

## بررسی وضعیت مدیریت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

مریم محمدی نژاد<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی وضعیت مدیریت در ۱۳ کتابخانه مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و چگونگی انجام وظایف مدیریتی آنان است. این وظایف شامل برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباطات، رهبری، و کنترل می‌شود. روش پژوهش پیمایشی است. ۱۳ مدیر کتابخانه و ۶۶ کارمند، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. دو نوع پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات طراحی شد. یافته‌ها نشان داد که بیشتر مدیران دارای مدرک دکترا هستند، اما فقط سه نفر از آنها مدرک کتابداری دارند. سابقه کاری بیشتر آنان کمتر از ۵ سال است، فقط ۵ نفر از ۱۳ مدیر، دوره‌های آموزش مدیریتی را گذرانده‌اند. مقایسه دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارکنان و چگونگی انجام وظایف مدیریتی نشان داد که بین نظر این دو گروه اختلاف وجود دارد. همه مدیران معتقدند که وظایف مدیریتی را در سطح خوبی انجام می‌دهند، اما کارکنان عقیده دارند این وظایف در سطح متوسط به پایین انجام می‌شود. نتایج نشان داد که مدیر مناسب برای کتابخانه‌ها، کسی است که تخصص کتابداری داشته باشد.

### کلیدواژه‌ها

کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیریت، مدیران

### مقدمه

جمع‌آوری شده در نظر گرفته شود و نیز نقش اساسی آن به عنوان نهادی که مسئول گردآوری، ذخیره، پردازش، و اشاعه اطلاعات است مورد توجه قرار گیرد، این نتیجه حاصل

اگر کتابخانه نه فقط به‌عنوان مجموعه‌ای از کتاب، بلکه به عنوان مجموعه‌ای از منابع اطلاعاتی مفید که با دقت، انتخاب و

می‌شود که تنها با تلفیق دانش مدیریت و علم کتابداری می‌توان نسبت به اداره کتابخانه‌ها مبادرت ورزید.

از مباحث مهم در هر کتابخانه، مدیریت آن است که مستلزم آگاهی و دانش خاصی است. در واقع مدیریت در کتابخانه هنگامی اصولی و علمی است، که مدیر هم اصول و مبانی مدیریت را بداند و هم منابع کتابخانه، اهداف، و جامعه استفاده‌کننده آن را بشناسد. به بیان دیگر برای مدیر، شناخت عناصر اساسی فعالیت‌های مربوط به مدیریت مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، رهبری، و کنترل ضروری است. در واقع می‌توان گفت موفقیت مدیر منوط به اجرای همزمان طیف وسیعی از وظایف و فعالیت‌هاست. برای رسیدن به این موفقیت مدیر باید عملکرد مؤثر و کافی وظایف مختلف مدیریت را بفهمد و به آن عمل کند.

شاید با در نظر گرفتن این مسائل از جانب مدیران، کتابخانه‌ها بتوانند به عنوان مراکز اطلاعاتی به وظایف خود که همانا ارائه خدمات اطلاع‌رسانی مناسب و ارتقای کیفی اطلاعات در جهت برآوردن نیاز جامعه استفاده‌کننده است، به نحو احسن عمل کنند.

### بیان مسئله

در این تحقیق به بررسی مراکز پرداخته شده است که نقش مهمی را در ذخیره، پردازش، تولید، و اشاعه اطلاعات به منظور تقویت برنامه‌های علمی و مواجهه با هدف‌های خاص آموزشی دارا هستند. کتابخانه‌های دانشگاهی وظیفه دارند تا منابع

اطلاعاتی را در اختیار پژوهشگران، استادان، و دانشجویان کشور قرار دهند و از آنجا که تحقیق، رسالت دانشگاه است و منابع کتابخانه ابزار تحقیق‌اند، بسیار مهم است که کتابخانه‌ها نقش خود را به عنوان عامل فعال در تدریس و تحقیق حفظ کنند، لذا برای رسیدن به این مهم، نیاز به نظارت بر نحوه گردآوری، سازماندهی، انتقال، و اشاعه دانش در این مراکز است و هدف نهایی از مدیریت آن است که اطلاعات به گونه‌ای سازماندهی شود که در کوتاه‌ترین زمان ممکن، با حداکثر دقت ممکن، و توسط نیازمندترین جست‌وجوگران قابل بازیابی باشد. بنابراین بررسی وضعیت مدیریت نظام‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی به منظور اطلاع‌رسانی دقیق و به موقع، هدف اصلی مطالعه حاضر است.

### هدف و فایده پژوهش

هدف این تحقیق بررسی نحوه به‌کارگیری اصول و فنون مدیریت در کتابخانه‌ها و نیز میزان آگاهی مدیران کتابخانه‌ها نسبت به وظایفی است که بر عهده دارند. ارزیابی نظر کتابداران نسبت به عملکرد مدیران نیز مورد توجه بوده است.

فایده این تحقیق گردآوری اطلاعاتی جامع از چگونگی عملکرد مدیران در کتابخانه‌هاست که با تجزیه و تحلیل این داده‌ها، نقایص مدیریت موجود، شناسایی شده، همچنین می‌توان به عوامل مؤثر مورد نیاز برای مدیریت مناسب پی برد.

## سؤالات اساسی

۱. آیا کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تهران دارای اهداف تعیین شده و خط‌مشی مکتوب هستند؟ این موارد تا چه حد در ایجاد شوراهای تصمیم‌گیری مؤثرند؟
۲. آیا شرح وظایف کارکنان به صورت مدون در اختیار آنان قرار دارد؟
۳. آیا تقسیم کار بر اساس تخصص و تجربه انجام گرفته است؟
۴. آیا کتابخانه دارای نمودار سازمانی مشخص است؟
۵. آیا روابط مناسبی بین مدیر و کارکنان برقرار است؟
۶. آیا به نوآوری، خلاقیت، و ایجاد انگیزه در کارکنان توجه می‌شود؟
۷. آیا فعالیت‌های کارکنان کتابخانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟ رعایت قوانین و مقررات اداری تا چه حد اهمیت دارد؟
۸. آیا از فناوری جدید برای ارائه خدمات استفاده می‌شود؟ تا چه حد آموزش کارکنان برای آشنایی و استفاده از فناوری نو در نظر گرفته شده است؟

## تعاریف عملیاتی

**مدیریت:** در این پژوهش عبارت است از بررسی کاربرد اصول و فنون مدیریت به منظور هماهنگ کردن منابع انسانی، مالی، و فناوری‌های نو بر اساس نیازهای استفاده‌کنندگان به منظور نیل به اهداف مورد نظر با حداکثر کارایی.

**شهر تهران:** منظور مناطق ۲۲ گانه شهرداری است که از خدمات شهری بهره‌مند هستند.

## جامعه و روش پژوهش و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جامعه پژوهش حاضر کتابخانه‌های مرکزی ۱۳ دانشگاه دولتی شهر تهران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است (۲). این دانشگاه‌ها عبارتند از: دانشگاه تهران، صنعتی شریف، شهید بهشتی، تربیت معلم، الزهراء، تربیت مدرس، صنعتی امیرکبیر، علامه طباطبائی، پیام نور، علم و صنعت، جامع علمی و کاربردی، خواجه نصیرالدین طوسی، و دانشگاه هنر که در این مراکز دو گروه مدیران کتابخانه‌ها و مسئولان بخش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

روش پژوهش حاضر پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه، مراجعه حضوری، و مصاحبه است. اطلاعات از طریق نرم افزار SPSS استخراج شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## پیشینه پژوهش

نخستین بررسی در این زمینه، در ایران، توسط هویدا (۱۳۶۶) انجام گرفته است. همچنین در زمینه نحوه مدیریت رؤسای کتابخانه‌ها می‌توان به پژوهش‌هایی از نامور اصل (۱۳۷۱)، مجابی (۱۳۷۱)، عباسی (۱۳۷۹)، و ضیایی (۱۳۸۲) اشاره کرد (۴؛ ۳؛ ۱). بنابر پژوهش‌های انجام شده مدیران در نحوه برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان، و برقراری مکانیزم نظارت و کنترل در سطح متوسط قرار دارند. از نتایج دیگر اینکه گذراندن دوره مدیریت بر نحوه برنامه‌ریزی و میزان تحصیلات بر نحوه سازماندهی تأثیر دارد. وجود تخصص و تجربه

یافته‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل آنها  
در بررسی وضعیت مدیریت کتابخانه‌ها،  
غلبه مدیران غیر متخصص بر مدیران متخصص  
در این مراکز آشکار شد.

کافی در امر کتابداری و مدیریت کتابخانه به  
عنوان ملزومات یک سرپرست موفق مطرح  
شده است. همچنین بین رضایت شغلی  
کتابدارانی که در کتابخانه‌های دارای مدیران  
متخصص هستند با آنانی که در کتابخانه‌های  
فاقد مدیر متخصص هستند تفاوت معنی داری  
وجود دارد.

در خارج از ایران نیز رویین<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)،  
گریتس<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، گازوودا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، سینگ<sup>۵</sup>  
(۱۹۹۸)، و تربلنچ و گرابلر<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) مسائلی  
را مطرح کرده‌اند. آنان معتقدند برای ایجاد  
فضایی مطلوب و دلپذیر در محیط کار، تقسیم  
کار (تخصیص و شرح وظایف) فرایندی مهم  
است. در واقع برای افزایش کارایی، رضایت  
و انگیزه شغلی، و کاهش کارکنان ناراضی  
بی‌فایده، و کارگریز باید سازماندهی صحیحی  
از جانب مدیریت انجام گیرد. همچنین در  
مدیریت منابع انسانی توجه به رشد استعداد  
و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان (ایجاد انگیزه و  
تشویق افکار خلاق) و نیز ایجاد ارتباط منطقی  
با آنان از عوامل موفقیت در امر مدیریت به  
حساب می‌آید. قابل ذکر است که با حضور  
فناوری اطلاعات و گرایش‌های اجتماعی  
جدید در فضای کتابخانه‌ها، مدیران باید  
برنامه‌ریزی‌های لازم را برای آموزش کارکنان  
به طور مستمر انجام دهند (۹:۸:۵:۶:۷).

2. Rubin,R
3. Gerrys , E.D.
- 4.Gazvoda , J.
- 5.Singh , R
6. Terblanche & Grobler

جدول ۱. رشته و مدرک تحصیلی مدیران کتابخانه‌های موزی

رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی		فوق لیسانس		لیسانس		جمع	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
کتابداری و اطلاع رسانی	۱	۷/۷	۱	۷/۷	۱	۷/۷	۳	۲۳/۱
سایر رشته‌ها	۹	۶۹/۲	۱	۷/۷	—	—	۱۰	۷۶/۹
جمع	۱۰	۷۶/۹	۲	۱۵/۴	۱	۷/۷	۱۳	۱۰۰

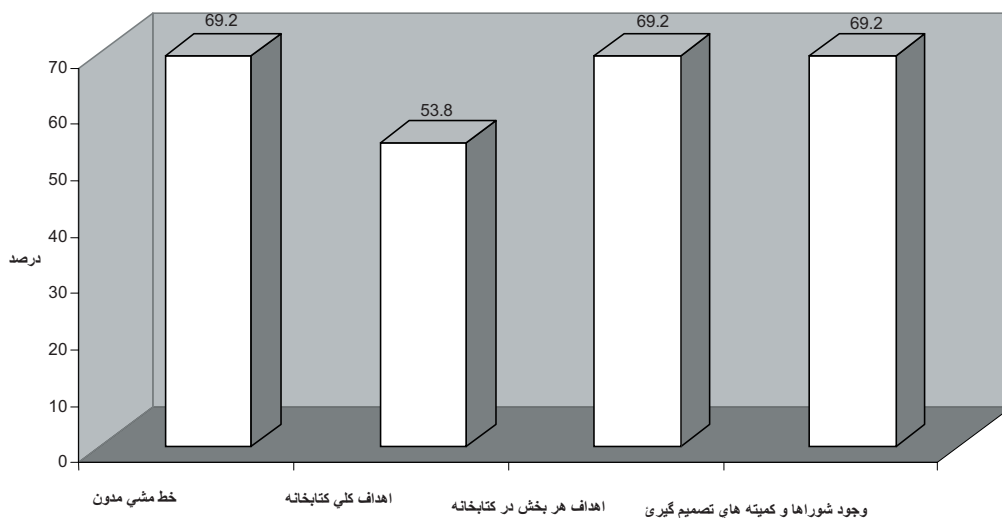
جدول ۲. رشته و مدرک تحصیلی کارکنان کتابخانه های مرکزی

مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی		فوق لیسانس		لیسانس		فوق دیپلم		دیپلم و پایین تر		جمع	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
کتابداری و اطلاع رسانی	۱۰	۱۵/۵	۲۴	۳۶/۳۶	۱	۱/۵۱	---	---	۳۵	۵۳/۰۲		
سایر رشته ها	۱	۱/۵۱	۲۰	۳۰/۳۰	۱	۱/۵۱	۹	۱۳/۶۳	۳۱	۴۶/۹۶		
جمع	۱۱	۱۶/۶۶	۴۴	۶۶/۶۶	۲	۳/۰۳	۹	۱۳/۶۳	۶۶	۱۰۰		

جدول ۱ نشان می دهد که رشته تحصیلی ۱۰ نفر (۷۶/۹ درصد) از مدیران، غیر از کتابداری و اطلاع رسانی است که از این ۱۰ نفر، ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) دارای مدرک دکترا و ۱ نفر (۷/۷ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس هستند. همچنین فقط رشته تحصیلی ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) از مدیران کتابداری بوده که از این ۳ نفر، ۱ نفر (۷/۷ درصد) دارای مدرک دکترا، ۱ نفر (۷/۷ درصد) فوق لیسانس، و ۱ نفر (۷/۷ درصد) لیسانس است.

همچنین با بررسی وضعیت کارکنان در این کتابخانه ها مشخص شد که رشته تحصیلی ۳۵ نفر (۵۳/۰۲ درصد) از کارکنان، کتابداری و اطلاع رسانی بوده که از این تعداد ۱۰ نفر (۱۵/۱۵ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس، ۲۴ نفر (۳۶/۳۶ درصد) لیسانس، و ۱ نفر (۱/۵۱ درصد) فوق دیپلم می باشند. همچنین در جدول مشاهده می شود که رشته تحصیلی ۳۱ نفر (۴۶/۹۶ درصد) از کارکنان غیر کتابداری بوده و از این تعداد ۱ نفر (۱/۵۱ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس، ۲۰ نفر (۳۰/۳۰ درصد) لیسانس، و ۹ نفر (۱۳/۶۳ درصد) فوق دیپلم، و ۹ نفر (۱۳/۶۳ درصد) دیپلم و پایین تر هستند.

در پاسخ به پرسش اساسی شماره یک یافته ها نشان می دهد که ۹ کتابخانه (۶۹/۲ درصد) دارای خط مشی مدون هستند، ۷ کتابخانه (۵۳/۸ درصد) اساسنامه ای دارند که اهداف کلی کتابخانه را نشان می دهد، در ۹ کتابخانه (۶۹/۲ درصد) اهداف هر بخش به صورت مدون به کارمندان ابلاغ شده است، و ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) از مدیران وجود



نمودار ۱: نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد متغیر برنامه‌ریزی پاسخ به پرسش اساسی یک

نمی‌ماند که چه کسی پاسخگوست. بنابراین چنانچه مدیران کتابخانه‌ها خواستار بهبود عملکرد کارمندان خود باشند باید حدود اختیارات و مسئولیت‌های تمام کارمندان را از طریق شرح وظایف کاملاً مشخص کنند. در پاسخ به پرسش اساسی شماره ۱۰، سه یافته‌ها بیانگر این مطلب است که ۱۰ نفر (۷۶/۹ درصد) از مدیران میزان ارتباط تخصص کارمندان با شغل فعلیشان را، زیاد اعلام کرده‌اند. همچنین ۷ نفر (۵۳/۸ درصد) از مدیران نیز میزان ارتباط تجربه کارمندان با شغل فعلیشان را، زیاد ارزیابی کرده‌اند. از نظر ۳۴ نفر (۵۱/۵ درصد) از کارمندان، بین تقسیم کار و تخصص‌های حرفه‌ای در کتابخانه، مطابقت زیادی وجود دارد. مدیریت در تنظیم وظایف سازمانی کتابخانه باید سعی کند تا تقسیم کار در بخش‌های مختلف بر اساس تخصص، تجربه، و میزان آگاهی و اطلاع

شوراها و کمیته‌های تصمیم‌گیری را در کتابخانه تأیید کرده‌اند. از آنجا که هر مدیر برای برنامه‌ریزی دقیق در کتابخانه ملزم به شناسایی اهداف سازمان خود و تدوین خط‌مشی‌های ضروری و اخذ تصمیمات لازم برای اداره امور است، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۶۳/۳۵ درصد از مدیران، خود را در زمینه برنامه‌ریزی، در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند.

در پاسخ به پرسش اساسی شماره دو، داده‌ها نشان می‌دهد که ۷ نفر (۵۳/۸ درصد) از مدیران، شرح وظایف را به صورت مدون به کارمندان خود ابلاغ کرده‌اند و ۳۰ نفر (۴۵/۵ درصد) از کارکنان، این مطلب را تأیید کرده‌اند. در یک سازماندهی صحیح با ارائه شرح وظایف دقیق و مدون هر کارمند می‌داند که چه کاری باید انجام دهد و وقتی که وظایف روشن باشد هنگام ضرورت هیچ شکی باقی

کارکنان از شغل مورد نظر انجام گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد ۶۵/۳۵ درصد از مدیران میزان ارتباط تقسیم کار با تخصص و تجربه افراد را در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند و در این پژوهش ۵۱/۵ درصد از کارمندان این موضوع را تأیید می‌کنند.

در پاسخ به پرسش اساسی چهار، داده‌ها بیانگر این مطلب است که ۹ کتابخانه (۶۹/۲ درصد) دارای نمودار سازمانی به صورت مشروح هستند. در هر کتابخانه شناخت و تقسیم وظایف و فعالیت‌ها و همچنین سازماندهی و تعیین اهمیت آنها بر اساس نمودار سازمانی انجام می‌گیرد. بنابراین وجود نمودار سازمانی برای تمام کتابخانه‌ها ضروری است.

پرسش‌های اساسی دو، سه، و چهار بیانگر میزان تسلط مدیریت کتابخانه‌ها در زمینه سازماندهی است. یافته‌ها نشان می‌دهد

۶۳/۴۲ درصد از مدیران نحوه سازماندهی خود را در سطح متوسط به بالا ارزیابی می‌کنند، اما تنها ۴۸/۵ درصد از کارکنان این مطلب را تأیید می‌کنند.

در پاسخ به پرسش اساسی پنج، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۱۱ نفر (۸۴/۶ درصد) از مدیران به روابط انسانی و نیازها و علائق کارکنان زیاد اهمیت می‌دهند، ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) از مدیران برای تبادل و انتقال اطلاعات از طریق تشکیل جلسات عمومی اقدام می‌کنند، و ۱۰ نفر (۷۶/۹ درصد) از مدیران هم روش ملاقات حضوری را برای این امر می‌پسندند، و تمام مدیران (۱۰۰ درصد) به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان توجه می‌کنند.

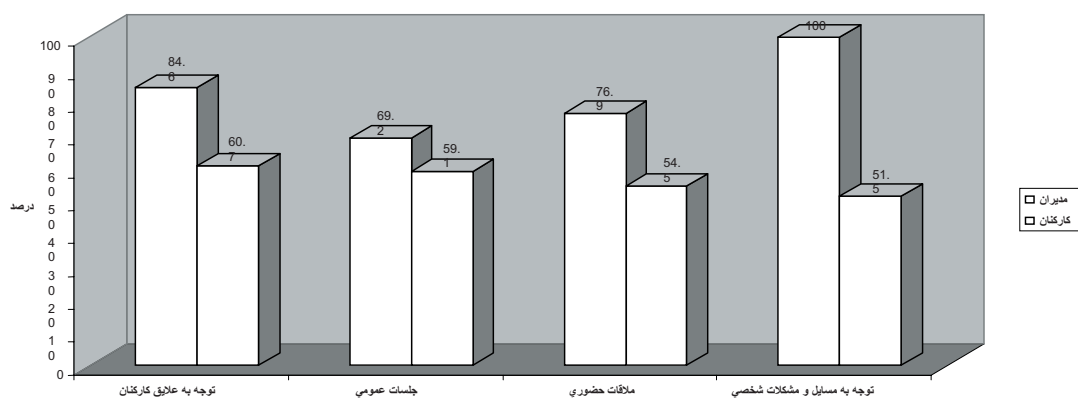
در پاسخ به همین پرسش ۳۶ نفر (۵۴/۵ درصد) از کارکنان اعلام کرده‌اند که فرصت زیادی برای بحث با مدیریت داشته‌اند، ۳۴ نفر



نمودار ۲. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد متغیر سازماندهی پاسخ به پرسش‌های اساسی ۲ و ۳ و ۴

(۵۱/۵ درصد) از کارکنان، کمک مدیریت را جهت حل مسائل و مشکلات شخصیشان زیاد ارزیابی کرده‌اند، و ۴۰ نفر (۶۰/۷ درصد) از کارکنان بیان کرده‌اند که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسئولیت‌های حرفه‌ای زیاد اظهار نظر می‌کنند، و همچنین ۳۹ نفر (۵۹/۱ درصد) از کارکنان میزان در دسترس بودن مدیریت را برای حل مسائل جاری زیاد اعلام کرده‌اند. مدیر کتابخانه عامل اصلی برقراری ارتباط است. وی برای تأمین مقاصد و اهداف کتابخانه نیازمند تبادل اطلاعات، عقاید، نظرات، و حقایق بین خود و کارکنان بوده، همچنین برای توفیق در امر مدیریت باید فرصتی برای مشاوره در مورد امور کتابخانه به کارکنان بدهد، برای حل مشکلات و مسائل شخصی کارمندان خود تلاش کند و به کارکنان اجازه دهد در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسئولیت‌های حرفه‌ای اظهار نظر

کنند. به هرحال کوتاهی مدیر در ایجاد ارتباط صحیح و مؤثر می‌تواند ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد ۸۲/۶۷ درصد از مدیران در زمینه ارتباطات، خود را در سطح بسیار خوبی ارزیابی می‌کنند، اما فقط ۵۶/۴۵ درصد از کارکنان این مطلب را تأیید می‌کنند. در پاسخ به پرسش اساسی شش، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۸ نفر (۶۱/۵ درصد) از مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق قدردانی و ارتقای شغلی اقدام می‌کنند و ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) از آنان پرداخت پاداش مالی را برای ایجاد انگیزه انتخاب می‌کنند و تنها ۲ نفر (۱۵/۴ درصد) از مدیران با افزایش حقوق کارکنان برای ایجاد انگیزه موافق هستند. همچنین بر اساس اطلاعات به دست آمده، ۱۱ نفر (۸۴/۶ درصد) از مدیران از طریق تشویق کتبی و شفاهی کارکنان و انتخاب کتابدار نمونه به تشویق افراد



نمودار ۳. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد متغیر ارتباطات پاسخ به پرسش اساسی ۵



خلاق در کتابخانه اقدام می‌کنند.

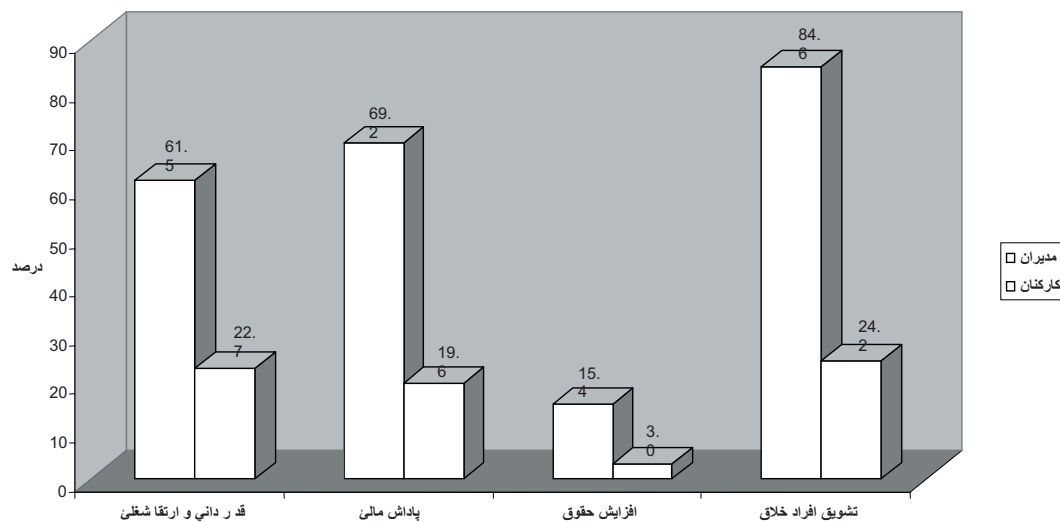
در پاسخ به همین پرسش، داده‌ها بیانگر این مطلب است که تنها ۱۶ نفر (۲۴/۲۵ درصد) از کارکنان تشویق تفکر خلاق در کتابخانه را تأیید کرده‌اند که از دو طریق، یعنی تشویق کتبی و شفاهی و انتخاب کارمند نمونه انجام می‌گیرد و در نهایت ۱۵ نفر (۲۲/۷۲ درصد) از کارکنان ایجاد انگیزه از طریق قدردانی و ارتقای شغلی، ۱۳ نفر (۱۹/۶۹ درصد) پرداخت پاداش مالی و تنها ۲ نفر (۳/۰۳ درصد) افزایش حقوق را تأیید می‌کنند.

رهبری به عنوان یکی دیگر از وظایف مدیر به معنی ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان و تشویق خلاقیت‌ها و افکار جدید است. در واقع عدم انگیزه و اشتیاق برای کار در بسیاری مواقع نمایانگر اتلاف انرژی و قابلیت انسانی است. همچنین سرکوب

افکار خلاق می‌تواند از تغییرات سازنده‌ای که برای موجودیت کتابخانه ضروری است، جلوگیری کند.

یافته‌ها بیانگر این مطلب است که ۵۷/۶۷ درصد از مدیران در زمینه رهبری خود را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند، اما ۱۷/۴۲ درصد از کارکنان این موضوع را تأیید می‌کنند.

در پاسخ به پرسش اساسی ۷ مشخص شد که ۱۲ نفر (۹۲/۴ درصد) از مدیران برای ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف در کتابخانه از گزارش‌های ارائه شده توسط کارکنان استفاده می‌کنند و ۵ نفر (۳۸/۵ درصد) از مدیران روش ارائه پرسشنامه به مراجعه‌کنندگان را ترجیح می‌دهند. همچنین ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) از مدیران به ایجاد نظم و انضباط اداری زیاد اهمیت می‌دهند و برای ۹ نفر (۶۹/۲ درصد) از مدیران رعایت قوانین



نمودار ۴. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد متغیر رهبری پاسخ به پرسش اساسی ۶

و مقررات اداری از طرف کارکنان خیلی زیاد اهمیت دارد.

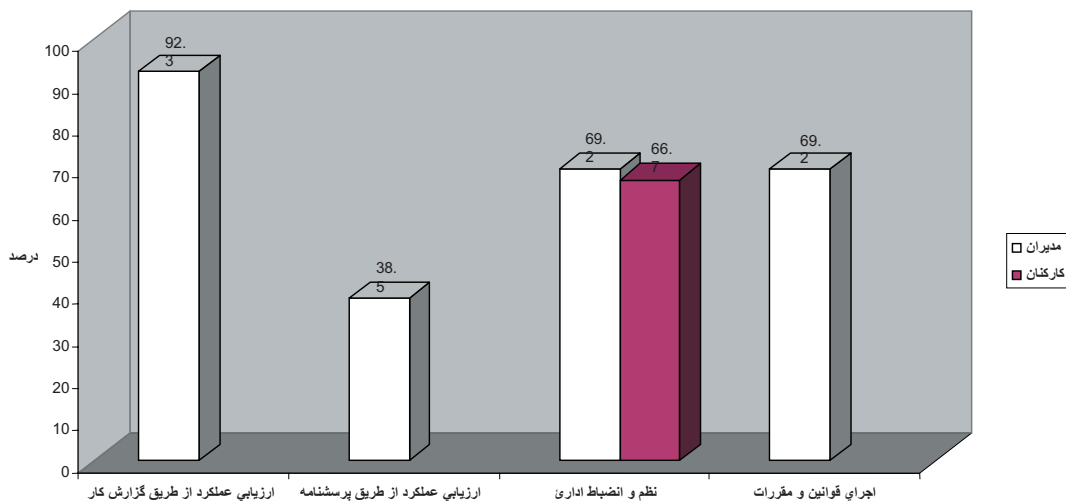
در پاسخ به همین پرسش ۴۴ نفر (۶۶/۷ درصد) از کارکنان میزان توجه مدیریت را به ایجاد نظم و انضباط اداری زیاد اعلام کرده‌اند. وظیفه اصلی مدیریت در فرایند کنترل، مقایسه، و ارزیابی عملکرد بخش‌ها و واحدها با برنامه‌ها و اهداف کتابخانه است. البته بعضی از مدیران برای کنترل و نظارت دقیق به رعایت قوانین و مقررات و ضوابط اداری بسیار اهمیت می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهد ۶۷/۳ درصد از مدیران در زمینه کنترل خود را در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند و ۶۶/۷ درصد از کارکنان نیز این مطلب را تأیید می‌کنند.

در پاسخ به پرسش اساسی هشت، یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان تلاش ۸ نفر (۶۱/۵ درصد) از مدیران برای تشکیل کلاس‌های

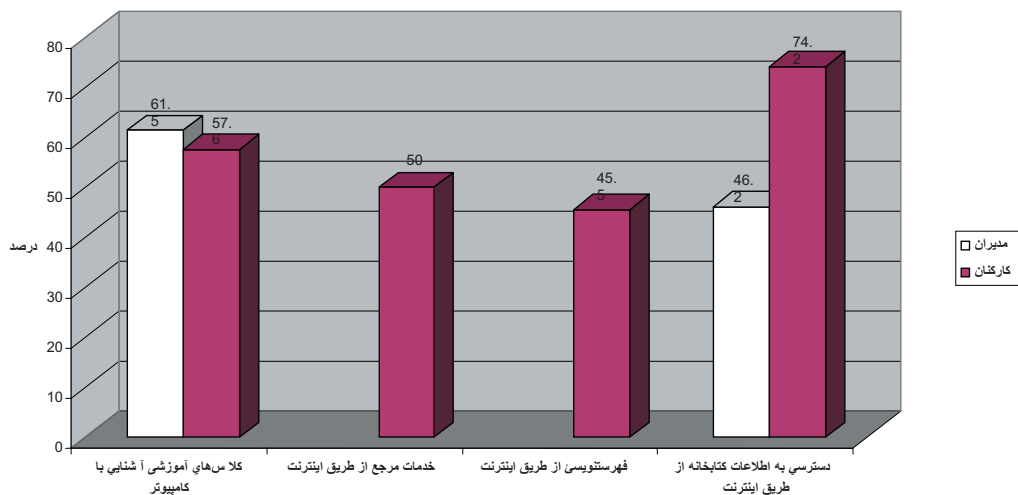
آموزشی برای آموزش کارکنان در استفاده از ابزار فناوری جدید زیاد است و مطلب دیگر اینکه دستیابی به اطلاعات ۶ کتابخانه (۴۶/۲ درصد) از طریق شبکه اینترنت امکان‌پذیر است.

در پاسخ به همین پرسش، ۳۸ نفر (۵۷/۶ درصد) از کارکنان میزان آشنایی خود را برای استفاده از کامپیوتر زیاد ارزیابی کرده‌اند و ۳۳ نفر (۵۰ درصد) از کارکنان ارائه خدمات مرجع از طریق اینترنت را در کتابخانه تأیید کرده‌اند. همچنین ۳۰ نفر (۴۵/۵ درصد) از کارمندان میزان استفاده از امکانات اینترنتی را برای فهرست‌نویسی منابع زیاد اعلام کرده‌اند و در نهایت ۴۹ نفر (۷۴/۲ درصد) از کارکنان امکان استفاده از بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته را برای مراجعان کتابخانه تأیید کرده‌اند.

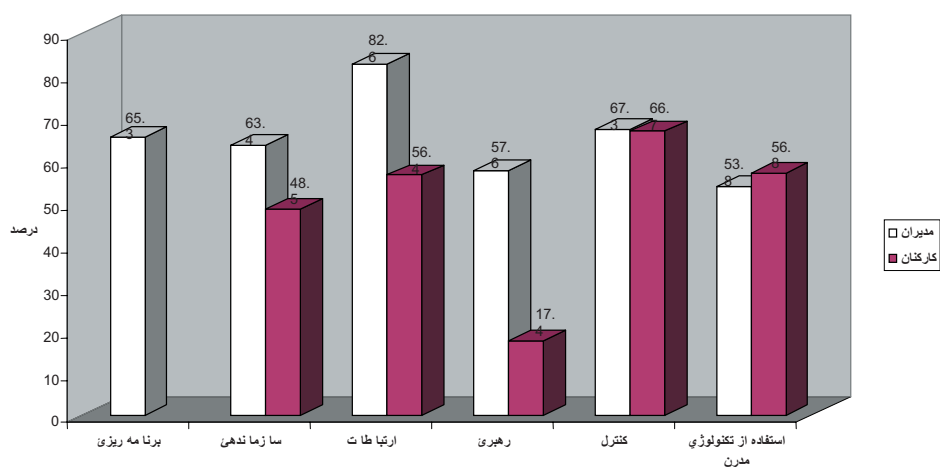
با توجه به رشد سریع اطلاعات و تحولات فناورانه و تأثیر آن بر عصر اطلاعات،



نمودار ۵. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد متغیر کنترل پاسخ به پرسش اساسی ۷



نمودار ۶. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد استفاده از فناوری جدید پاسخ به پرسش اساسی ۸



نمودار ۷. نظر نهایی گروه‌های پژوهش در مورد وظایف مدیریت

کتابخانه‌ها باید بتوانند همگام با امکاناتی که توسط فناوری‌های جدید به وجود آمده ارائه خدمات کنند. در واقع ظهور و به‌کارگیری فناوری جدید در خدمات کتابخانه مانند استفاده از پایگاه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی، ارائه خدمات مرجع از طریق اینترنت و مانند آن برای پیشبرد اهداف کتابخانه‌های دانشگاهی ضروری است. البته کتابداران دانشگاهی مطمئناً مجبور خواهند بود تا با پیشرفته‌ترین ابزارهای فناوری اطلاعات کار کنند و به‌طور مستمر آموزش ببینند. یافته‌ها نشان می‌دهد از نظر ۵۳/۸۵ درصد از مدیران، کتابخانه‌های مرکزی در استفاده از فناوری‌های روز و آموزش کارکنان برای ارائه خدمات و دسترسی بهتر و آسان‌تر به اطلاعات در سطح متوسط قرار دارند و ۵۶/۸۲ درصد از کارکنان این موضوع را تأیید می‌کنند.

### خلاصه یافته‌ها و نتیجه‌گیری

جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران (۱۳ نفر) و مسئولان بخش‌های مختلف کتابخانه‌ها (۶۶ نفر) می‌باشد. در جامعه اصلی که مدیران هستند، از نظر تحصیلات، ۱۰ نفر دارای مدرک دکترا (۷۶/۹ درصد) و ۲ نفر (۱۵/۴ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند، اما با بررسی نوع رشته افراد، مشخص شد که تنها ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی مرتبط، یعنی کتابداری، هستند که این امر باید مورد توجه مسئولان قرار گیرد، چرا که احتمالاً حضور متخصص کتابداری و آشنا با فعالیت‌های این حوزه، نگرشی متفاوت را برای آنها

جهت بهبود خدمات کیفی و کمی کتابخانه نسبت به افراد غیرمتخصص به‌وجود خواهد آورد. مورد دیگر سابقه کم مدیران در پست مدیریت کتابخانه‌ها بود، که این کمی سابقه از یک طرف و عدم شرکت ۶۱/۵ درصد از مدیران در دوره‌های آموزشی مدیریتی از طرف دیگر باعث کاهش بازدهی عملکرد مدیران در کتابخانه‌ها خواهد شد. البته شایان ذکر است که از ۵ نفر (۳۸/۵ درصد) مدیری که دوره‌های آموزشی مدیریتی را گذرانده‌اند ۲ نفر متخصص کتابداری هستند.

همچنین نتایج به دست آمده در مورد چگونگی انجام وظایف مدیران کتابخانه‌ها مشخص کرد که ۶۵/۳۵ از مدیران خود را در زمینه برنامه‌ریزی در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند. در زمینه سازماندهی نیز ۶۳/۴۲ درصد از مدیران خود را در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند و ۴۸/۵ درصد از کارکنان این مطلب را تأیید می‌کنند. در حوزه ارتباطات ۸۲/۶۷ درصد از مدیران خود را در سطح بسیار خوب ارزیابی کرده‌اند. اما فقط ۵۶/۴۵ درصد از کارکنان این موضوع را تأیید می‌کنند. در نحوه رهبری ۵۷/۶۷ درصد از مدیران خود را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند، اما تنها ۱۷/۴۲ درصد از کارکنان با این موضوع موافق‌اند، در زمینه کنترل ۶۷/۳ درصد از مدیران خود را در سطح متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند و ۶۶/۷ درصد از کارکنان این مطلب را تأیید می‌کنند و در زمینه استفاده از فناوری‌های نو و آموزش کارمندان برای استفاده از این فناوری‌ها، یافته‌ها نشان می‌دهد از نظر ۵۳/۸۵ درصد از مدیران،

کتابخانه‌های مرکزی در این زمینه در سطح متوسط قرار دارند و ۵۶/۸۲ درصد از کارکنان این مطلب را تأیید می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد مدیران از نظر خود وظایف مدیریتی را در سطح خوبی انجام می‌دهند، اما کارکنان با این مطلب موافق نیستند و از نظر آنها مدیران در زمینه اجرای وظایف خود در سطح متوسط به پایین قرار دارند.

### پیشنهادها

۱. انتصاب کتابداران متخصص برای مدیریت کتابخانه‌ها،
۲. گنج‌نیدن واحدهای تکمیلی در حوزه مدیریت به سرفصل دروس آموزش کتابداری،
۳. برگزاری کلاس‌هایی برای آشنایی کتابداران متخصص با اصول علمی مدیریت به‌طور مستمر،
۴. در صورت عدم امکان به‌کارگیری کتابدار متخصص به عنوان سرپرست کتابخانه، گذراندن دوره‌های تخصصی کتابداری برای این افراد غیرمتخصص بسیار ضروری است،
۵. مدیران باید برای ایجاد انگیزه و تشویق خلاقیت در کارکنان به‌طور صحیح و درست عمل کنند، و
۶. رؤسای کتابخانه‌ها باید با ارائه شرح وظایف کارکنان به صورت مدون، حدود وظایف و اختیارات آنها را به‌طور کامل روشن کنند.

### منابع

۱. ضیایی، ثریا. «بررسی وضعیت مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و پیشنهاد

الگوی مطلوب». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ۱۳۸۲.

۲. مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. گزارش ملی آموزش عالی ایران ۱۳۸۰. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۱.

۳. نامور اصل، حکمت الله. «ارزیابی نحوه مدیریت رؤسای کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مستقر در تهران از دیدگاه کتابداران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۷۱.

۴. هویدا، علیرضا. «بررسی چگونگی استفاده از مبانی مدیریت در اداره کتابخانه‌های دانشگاهی در تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۶۶.

5. Gazvoda, J. "Human resource management and Career planning in a larger library". *Library and Information Science Abstracts*, Vol. 41, No.2/3(1997).

6. Gerrys, E. D. "Organizational transformation implications for managing personnel as a key resource". *IATUL – proceeding (new – series)*, No.5(1996).

7. Rubin, R. "Some ethical dimensions of human resource management". *Library and Information Science Abstracts*, Vol.7, No.3(1994).

8. Singh, R. "An assessment and evaluation of human resource management issues in the academic libraries of Lucknow: a Study". *Annals of Library Science and*

*Documentations*, Vol.45, No.3(1998).

9. Terblanche, F; Grobler, P. A. "A proposed model for staff utilization in public libraries in South Africa". *South African Journal of Library and Information Science*, Vol.67, No.1(2000).

تاریخ دریافت: ۱۳۸۳/۱۰/۳۰

