشده است. هدف این مطالعه که توسط گروه راهبری کتابخانه‌ها در هلند و تعدادی از سازمان‌ها از جمله اداره نوسازی کتابخانه‌ها انجام شده، ترسیم نقشه آینده ده ساله کتابخانه‌های عمومی هلند بوده است تا افراد و گروه‌های تأثیرگذار در سیاست‌گذاری کتابخانه‌ها بتوانند آینده‌های احتمالی را در ذهن مجسم کنند. در این گزارش، ابتدا به تفصیل تعدادی از کلان روندهای تأثیرگذار بر آینده کتابخانه‌ها نظیر روندهای جمعیت‌شناختی، فناوریانه، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و جهانی شدن بررسی شده‌اند. سپس بر اساس شش روند کلیدی که بیشترین اثرگذاری را بر آینده کتابخانه‌ها دارند، دو آینده تصویر می‌شود. روندهای کلیدی موارد زیر هستند:

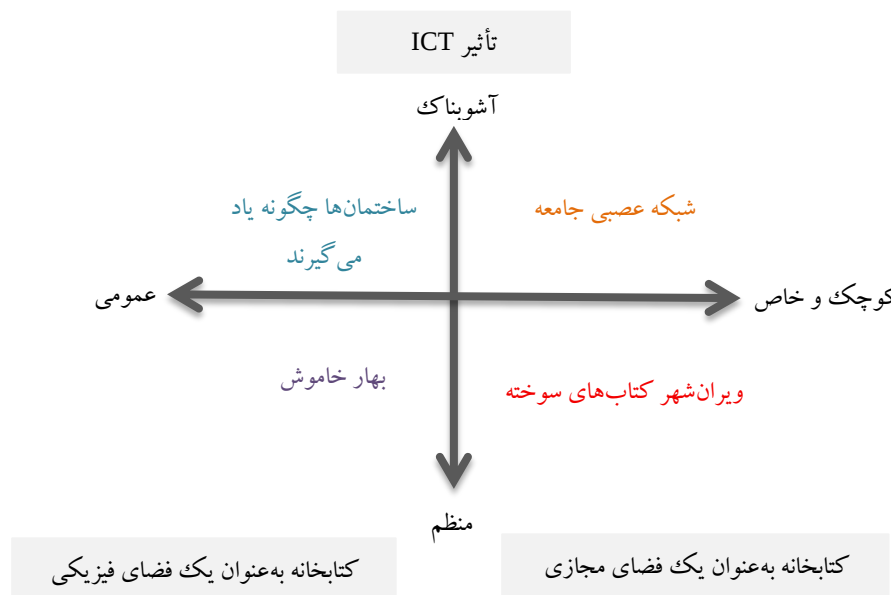
دسترسی گسترده به اطلاعات، افزایش محتواهای دیجیتال، قوانین خصوصی بازار اطلاعات، خدمات سفارشی‌شده، افزایش رسانه‌های دیجیتال و افزایش فضای مشاوره‌ای. در دو آینده تصویر شده، پنج عملکرد اصلی کتابخانه‌ها شامل ارائه دانش و اطلاعات، توسعه و آموزش، هنر و فرهنگ، مطالعه و ادبیات و گردهمایی و بحث مورد بررسی قرار می‌گیرد، نهادها یا سازمان‌های جایگزین برای ارائه این خدمات مشخص می‌شوند و هزینه‌ها و منافع استفاده از کتابخانه یا سازمان‌های جایگزین مقایسه می‌شوند. در آینده اول که محتمل‌ترین آینده از دید نویسندگان کتاب است، روندها با شتاب کنونی حرکت می‌کنند و در این حالت کتابخانه‌ها نخواهند توانست به شکلی مناسب به نیازهای محیط پاسخ دهند. در آینده دیگری که تصویر شده است، نرخ رشد روندها چندبرابر سرعت فعلی شده و در نتیجه استفاده از کتابخانه‌ها با سرعت بیشتری کاهش پیدا می‌کند. در تصویر بیان‌شده، بیشتر فعالیت‌های کتابخانه توسط

1. niche

2. Huysmans & Hillebrink

3. The Future of Dutch public library

گروه‌های دیگر انجام می‌شود و کتابخانه به حاشیه رانده می‌شود. در بخش نهایی این کتاب، به پیامدهای این دو آینده و تأثیرات نامطلوب کاهش استفاده از کتابخانه‌ها پرداخته شده و راهکارهایی به سیاست‌گذاران ارائه می‌شود.



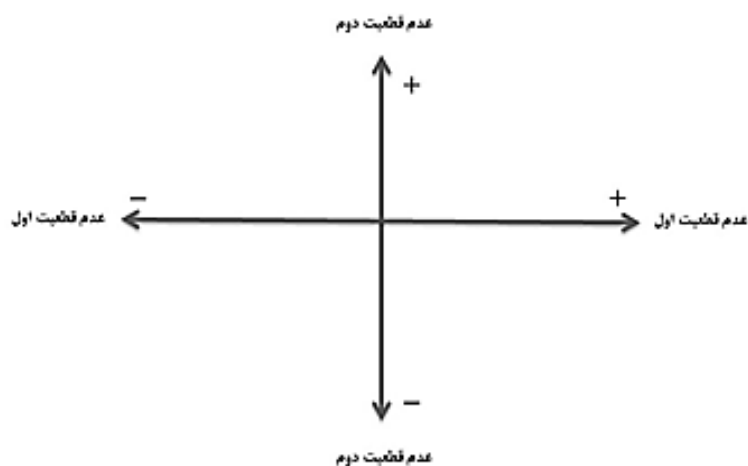
نمودار ۴. سناریوهای آینده کتابخانه‌های ولز جنوبی (فریمن و واتسون، ۲۰۰۹)

از آنجا که قدم نخست در ترسیم تصویری از آینده، رصد محیط و پایش روندهای پیرامونی است، در این پژوهش ابتدا روندهای ۳۸ گانه پیش گفته از منابع علمی معتبر استخراج و در قالب شش دسته کلی ارائه شد. همچنین، چهار پژوهش دیگر هم که به نوعی آینده کتابخانه‌ها را در قالب مدنظر پژوهش حاضر، یعنی سناریوها، بررسی کرده بودند، مورد واکاوی قرار گرفت و به سناریوهای حاصل از هریک اشاره شد. پژوهش حاضر با الهام از روندهای حاصل و سناریوهای تدوین شده در پژوهش‌های به‌روز مذکور، به برگزاری کارگاه‌های آینده‌نگاری و طراحی سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی در ایران پرداخته که شرح آن در ادامه آمده است. همان‌طور که ذکر شد، هدف اصلی پژوهش حاضر ترسیم آینده‌های ممکن پیش روی کتابخانه‌های عمومی در ایران است. این مهم از طریق پاسخ به پرسش‌های زیر مدنظر قرار گرفته است:

- ۱) عدم قطعیت‌های مؤثر بر آینده کتابخانه‌های عمومی در ایران از دید کتابداران، کارشناسان و مدیران منتخب در این نهاد کدام است؟
- ۲) سناریوهای ممکن پیش روی آینده کتابخانه‌های عمومی در اذهان کتابداران، کارشناسان و مدیران منتخب در این نهاد چیست؟

### روش‌شناسی

در این پژوهش، به منظور دستیابی به سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی، از رویکرد شبکه جهانی کسب و کار<sup>۱</sup> استفاده شده است. روش ماتریس این شبکه، پس از انتشار کتاب هنر دورنگری شوارتز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، به تکنیک رایج سناریونگاری تبدیل شده و به روش صلیب سناریو<sup>۳</sup> نیز مشهور است. این ماتریس بر اساس دو بُعد عدم قطعیت کلیدی یا قطب بنا می‌شود.



نمودار ۵. صلیب سناریو

چهار خانه از برخورد محورهای این عدم قطعیت‌ها به وجود می‌آید که نشان‌دهنده چهار ترکیب بدیل از قطب‌های عدم قطعیت‌ها هستند. هریک از این خانه‌ها دربرگیرنده هسته یا منطق یک آینده باورپذیر است و هریک از این هسته‌ها سپس در قالب داستان یا ارائه‌ای دیگر غنی شده و بسط داده می‌شود و درباره پیامدهای آن بر موضوع یا تصمیم اصلی بحث می‌شود (نکرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، صص. ۳۱-۵۹).

1. Global Business Network (GBN)

2. Schwartz

3. Scenario cross method

4. Nekkers

در پژوهش حاضر، به منظور خلق سناریوها از کارگاه‌های آینده<sup>۱</sup> با مشارکت کتابداران، مدیران و اعضای منتخب کتابخانه‌های عمومی نیز بهره گرفته شده است. خروجی این کارگاه‌ها، اطلاعات مناسب برای خلق و تصویرپردازی سناریوهای آینده را فراهم کرده است. یکی از فعالیت‌های مهم برای تولید سناریوها دیدبانی و رصد روندها است. در سایه رصد و پویای می‌توان با شناخت محیط به ترسیم و گزینش آینده‌های مرجع و دخالت در سیر روندها و رویدادها پرداخت و با استفاده از اقدامات کنشگرانه و بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌رو، به کاهش تهدیدات و مخاطرات و کسب حداکثر آمادگی ممکن پرداخت و در این میان پویای محیطی، دیدبانی و رصد تحولات جایگاهی والا و منحصر به فرد پیدا می‌کنند (پدرام و همکاران، ۱۳۸۸، ص. ۸۷). برای کتابخانه‌های عمومی نیز رصد روندهای جهانی این حوزه اقدامی بسیار حیاتی به شمار می‌رود، اما از آنجا که این پژوهش به‌ویژه با مشی آینده‌نگرانه خود متضمن حرکت به سوی آغاز تغییرات در کتابخانه‌های عمومی است، از رویکرد اقدام‌پژوهی<sup>۲</sup> در پیشبرد کارگاه‌های آینده خود بهره جسته است.

گستره وسیعی از پروژه‌ها یا موضوع‌ها می‌توانند در کانون توجه و تمرکز کارگاه‌های آینده قرار گیرند. هدف کارگاه‌های آینده، در انتزاعی‌ترین سطح ممکن، ابداع نهادهای اجتماعی جدید، یافتن روش‌های نوین، سهل‌الوصول و مسالمت‌آمیز برای ایجاد تغییرات سودمند، پرداختن به اهداف و ارزش‌های تازه و بنیان‌گذاری جامعه‌ای آفرینش‌گر و مشارکتی است (جانک و مولرت<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷، ص. ۱۱). می‌دانیم اگر حاضران در کارگاه، از واقعیت‌های مربوط به موضوع کارگاه آگاه باشند، برنامه‌ریزی خود را بر پایه پیش‌بینی‌های احتمالاً درست استوار سازند و قضاوت‌های ارزشی خود را به‌روشنی بیان و توجیه کنند، آنگاه کارگاه‌های آینده می‌توانند بستری کارآمد برای تحقق گفتمان نقادانه فراهم آورند. البته، حتی اگر در عرصه عمل هیچ تغییری پدیدار نشود و هیچ اقدام مؤثری نیز انجام نگیرد، بازهم کارگاه‌های آینده می‌توانند (به‌خاطر مشارکت و حضور در اجتماع) برای شرکت‌کنندگان احساس خوشایندی به ارمغان آورند. این موضوعی است که به انحای مختلف در سیر برگزاری کارگاه‌های آینده در این پژوهش نیز مشاهده شد.

1. Futures workshops

2. action research

3. Jungk & Müllert

برای اجرای کارگاه‌های آینده کتابخانه‌ها، با انجام بررسی‌های متعدد درمورد کتابخانه‌های عمومی کشور و با توجه به رویکرد مشارکتی مدنظر پژوهش در آینده‌نگاری، لازم است که کتابداران و مدیران میانی، مشارکت کنندگان اصلی در این فرایند آینده‌نگاری باشند. به‌دیگر سخن، از آنجا که آینده‌نگاری فرایندی کاملاً مشارکتی است، مشارکت کنندگان این پروژه خود کتابدارانی هستند که قرار است درمورد «آینده‌های واحد کتابخانه خود» بیندیشند. این اندیشیدن که با نقش «تسهیلگری» تیم پژوهش در مراحل اولیه و تحلیل داده‌هایی که از ایشان به دست می‌آید در مراحل بعدی، زمینه کشف آینده‌های کتابخانه‌های عمومی کشور را در سطح واحد کتابخانه‌ای فراهم می‌آورد. همچنین، به‌منظور افزایش جامع بودن پژوهش و لحاظ کردن تنوع تضمین شده به‌عنوان یک اصل ضروری در آینده‌پژوهی (سردار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، کاربران و اعضای فعال کتابخانه‌های منتخب هم در این کارگاه‌ها مشارکت داشتند.

با توجه به تنوع طبقه‌های کتابخانه‌های عمومی در کشور و برای اینکه کارگاه‌ها همه این طبقه‌ها را پوشش دهند، تصمیم گرفته شد یک گونه‌شناسی که در آن واحدهای مختلف بر مبنای شاخص‌های معین تمیز داده شده باشند اجرا شود. این طبقه‌بندی پیش از این در مجموعه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بر اساس «مجموعه‌دست‌والعمل‌های اداره کتابخانه‌های عمومی ویراست ۲ (۱۳۹۰)» به‌خوبی صورت گرفته بود. در این دسته‌بندی، کتابخانه‌ها به ۱۴ طبقه تقسیم شده‌اند. با همکاری اعضای نهاد کتابخانه‌های عمومی و با توجه به نزدیک بودن بسیاری از این طبقه‌ها به یکدیگر، مشخص شد که می‌توان این طبقات را به شش طبقه زیر کاهش داد (جدول ۱)

جدول ۱. تعداد و طبقه‌بندی کتابخانه‌های عمومی کشور

| ردیف | نوع کتابخانه                           | تعداد کل |
|------|----------------------------------------|----------|
| ۱    | روستایی                                | ۶۱۸      |
| ۲    | سیار                                   | ۲۳       |
| ۳    | استاندارد، مرکزی استان و مرکزی شهرستان | ۲۳       |
| ۴    | شهری طبقات ۲ و ۳                       | ۶۰       |
| ۵    | شهری طبقات ۴ و ۵ و ۶                   | ۹۱۲      |
| ۶    | شهری طبقات ۷ و ۸ و ۹                   | ۷۵۹      |

1. Sardar

ترسیم سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی در سطح واحدهای عمومی متنوع آن مستلزم مشارکت کتابداران فعال در سطح این واحدهای متنوع است. با توجه به محدودیت‌های برگزاری کارگاه‌ها با همه کتابداران، مقرر شد تا کارگاه‌های مذکور بر اساس توزیع فراوانی و جغرافیایی کتابخانه‌های عمومی در سطح کشور برگزار شود. به‌دیگر سخن، کارگاه‌های هر طبقه از طبقات مذکور در استانی برگزار شود که وزن آن طبقات در آن استان در مقایسه با سایر استان‌ها بالاتر است. بر این مبنا و با همکاری اداره کل پژوهش و نوآوری نهاد کتابخانه‌های عمومی، کارگاه‌ها در استان‌های تهران (برای طبقات ۴، ۵ و ۶)، فارس (در دو گروه برای طبقات الف-۷، ۸ و ۹ و ب- روستایی) و مازندران (برای طبقات مرکزی و استاندارد)، و یک کارگاه نیز برای مدیران و کارشناسان ستادی (در مجموع ۵ کارگاه) برگزار شد. این کارگاه‌های پنج‌گانه در دو نوبت صبح و بعدازظهر در قالب ۸ ساعت برگزار شد. در تمام گروه‌های طبقات کتابخانه‌های عمومی تلاش شد تا یک عضو فعال در کتابخانه‌های عمومی نیز در کنار کتابداران حضور داشته باشند. همچنین، به‌منظور لحاظ کردن نقش ستاد و شامل شدن تنوع دیدگاه‌ها، دو نوبت کارگاه با مشارکت مدیران و کارشناسان در تهران برگزار شد. تعداد اعضای مشارکت‌کننده در هر کارگاه ۲۵ نفر بود که در قالب پنج گروه پنج‌نفره به فعالیت پرداختند. بخش اول کارگاه‌ها، بعد از آشنایی اولیه اعضای گروه و انتخاب نامی توسط آن‌ها برای گروه خود، به آموزش برخی مفاهیم ضروری درباره آینده‌نگاری و سناریوپردازی اختصاص داشت و البته رویکرد تعاملی در آن حاکم بود. در بخش دوم که فعالیت عملی و کاربردی کارگاه‌ها به شمار می‌آید، ضمن مرور روندها و عدم قطعیت‌های به‌دست آمده از منابع علمی با مشارکت کنندگان (بخش قبلی نوشتار حاضر)، از آنان خواسته شد تا دو عدم قطعیت کلیدی موردنظر گروه خود را بعد از بحث و بررسی در گروه انتخاب کرده و در حضور سایر گروه‌ها از علت انتخاب آن دفاع کنند. بعد از مباحثه، توافق و تثبیت عدم قطعیت‌های کلیدی انتخابی در هر گروه با تسهیلگری مدرسان و مربیان کارگاه و با رویکردی مشارکتی، سناریوهای آینده توسط مشارکت‌کنندگان بر پایه تجربه آن‌ها در حوزه کتابخانه‌های عمومی ساخته و پرداخته شد و بار دیگر هر گروه به تشریح سناریوهای چهارگانه خود طبق روش صلیب سناریو، در حضور سایر گروه‌ها، مبادرت ورزیدند. انتخاب نامی معنادار برای هر سناریو و توصیف فنی آن از جمله اقدامات مهم این مرحله از کارگاه بود. مرحله

پایانی کارگاه نیز به مرور پیشنهادهایی عملی برای حرکت به سمت سناریوهای استخراج شده در هر گروه و یا تجربه‌های موفق کتابداران در این خصوص اختصاص داشت. در بخش بعدی مقاله، یافته‌های اصلی هریک از این مراحل به صورت منتخب مرور می‌شود.

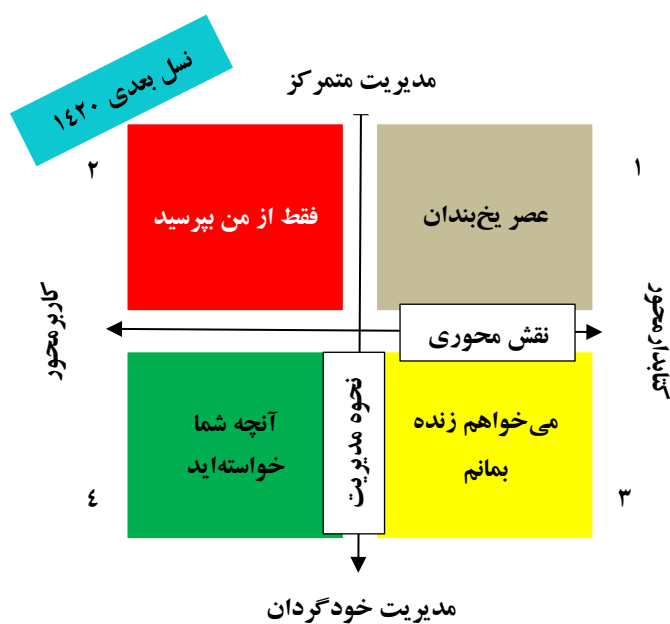
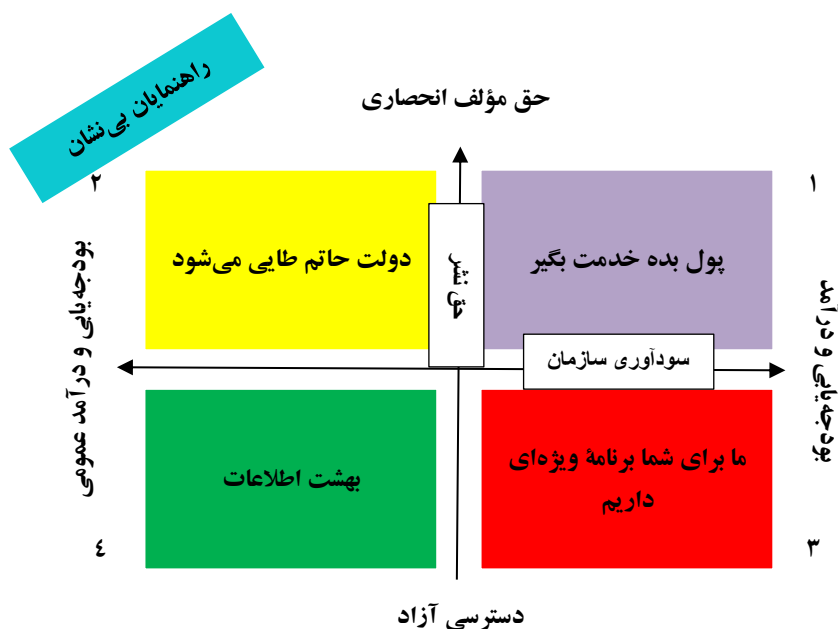
### یافته‌ها

طی فرایند برگزاری کارگاه‌ها، پس از معرفی مفاهیم آینده‌پژوهی و عدم قطعیت به مشارکت کنندگان از گروه‌ها خواسته شد تا طبق روش سناریونگاری شبکه جهانی کسب و کار، از میان روندها و عدم قطعیت‌های معرفی شده به ایشان که خلاصه آن در نمودار ۱ آمده است، دو عدم قطعیت را که از نظر آن‌ها دارای اهمیت بیشتر و شدت عدم قطعیت بالاتری است، برای تولید سناریوهای خود انتخاب کنند. جدول ۲ نمونه‌ای از این عدم قطعیت‌های کلیدی انتخابی را در یکی از این کارگاه‌های پنج‌گانه نشان می‌دهد. این کارگاه شامل کتابداران منتخب و اعضای فعال مربوط به کتابخانه‌های طبقه درجه‌های روستایی بود که طبق الگوی مطرح در بخش روش‌شناسی پژوهش حاضر بیشترین تراکم را در استان فارس داشتند. کارگاه مذکور در محل کتابخانه عمومی مرحوم رئیسی شیراز در بهمن‌ماه ۱۳۹۷ برگزار شد.

جدول ۲. عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شده در کارگاه‌های استان فارس (طبقه کتابخانه‌های روستایی)

| ردیف | نام گروه         | عدم قطعیت‌های کلیدی منتخب                   |
|------|------------------|---------------------------------------------|
| ۱    | قانون (ابن سینا) | نوع کاربری (یک یا چندمنظوره) - تعامل        |
| ۲    | نگاه نو          | مالکیت - انعطاف‌پذیری                       |
| ۳    | شوق دانایی       | شرایط اقلیمی - مالکیت                       |
| ۴    | فجر کتاب         | دیجیتالی شدن - نوع کاربری (یک یا چندمنظوره) |
| ۵    | ۵ + ۰            | تجاری شدن خدمات - شیوه تمرکز مدیریت نهاد    |

در نمودارهای ۶ و ۷، دو نمونه از بیست و پنج سناریویی که گروه‌های حاضر در این کارگاه‌های پنج‌گانه با رویکردی تعاملی و مشارکتی تولید کرده‌اند نمایش داده شده است.



نمودارهای ۶ و ۷. دو نمونه از سناریوهای ساخته‌شده در کارگاه‌ها

### عدم قطعیت‌های منتخب گروه‌های کتابداران و مدیران کارگاه‌ها

همان‌طور که ذکر شد، هریک از گروه‌های حاضر در کارگاه‌ها با بحث و بررسی میان اعضای خود و نیز تسهیلگری مجریان کارگاه باید دو عدم قطعیت کلیدی را انتخاب می‌کردند و در نهایت با رعایت اصول و ظرافت‌های تنظیم سناریوها، سناریوهای منتخب خود را مدون کرده و برای سایر اعضای حاضر ارائه کنند. بر این اساس، ۵۰ عدم قطعیت کلیدی در قالب ۲۵ سناریوی چهارگانه در کارگاه‌ها تولید شده است. بنابراین، لازم است تلفیقی مناسب از این خروجی‌ها (عدم قطعیت‌های کلیدی و سناریوها) که حاصل ذهنیت‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان کارگاه‌ها است در اختیار قرار گیرد. به این ترتیب، همه عدم قطعیت‌های انتخابی گروه‌های حاضر در کارگاه‌ها در جدول ۳ آمده است. از آنجا که هدف این مرحله، پس از تحقق تفکر واگرا، رسیدن به تلفیق و هم‌گرایی است، عناوین آن‌ها یکدست و یکپارچه شد و عدم قطعیت‌های کلیدی‌ای که بیشترین تکرار و فراوانی را در میان گروه‌ها داشتند به‌عنوان ورودی برای تعیین سناریوهای تلفیقی گروه‌ها در نظر گرفته شدند.

پس از بررسی عدم قطعیت‌های انتخاب‌شده توسط گروه‌ها بر اساس فراوانی، به چهار عدم قطعیت (۱) نقش محوری کاربر یا کتاب، (۲) مالکیت (خصوصی یا دولتی)، (۳) دیجیتالی شدن و (۴) نوع کاربری (تک‌منظوره یا چندمنظوره) رسیدیم. گام بعدی، بررسی و پالایش این عدم قطعیت‌ها برای رسیدن به دو عدم قطعیت کلیدی نهایی بود تا طبق روش سناریونگاری مبنای تقاطع قرار گیرد. بر این اساس، دو عدم قطعیت «دیجیتالی شدن» و «نوع کاربری» به ترتیب به دلیل کم بودن عدم قطعیت آن‌ها (احتمال بالای وقوع) و قابل تبیین بودن در فضای سایر سناریوها حذف شدند و دو عدم قطعیت «نقش محوری» و «مالکیت» به عنوان دو عدم قطعیت کلیدی نهایی انتخاب شدند.

نکته قابل توجه پیش از توضیح عدم قطعیت‌ها و سناریوها، انتخاب واژه «مالکیت» توسط بسیاری از شرکت‌کنندگان در کارگاه بود، در حالی که به نظر می‌رسد بر اساس قانون (اساسنامه نهاد) و تعریفی که از نهاد کتابخانه‌های عمومی به عنوان یک مجموعه عمومی غیردولتی وجود دارد واژه «حاکمیت» عنوان دقیق‌تری باشد.

جدول ۳. فراوانی عدم قطعیت‌های کلیدی گروه‌ها پس از یکپارچه‌سازی آن‌ها

| ردیف | عدم قطعیت                        | فراوانی | ردیف | عدم قطعیت                                          | فراوانی |
|------|----------------------------------|---------|------|----------------------------------------------------|---------|
| ۱    | مالکیت                           | ۵       | ۱۷   | رده سنی هدف                                        | ۱       |
| ۲    | نقش محوری<br>(کاربر یا کتاب)     | ۵       | ۱۸   | میزان بودجه                                        | ۱       |
| ۳    | دیجیتالی شدن                     | ۵       | ۱۹   | آزادی بیان یا سانسور                               | ۱       |
| ۴    | نوع کاربری<br>(یک یا چند منظوره) | ۴       | ۲۰   | سودآوری سازمان (انتفاعی یا غیرانتفاعی)             | ۱       |
| ۵    | تعامل                            | ۳       | ۲۱   | روند مهاجرت                                        | ۱       |
| ۶    | نحوه مدیریت<br>(تمرکز مدیریت)    | ۳       | ۲۲   | تولید محتوا                                        | ۱       |
| ۷    | نحوه دسترسی<br>(حضور/غیرحضور)    | ۲       | ۲۳   | کارکرد کتابخانه                                    | ۱       |
| ۸    | کپی‌رایت (حق نشر)                | ۲       | ۲۴   | نیروی انسانی (انسان یا ربات)                       | ۱       |
| ۹    | سلامت                            | ۱       | ۲۵   | خلق محور یا مجموعه محور                            | ۱       |
| ۱۰   | رشد اقتصادی                      | ۱       | ۲۶   | هوشمندسازی                                         | ۱       |
| ۱۱   | توزیع منابع                      | ۱       | ۲۷   | سیاست‌های حمایتی یا عدم حمایتی                     | ۱       |
| ۱۲   | مسئولیت‌پذیری مردم               | ۱       | ۲۸   | فرهنگ ارزشی یا گردشی<br>(سیاست مدار یا کاربر مدار) | ۱       |
| ۱۳   | جمع‌گرایی یا فردگرایی            | ۱       | ۲۹   | حذف یا حضور کتابدار                                | ۱       |
| ۱۴   | انعطاف‌پذیری                     | ۱       | ۳۰   | استفاده از فناوری‌های نو                           | ۱       |
| ۱۵   | شرایط اقلیمی                     | ۱       | ۳۱   | سکون یا تضارب افکار در جامعه                       | ۱       |
| ۱۶   | نوع اشتراک                       | ۱       | ۳۲   | فرصت یا تهدید فناوری                               | ۱       |

در ادامه، به توصیف هریک از عدم قطعیت‌های کلیدی نهایی انتخاب‌شده توسط تیم پژوهش از میان عدم قطعیت‌های احصاشده توسط مشارکت‌کنندگان پرداخته شده و سناریوهای چهارگانه حاصل از تضارب این دو عدم قطعیت پرتکرار تبیین می‌شود.

### عدم قطعیت کلیدی اول، نقش محوری: کتاب یا تجربه کاربر

با رصد جهت حرکت بسیاری از سازمان‌های موفق درمی‌یابیم که امروزه تمرکز بر تولید صرف کالا یا خدمت کاهش یافته و کانون توجه بر تجربه مصرف‌کننده است. هنگامی که واژه «کتابدار» به گوشمان می‌خورد، بخش عمده تصویری که در ذهن مخاطبان عادی شکل می‌گیرد چیست؟ فردی است که واسطه بین کاربر و کتابخانه است و نقشش او را ملزم به پیروی از مجموعه‌ای از رویه‌ها می‌کند. اگر بر سر این تلقی ابتدایی از کتابدار در اذهان توافق داشته باشیم، به سادگی می‌توان حدس زد که با پیشرفت فناوری به‌زودی جایگزین‌های بهتری به‌عنوان «رابط کاربری کتابخانه‌ها» پدید خواهند آمد. این نکته‌ای است که توسط شرکت‌کنندگان و کتابداران در کارگاه‌ها به شکل‌های مختلف ارائه و باعث شد تا آن‌ها در سناریوپردازی‌های خود به تغییر نقش کتابدار و حرکت به سوی ارتقای نقش خود توجهی ویژه نشان دهند. ارتقای نقش به صورتی که در یک سوی آن «روابط کتاب‌محور با برنامه‌ها و خدماتی مشخص و از پیش تعیین‌شده» قرار دارد و در سوی دیگر آن «دنیایی از تجارب متفاوت و خلاقانه است که توسط همین کتابداران در فضای کتابخانه، قابل تعریف و تولید» است. در دنیای کتابخانه‌های تجربه‌محور، کتابدار همچون یک مربی، روحیات و تفکرات کاربران را واکاوی کرده و با اطلاعاتی که در حوزه تخصصی خود دارد آن‌ها را با بهره‌گیری از «تفکر طراحی» در یافتن بهترین و مفیدترین منابع یاری می‌دهد. هر کتابدار یک راهنمای مؤثر برای کاربران است؛ او با بهره‌گیری از تفکر طراحی (به‌عنوان یکی از روندهای مهم و اثرگذار بر آینده کتابخانه‌ها) در جایگاه یک «معمار انتخاب» مدنظر تیلر و سانس‌تین (۱۳۹۷) قرار می‌گیرد که با نقشی که ایفا می‌کند عامل جذب حداکثری افراد به کتابخانه خواهد بود. در واقع، به‌طور خلاصه، آنچه که این عدم قطعیت مورد سؤال قرار می‌دهد آن است که آیا کتابخانه‌ها در حالت فعلی که مبنای فعالیتشان صرفاً و بیشتر کتاب است باقی می‌مانند یا به سمت ایجاد تجربه‌ای جدید برای مشتری حرکت خواهند کرد؟

### عدم قطعیت کلیدی دوم، حاکمیت (مالکیت) کتابخانه‌های عمومی در ایران

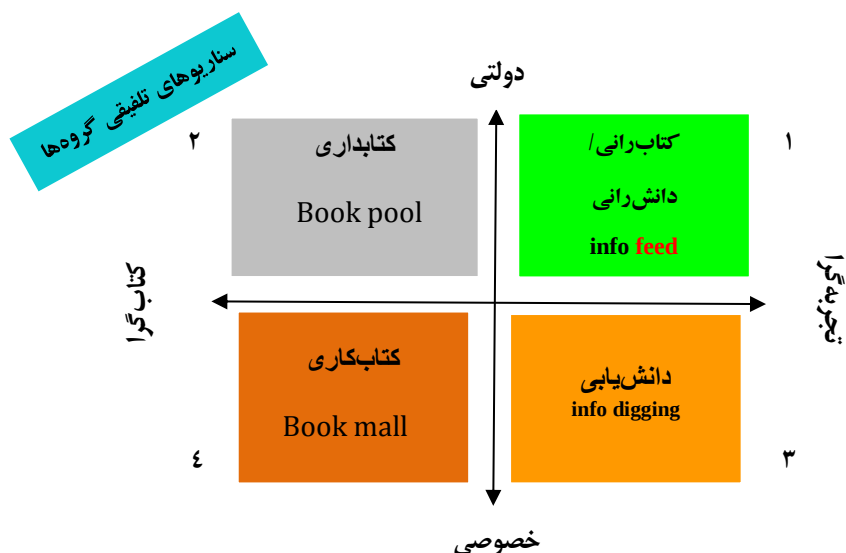
دومین عدم قطعیت کلیدی اثرگذار بر آینده کتابخانه‌های عمومی که از تلفیق ذهنیت‌های کتابداران حاضر در کارگاه‌های آینده‌پژوهی به دست آمد، به مسئله مهم و اثرگذار شیوه

حاکمیت یا حکمرانی در کتابخانه‌های عمومی ایران بازمی‌گردد: مسئله‌ای که به‌نوعی حاکی از تمرکز یا عدم تمرکز در شیوه تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا در کتابخانه‌های عمومی ایران است و بر ابعاد مالی، بودجه‌ای و اقتصادی کتابخانه‌های عمومی نظیر مسئله الگوهای هزینه‌ای و درآمدی آن‌ها نیز اثرگذار است.

این عدم قطعیت در دو سرطیف با عناوین دولتی و خصوصی مشخص شده است و هریک از آن‌ها در شیوه حاکمیت، مزایا و معایب خاص خود را دارند. برای مثال، در سبک مالکیت دولتی، چون در بسیاری از موارد میزان بودجه تخصیص داده‌شده ثابت و مشخص است، انگیزه لازم برای ایجاد تغییرات وجود ندارد و نظام سلسله‌مراتبی این نوع حکمرانی، امکان شکوفایی و خلاقیت را در سطوح پایین سازمان و در تعامل و جلب رضایت کاربران به‌شدت کاهش می‌دهد. طبیعی است که این ساختار برای نهادی همچون کتابخانه‌های عمومی کشور، با شبکه‌ای بسیار گسترده در سرتاسر کشور، با آسیب‌ها و چالش‌های جدی مواجه باشد و هرگونه تغییر در این عامل کلیدی سرتاسر این شبکه را متأثر خواهد کرد. ازاین‌رو می‌توان گفت که شدت این عدم قطعیت بسیار بالاست. از سوی دیگر، انتقال مدیریت بخش‌هایی مانند آموزش و کتابخانه‌ها از دولت به بخش خصوصی همواره با انتقادات و چالش‌هایی روبه‌رو بوده است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها فاصله گرفتن از رسالت اصلی و فرهنگی نهاد و در اولویت قرار گرفتن تولید سرمایه است و این موضوع خطر پیشی گرفتن آن بر رسالت‌های فرهنگی نهاد را به همراه خواهد داشت. یکی دیگر از چالش‌های خصوصی‌سازی کتابخانه‌ها مسئله اعتماد عمومی است که چون با حوزه آموزش، دانش و اوقات فراغت گره خورده است، احتمالاً عموم مردم به‌راحتی به بخش خصوصی در این حوزه اعتماد نخواهند کرد.

### سناریوهای تلفیقی گروه‌ها

با در نظر گرفتن دو عدم قطعیت کلیدی پیش‌گفته و تقاطع آن‌ها به سناریوهای نمودار ۸ می‌رسیم که در ادامه، فضای هر سناریو تشریح خواهد شد.



نمودار ۸. سناریوهای تلفیقی گروه‌ها

### سناریوی تلفیقی ۱: دانش‌رانی (کتابخانه تجربه‌گرا با حاکمیت دولتی)

سناریوی اول در فضایی اتفاق می‌افتد که مالکیت بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای آموزشی و درمانی در دست دولت است. هشیاری مردم نسبت به مسائل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی بیشتر شده است، و همین امر باعث افزایش مطالبه‌گری از دولت می‌شود. فاصله بین مردم و دولت کمتر و اعتماد به دولت بیشتر می‌شود. سازمان‌های مردم‌نهاد برای نظارت بیشتر بر فعالیت‌های دولتی تشکیل می‌شوند که افزایش نظم و کاهش فساد در جامعه را در پی خواهد داشت. سرمایه‌گذاری‌ها در بخش‌های تحقیق و توسعه افزایش پیدا می‌کند. ظرفیت بسیاری از فناوری‌های نو مانند هوش مصنوعی، سامانه‌های هوشمند، فناوری لمسی، اینترنت اشیا و ربات‌ها توسعه می‌یابد و با تجاری‌شدن این فناوری‌ها، استفاده از آن‌ها در میان مردم گسترش می‌یابد. دستیارهای هوشمند موجود در سامانه‌های هوشمند شخصی امکانات جدیدی را برای افراد ایجاد می‌کند؛ تنظیم برنامه‌های غذایی، برنامه تمرین‌های ورزشی، سفارش غذا از رستوران‌ها و خرید کالا از فروشگاه‌ها از نمونه کارهایی است که فناوری‌های جدید در اختیار افراد قرار می‌دهند و عموم مردم نیز استفاده از این فناوری‌ها را پذیرفته‌اند. با انجام بسیاری از این فعالیت‌ها توسط

ماشین، انسان‌ها تبدیل به مدیرانی می‌شوند که کارهای خرد و سطح پایین خود را به منشی‌های هوشمند واگذار کرده‌اند و لذا وقت کافی برای پرداختن به کارهای کلان و سطح بالا برایشان فراهم شده است. حجم زیادی از محتوای دانشی دیجیتالی می‌شود و پیرو آن دسترسی به دانش افزایش می‌یابد. سطح رفاه جامعه بیشتر می‌شود و با برطرف شدن نیازهای اولیه مردم، اهمیت کسب دانش و پرکردن هرچه غنی‌تر اوقات فراغت بیشتر می‌شود. با بالا رفتن سطح رفاه، ساعات کاری کمتر و در نتیجه اوقات فراغت بیشتر می‌شود؛ در چنین شرایطی که هم نیاز به افزایش دانش به عنوان یک ارزش پذیرفته شده است و هم وقت کافی برای برطرف کردن این نیاز وجود دارد، کتابخانه‌ها با فراهم ساختن بستر مناسب شرایط را برای پاسخ‌گویی به بخش عمده‌ای از این نیاز فراهم می‌کنند. در این سناریو، بخش زیادی از کتابخانه‌ها زیرمجموعه بخش دولتی هستند، از سوی دیگر تمرکز از توجه صرف به کتاب برداشته شده و فضایی در کتابخانه‌ها ایجاد شده است که تجربه کاربر در اولویت قرار می‌گیرد. در چنین حالتی، بهبود مستمر در کتابخانه‌ها در دستور کار قرار گرفته، و از فناوری‌های جدید به منظور افزایش حس خوب خدمت‌گیرندگان استفاده می‌شود. فناوری‌ها با معماری کتابخانه‌ها یکپارچه می‌شوند و با شناختی که فناوری‌ها از مشتریان به دست می‌آورند، پیشنهادهای مناسب برای رفع نیازهای شخصی و مرتبط با علایق هر فرد ارائه می‌شود. در این فضا، علاوه بر اینکه اهداف اصلی کتابخانه‌های دولتی که گسترش آگاهی و دانش است محقق می‌شود، خدمت‌گیرنده نیز از کتابخانه تجربه خوبی کسب می‌کند و علاقه‌مند به حضور دوباره در محیط کتابخانه است. در حقیقت، موج اهمیت به تجربه مشتری همچون رانه‌ای عمل خواهد کرد که مدیران را مجاب به تغییر فضا و نوآوری می‌کند. در این محیط، از نظرات مشتریان کتابخانه‌ها برای بهتر شدن کیفیت کتابخانه‌ها استفاده می‌شود. کتابداران نقش مهمی در این فضا ایفا می‌کنند؛ آن‌ها روند انتقال نظرات و بازخوردهای استفاده‌کنندگان را تسهیل و خود نیز به عنوان مشاور به بالا بردن تجربه حس خوب در محیط کتابخانه کمک می‌کنند.

## سناریوی تلفیقی ۲: کتابداری (کتابخانه کتاب‌گرا با حاکمیت دولتی)

در دنیای پر از مشغله و سرگرمی، جایگاه کتاب، کتاب‌خوانی و کتابخانه کجاست؟ در زمانه‌ای

که سرعت همه چیز چندبرابر شده است، مصرف‌گرایی روزبه‌روز بیشتر می‌شود و رقابت برای کسب تجربه‌های جدید شدت گرفته است، فاصله بین مردم و دولت زیاد است و ناآرامی‌های سیاسی تنش را در سطح جامعه افزایش می‌دهد، دولت نسبت به بیشتر مسائل به‌جای اتخاذ رویکردهای فعال و فوق‌فعال رویکرد انفعالی را در پیش گرفته است؛ این امر سبب ایجاد بحران در هنگام روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید می‌شود، در حالی که کشورهای پیشرفته در حال آماده‌سازی فضای فرهنگی-اجتماعی برای استفاده بهینه از فناوری‌های نو هستند، دولت با تلاش برای جلوگیری از ورود این فناوری‌ها تصمیم به مهار آن‌ها را دارد. نتیجه چنین مواجهه‌ای، ورود دیرنگام یا ناقص فناوری به کشور است. در این حالت، نه تنها دولت نمی‌تواند سهم مناسبی از این بازار جدید را به دست بگیرد بلکه به دلیل آماده نبودن زمینه مناسب برای استفاده مطلوب از این فناوری‌ها توسط جامعه، توازن میان بُعد اجتماعی و فنی از بین می‌رود و چالش‌های جدید و پیچیده‌تری برای کشور ایجاد خواهد شد. در شرایطی که بیان شد، سطح رفاه جامعه در جهت نامطلوب پیش می‌رود، فضای ناامیدی در جامعه زیاد شده است و اعتماد به دولت به سطح پایینی می‌رسد. توجه به حقوق اجتماعی و امور آموزشی کاهش یافته است و بسیاری از نخبگان از کشور خارج می‌شوند. همدلی اجتماعی کم شده و مردم بدون توجه به منافع جمعی در اندیشه پیشینه کردن منافع خود هستند. در فضای توصیف‌شده، کتابخانه‌ها همچنان با رویکرد سابق حاکمیت دولتی و البته با محوریت کتاب به فعالیت خود ادامه می‌دهند. کتابخانه‌ها، به عنوان بخشی از دستگاه دولتی، از مدیریت‌های کلان اثر می‌پذیرند و نسبت به تغییرات جدید موضع مخالفت یا انفعال را در پیش می‌گیرند. به این ترتیب، شکل و ماهیت کتابخانه‌ها تغییر چندانی نخواهد کرد. اگر این شیوه مدیریتی را در کنار شرایط جامعه قرار دهیم، جایی که میل‌های سطحی جایگزین دغدغه‌های اصیل انسانی شده‌اند و ارزش دانش و کتاب به عنوان یکی از بهترین راه‌های پاسخ به این دغدغه‌ها روبه کاهش است، دنیای زیبایی را برای کتابخانه‌ها نمی‌بینیم. تعداد اعضای کتابخانه‌ها کاهش می‌یابد و کتابخانه صرفاً به مخزنی برای نگهداری کتاب، جایگاهی برای خواندن کتاب‌های درسی به علت ساکت بودن محل، یا در نهایت، به محلی برای فرار از هیاهوی شهری بدل خواهند شد.

### سناریوی تلفیقی ۳: دانش‌یابی (کتابخانه تجربه‌گرا با حاکمیت خصوصی)

در این سناریو، عمده نهادها و خدمات دولتی به بخش خصوصی واگذار شده است. کسب و کارها رونق گرفته‌اند و وضع اقتصادی جامعه مطلوب ارزیابی می‌شود. شایسته‌سالاری در جامعه حکم فرما شده است و کشور از نظر عدالت و آزادی جایگاه مناسبی دارد. مردم از دولت رضایت دارند و بیشتر بر بهبود وضعیت کسب و کار خود تمرکز دارند. اندیشه‌های جدید راه خود را برای عرضه پیدا می‌کنند و بستر مناسب برای اثرگذاری شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) در اقتصاد و فرهنگ کشور فراهم است. شرکت‌های خصوصی در بخش‌های مختلفی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. با پیشرفت فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی و چندین برابر شدن سرعت محاسبات با تجاری‌شدن رایانه‌های کوانتومی، شاهد جهانی متحول هستیم: خانه‌های هوشمند، خودروهای خودران و پیشرفت واقعیت مجازی در عرصه فرهنگ و هنر. ظهور این فناوری‌ها تجربه‌های جدیدی را در اختیار مردم قرار می‌دهد که باعث تغییر سبک زندگی می‌شود. انجام بسیاری از کارهای تکرارپذیر توسط ماشین‌ها باعث حذف بسیاری از فعالیت‌ها و خلق فعالیت‌های جدید می‌شود. انسان‌ها در جهتی حرکت می‌کنند که روبات‌ها از حرکت به آن سو ناتوان‌اند، یعنی حرکت به سوی خلاقیت؛ در نتیجه، فعالیت‌هایی که ذهن را به چالش بکشد مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به این تحول، والدین به روش‌های تربیتی جدید که خلاقیت را در فرزندانشان تقویت کند تمایل پیدا می‌کنند. یکی از ویژگی‌های کتابخانه‌های جدید ایجاد فضایی مناسب برای تحقق این هدف است. همراه شدن تجربه‌گرایی و مالکیت خصوصی دنیای این کتابخانه‌ها را شکل می‌دهد. با رفع شدن محدودیت‌های مدیریت دولتی، امکان ایجاد تغییرات گسترده در فضای کتابخانه‌ها به وجود می‌آید که می‌تواند آن‌ها را کاملاً متحول کند و اضافه‌شدن سودآوری به عنوان یک هدف در کنار توجه به تجربه‌گرایی همچون شتاب‌دهنده‌ای شدت این فرایند را افزایش می‌دهد، تا جایی که با کتابخانه‌هایی روبه‌رو می‌شویم که با تعریف فعلی ما از کتابخانه بسیار متفاوت‌اند. این کتابخانه‌ها مکمل مدارس و دانشگاه‌ها می‌شوند که توانایی‌های اجتماعی و خلاقانه را تقویت می‌کنند. فضای تعاملی میان اعضا شکل می‌گیرد و بخش‌های متنوع در کتابخانه ایجاد می‌شود، از فناوری‌های جدید در کتابخانه‌ها استفاده می‌شود و کتابخانه‌ها با کمک تجارب به دست آمده کاربران به محلی برای بازی، تماشای فیلم، تئاتر، موسیقی، کتاب‌خوانی مشارکتی،

تحلیل کتاب‌ها، گفت‌وگو، حضور استارت‌آپ‌ها و استفاده از مکان کتابخانه به‌عنوان مکان‌های اشتراکی و مانند آن تبدیل خواهند شد. کتابداران به تسهیلگرانی تبدیل می‌شوند که با تعامل سازنده و نزدیک خود با کاربران به افزایش حس خوب ایشان از فضای کتابخانه کمک می‌کنند. آگاهی و دانش مشتریان در کنار گذراندن اوقات لذت‌بخش بالا می‌رود و کتابخانه‌ها به یکی از مکان‌های پرمخاطب شهرها تبدیل می‌شوند.

#### سناریوی تلفیقی ۴: کتاب‌کاری (کتابخانه کتاب‌محور با حاکمیت بخش خصوصی)

در این سناریو، اقتصاد جهانی رشد مطلوبی داشته است، بخش‌های تحقیق و توسعه بسیار فعال شده‌اند، و فناوری‌های جدید به بازار آمده‌اند؛ افزایش استفاده از این فناوری‌ها و خودکار شدن بسیاری از کارها در شرکت‌ها و کارخانه‌ها سبب افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت‌های خصوصی شده است. این شرکت‌های بزرگ مالکیت سرمایه‌های زیادی را در دست گرفته‌اند که متعاقب آن، نابرابری طبقاتی افزایش یافته است. در محیطی قرار گرفته‌ایم که خط‌مشی‌های کلان دولت مبتنی بر کوچک کردن اقتصاد دولتی است. در همین راستا، مالکیت اکثر بخش‌های دولتی به بخش‌های خصوصی واگذار شده است. تولید سرمایه و رونق اقتصادی برای سازمان‌ها در اولویت قرار دارد. با شدت گرفتن این روند، مالکیت بسیاری از کتابخانه‌ها نیز به بخش خصوصی داده شده است، زندگی رقابتی شده، سطح تحصیلات افراد بالا رفته و اهمیت کسب دانش فنی به‌منظور دستیابی به جایگاه‌های شغلی بهتر در آن زیاد شده است. در این فضا، تعاملات انسانی کاهش پیدا کرده است و افراد در پی افزایش سرمایه‌های خود هستند، ارزش‌های انسانی و معنوی کم‌رنگ شده و پول و ثروت عامل برتری افراد در نظر گرفته می‌شود. در این زمان، بیماری‌های روحی مانند افسردگی زیاد می‌شوند و ویدئوها و کتاب‌های مختلف با مضامین بهبود وضع روحی و افسردگی به بازار می‌آیند. از محتواهای دیگری که مورد استقبال جامعه قرار می‌گیرد، روش‌های رسیدن به موفقیت است. در فضای سرمایه‌داری، بسیاری از سرمایه‌داران اقدام به تولید میل برای مخاطب و سپس پاسخ به این نیازها برای بیشینه کردن سود خود می‌کنند. ناشران هم از این نظم پیروی می‌کنند و مطالبی را که پایه‌های علمی و منطقی ندارد به مخاطب عرضه می‌کنند. در سناریوی فعلی، کتابخانه‌ها نیز چنین هستند؛ در سطح شهر، یلبوردهایی از تبلیغات

کتاب‌خوانی و مراجعه به کتابخانه دیده می‌شود، و کتابدارها کتاب‌های پرفروش و بازارپسند را به مخاطبان معرفی می‌کنند. با افزایش تعداد مشترکان یک کتابخانه، میزان درآمد کتابدار آن کتابخانه افزایش می‌یابد. در این دنیا، کتابخانه‌ها هم نمی‌توانند به انسان بیاموزند که انسان باشد و دغدغه‌های اصیل انسانی را در خود و جامعه دنبال کند. کتابداران نیز به جای هدایت افکار عمومی از طریق کتاب و کتاب‌خوانی و پیشی گرفتن از جامعه در این خصوص صرفاً پیرو منطق بازار و اقتصاد هستند و هر فعالیت فرهنگی‌ای که با این منطق سازگار نباشد کنار می‌گذارند. ایشان در این سناریو با هدف کسب درآمد بیشتر از کار و حرفه خود و رونق کتابخانه‌شان به کتاب‌کاری مشغول‌اند!

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ترسیم آینده‌های ممکن پیش روی کتابخانه‌های عمومی ایران در قالب سناریوها بود. بر این اساس و با اتخاذ رویکردی مشارکتی و تعاملی تلاش شد تا با همکاری اداره کل پژوهش و نوآوری نهاد کتابخانه‌های عمومی، سناریوهای مدنظر از طریق مشارکت کتابداران، مدیران و کارشناسان منتخب نهاد و البته با حضور اعضای فعال کتابخانه‌های موردنظر به دست آید. ابزار مناسب تحقق این هدف در فنون آینده‌نگاری، برگزاری کارگاه‌های آینده است. از این رو، این ابزار مهم و اثرگذار در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت، ابزاری که به نوعی پژوهش حاضر را هم در روش و هم در یافته‌ها از سایر پژوهش‌های مشابه خود (دست کم در ایران) متمایز می‌سازد. در جدول ۱ تلاش شده است تا در مقام بحث، مقایسه‌ای اجمالی میان پژوهش حاضر و سایر پژوهش‌های این حوزه ارائه شود.

در کارگاه‌های آینده کتابخانه‌های عمومی، تلاش شد تا ذهنیت مشارکت‌کنندگان نسبت به مفاهیم اصلی آینده‌نگاری نظیر عدم قطعیت‌ها، روندها و سناریونگاری واضح شود، و سپس هر گروه عدم قطعیت‌های مؤثر بر آینده کتابخانه‌های عمومی را طبق تجربه زیسته خود و با مشارکت اعضا و نیز هم‌فکری سایر گروه‌ها انتخاب کند و آن را مبنای ساخت چهار سناریوی مدنظر گروه خویش قرار دهد. بر این اساس، تعداد ۵۰ عدم قطعیت کلیدی در قالب ۲۵ سناریوی چهارگانه از گروه‌های ۵ کارگاه برگزار شده به دست آمد.

جدول ۴. مقایسه پژوهش‌های منتخب در حوزه آینده کتابخانه‌های عمومی

| قلمروی پژوهش، نویسنده                                                | روش                                     | یافته                                                      | وجه تشابه   | وجه تمایز                                                                      | ملاحظات                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| ایران: کتابخانه عمومی به مثابه نهاد رسانه‌ای، غفاری و همکاران (۱۳۹۲) | دلفی - سناریو                           | سناریوی چهارگانه (فضا و منابع - جهت خدمات)                 | سناریونگاری | دلفی                                                                           | کتابخانه به مثابه نهاد رسانه‌ای ارتباطی                            |
| کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی آمریکا (۲۰۱۳)                          | صلیب سناریو (شوارتز)                    | سناریوی چهارگانه (فناوری - تماس یا روابط اجتماعی)          | سناریونگاری | الگوی شوارتز                                                                   | ابهام در مورد روش دقیق استخراج عدم قطعیت‌ها                        |
| ولز جنوبی: کتابخانه ایالتی ولز جنوبی جدید (۲۰۱۳)                     | شوارتز                                  | سناریوی چهارگانه (تأثیر ICT - نوع فضا)                     | سناریونگاری | شگفتی‌سازها                                                                    | ۱۳ عدم قطعیت که به صورتی شهودی به ۲ عدم قطعیت کاهش یافتند          |
| هلند: هایزمنز و هیلبرینک (۲۰۰۸)                                      | روندپژوهی - SWOT و تحلیل هزینه - منفعت  | تداوم روندها در آینده اول و شتاب گرفتن روندها در آینده دوم | کلان‌روند   | تصویر کردن دو آینده - تحلیل هزینه - فایده                                      | ۶ روند کلیدی از کلان‌روندها - SWOT                                 |
| ایران (پژوهش حاضر) (۱۳۹۹)                                            | روندپژوهی - کارگاه‌های مشارکتی - سناریو | سناریوی چهارگانه (مالکیت - نقش محوری)                      | -           | انتخاب عدم قطعیت‌ها بر مبنای پالایش و تلفیق انتخاب عدم قطعیت‌های کلیدی گروه‌ها | دستیابی به سناریوهای تلفیقی از ۲۵ سناریوی حاصل در گروه‌های ۲۵ گانه |

اما پس از مشخص شدن عدم قطعیت‌های گروه‌های ۲۵ گانه در ۵ کارگاه موردنظر، دو عدم قطعیت «حاکمیت یا مالکیت کتابخانه» و «نقش محوری: کتاب یا تجربه کاربر» به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی برای ساخت ماتریس سناریو توسط تیم پژوهش به منظور تلفیق و جمع‌بندی ذهنیت مشارکت‌کنندگان در کارگاه‌ها انتخاب شدند. با توجه به استفاده از رویکرد کارگاهی و تمایل به لحاظ کردن نظر غالب مشارکت‌کنندگان، از معیار فراوانی برای انتخاب این دو عدم قطعیت اساسی استفاده شد. در مراحل برگزاری کارگاه از مشارکت‌کنندگان خواسته شده بود که عدم قطعیت‌های خود را بر اساس دو شاخص شدت غیرقطعی بودن یا پیش‌بینی ناپذیری و میزان اهمیت انتخاب کنند. در پژوهشی که توسط غفاری و همکاران (۱۳۹۲) در مورد آینده‌های کتابخانه‌های ایران انجام شده است، عدم قطعیت‌ها توسط گروه پژوهش انتخاب شده بود و با اجرای دو مرحله فرایند دلفی، با استفاده از سه شاخص اجماع، عدم قطعیت و اهمیت، دو عدم قطعیت کلیدی انتخاب شد. تفاوت اصلی در انتخاب عدم قطعیت‌های کلیدی دو پژوهش، جدا از رویکرد کارگاهی و تعاملی پژوهش حاضر در مقابل رویکرد خبره‌محور دلفی در این انتخاب، به تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان از یک سو و تعداد بیشتر عدم قطعیت‌های احصاشده از سوی دیگر در این پژوهش بازمی‌گردد. عدم قطعیت «نقش محوری» در پژوهش حاضر با عدم قطعیت «جهت خدمات (ترویج خدمات بومی یا جهانی)» در پژوهش نهاد رسانه‌ای از بُعد فرهنگی در پژوهش غفاری و همکاران (۱۳۹۲) مشابهت دارد، با این تفاوت که در پژوهش حاضر تمرکز بر تجربه کاربر در کتابخانه است و در پژوهش مذکور تمرکز بر فرهنگ‌سازی استفاده از خدمات بومی یا جهانی است.

عدم قطعیت «تماس (روابط اجتماعی)» در پژوهش سناریوهای آینده کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی امریکا نیز اشاره به میزان تعامل بین کاربران و کتابداران و نیز کاربران با یکدیگر دارد که بُعدی فرهنگی است. در پژوهش ولز جنوبی، عدم قطعیت «فضای کتابخانه (فیزیکی - عمومی، مجازی - کوچک و خاص)» اشاره به گردهمایی‌های اجتماعی تک‌منظوره کوچک یا چندمنظوره بزرگ کاربران در فضای کتابخانه دارد که جنبه‌ای اجتماعی از خدمات کتابخانه را نشان می‌دهد. این عدم قطعیت‌ها با عدم قطعیت «نقش محوری» در پژوهش حاضر از جنبه تک یا چندمنظورگی خدمات کتابخانه‌ها مشابهت دارد. اگرچه در پژوهش آینده کتابخانه عمومی در

هلند از روش سناریونگاری استفاده نشده و صرفاً آینده‌های بدیل توصیف شده است، می‌توان مفهوم روندهای کلیدی در آن پژوهش را هم‌ارز عدم قطعیت‌های کلیدی در سناریونگاری در نظر گرفت. بر همین اساس، روندهای کلیدی «خدمات سفارشی‌شده»، «افزایش رسانه‌های دیجیتال» و «افزایش فضای مشاوره‌ای» را می‌توان مرتبط با بُعد فرهنگی-اجتماعی دید و آن‌ها را با عدم قطعیت نخست انتخابی در این پژوهش (تجربه‌محوری در کتابخانه‌ها) که حاصل تلفیق ذهنیت‌های کتابداران و مدیران مشارکت‌کننده در کارگاه‌های آینده‌پژوهی بود مشابه دانست. عدم قطعیت کلیدی «مالکیت (حاکمیت)» در پژوهش حاضر، ناظر بر ابعاد سیاسی، اقتصادی، شیوه مدیریت و سیاست‌گذاری کتابخانه‌های عمومی ایران است. در پژوهش آینده کتابخانه عمومی در هلند نیز دو روند کلیدی «قوانین خصوصی بازار اطلاعات» از جنبه سیاست‌گذاری کتابخانه‌ها و «خدمات سفارشی‌شده» از جنبه ایجاد جذابیت اقتصادی خدمات کتابخانه‌ها با این عدم قطعیت کلیدی مشابهت دارد. با این حال، در پژوهش‌های دیگر که در پیشینه آمده‌اند، سایر عدم قطعیت‌های کلیدی مرتبط با فناوری اطلاعات (مانند فناوری سطح بالا/پایین، تأثیر آشوبناک/منظم ICT، فضا و منابع فیزیکی/مجازی) انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، روندهای مبتنی بر فناوری اطلاعات به عنوان روندهای با قطعیت بالا تلقی شده‌اند که در تشکیل فضای تمامی سناریوهای این پژوهش نقش داشته‌اند و به نوعی در توصیف و روایتی که از هر سناریو در بخش قبل ارائه شد حضور داشتند. در نتیجه، از میان عدم قطعیت‌های کلیدی با فراوانی بالا، عدم قطعیت «مالکیت» بر عدم قطعیت «دیجیتالی شدن» ترجیح داده شد. همچنین، روندهای مبتنی بر فناوری‌های نو مانند استفاده از فناوری‌های پیشرفته تشخیص چهره، یادگیری ماشین و 5G در خدمات کتابخانه‌های آینده، نیازمند نوآوری و صرف هزینه برای دستیابی به این فناوری‌ها است. از طرفی، نظام‌های مدیریتی خصوصی با توجه به در اولویت قرار دادن جذابیت برای مخاطب و به تبع آن سودآوری، محیط مساعدتری را فراهم می‌کنند؛ هرچند، خطر غلبه پول و درآمد بر ارتقای فرهنگ و آگاهی عامه مردم در این حالت وجود دارد. در مقابل، در نظام‌های مدیریتی دولتی اولویت با کاهش هزینه است. بر همین اساس، عدم قطعیت «مالکیت» در این پژوهش با عدم قطعیت‌های کلیدی ناظر بر فناوری اطلاعات پژوهش‌های مذکور گره می‌خورد؛ هرچند که با آن یکسان نیست.

به‌طور کلی و بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ارائه داد:

۱. راه‌اندازی مجموعه‌ای درون نهاد که وظیفه رصد، پویش و پایش مستمر محیط پیرامون کتابخانه‌های عمومی را بر عهده داشته باشد: این مجموعه فارغ از شکل و جایگاه تشکیلاتی آن (که محل بحث این نوشتار نیست) و همچنین فارغ از روزمرگی‌های حاکم بر نهادها و سازمان‌ها باید به دیدبانی آینده و محیط کتابخانه‌های عمومی پردازد. نیاز به تغییر و شدت تغییرات محیطی، گریزی از چنین اقدامی با هر شکل و صورتی را برای کتابخانه‌های عمومی باقی نگذاشته است. به نظر می‌رسد برگزاری کارگاه‌های آینده کتابخانه‌های عمومی نیز زمینه را برای انتقال این دانش به مجموعه نهاد فراهم کرده باشد.
۲. تکرار و ارتقای کارگاه‌های برگزارشده: یکی از دستاوردهای برگزاری کارگاه‌های آینده کتابخانه‌های عمومی، افزایش حساسیت‌های ذهنی و عملی مشارکت‌کنندگان این کارگاه‌ها نسبت به آینده کتابخانه‌های عمومی بود. با این حال، با توجه به محدودیت‌های حاکم بر پژوهش، این تجربه موفق تنها در سطحی محدود صورت گرفته و البته قابل تکرار و تعمیم در سطح وسیع‌تر است تا از این طریق، این حساسیت در درون مجموعه نهاد و به‌ویژه از طریق آنان که در خط مقدم آن در مواجهه با مخاطبان قرار دارند نهادینه و پابرجا شود، چرا که پابرجا شدن حساسیت دائمی یک سازمان نسبت به آینده تنها زمانی معنادار است که در کارکنان و مدیران آن نهادینه شود.
۳. توجه به اقتصاد تجربه و تجربه کاربر: امروز بعد از پشت‌سر گذاشتن دوره‌های گوناگون اقتصادی از اقتصاد کشاورزی تا اقتصاد خدمات، نوبت به اقتصاد تجربه رسیده است که نقش تجربه مشتری یا کاربر و تمایل وی به تکرار آن محوریت چرخش چرخ اقتصادی را شکل می‌دهد. این الگو یا پارادایم اقتصادی در عرصه فرهنگی و کتابخانه‌های عمومی نیز سایه خود را انداخته است و توجه به ابزارها و شیوه‌هایی که تجربه کاربر را در کتابخانه‌های عمومی ارتقا دهد و آن را غنی سازد باید در دستور کار جدی نهاد قرار گیرد. بی‌شک، این شیوه‌ها از درون نگاه‌های سنتی و غیرمنعطف به دست نمی‌آید و باید به‌سوی شیوه‌های نوین که ریشه در رویکردهایی همچون «اقتصاد اشتراکی» دارد پیش رفت.

۴. توجه به موضوع مالکیت یا حاکمیت: آنچه در اذهان مشارکت‌کنندگان کارگاه‌ها بسیار موج می‌زد، بحث مدیریت بسیار متمرکز در مجموعه نهاد بود. بی‌شک، این مهم دلایل خاص خود را دارد، اما آنچه مسلم است ضرورت تلاش برای جلب مشارکت حداکثری بخش صف نهاد در بخش ستادی آن است. این موضوع، در شکل حداکثری و بیرونی آن، خود را در موضوع حاکمیت یا الگوی حکمرانی نهاد نشان می‌دهد. روندها و عدم قطعیت‌های محیطی مؤثر بر آینده کتابخانه‌های عمومی حاکی از آن است که شاید بتوان مالکیت را در آینده واگذار نکرد، اما گریزی از واگذاری و جلب مشارکت عامه در اداره و حکمرانی آینده کتابخانه‌های عمومی نیست. از این‌رو، از همین امروز باید به فکر الگوهای «حکمرانی مشارکتی» در مجموعه نهاد کتابخانه‌های عمومی پیش رفت که با رویکردهایی همچون «رویکرد پلت‌فرمی» امکان تحقق دارد.

## منابع

- استراس، آنسلم؛ و کوربین، جولیت (۱۳۸۷). *اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها)* (بیوک محمدی، مترجم). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (نشر اثر اصلی ۱۹۹۰).
- پارسازاده، احمد؛ و شقاقی، مهدی (۱۳۸۸). کتابخانه‌های عمومی و ساخت واقعیت اجتماعی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۵ (۴)، ۶۰-۲۹.
- پدرام، عبدالرحیم؛ از گلی، محمد؛ حسنلو، خسرو؛ منزوی، مسعود؛ جمالی چافی، حسین؛ طبائیان، کمال؛ نیوری‌زاده، بهنام؛ و افتاده‌حال، محسن (۱۳۸۸). *آینده‌پژوهی؛ مفاهیم، روش‌ها. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی*.
- تیلر، ریچارد؛ و سانسین، کاس آر (۱۳۹۷). *سقلمه: بهبود تصمیمات درباره تندرستی، ثروت و خوشبختی* (مهری مدآبادی، مترجم). تهران: هورمزد (نشر اثر اصلی ۲۰۰۸).
- شارپ، بیل؛ و وندرهایدن، کیس (۱۳۹۱). *سناریوها برای کسب موفقیت: تبدیل ادراک به اقدام*. (مسعود منزوی، مترجم). تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی (نشر اثر اصلی ۲۰۰۷).
- 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)، ۳۲۸-۲۹۵.

## References

- Bell, W. (2003). *Foundations of Futures Studies: History, Purposes, and Knowledge*. New York: Transaction Publishers.

- Hernon, P., & Matthews, J. R. (Eds.). (2013). *Reflecting on the future of academic and public libraries*. American Library Association.
- Caughlin, A. (2013). *Current and emerging trends and innovations in public library service*. Scugog Memorial Public Library.
- Ghafari Ghadir, J., Roshandel Arbatani, T., & Ziai, M. S. (2013). Possible scenarios for the future of Iran's public libraries media. *Research on Information Science & Public Libraries*, 19(3), 295-328. (in Persian)
- Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2009). *Futures Research Methodology* [Version 3.0]. Washington, D.C: The Millennium Project.
- Hunter, D., & Brown, K. (2010). *Thriving or Surviving?: National Library of Scotland in 2030*. National Library of Scotland.
- Huysmans, F., & Hillebrink, C. (2008). *The future of the Dutch public library: ten years on*. The Netherlands Institute for Social Research.
- Jungk, R., & Müllert, N. (1987). *Future Workshops: How to create desirable futures*. London: Institute for Social Inventions.
- Leorke, D., & Wyatt, D. (2018). *Public Libraries in the Smart City*. Springer.
- Nekkers, J. (2016). Developing scenarios. In P. van der Duin (Ed.), *Foresight in Organizations: Methods and Tools* (pp. 31-59). London: Routledge.
- Parsazadeh, A., & Shaghaghi, M. (2013). Public Libraries and Social Construction of Reality. *Research on Information Science & Public Libraries*. 15(4), 29-60. (in Persian)
- Pedram, A., Ozgoli, M., Hasanloo, K., Monzavi, M., Jamali Chafi, H., Tabaeian, K., Napurizadeh, B., & Oftadehal, M. (2009). *Futures studies: Concepts, Methods*. Tehran: The Center of Futures studies for Defense Science and Technology. (in Persian)
- Roberts, K. (2012). *Facing the Future: A Vision Document for British Columbia's Public Libraries*. Retrieved from [http://www.nvdppl.ca/sites/default/files/Facing-the-Future-A-Report-on-the-future-of-libraries-for-the-Province-of-British-Columbia\\_WEB.pdf](http://www.nvdppl.ca/sites/default/files/Facing-the-Future-A-Report-on-the-future-of-libraries-for-the-Province-of-British-Columbia_WEB.pdf)
- Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name?. *Futures*, 42(3), 177-184.
- Scearce, D., & Fulton, K. (2004). *What If? The art of scenario thinking for nonprofits*. Global Business Network.
- Schwartz, P. (2012). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. Crown Business.
- Seymour-Rolls, K., & Hughes, I. (2000). Participatory action research: Getting the job done. *Action Research e-reports*, 4.
- Sharpe, B., & Van der Heijden, K. (2012). *Scenarios for success: Turning insights into action* (M. Monzavi, Trans.). Tehran: The Center of Futures Studies for Defense Science and Technology. (in Persian)
- Slaughter, R. A. (Ed.). (2002). *New thinking for a New Millennium: The knowledge base of futures studies*. Routledge.
- Quihampton, W., McCarten, M., & Kinleyside, M. (2013). *Victorian public libraries 2030: Strategic framework*. Melbourne: State Library of Victoria.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research grounded theory* (B. Mohammadi, Trans.). Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies (Original work published 1990). (in Persian)
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2018). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness* (M. Madabadi, Trans.). Tehran: Hoormazd (Original work published 2008). (in Persian)
- Cohen, J., Hermesen, J., Van der Lande, V., Putters, K., & Rutten, P. (2014). The library of the future: Hub for knowledge, contact and culture. Retrieved from [https://issuu.com/siob/docs/library\\_of\\_the\\_future\\_0705](https://issuu.com/siob/docs/library_of_the_future_0705)
- Freeman, O., & Watson, R. (2009). *The Bookends scenarios: Alternative futures for the public library network in NSW in 2030*. Sydney: State Library of NSW.
- Thamaraiselvi, G. (2009, October). *Vision and the changing roles of the future academic library professional in the e-learning environment: Challenges and issues*. Paper presented at the International Conference on Academic Libraries, Delhi, India.
- ARUP University. (2015, July). *Future Libraries*. Retrieved from <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/future-libraries>.
- ALA. (2016, Aug). *Trends*. Retrieved from <http://www.ala.org/transforminglibraries/future/trends>.