

بررسی و تعیین مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی استناداری‌های کشور از دیدگاه مدیران آن‌ها و استادان کتابداری و اطلاع رسانی

علیرضا اسفندیاری مقدم^۱ | توران باقری^۲ | بهمن سعیدی پور^۳

۱. دکتری کتابداری، عضو هیأت علمی گروه کتابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان ali.Isfandyari@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد کتابداری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان (نویسنده مسئول) shokofeh1265@yahoo.com

۳. دکتری مدیریت آموزشی، عضو هیأت علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور bahman_saeidipour@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۱۸

چکیده:

هدف: این پژوهش به منظور شناسایی مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دو دیدگاه انجام گرفته است.

روش پژوهش: روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته است که مهارت‌های مدیریتی را در سه مؤلفه مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی بیان می‌کند. جامعه آماری شامل مدیران کتابخانه‌های تخصصی استناداری‌های کشور (۳۱) و استادان علم اطلاعات و دانش شناسی کشور (۱۷۰) می‌باشد که طبق فرمول کوکرال (۱۱۸) نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. روایی توسط تعدادی از اساتید مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۴ تأیید شد. داده‌ها با نرم افزار اسپس پی اس و آنالیز واریانس و تی مستقل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد از دیدگاه استادان بالاترین اولویت‌ها در مهارت‌های مدیریتی مهارت‌های انسانی ۴/۳۵، ادراکی ۴/۱۷ و فنی ۳/۹۳ بوده و هم‌چنین از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها بالاترین اولویت‌ها مربوط به مهارت‌های انسانی ۴/۴۵، فنی ۴/۲۴ و ادراکی ۴/۰۹ می‌باشد.

نتیجه‌گیری: بین دیدگاه استادان کتابداری و مدیران کتابخانه‌های تخصصی در خصوص مهارت‌های (حرفه‌ای و شخصی) اختلاف معنی‌دار وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های مدیریتی، مدیران کتابخانه استناداری، استادان کتابداری، کتابخانه‌های تخصصی.

مقدمه

یکی از پیشرفت‌های قرن بیست و یکم شناسایی مدیریت به عنوان یک حرفه و شغل است. با توسعه سازمان‌های بزرگ در مقیاسی وسیع نیاز به مدیران حرفه‌ای به خوبی احساس می‌شود. در عصر ما مسئولیت‌دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم از بسیاری جهات به عهده مدیران واگذار شده است. مدیران باید از قدرت درک مدیریت برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارآمد مدیریت خود را اعمال کنند و از عهده مسئولیت‌های خود برآیند. سازمان کتابخانه از جمله سازمان‌های خدمت محور است که از این قاعده مستثنی نیست. فناوری اطلاعات به سرعت جای خود را در کتابخانه‌ها باز نموده‌اند و مدیران در رویارویی با چنین شرایط چالش‌زایی نیازمند بررسی دقیق‌تر شرایط منابع انسانی، ابزارها و فناوری‌های کتابخانه و تأثیر متقابل آن‌ها بر یکدیگر و سرانجام دستیابی سازمان به غایت خود می‌باشد.

آن چه حائز اهمیت است، این است که در بررسی شرایط متغیر کنونی توجه به مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران و هدایت آن‌ها جهت بهره‌برداری مطلوب، از اهمیت حیاتی برخوردار است. موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است. مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است (کتز^۱، ۱۹۹۶).

در شرایط حاضر، مدیران کتابخانه‌ها باید تلاش کنند تا ترکیبی از نیروی انسانی ماهر بنا کنند که هم‌زمان قادر باشند ضمن برآوردن نیازهای جاری کاربران، آن قدر قابل انعطاف باشند که در آینده‌ای نامعلوم نیز به طور مؤثر عمل کنند. نخستین گام برای رفع این نیازها شناسایی و تعیین کم و کیف این نیازهاست. بدین معنا که باید به صورتی مستند و کاملاً تفکیک شده مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی، با استفاده از الگوی مهارت‌های سه‌گانه

¹ katz

(فنی، انسانی و ادراکی) رابرت کتز شناسایی و مشخص گردد که ضروری‌ترین مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی ایران کدام است، تا در آینده بتوان با استفاده از این الگوها از افرادی به عنوان مدیران کتابخانه‌های تخصصی استفاده کرد که با داشتن این مهارت‌ها بتوانند خدمات مؤثرتر و بهینه برای کاربران خود ارائه دهند و همگام با مدیران بخش‌های دیگر برای تعالی اهداف سازمان خود گام بردارند.

در این مقاله سعی بر آن شده است که مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی به عنوان مدیران عملیاتی در سازمان‌ها از ابعاد قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی ارزیابی شود، چرا که یک مدیر کتابخانه تخصصی علاوه بر، برخورداری از بینش‌ها و نگرش‌های مطلوب در علم کتابداری و اطلاع‌رسانی باید از توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیریتی کارآمد و مطلوبی نیز بهره‌مند شود. به عبارت دیگر برای اعمال مدیریت مؤثر بر کتابخانه صرفاً دارا بودن بینش و نگرش‌های مثبت و مطلوب کافی نیست، بلکه مدیر بودن و قدرت و اراده داشتن نیز شرط دستیابی به اهداف محسوب می‌شود.

بنابراین در این پژوهش سعی بر آنست که به بررسی مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی استانداردهای کشورهای دیدگاه مدیران کتابخانه‌های استاندارد و استادان علم اطلاعات و دانش‌شناسی بر اساس مدل مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی و ادراکی) رابرت کتز پرداخته و با شناسایی دیدگاه استادان و مدیران کتابخانه در زمینه مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی، در پی پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی است که مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه مدیران کتابخانه و استادان علم اطلاعات و دانش‌شناسی کدام است؟

در بررسی پیشینه کار معتقدی (۱۳۷۸) تحت عنوان "بررسی نظرات دانش‌آموختگان رشته‌های علوم پزشکی نسبت به کتابداران و مقایسه آن با نظرات خود کتابداران در مورد خود" به کمک پرسش‌نامه درصدد پاسخ به دو فرضیه

کتابخانه‌های شاغل در بخش‌های مختلف کتابخانه‌های شهر اصفهان است که یافته‌های پژوهش حاکی از این است که با در نظر گرفتن ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، کتابخانه‌های تحت پوشش شهرداری با کسب ۵۷۴/۰۵ امتیاز، در سطح متوسط این الگو قرار دارند. آزمون فرضیه پژوهش نشان داد تفاوت معنی‌داری بین عملکرد کتابخانه‌های مورد بررسی به لحاظ رعایت معیارهای مطرح شده در الگوی تعالی سازمانی وجود ندارد.

در خارج از ایران می‌توان به کار کلمن و همکاران (۱۹۹۰) اشاره کرد که در آن شماری از مهارت‌های ضروری مورد نیاز مدیران را مطرح می‌کنند و در آن با مهارت‌هایی چون: ارتباط و شنود مؤثر، مهارت‌های حل تعارض، مدیریت گروه، ایجاد تیم و تشکیل جلسات، مهارت‌های ایجاد انگیزش، مذاکره، تشویق و قدرت نفوذ در دیگران و چند مهارت دیگر اشاره شده است. بورگمن و برانش^۲ (۱۹۹۳) یکی از وسیع‌ترین تحقیقات را با نمونه‌ای از سازمان‌های گوناگون پیرامون مهارت‌های مدیریتی انجام دادند و ۱۸ مهارت لازم مدیریتی را شناسایی کردند. این مهارت‌ها عبارتند از: ارتباط کارآمد، راهنمایی، هدایت، انگیزش، آموزش زیردستان، اداره امور، مربی‌گری، توسعه سازمان، حفظ روابط کاری مناسب، ایجاد هماهنگی بین کارکنان، استخدام، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ایجاد تعهد سازمانی، تخصص فنی، تاکید بر دستیابی به اهداف. باتین^۳ (۲۰۰۱) هم‌چنین در مقاله دیگری با عنوان "کتابداران در قرن بیست و یکم" به این موارد اشاره کردند که مدیران کتابخانه افزون بر داشتن مهارت‌های حرفه‌ای باید صلاحیت‌های فردی از قبیل جرأت، قاطعیت، توانایی شناسایی فرصت‌ها، توسعه مشارکت‌ها، توانایی تفویض اختیار، کارآفرینی و خلاقیت را نیز دارا باشند. برخورداری از این مهارت‌های مدیریتی و صلاحیت‌های فردی پیش‌نیاز مدیریت اثربخش است. برخورداری از مدیریتی موفق

برآمد. جهت پاسخ به فرضیه دوم پژوهش، وی فهرستی از مهارت‌های مورد نیاز کتابداران را تهیه کرده، از پاسخ دهندگان دو گروه (دانش آموختگان دانشگاه‌های علوم پزشکی و کتابداران کتابخانه‌های بیمارستانی، مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی) خواسته است تا مهارت‌ها را اولویت‌بندی کنند. یافته‌ها نشان داد که ۵۶ درصد از دانش آموختگان سراسر کشور و ۶۶/۳ درصد کتابداران «توانایی برقراری ارتباط» را مهم‌ترین مهارت مورد نیاز کتابداران بیان نمودند که بر این اساس فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. اصفهانی (۱۳۸۸) در پایان نامه‌ای تحت عنوان "بررسی الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در بین مدیران شرکت راه آهن شهری تهران و حومه" به این نتایج رسید که بین مهارت‌های مدیران سطوح عالی - میانی و عملیاتی از شرکت راه آهن شهری تهران و حومه (مترو) تفاوت معنی‌داری وجود دارد، و این بدان معنی است، که نیاز هر سطح از مدیریت به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی متفاوت است.

افشاری (۱۳۸۹) در پایان نامه خود تحت عنوان "بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور" به این نتایج رسید که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور اختلاف معنی‌داری وجود دارد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی، مهارت‌های انسانی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های ادراکی و فنی برای مدیران ادارات برخوردار است. این در حالی است که انتظار می‌رفت با توجه به عملیاتی بودن این پست در سلسله مراتب مدیریتی، مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری برخوردار باشند.

حریری و کیانی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "سنجش تطبیقی عملکرد مدیریت کتابخانه‌های تحت پوشش شهرداری و سازمان اوقاف و امور خیریه در شهر اصفهان" به منظور مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف مدیریت کتابخانه‌ها به بهبود کیفیت مدیریت کتابخانه‌ها پرداخته‌اند. روش پژوهش پیمایشی - تحلیلی و جامعه پژوهش شامل کلیه مسئولان

¹ Kelman

² Brush

³ Battin

در کتابخانه‌های معاصر و آینده‌شناسی نیست، بلکه حاصل برنامه‌ریزی مؤثر، موفق و پیش‌بینی صحیح می‌باشد. هاسکو^۱ (۲۰۰۶) نیز در مقاله‌ای خود تحت عنوان "فقدان مهارت‌ها: مانعی در کار گروهی" مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می‌کند. او کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت‌های لازم می‌داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زیردستان کسب می‌شود.

اسفندیاری مقدم و بیات^۲ (۲۰۰۸) در مقاله خود تحت عنوان "کتابخانه‌های دیجیتال در آینه متون مهارت‌های مورد نیاز متخصصان اطلاع‌رسانی را در عصر دیجیتال به شرح زیر بیان می‌کنند، راهنمایی و آموزش کاربران، آموزش مهارت‌های سواد اطلاعاتی، داشتن مهارت‌های سواد اطلاعاتی، آشنایی با فرایند پژوهش، آشنایی با پژوهش‌های کمی الکترونیکی، مدیریت بحران، سازماندهی اطلاعات، آشنایی با تحلیل، تفسیر و تبدیل اطلاعات، نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی، آشنایی با وب، آشنایی با ابزارهای جست‌وجوی وب، آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری، داشتن قوه ابتکار، تمایل طبیعی به پذیرش خطر، ظرفیت و توانایی انجام امور به طور مستقل، پذیرش تغییرات و استفاده از آن به عنوان فرصتی برای تغییر، احترام به اخلاق حرفه‌ای، داشتن روحیه کار تیمی بالا. احاجی^۳ (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود با عنوان "تغییر ظاهر حرفه‌ای کتابداران، با تمرکز بر موقعیت کاری در کتابخانه‌های دانشگاهی امریکا" آورده است که افزایش قابلیت ایجاد و استفاده از منابع تکنولوژیکی در فرایند کتابخانه به ویژه در عصر اطلاعات، کتابخانه و کتابداری را به طور غیر منتظره‌ای به سوی دیجیتالی شدن سوق می‌دهد. به این منظور کتابداران سعی در باز تعریف مجموعه مهارت‌های جدید، در رأس مهارت‌های اصلی کتابداری دارند. در نتیجه، سبک، وضعیت و موقعیت جدیدی در رویارویی با کتابخانه‌های دیجیتال در انتظار آنان می‌باشد.

این مهارت‌ها از دیدگاه احاجی عبارتند از: آموزش و یادگیری مداوم، راهنمایی و آموزش کاربران، توانایی سریع مباحث نوین، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی و مالی، مدیریت مجموعه‌های دیجیتال، سازماندهی اطلاعات، آشنایی با وب، آشنایی با ابزارهای جست‌وجوی وب، آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری، تمایل طبیعی به پذیرش خطر، پذیرش تغییرات و استفاده از آن به عنوان فرصتی برای پیشرفت، داشتن روحیه کار تیمی بالا، آشنایی با زبان‌های برنامه‌نویسی، آشنایی با زبان‌های نشانه‌گذاری و آشنایی با معماری شبکه.

شری تاناواد^۴ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان "تأثیر مهارت‌های بین فردی در مدیریت کتابخانه" به بررسی مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران کتابخانه‌های تخصصی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مهارت‌های حرفه‌ای، مدیریتی و کار گروهی به کاربران کمک می‌کند تا دید مثبتی به خدمات کتابخانه مخصوصاً بخش مرجع داشته باشند، همچنین مهارت‌های ارتباطی از جمله اهمیت تأثیر دانش حرفه‌ای در کتابخانه‌ها، ارتباطات کلامی، شایستگی در ارائه و توضیح اطلاعات و مهارت‌های اساسی گوش دادن، مورد نیاز مدیران کتابخانه‌ها است.

بررسی پیشینه‌ها و مرور مقالات در دسترس نشان می‌دهد مدیران در سطوح مختلف سازمانی نیازمند مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) می‌باشند. با این وجود تاکنون درباره مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی، پژوهشی صورت نپذیرفته است.

در همه پژوهش‌های یاد شده، تنها یک یا چند مهارت برتر شناسایی، و یا یک مهارت خاص به عنوان مهارت مدیریتی جدید معرفی شده است. اما در هیچ یک از این پژوهش‌ها مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه ارائه نشده است.

با توجه به تفاوت‌های بارز بین جامعه آماری پژوهش‌گر با

¹ Huusko

² Isfandyari-Moghaddam and Bayat

³ ohaji

⁴ Shri. Tanawade

مراکز اطلاع‌رسانی کدامند؟

و فرضیه آن شامل:

- ۱- بین دیدگاه مدیران کتابخانه و استادان کتابداری در خصوص مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای اختلاف معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. توصیفی است، چرا که به بررسی وصف عینی، واقعی و منظم یک موضوع، بدون هیچ‌گونه دخالتی به استنتاج ذهنی می‌پردازد. پیمایشی است، زیرا سعی دارد با به‌کارگیری دقیق از روش‌های علمی، از طریق مطالعه نمونه (نسبتاً محدود) پاسخ‌گویان گزینش شده از گروهی بزرگ‌تر، به استنتاج‌هایی در مورد آن گروه بزرگ نائل آید، و از نظر هدف کاربردی است که هدف از آن توسعه دانش کاربردی در زمینه خاص می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران کتابخانه‌های تخصصی استانداری‌های کشور (۳۱ نفر)، استادان علم اطلاعات و دانش‌شناسی کشور (۱۷۰ نفر) که طبق فرمول کوکرال (۱۱۸) نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند را تشکیل می‌دهد.

با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای که بر اساس مرور متون مرتبط با موضوع، از قبیل پژوهش‌های انجام شده توسط کتز (۱۹۷۴)، باتین (۲۰۰۶)، هاسکو (۲۰۰۶)، اسفندیاری مقدم و بیات (۲۰۰۸)، احاجی (۲۰۱۰) و افشاری (۱۳۸۹) تهیه شده است. مهارت‌های مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه استادان کتابداری و مدیران آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

پژوهش‌های انجام شده پیشین، پژوهش‌گر بر آن است تا با انجام مطالعه مجزایی در کتابخانه‌های استانداری‌های کشور، موضوع را در میان مدیران کتابخانه‌های تخصصی مورد بررسی قرار دهد، و با شناسایی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز آنها، در جهت غنی‌سازی این مهارت‌ها گام‌های مؤثری برداشته و به تسهیل روند جریان اطلاعات کمک کند و راه را برای تحقیقات بیشتر در این زمینه هموار سازد.

تنها پژوهشی که شباهت زیادی از نظر عنوان، جامعه و روش تحقیق با پژوهش حاضر دارد طرح پژوهشی مزینانی (۱۳۸۹) است. و در درجه بعدی با جامعه‌ای متفاوت، پایان‌نامه افشاری (۱۳۸۹) و هم‌چنین در مقاله پژوهشی اسفندیاری مقدم و زهدی (۲۰۱۰) که در واقع همین چند منبع در داخل ایران به شناسایی بخشی از مهارت‌های مدیریتی پرداخته‌اند.

در میان پژوهش‌های خارج از کشور نیز می‌توان گفت در همه آن‌ها به نوعی به مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران پرداخته شده، ولی فقط پژوهش اسفندیاری مقدم و بیات (۲۰۰۸) به بررسی مهارت‌های مورد نیاز کتابداران در عصر دیجیتال می‌پردازد. اما هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده تاکنون مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی را در غالب مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی بررسی نکرده‌اند و پژوهش حاضر از این لحاظ منحصر به فرد است.

سؤال‌های اساسی این پژوهش عبارتند از:

۱. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های استانداری ایران ضروری‌ترین مهارت‌های مدیران کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاع‌رسانی کدامند؟
۲. از دیدگاه استادان کتابداری و اطلاع‌رسانی ضروری‌ترین مهارت‌های مدیران کتابخانه‌های تخصصی استانداری و

جدول ۱. مهارت‌های مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی

الف: مهارت‌های ادراکی^۱

مسئله یابی	۱
تفکر راهبردی	۲
ترسیم آینده قابل دستیابی	۳
توانایی حل مسئله	۴
شناخت سازمان و یافتن تمهیدات و فرصت‌ها	۵
مدیریت زمان	۶
درک رفتار گذشته	۷
میل به مدیریت کردن	۸
نیاز به قدرت	۹
ریسک‌پذیری	۱۰
توانایی به کار بستن ایده‌ها و نظریه‌ها	۱۱
توانایی ظرفیت فراگیری و آموختن به صورت مداوم	۱۲
مدیریت بحران	۱۳
مدیریت منابع انسانی و مالی	۱۴
مدیریت مجموعه‌های دیجیتال	۱۵

ب: مهارت‌های انسانی^۲

توانایی سخنرانی	۱
بردباری و احترام	۲
حس همدلی با دیگران	۳
ایفای نقش	۴
احترام به اخلاق حرفه‌ای	۵
توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	۶
ایجاد رویه تیمی - تیم سازی	۷
توانایی برقراری ارتباط با شیوه‌های برانگیزاننده	۸
توانایی حفظ روابط کاری مناسب	۹
برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰
صلاحیت و شایستگی	۱۱
راستی و درستی	۱۲
آگاهی نسبت به افراد و محیط	۱۳
انطباق پذیری و تغییر	۱۴

^۱ Technical skill

^۲ Human skill

مدیریت تنش	۱۵
ارتباط لفظی و کلامی	۱۶
آشنایی با نگرش افراد	۱۷
ایمان و توکل	۱۸

مهارت های فنی Technical skill

توانایی تحلیل اطلاعات	۱
برنامه ریزی و تعیین هدف	۲
کارآفرین	۳
گزارش نویسی	۴
داشتن مهارت های سواد اطلاعاتی	۵
سواد رایانه ای آشنایی با نرم افزارهای کتابخانه	۶
آشنایی با پایگاه های اطلاعاتی	۷
توانایی تطبیق با مشکلات	۸
توانایی شکل دهی استراتژی سازمان	۹
توانایی تحلیل آماری	۱۰
آشنایی با فرایند پژوهش	۱۱
تسهیل دسترسی کاربران	۱۲
آشنایی عمیق با منابع اطلاعاتی	۱۳
مدیریت خدمات اطلاعاتی	۱۴

تأیید قرار گرفته است. هم چنین جهت بررسی پایایی، در یک آزمون مقدماتی، پرسش نامه بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع شد. برای انجام این بررسی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید.

پس از تدوین پرسش نامه به منظور تأمین روایی، پرسش نامه برای ۱۰ نفر از متخصص که در زمینه مدیریت و علوم کتابداری و اطلاع رسانی فعالیت های قابل توجهی داشتند، ارسال شد، و از نظرات آنها در شکل دهی نهایی سؤالات استفاده شد. روایی پرسش نامه توسط تعدادی از اساتید مورد

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	جدول متغیر
۰/۸۶	مهارت های ادراکی
۰/۸۷	مهارت های انسانی
۰/۹۰	مهارت های فنی
۰/۹۴	کلی

شده است، که علاوه بر بررسی همبستگی درونی سؤالات ضریب هر سؤال را مشخص می‌کند. بنابراین با سؤالات نامناسب شناسایی می‌شود. در بررسی‌های انجام شده هیچ‌یک از سؤالات پرسش‌نامه نامناسب تشخیص داده نشده است. برای تجزیه و تحلیل آماری علاوه بر استفاده از شاخص‌های توصیفی نظیر فراوانی، میانه، میانگین و انحراف معیار از آزمون‌های آمار استنباطی به ویژه آنالیز و واریانس، و t مستقل استفاده شد.

و از آنجا که ضریب آلفای کلی محاسبه شده برای درجه اهمیت برابر ۹۴٪ می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۷۰٪ است، پرسش‌نامه‌ی مورد نظر دارای پایایی قابل قبولی می‌باشد. با توجه به اطلاعات جدول شماره ۲، ضریب آلفای کرونباخ هر یک مؤلفه‌های مورد بررسی نیز دارای اعتبار لازم و کافی است.

علاوه بر محاسبه ضریب آلفا سؤالات به طور جداگانه بررسی شده است، تا سؤالات نامناسب نیز شناسایی شود. برای این منظور از نرم افزار اسپس پی اسپس ویرایش ۲۱ استفاده

یافته‌های پژوهش

الف. اطلاعات جمعیت شناختی:

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان بر حسب شغل آن‌ها

شغل	فراوانی	درصد
استادان	۱۱۸	۷۹/۲
مدیران	۳۱	۲۰/۸
کل	۱۴۹	۱۰۰

شغل پاسخ‌گویان: ۷۹٪ استادان و ۲۰٪ مدیران کتابخانه استانداری‌های کشور بوده‌اند.

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان بر حسب سن آن‌ها

سن (سال)	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۲۵ تا ۳۵	۴۸	۳۶/۴	۳۶/۴
۳۵ تا ۴۵	۵۱	۳۸/۶	۷۵
۴۵ تا ۵۵	۱۵	۱۱/۴	۸۶/۴
بیشتر از ۵۵	۱۸	۱۳/۶	۱۰۰
کل	۱۳۲	۱۰۰	
انحراف معیار ± میانگین	۴۱/۵۵ ± ۱۰/۶۸۶	حداقل ۲۹	حداکثر ۷۵

مربوط به گروه سنی ۳۵-۴۵ و کمترین تعداد مربوط به گروه سنی ۴۵-۵۵ سال می‌باشند.

سن: ۳۶٪ در سن بین ۲۵-۳۵ سال، ۳۸٪ در سن بین ۳۵-۴۵ سال، ۱۱٪ دارای سن ۴۵-۵۵ سال و ۱۳٪ در سن بالای ۵۵ سال هستند و بیشترین تعداد جامعه مورد پژوهش از نظر سن

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب جنس آن‌ها

جنس	فراوانی	درصد
زن	۶۶	۴۴/۳
مرد	۸۳	۵۵/۷
کل	۱۴۹	۱۰۰

جنسیت: ۵۵٪ جامعه مورد پژوهش دارای جنسیت مرد و ۴۴٪ دارای جنسیت زن می‌باشند.

جدول ۶. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب، وضعیت تأهل آن‌ها

وضعیت تأهل	فراوانی	درصد
مجرد	۱۴	۹/۴
متأهل	۱۳۵	۹۰/۶
کل	۱۴۹	۱۰۰

وضعیت تأهل: ۹۰٪ جامعه مورد پژوهش متأهل و ۹٪ مجرد می‌باشند.

جدول ۷. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب تحصیلات آن‌ها

تحصیلات	فراوانی	درصد
دکتر	۹۶	۶۴/۴
کارشناسی ارشد	۴۸	۳۲/۲
کارشناسی	۵	۳/۴
کل	۱۴۹	۱۰۰

تحصیلات: ۳٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۳۲٪ فوق لیسانس و ۶۴٪ دکتری هستند و بیشترین و کمترین درصد از نظر مدرک تحصیلی به ترتیب مربوط به مدرک دکتری و لیسانس می‌باشد.

جدول ۸. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب سابقه خدمت آن‌ها

سابقه خدمت (سال)	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱ تا ۱۰	۷۰	۵۲/۶	۵۲/۶
۱۰ تا ۲۰	۴۵	۳۳/۸	۸۶/۵
۲۰ تا ۳۰	۱۵	۱۱/۳	۹۷/۷
بیشتر از ۳۰	۳	۲/۳	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	
انحراف معیار \pm میانگین	۱۱/۹۶ \pm ۸/۱۶۶	حداقل	حداکثر ۳۵

سابقه خدمت: ۵۲٪ سابقه کار زیر ۱ تا ۱۰ سال، ۳۳٪ سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱۱٪ سابقه کار بین ۲۰ تا ۳۰ سال، و ۲٪ سابقه کار بیشتر از ۳۰ سال دارند. با توجه به جدول و نمودار مربوط بیشترین درصد، مربوط به سابقه کار بین ۱ تا ۱۰ سال و کمترین درصد مربوط به سابقه خدمت بیشتر از ۳۰ سال

است.

ب. پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش

سوال اول: از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های تخصصی ضروری‌ترین مهارت‌های مدیران کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاع‌رسانی کدامند؟

جدول ۹. آزمون دانکن به منظور تعیین اولویت ضروری‌ترین مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها

مهارت‌های مدیریتی	تعداد	گروه بندی بر حسب میزان خطای مجاز ۰/۰۵		
		اول	دوم	سوم
مهارت انسانی	۳۱	۴/۴۵		
مهارت فنی	۳۱		۴/۲۴	
مهارت ادراکی	۳۱			۴/۰۹

طبق محاسبات انجام شده ضروری‌ترین مهارت‌های ادراکی مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها به ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از: مدیریت منابع انسانی و مالی با میانگین ۴/۵۸، مدیریت مجموعه‌های دیجیتال با میانگین ۴/۴۸، توانایی ظرفیت فراگیری و آموختن به صورت مداوم با میانگین ۴/۴۵، توانایی به کار بستن ایده‌ها و نظریه‌ها با میانگین ۴/۴۵، شناخت سازمان و یافتن تمهیدات و فرصت‌ها با میانگین ۴/۴۲ است.

ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از: مدیریت خدمات اطلاعاتی با میانگین ۴/۹۳، داشتن مهارت‌های سواد اطلاعاتی بامیانگین ۴/۷۴، آشنایی عمیق با منابع اطلاعاتی با میانگین ۴/۷۴، توانایی تحلیل اطلاعات با میانگین ۴/۲۹، سواد رابانه‌ای آشنایی با نرم افزارهای کتابخانه با میانگین ۴/۶۸.

با توجه به نتایج بدست آمده، مشاهده می‌گردد از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها بالاترین اولویت‌ها در مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مربوط به مهارت‌های انسانی با میانگین ۴/۴۵، مهارت فنی با میانگین ۴/۲۴ و مهارت ادراکی با میانگین ۴/۰۹ می‌باشد. پس بنابراین از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های تخصصی، مدیران کتابخانه به مهارت انسانی و فنی بیشتر از مهارت ادراکی نیاز دارند.

سؤال دوم: از دیدگاه استادان ضروری‌ترین مهارت‌های مدیران کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاع‌رسانی کدامند؟

از سویی ضروری‌ترین مهارت‌های انسانی مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها به ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از: راستی و درستی با میانگین ۴/۷۱، آگاهی نسبت به افراد و محیط با میانگین ۴/۶۸، احترام به اخلاق حرفه‌ای با میانگین ۴/۶۵، صلاحیت و شایستگی با میانگین ۴/۶۵، انطباق پذیری و تغییر با میانگین ۴/۶۱ می‌باشد. از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها ضروری‌ترین مهارت‌های فنی به

جدول ۱۰. آزمون دانکن به منظور تعیین اولویت ضروری ترین مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه استادان

گروه بندی بر حسب میزان خطای مجاز ۰/۰۵			تعداد	مهارت‌های مدیریتی
سوم	دوم	اول		
		۴/۳۵	۱۱۸	مهارت انسانی
	۴/۱۷		۱۱۸	مهارت ادراکی
۳/۹۳			۱۱۸	مهارت فنی

با میانگین ۴/۵۸، مدیریت خدمات اطلاعاتی با میانگین ۴/۴۹، داشتن مهارت‌های سواد اطلاعاتی با میانگین ۴/۴۷، توانایی تحلیل اطلاعات با میانگین ۴/۴۴، برنامه ریزی و تعیین هدف با میانگین ۴/۴۱.

با توجه به نتایج بدست آمده مشاهده می‌گردد از دیدگاه استادان بالاترین اولویت‌ها در مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مهارت‌های انسانی با میانگین ۴/۳۵، مهارت ادراکی با میانگین ۴/۱۷ و مهارت فنی با میانگین ۳/۹۳ می‌باشد. پس بنابراین از دیدگاه استادان کتابداری، مدیران کتابخانه‌های تخصصی به مهارت انسانی و ادراکی بیشتر از مهارت فنی نیاز دارند.

سؤال سوم: آیا بین دیدگاه مدیران کتابخانه و استادان کتابداری در خصوص مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای اختلاف معنا داری وجود دارد؟

طبق محاسبات انجام شده ضروری ترین مهارت‌های ادراکی مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه استادان به ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از: توانایی حل مسئله با میانگین ۴/۵۳، توانایی ظرفیت فراگیری و آموختن به صورت مداوم با میانگین ۴/۵۰، مسئله یابی با میانگین ۴/۴۷، مدیریت زمان با میانگین ۴/۳۹، شناخت سازمان و یافتن تمهیدات و فرصت‌ها با میانگین ۴/۳۵، از سویی ضروری ترین مهارت‌های انسانی از دیدگاه استادان به ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از راستی و درستی با میانگین ۴/۷۳، بردباری و احترام با میانگین ۴/۷۱، احترام به اخلاق حرفه ای با میانگین ۴/۶۶، توانایی ایجاد تعهد اخلاقی با میانگین ۴/۴۹، صلاحیت و شایستگی با میانگین ۴/۴۸ می‌باشد. با نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها مشاهده می‌گردد که از دیدگاه استادان ضروری ترین مهارت‌های فنی به ترتیب اولویت اول تا پنجم عبارتند از: تسهیل دسترسی کاربران

جدول ۱۱. نتایج آزمون T جهت مقایسه دیدگاه پاسخ گویان نسبت به مهارت‌های (حرفه‌ای و شخصی)

شغل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی داری
استادان	۱۱۸	۴/۲۶	۰/۳۵۷	-۱/۵۶۱	۱۴۷	۰/۱۲۱
مدیران	۳۱	۴/۳۷	۰/۲۴۲			

خصوص مهارت‌های (حرفه‌ای و شخصی) از نظر آماری اختلاف معنی دار وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم

با توجه به سطح معنی‌داری داده به دست آمده از تحلیل داده‌ها که برابر ۰/۱۲۱ است، و مقایسه آن با میزان خطای مجاز ۰/۰۵ با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر آماری که دال بر عدم اختلاف بین دیدگاه استادان و مدیران نسبت به مهارت‌های (حرفه‌ای و شخصی) می‌باشد، پذیرفته می‌شود. یعنی بین دیدگاه استادان کتابداری و مدیران کتابخانه‌های تخصصی در

برای تصدی این پست مهم است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت‌های مدیریتی سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران کتابخانه‌های تخصصی نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد صحیح آنان در پیشبرد اهداف سازمان در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیریت اثر بخش و کاراست.

یافته‌های پژوهش درباره میزان مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران و استادان در خصوص این موضوع که، مهارت‌های انسانی ضروری‌ترین مهارت مورد نیاز برای مدیران کتابخانه‌های تخصصی است، اتفاق نظر وجود دارد. هر دو گروه معتقدند که مهارت‌های ارتباطی و روابط انسانی نسبت به مهارت‌های ادراکی و فنی از اولویت بالاتری برخوردار است. لکن از این حیث که دوّمین مهارت ضروری برای مدیران کتابخانه‌های تخصصی کدام مهارت فنی یا ادراکی است، اتفاق نظر خاصی وجود ندارد. در حالی که استادان مهارت‌های فنی را در اولویت سوّم با فاصله قابل توجهی قرار داده‌اند؛ مدیران کتابخانه این اعتقاد را نداشته و معتقدند که مهارت‌های فنی نسبت به مهارت‌های ادراکی از اهمیت بیشتری در مدیریت کتابخانه‌های تخصصی برخوردار است. احتمالاً تفاوت نوع نگرش را می‌توان در میزان درگیری ذهنی این افراد با دو حوزه متفاوت نظر و عمل دانست. در حالی که مدیران کتابخانه‌های تخصصی دائماً درگیر مسائل فنی هستند و شناخت بیشتری از مشکلات احتمالی عدم تسلط بر تکنیک‌های فنی دارند. استادان با مفاهیم انتزاعی‌تر و نظری‌تر ارتباط برقرار کرده و مهارت‌های ادراکی را به عنوان دوّمین اولویت مورد نیاز برای مدیران کتابخانه‌های تخصصی می‌دانند. از سویی با توجه به اینکه تسلط بر مفاهیم مربوط به مهارت‌های انسانی چون توانایی ارتباط با دیگران، مدیریت تنش، توانایی رهبری و... از اهمیت بالاتری برخوردار است می‌بایست برنامه‌ریزی لازم برای تعیین سطح مهارت‌های فعلی مدیران این کتابخانه‌های صورت پذیرفته و در صورت وجود خلأ بین آنچه که مورد نیاز است با واقعیت فعلی؛ اقدام

اصلاحی یا آموزشی مورد نیاز به اجرا درآید. نتایج پژوهش حاضر به نوعی با نتایج بررسی احاجی (۲۰۱۰) که مهارت‌های جدیدی را در رأس مهارت‌های اصلی کتابداری مطرح کرده است هم‌خوانی دارد. طبق نتایج به دست آمده این مهارت‌ها عبارتند از: آموزش و یادگیری مداوم، مدیریت منابع انسانی و مالی، مدیریت مجموعه‌های دیجیتال، سازماندهی اطلاعات، آشنایی با وب، آشنایی با ابزارهای جست‌وجوی وب، آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی، انعطاف پذیری، داشتن روحیه کار تیمی بالا، که با مهارت‌های ادراکی و فنی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه استادان و مدیران هم‌سو می‌باشد. دیدگاه اسفندیاری مقدم و بیات (۲۰۰۸) نیز با نتایج پژوهش حاضر که به اهمیت بالای داشتن مهارت‌ها برای مدیران کتابخانه اشاره دارد، هم‌خوان است. از دیدگاه آن‌ها راهنمایی و آموزش کاربران، آموزش مهارت‌های سواد اطلاعاتی، آشنایی با فرایند پژوهش، مدیریت بحران، سازماندهی اطلاعات، انعطاف پذیری، داشتن قوه ابتکار، احترام به اخلاق حرفه‌ای، داشتن روحیه کار تیمی بالا به حل این مسئله کمک بسیاری می‌کند و پذیرش تغییرات در کتابخانه‌های تخصصی توسط مدیران دارای مهارت‌های جدید امکان‌پذیر است. معتقدی (۱۳۷۸) در پژوهش خود «توانایی برقراری ارتباط» را مهم‌ترین مهارت مورد نیاز کتابداران بیان نمودند که از مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران کتابخانه در پژوهش حاضر می‌باشد. مزینانی (۱۳۸۹) نیز در یک بررسی نیازهای مهارتی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی و مراکز اطلاع رسانی ایران را از نظر جامعه کتابداران فناوری اطلاعات، نرم‌افزارهای کتابخانه‌ای، آشنایی با مراجع تخصصی، آشنایی با بانک‌های اطلاعاتی و مبانی رایانه بیان کرده است که نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با نتایج یافته‌های مزینانی (۱۳۷۷) هم‌سو است. با توجه به پاسخ پرسش‌های پژوهش که بیانگر ضرورت مهارت‌های مدیریتی برای مدیران کتابخانه‌های تخصصی از دیدگاه مدیران و استادان می‌باشد و یافته‌های جداول که نشانگر نیاز به اولویت مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران کتابخانه است؛ لذا پیشنهاد می‌شود:

حریری، ن.؛ کیانی، ا. (۱۳۹۱). سنجش تطبیقی عملکرد مدیریت کتابخانه‌های تحت پوشش شهرداری و سازمان اوقاف و امور خیریه در شهر اصفهان. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸(۲)، ۳۱۳-۳۳۰.

مزیانی، ع. (۱۳۷۷). بررسی نیازهای مهارتی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی و مراکز اطلاع‌رسانی. *فصلنامه کتاب*، ۹(۱)، ۶۴-۴۴.

معتقدی، م. (۱۳۷۸). *بررسی نظرات دانش‌آموختگان علوم پزشکی نسبت به کتابداران و مقایسه آن با نظرات کتابداران در مورد خود*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

Battin, P.M., (1998-2001). *Librarianship in the Twenty-First century*. Syracuse University Library Associates Courier, xxxIII, 43-61.

Brodman and Brush, (1993). *Estelle, "Special Libraries"*. Encyclopedia Americana, Vol. 17, PP.349-351.

Huusko, L.,(2006). The lack of skills: an abstacle in teamwork. *Journal of team performance management*, 12(112):5-16.

Isfandyari-Moghaddam, A. and Byat,B., (2008). Digital libraries in the mirror of the literature: issues and consideration. *The Electronic Library*, 26(6), 488- 862.

Isfandyari-Moghaddam, A. and Zohdi, S. (2010). A Study on the Skills and Capabilities of Digital Librarians: A Case of Librarians at Tabriz Academic Libraries. *Journal of library and information Studies*, 15 (3), 110-125.

Katz, Robert L.(1996). *Skills of a success manager, Translator Mahmud Tvtvnchyan*. Tehran: Publishing Training Centre for Public Administration.

Kelman. and et al., (1990). *The dance of change: Challenges to snstaining momentum in learning organization*. London: Nicolas Barel Publishing Ltd.

Ohaji,I.k., (2010). *The changing Professional Image of Librarians: focusing on the job positions of digital librarians in academic libraries in the United States of America*. Master Thesis, International Master in Digital Learning.

Shri. Tanawade (2011). *Indian Stream Research Journal*, I (I), 184-186.

- مسئولان بسترهای لازم را به منظور توسعه همه مؤلفه‌ها به ویژه مؤلفه‌های مربوط به مهارت انسانی و فنی را در مدیران کتابخانه فراهم سازند؛

- بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مسئولان برای بالا بردن میزان آشنایی مدیران کتابخانه‌های تخصصی با مهارت‌های مدیریتی اقدام به برگزاری دوره های آموزشی و سمینارهای تخصصی مرتبط با نیاز آن‌ها نمایند؛

- برقراری ارتباط با مدیران کتابخانه‌های تخصصی سایر سازمان‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به منظور افزایش آگاهی و شناخت مدیران کتابخانه از حرفه و به ویژه از حوزه مورد فعالیت خود؛

- توجه مدیران کتابخانه‌های مورد پژوهش به نتایج حاصل از تحقیق و به کار گیری راهکارهایی برای بهبود مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها؛

- آشنا کردن مدیران کتابخانه‌های تخصصی با شیوه‌های کتابداری نوین و مهارت‌های مورد نیاز.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

- انجام پژوهشی مشابه جهت تعیین مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور؛

- انجام پژوهشی مشابه جهت شناسایی دیدگاه استادان کتابداری در زمینه مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور؛

- بررسی نقش دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران کتابخانه در ارتقای مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز آن‌ها.

منابع

اصفهانی، م. (۱۳۸۸). *بررسی الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در بین شرکت راه آهن شهری تهران و حومه (مترو)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکزی).

افشاری، م.؛ هنری، ح.؛ غفوری، ف. (۱۳۸۹). *بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور*. *مدیریت ورزشی*، ۲(۵)، ۱۰۵-۱۲۵.

