



ارائه الگوی موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های ایران

سپیده حاتمی^۱، سعید غفاری^۲، فرشته سپهر^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: Ghaffari130@yahoo.com

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران و ارائه الگویی جامع برای ارتقای مدیریت و کیفیت خدمات این مراکز بود. پژوهش حاضر کاربردی و از رویکرد کیفی با روش نظریه‌پردازی مبنایی (گراندد تئوری) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۴۵۳ مدیر کتابخانه دانشگاهی گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و به استخراج مقولات اصلی و تدوین مدل مفهومی انجامید. تحلیل داده‌ها نشان داد موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به پنج عامل اساسی وابسته است: تخصص و تجربه کاری (۸۰٪ مدیران با پیشینه مرتبط)، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دیجیتال‌سازی خدمات (۸۰٪)، نوآوری در پروژه‌ها و فرایندها (بیش از ۷۵٪)، توسعه تعاملات علمی و حرفه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی (۶۰ تا ۷۵٪)، و حمایت مؤثر از آموزش و پژوهش (۹۰٪ دسترسی به منابع غنی و بانک‌های اطلاعاتی). چالش‌های اصلی شامل کمبود منابع مالی (۹۰٪)، نیاز به به‌روزرسانی فناوری (۷۵٪) و مشکلات هماهنگی منابع انسانی (۶۰٪) بود. مدیران با استراتژی‌هایی چون جلسات منظم (۸۵٪)، جذب حمایت مالی (۷۰٪) و ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال بر این چالش‌ها غلبه کردند. موفقیت مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران مستلزم ترکیب دانش تخصصی، نوآوری فناورانه و تعاملات بین‌سازمانی است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان راهنمای عملی برای ارتقای بهره‌وری، کیفیت خدمات و پاسخگویی به نیازهای پژوهشی و آموزشی دانشگاه‌ها استفاده شود.

کلیدواژه‌گان: مدیریت؛ کتابخانه‌های دانشگاهی؛ فناوری اطلاعات نوین؛ نوآوری سازمانی؛ نظریه‌پردازی مبنایی

تاریخ ارسال: ۳۰ مهر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۳۰ اسفند ۱۴۰۳



How to cite: Hatami, S., Ghaffari, S., & Sepehr, F. (2024). Presenting a Success Model for University Library Managers in Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(4), 1-14.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Presenting a Success Model for University Library Managers in Iran

Sepideh Hatami¹, Saeed Ghaffari^{2*}, Fereshteh Sepehr³

1. PhD Student, Department of Information Science and Knowledge, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Information Science and Knowledge, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Information Science and Knowledge, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: Ghaffari130@yahoo.com

Abstract

This study aimed to identify the key success factors of university library managers in Iran and develop a comprehensive model to enhance library management and service quality. This applied research employed a qualitative grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 453 university library managers across Iran. The data analysis followed open, axial, and selective coding to extract core categories and formulate a conceptual model. Analysis revealed five major determinants of managerial success: professional expertise and experience (80% with relevant background), adoption of modern technologies and digital transformation of services (80%), innovation in projects and operational processes (over 75%), development of professional and academic networks at national and international levels (60–75%), and strong support for educational and research activities (90% providing rich resources and databases). Main challenges included limited financial resources (90%), the need for technological updates (75%), and staff coordination issues (60%). Managers overcame these barriers by strategies such as regular team meetings (85%), attracting financial support (70%), and developing digital infrastructures. The success of university library management in Iran relies on integrating professional expertise, technological innovation, and collaborative networking. The proposed model provides a practical framework to improve service quality, operational efficiency, and responsiveness to academic and research needs.

Keywords: *Management; University Libraries; Modern Information Technologies; Organizational Innovation; Grounded Theory*

Submit Date: 21 October 2024

Revise Date: 06 February 2025

Accept Date: 13 February 2025

Publish Date: 20 March 2025

کتابخانه‌های دانشگاهی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های علمی و پژوهشی در نظام آموزش عالی، نقش حیاتی در پشتیبانی از تولید علم، توسعه مهارت‌های پژوهشی و ارتقای کیفیت آموزش ایفا می‌کنند. این مراکز با ارائه منابع اطلاعاتی گسترده، ایجاد محیطی برای یادگیری و تحقیق و فراهم‌سازی خدمات تخصصی، بسترهای لازم را برای رشد علمی دانشگاه‌ها مهیا می‌سازند (Omidifar & Mousavizadeh, 2017). با این حال، مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی در دهه‌های اخیر با تغییرات بنیادین و چالش‌های نوظهوری مواجه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به تحولات سریع فناوری اطلاعات، نیاز روزافزون کاربران به دسترسی آسان و بی‌درنگ به اطلاعات، و رقابت میان دانشگاه‌ها برای ارائه خدمات نوین اشاره کرد (Schwalbe, 2015). در این شرایط، توانایی مدیران کتابخانه‌ها در به‌کارگیری الگوهای مدیریتی اثربخش، استفاده از منابع قدرت و دانش تخصصی، و هدایت کتابخانه‌ها به سمت نوآوری و پاسخ‌گویی به نیازهای جدید کاربران، بیش از گذشته اهمیت یافته است (Afsharian & Torkfar, 2016).

یکی از مهم‌ترین ابعاد مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاهی، درک و استفاده مؤثر از پایگاه‌های قدرت سازمانی است. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که منابع قدرت مدیران می‌تواند بر رفتار و نگرش کارکنان و در نهایت بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد (Ididi et al., 2015; Moradi et al., 2013; Nedaei & Mozaffari, 2013; Rahmanpour & Ghafarani, 2014). این منابع شامل قدرت تخصصی، قدرت مرجعیت، قدرت پاداش و تنبیه، و قدرت قانونی است که در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند (Tabarsa et al., 2013). در محیط‌های دانشگاهی، به‌ویژه در کتابخانه‌ها، مدیرانی که از قدرت تخصصی و مرجعیت برخوردارند، قادرند اعتماد کارکنان را جلب کنند، فرهنگ یادگیری سازمانی ایجاد نمایند و زمینه‌های نوآوری و خلاقیت را تقویت کنند (Jabari et al., 2013). از سوی دیگر، تغییرات فناورانه و دیجیتالی‌سازی خدمات، بعد دیگری از چالش‌های مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی است. در عصر تحول دیجیتال، استفاده از فناوری‌های نوین، سیستم‌های مدیریت منابع اطلاعاتی، پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای تحلیلی برای ارائه خدمات با کیفیت، ضرورتی غیرقابل اجتناب محسوب می‌شود (Schwalbe, 2015; Zhang, 2024). تجربه موفقیت‌آمیز سازمان‌ها در دیگر بخش‌های دولتی و خصوصی نشان می‌دهد که ارتقای سواد دیجیتال مدیران و توانایی آنان در به‌کارگیری فناوری‌های نوین می‌تواند به تحول فرآیندها، افزایش بهره‌وری و ارتقای تجربه کاربری منجر شود (Susilowati, 2024). در این زمینه، مطالعه‌های جدید تأکید می‌کنند که تحول دیجیتال نه تنها کارایی عملیاتی را بالا می‌برد، بلکه امکان تحلیل رفتار کاربران و بهینه‌سازی خدمات کتابخانه‌ای را نیز فراهم می‌کند (Sharma, 2025; Zhang, 2024).

مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول‌گرا نیز در موفقیت مدیران کتابخانه نقش اساسی دارد. رهبران توانمند قادرند انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان را تقویت کرده و در مواجهه با تغییرات و تحولات محیطی، مقاومت در برابر نوآوری را کاهش دهند (Moradi et al., 2014; Rahmanpour & Ghafarani, 2014). به‌ویژه در شرایطی که کتابخانه‌ها با کمبود منابع مالی و چالش‌های زیرساختی روبه‌رو هستند، توانایی مدیران در جلب حمایت سازمانی و مالی، شبکه‌سازی و ایجاد تعاملات بین‌سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند (Kazemi & Hosseini, 2024; Moradpour et al., 2024). همچنین تحقیقات اخیر در حوزه آینده‌پژوهی و مدیریت استراتژیک نشان داده است که به‌کارگیری آینده‌پژوهی و مدیریت دانش می‌تواند در شناسایی روندهای نوظهور و طراحی راهبردهای کارآمد برای پایداری سازمانی مؤثر باشد (Mubarak et al., 2025; Zarei et al., 2025).

مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران با شرایط پیچیده‌ای مواجه هستند که نیاز به بازتعریف نقش‌ها و توسعه مهارت‌های جدید مدیریتی دارد. از جمله این شرایط می‌توان به ضرورت توسعه خدمات آنلاین، دیجیتالی‌سازی منابع، ارائه ابزارهای جستجوی پیشرفته، و مدیریت داده‌های بزرگ اشاره کرد (Omidifar & Mousavizadeh, 2017). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران برای موفقیت باید علاوه بر دانش کتابداری، مهارت‌های رهبری، مدیریت پروژه، و برنامه‌ریزی استراتژیک را نیز فراگیرند (Afsharian & Torkfar, 2016; McKeown & Afsharian, 2016).

(Bates, 2024). تحقیقات انجام شده بر روی مدیران کتابخانه‌ها در کشورهای دیگر حاکی از آن است که هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایتمندی کاربران نقش کلیدی ایفا کند (McKeown & Bates, 2024). همچنین، موفقیت در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی مستلزم شناخت ساختارهای قدرت غیررسمی و رسمی و استفاده هوشمندانه از آن‌هاست. برای مثال، مطالعه‌های انجام شده در حوزه ورزش و سازمان‌های آموزشی نشان داده‌اند که درک منابع قدرت و مدیریت درست آن‌ها، بهبود ارتباطات و افزایش انسجام تیمی را به دنبال دارد (Ididi et al., 2015; Rahmanpour & Ghafarani, 2014; Tabarsa et al., 2013). این یافته‌ها می‌تواند در زمینه مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی نیز کاربردی باشد؛ چرا که مدیران این مراکز با ترکیبی از کارکنان متخصص و فنی سروکار دارند و هدایت مؤثر آن‌ها نیازمند درک عمیق از پویایی‌های قدرت سازمانی است (Nedaei & Mozaffari, 2013). از منظر کلان‌تر، تغییرات محیطی و فشارهای ناشی از جهانی‌شدن آموزش عالی و حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل جدید، مدیران کتابخانه‌ها را ملزم می‌کند تا علاوه بر مدیریت منابع، به نوآوری سازمانی و توسعه مدل‌های جدید خدماتی توجه داشته باشند (Moradpour et al., 2025; Zarei et al., 2024). مطالعه‌های بین‌المللی نشان داده است که سازمان‌هایی که بر نوآوری باز، مدیریت دانش و دوراندیشی استراتژیک تمرکز دارند، در ارائه محصولات و خدمات جدید موفق‌تر عمل می‌کنند (Mubarak et al., 2025). همچنین، تجربه صنایع دیگر در ایران مانند صنعت هواپیمایی و ساخت‌وساز نشان می‌دهد که تدوین مدل‌های بومی و مبتنی بر تجارب موفق می‌تواند مسیر رشد و توسعه سازمان‌های آموزشی و پژوهشی را نیز تسهیل کند (Kazemi & Hosseini, 2024; Zarei et al., 2025). در نهایت، ضرورت ارائه الگویی جامع برای موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی زمانی آشکار می‌شود که بدانیم بسیاری از مطالعات پیشین در ایران بیشتر به ارزیابی عملکرد مدیریتی از منظرهای محدود پرداخته و کمتر به تعامل میان عوامل قدرت، نوآوری فناورانه و توسعه منابع انسانی توجه کرده‌اند (Afsharian & Torkfar, 2016; Omidifar & Mousavizadeh, 2017). این پژوهش تلاش می‌کند با تلفیق یافته‌های نظری و تجربی و بهره‌گیری از رویکرد نظریه‌پردازی مبنایی، مدلی بومی و جامع برای ارتقای مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه دهد. چنین الگویی می‌تواند به مدیران کمک کند تا در مواجهه با چالش‌های مالی و فناورانه، از استراتژی‌های نوین و منابع قدرت به‌طور مؤثر بهره‌گیرند و کتابخانه‌ها را در مسیر تحول دیجیتال و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و آموزشی هدایت کنند (Schwalbe, 2015; Sharma, 2025; Susilowati, 2024; Zhang, 2024).

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران و ارائه الگویی بومی برای بهبود مدیریت و کیفیت خدمات، می‌کوشد شکاف موجود میان تئوری و عمل در این حوزه را پر کرده و راهنمایی کاربردی برای مدیران فراهم آورد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کاربردی است که با استفاده از رویکرد گراند تئوری انجام شد. از این روش برای تحلیل داده‌ها و شناسایی الگوها و عوامل موفقیت در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی استفاده خواهد شد. در روند پژوهش، با تحلیل داده‌های کیفی مانند مصاحبه‌ها، گفتارها، گزارش‌ها و مستندات مرتبط، الگوها و مفاهیم کلیدی را شناسایی خواهند شد و در ادامه با استفاده از مدل‌سازی مفهومی و ایجاد ارتباطات بین مفاهیم، به تدریج یک نظریه و الگوی موفقیت در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی توسعه خواهد یافت. استفاده از روش گراند تئوری نیازمند تحلیل دقیق داده‌ها، مصاحبه‌ها و مطالعات اولیه است. همچنین، توجه به استانداردها و روش‌های مناسب جمع‌آوری داده‌ها نیز برای اعتبار پژوهش ضروری است. جامعه آماری پژوهش حاضر، افرادی هستند که به عنوان مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران فعالیت می‌کنند. بنابراین، جامعه آماری شامل تمامی مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران می‌شود.

در این بخش تحلیل داده‌ها به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شود:

۱- تحلیل داده‌های اولیه، ۲- کدگذاری محوری، ۳- کدگذاری انتخابی، ۴- نتایج و تبیین الگو.

با توجه به جامعه آماری و در نهایت نمونه آماری، تعداد ۴۵۳ نفر از مدیران کتابخانه‌های کشور به سوالات مصاحبه پاسخ داده اند و در نهایت با استفاده از روش گراند تئوری پاسخ‌های گردآوری شده تحلیل کامل شده اند.

در جدول ۱ به عنوان نمونه تعداد ۱۰ پاسخنامه از ۱۰ مدیر آورده شده است:

جدول ۱. نمونه پاسخ‌های مصاحبه مدیران کتابخانه‌ها

مدیر	تاریخ انتصاب و تخصص	تجربیات ورود	چالش‌ها	روش‌های مقابله	پروژه‌ها و برنامه‌ها	استفاده فناوری	از نقش پژوهش و آموزش	در تعاملات و بهره‌برداری
۱	۱۳۹۵ -	شروع از IT و مدیریت فناوری اطلاعات	کمبود بودجه، به‌روزرسانی فناوری، هماهنگی کارکنان	جذب مالی، جلسات هماهنگی	دیجیتالی‌سازی منابع، پلتفرم آنلاین	سیستم‌های دیجیتال نرم‌افزارهای مدیریت	دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی، فضای پژوهش	تعاملات ملی و بین‌المللی
۲	۱۳۹۷ -	تجربه طولانی کتابداری + دوره‌های مدیریتی	کمبود منابع مالی، نیاز به ارتقاء دیجیتال	جذب حمایت دانشگاه	پایگاه داده آنلاین، کارگاه آموزشی	فناوری‌های نوین نرم‌افزارهای مدیریت	منابع آموزشی و پژوهشی، فضای تحقیق	تعاملات محلی و ملی
۳	۱۳۹۰ -	سابقه پژوهشی و پروژه‌ها	کمبود بودجه، نیاز به فناوری، هماهنگی کارکنان	فناوری‌های نوین، جلسات هماهنگی	به‌روزرسانی سیستم‌ها، پلتفرم آموزشی	فناوری‌های دیجیتال گسترده	منابع علمی، فضای تحقیق	تعاملات بین‌المللی
۴	۱۳۹۸ -	کارشناس علم‌سنجی، آموزش مدیریتی	کمبود مالی، نیاز به ارتقاء سیستم‌ها، هماهنگی داخلی	جذب مالی، جلسات پیشرفته	دیجیتالی‌سازی کارگاه آموزشی	سیستم‌های دیجیتال پلتفرم آموزشی	دسترسی به منابع علمی، محیط پژوهشی	تعاملات گسترده
۵	۱۳۹۶ -	استاد ریاضی، تجربه پروژه‌های تحقیقاتی	مشکلات مالی، ارتقاء فناوری، هماهنگی تیم	فناوری نوین، جلسات حمایت مالی	توسعه سیستم مدیریت کتابخانه، دیجیتالی‌سازی	فناوری‌های نوین نرم‌افزارها	منابع غنی، فضای تحقیق	تعاملات محلی، ملی و بین‌المللی
۶	۱۳۹۹ -	شروع از کتابداری + مدرک مدیریتی	کمبود بودجه، به‌روزرسانی سیستم‌ها	فناوری‌های جدید، بررسی مالی	به‌روزرسانی سیستم‌ها، کارگاه آموزشی	نرم‌افزار مدیریت کتابخانه	منابع علمی، فضای تحقیق	تعاملات با کتابخانه‌ها
۷	۱۳۹۴ -	تجربه در وزارت ارشاد، دکتری منابع انسانی	کمبود مالی، ارتقاء فناوری، هماهنگی کارکنان	جلسات منظم، فناوری نوین، حمایت مالی	دیجیتالی‌سازی منابع، به‌روزرسانی سیستم‌ها	فناوری‌های جدید سیستم‌های دیجیتال	منابع غنی، محیط پژوهشی	تعامل کتابخانه‌ها
۸	۱۴۰۰ -	علاقه و پژوهش در کتابداری، IT	کمبود بودجه، نیاز به فناوری، هماهنگی	جذب مالی، جلسات دوره‌ای	به‌روزرسانی سیستم‌ها، پایگاه داده آنلاین	فناوری‌های پیشرفته نرم‌افزارها	منابع علمی، فضای تحقیق	تعاملات ملی و بین‌المللی

۹	-	۱۳۹۳	تغییر نرم افزار	کمبود بودجه، فناوری های جدید، جلسات منابع، پلتفرم نوین و پایگاه های داده معتبر	دسترسی به تعامل با
			کتابخانه، تجربه کاری	فناوری، همافزایی تیم مالی	
۱۰	-	۱۳۹۸	تجربه در نشر و ارتقاء آموزش	کمبود مالی، جلسات منظم، نوین، کارگاه آموزشی دیجیتال نرم افزارها	منابع علمی، تعاملات با کتابخانه ها پژوهشی

تحلیل داده های مصاحبه با مدیران کتابخانه های دانشگاهی ایران

۱- تاریخ انتصاب و تخصص در مدیریت کتابخانه ها

کدگذاری باز: تاریخ انتصاب، تخصص مرتبط، تجربه کاری، دوره های آموزشی

کدگذاری محوری: تخصص و تجربه کاری

کدگذاری انتخابی: تاثیر تخصص و تجربه کاری بر موفقیت مدیران

از میان ۴۵۳ مدیر مصاحبه شده، ۸۰٪ بیان کرده اند که انتصاب آن ها بر اساس تجربه های کاری و تخصص مرتبط بوده است. این نشان دهنده

اهمیت بالای تخصص و تجربه در موفقیت مدیران کتابخانه های دانشگاهی است.

۲- تجربیات ورود به عرصه مدیریت کتابخانه ها

کدگذاری باز: مسیر شغلی، آموزش های تخصصی، پروژه های قبلی

کدگذاری محوری: مسیر شغلی و آموزش های تخصصی

کدگذاری انتخابی: تاثیر مسیر شغلی و آموزش بر موفقیت مدیریتی

بیشتر مدیران مسیر شغلی خود را از کتابداری و سپس ارتقاء به مدیریت طی کرده اند. این مسیر شامل آموزش های تخصصی و شرکت در

دوره های مختلف مدیریتی بوده است. این مسئله نشان می دهد که تجربه و آموزش های تخصصی به توسعه مهارت های مدیریتی کمک می کند.

۳- چالش ها در مدیریت کتابخانه ها

کدگذاری باز: کمبود بودجه، نیاز به به روزرسانی فناوری، همافزایی کارکنان

کدگذاری محوری: چالش های مدیریتی

کدگذاری انتخابی: مدیریت چالش های مالی و فناوری

چالش های اصلی شامل کمبود بودجه (۹۰٪)، نیاز به به روزرسانی فناوری ها (۷۵٪) و مشکلات همافزایی بین کارکنان (۶۰٪) است. این چالش ها

به طور مستقیم بر کارایی و اثربخشی کتابخانه ها تاثیر می گذارند و نیازمند استراتژی های خاص برای مدیریت هستند.

۴- روش های مقابله با چالش ها

کدگذاری باز: جلسات منظم، جذب حمایت مالی، استفاده از فناوری

کدگذاری محوری: استراتژی های مقابله با چالش ها

کدگذاری انتخابی: راهکارهای موثر مقابله با چالش های مدیریتی

مدیران برای مقابله با چالش ها از روش های متعددی مانند برگزاری جلسات منظم (۸۵٪)، جلب حمایت مالی (۷۰٪) و استفاده از فناوری های

نوین (۶۵٪) استفاده می کنند. این روش ها نشان دهنده تلاش مدیران برای بهبود وضعیت کتابخانه ها و حل مشکلات است.

۵- اجرای پروژه ها و برنامه ها

کدگذاری باز: دیجیتالی سازی منابع، توسعه پلتفرم های آنلاین، برگزاری کارگاه های آموزشی

کدگذاری محوری: پروژه‌ها و برنامه‌های نوآورانه

کدگذاری انتخابی: نقش نوآوری در موفقیت مدیریت کتابخانه‌ها

بیش از ۷۵٪ مدیران اذعان داشته‌اند که پروژه‌های مختلفی مانند دیجیتالی‌سازی منابع، توسعه پلتفرم‌های آنلاین و برگزاری کارگاه‌های آموزشی را اجرا کرده‌اند. این پروژه‌ها نشان‌دهنده تلاش‌های مدیران برای بهبود خدمات و ارتقاء کیفیت است.

۶- استفاده از فناوری در مدیریت کتابخانه‌ها

کدگذاری باز: سیستم‌های دیجیتال، نرم‌افزارهای مدیریت، پلتفرم‌های آموزشی

کدگذاری محوری: "نقش فناوری در مدیریت

کدگذاری انتخابی: تاثیر فناوری بر بهبود عملکرد مدیریتی

استفاده از فناوری‌های نوین (۸۰٪)، نرم‌افزارهای مدیریت منابع (۷۰٪) و پلتفرم‌های آموزشی (۶۰٪) به عنوان ابزارهای اساسی در مدیریت کتابخانه‌ها بیان شده است. فناوری‌ها نقش مهمی در بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کنند.

۷- نقش کتابخانه‌ها در ارتقاء حوزه‌های پژوهشی و آموزشی

کدگذاری باز: منابع غنی، بانک‌های اطلاعاتی، فضای پژوهشی، برنامه‌های درسی

کدگذاری محوری: حمایت از پژوهش و آموزش

کدگذاری انتخابی: نقش کتابخانه در ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی

کتابخانه‌ها با ارائه منابع غنی و متنوع (۹۰٪)، دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی بین‌المللی (۸۵٪) و فضای مناسب برای پژوهش (۸۰٪) نقش مهمی در ارتقاء حوزه‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه دارند. این نشان‌دهنده اهمیت کتابخانه‌ها در تقویت پژوهش و آموزش در دانشگاه‌ها است.

۸- تعاملات و بهره‌وری از تجارب دیگر کتابخانه‌ها

کدگذاری باز: تعاملات محلی، تعاملات ملی، تعاملات بین‌المللی، جارب عملی

کدگذاری محوری: "تعاملات و تبادل دانش"

کدگذاری انتخابی: بهره‌وری از تجارب دیگران برای بهبود خدمات

تعاملات مدیران با کتابخانه‌های دیگر در سطوح محلی (۶۰٪)، ملی (۷۵٪) و بین‌المللی (۵۵٪) نشان‌دهنده اهمیت تبادل دانش و بهره‌وری از تجارب دیگران است. این تعاملات به بهبود خدمات و ارتقاء کیفیت مدیریت کمک می‌کند.

جدول ۲. تحلیل داده‌های مصاحبه با مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران

محور اصلی	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	نتایج و یافته‌ها
تاریخ انتصاب و تخصص	تاریخ انتصاب، تخصص مرتبط، تجربه کاری، دوره‌های آموزشی	تخصص و تجربه کاری	تأثیر تخصص و تجربه کاری بر موفقیت مدیران	۸۰٪ مدیران بیان کرده‌اند که انتصابشان بر اساس تجربه و تخصص بوده است؛ نشان‌دهنده اهمیت بالای تجربه و تخصص در موفقیت مدیریت کتابخانه‌ها
تجربیات ورود به مدیریت	مسیر شغلی، آموزش‌های تخصصی، پروژه‌های قبلی	مسیر شغلی و آموزش‌های تخصصی	تأثیر مسیر شغلی و آموزش بر موفقیت مدیریتی	بیشتر مدیران از کتابداری به مدیریت ارتقاء یافته‌اند؛ آموزش‌های تخصصی و دوره‌های مدیریتی نقش کلیدی در توسعه مهارت‌های مدیریتی دارند
چالش‌ها	کمبود بودجه، نیاز به به‌روزرسانی فناوری، هماهنگی کارکنان	چالش‌های مدیریتی	مدیریت چالش‌های مالی و فناوری	۹۰٪ کمبود بودجه، ۷۵٪ نیاز به فناوری، ۶۰٪ مشکلات هماهنگی؛ این چالش‌ها بر کارایی و اثربخشی کتابخانه‌ها اثر مستقیم دارند
روش‌های مقابله	جلسات منظم، جذب حمایت مالی، استفاده از فناوری	استراتژی‌های مقابله با چالش‌ها	راهکارهای مؤثر مقابله با چالش‌های مدیریتی	۸۵٪ جلسات منظم، ۷۰٪ حمایت مالی، ۶۵٪ فناوری‌های نوین؛ نشان‌دهنده تلاش برای بهبود و رفع مشکلات

اجرای پروژه‌ها و برنامه‌ها	دیجیتالی‌سازی منابع، توسعه پلتفرم‌های آنلاین، کارگاه‌های آموزشی	پروژه‌ها و برنامه‌های نوآورانه	نقش نوآوری در موفقیت مدیریت کتابخانه‌ها	بیش از ۷۵٪ مدیران پروژه‌های نوآورانه اجرا کرده‌اند؛ این پروژه‌ها کیفیت خدمات و دسترسی به اطلاعات را ارتقاء داده‌اند
استفاده از فناوری	سیستم‌های دیجیتال، نرم‌افزارهای مدیریت، پلتفرم‌های آموزشی	نقش فناوری در مدیریت	تأثیر فناوری بر بهبود عملکرد مدیریتی	۸۰٪ فناوری نوین، ۷۰٪ نرم‌افزار مدیریت، ۶۰٪ پلتفرم آموزشی؛ فناوری عامل کلیدی در بهبود فرآیندها و بهره‌وری است
نقش کتابخانه در آموزش و پژوهش	منابع غنی، بانک‌های اطلاعاتی، فضای پژوهشی، برنامه‌های درسی	حمایت از پژوهش و آموزش	نقش کتابخانه در ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی	۹۰٪ منابع غنی، ۸۵٪ دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی، ۸۰٪ فضای پژوهشی؛ کتابخانه‌ها ستون اصلی ارتقاء پژوهش و آموزش دانشگاهی هستند
تعاملات بهره‌وری	تعاملات محلی، ملی، بین‌المللی، تجارب عملی	تعاملات و تبادل دانش	بهره‌وری از تجارب دیگران برای بهبود خدمات	۶۰٪ تعامل محلی، ۷۵٪ ملی، ۵۵٪ بین‌المللی؛ تعاملات علمی و حرفه‌ای باعث انتقال دانش و ارتقاء کیفیت مدیریت می‌شود

با استفاده از روش گراند تئوری، تحلیل داده‌های ۴۵۳ مصاحبه‌نشان می‌دهد که موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران به عوامل زیر بستگی دارد:

- تخصص و تجربه: تخصص و تجربه کاری به عنوان پایه‌گذار موفقیت در مدیریت کتابخانه‌ها شناخته می‌شود.
- نوآوری و فناوری: استفاده از فناوری‌های نوین و پروژه‌های نوآورانه نقش کلیدی در بهبود خدمات کتابخانه‌ها دارد.
- تعاملات و تجارب: تعاملات در سطوح مختلف و استفاده از تجارب دیگران به بهبود خدمات و توسعه برنامه‌های جدید کمک می‌کند.
- پشتیبانی از پژوهش و آموزش: کتابخانه‌ها با ارائه منابع غنی و متنوع، دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی بین‌المللی و فضای مناسب برای پژوهش و آموزش، نقش اساسی در ارتقاء کیفیت دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند.
- راهکارهای مقابله با چالش‌ها: مدیران موفق توانسته‌اند با استفاده از روش‌های نوآورانه و تعاملات مداوم، بر چالش‌های مالی و فناوری غلبه کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در ایران به طور معناداری با چند عامل اصلی از جمله تخصص و تجربه کاری، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، نوآوری در برنامه‌ها و پروژه‌ها، تعاملات علمی و حرفه‌ای و حمایت از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی مرتبط است. این نتایج بیانگر آن است که انتخاب و انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی صرفاً بر مبنای معیارهای اداری و سنتی کافی نیست، بلکه نیازمند توجه جدی به مهارت‌های تخصصی و مسیر شغلی آنان است. داده‌های گردآوری شده نشان داد که بیش از ۸۰ درصد مدیران مورد مطالعه، پیش از انتصاب به مدیریت، سابقه فعالیت در حوزه کتابداری یا فناوری اطلاعات داشته‌اند و این تجربه مستقیماً بر توانایی آنان در اداره کارآمد کتابخانه‌ها تأثیر گذاشته است. این یافته با پژوهش‌های پیشین که تأکید می‌کنند مدیران دارای پیشینه تخصصی و مهارت‌های فنی، توان بالاتری در هدایت و توسعه خدمات اطلاعاتی دارند هم‌سو است (Afsharian & Torkfar, 2016; Omidifar & Mousavizadeh, 2017). همچنین نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با دیدگاه‌هایی است که نشان می‌دهد درک درست از منابع قدرت و استفاده مؤثر از آنها در مدیریت سازمانی می‌تواند مقاومت کارکنان را کاهش داده و بهره‌وری را ارتقا دهد (Ididi et al., 2015; Rahmanpour & Ghafarani, 2014; Tabarsa et al., 2013).

از دیگر یافته‌های مهم، نقش تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین در ارتقای کارایی و کیفیت خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی بود. داده‌ها نشان داد بیش از ۸۰ درصد مدیران از فناوری‌های جدید مانند سیستم‌های مدیریت منابع دیجیتال، پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای جستجوی پیشرفته

بهره می‌برند و این امر به افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات، بهبود تجربه کاربران و ارتقای بهره‌وری منجر شده است. این نتیجه با مطالعاتی که ضرورت تحول دیجیتال و به‌کارگیری فناوری در سازمان‌های آموزشی و خدماتی را تأیید می‌کنند هم‌خوانی دارد (Schwalbe, 2015; Zhang, 2024). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج Susilowati (۲۰۲۴) هم‌راستا است که نشان می‌دهد ارتقای سواد دیجیتال مدیران و رویکرد رهبری مشارکتی می‌تواند عملکرد سازمانی را در عصر دیجیتال بهبود بخشد (Susilowati, 2024). از سوی دیگر، پژوهش Sharma (۲۰۲۵) نیز تأکید کرده است که هوش مصنوعی و اتوماسیون می‌تواند فرآیندهای منابع انسانی و تصمیم‌گیری را تسهیل کند و زمینه توسعه خدمات دیجیتال را در سازمان‌ها فراهم آورد (Sharma, 2025).

نوآوری سازمانی و اجرای پروژه‌های خلاقانه، یافته قابل توجه دیگری بود که نشان می‌دهد مدیران موفق از راهبردهای نوین برای پاسخ به نیازهای پیچیده کاربران بهره می‌گیرند. بیش از ۷۵ درصد مدیران اجرای برنامه‌هایی مانند دیجیتالی‌سازی منابع، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توسعه خدمات آنلاین را گزارش کرده‌اند. این نتایج با پژوهش‌های Moradpour (۲۰۲۴) و Mubarak (۲۰۲۵) مطابقت دارد که بر اهمیت نوآوری باز، آینده‌پژوهی و مدیریت دانش به‌عنوان پیش‌نیاز توسعه خدمات و محصولات جدید در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (Moradpour et al., 2025; Mubarak et al., 2025). همچنین یافته‌های Zarei (۲۰۲۵) که بر شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در زنجیره تأمین سبز و لزوم به‌کارگیری مدل‌های بومی تأکید دارد، نشان می‌دهد که مدل‌سازی جامع و بومی می‌تواند در حوزه کتابخانه‌ها نیز مسیر توسعه پایدار را تسهیل کند (Zarei et al., 2025).

تعاملات علمی و حرفه‌ای نیز از یافته‌های کلیدی این مطالعه بود. مدیرانی که ارتباطات گسترده در سطح ملی و بین‌المللی برقرار کرده بودند، توانسته‌اند از تجربیات دیگر کتابخانه‌ها بهره‌مند شوند و کیفیت خدمات را بهبود بخشند. این امر با پژوهش‌های بین‌المللی که بر نقش شبکه‌سازی و تبادل دانش در ارتقای ظرفیت مدیریتی تأکید دارند سازگار است (Kazemi & Hosseini, 2024; McKeown & Bates, 2024). مطالعه McKeown (۲۰۲۴) نشان داده است که هوش هیجانی و رهبری ارتباطی در مدیران کتابخانه‌های عمومی ایرلند شمالی موجب ارتقای کیفیت خدمات و انگیزه کارکنان می‌شود؛ مشابه این نتایج در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران نیز مشاهده شد که مدیران با ایجاد ارتباطات هدفمند توانسته‌اند چالش‌های ساختاری و مالی را تا حدی مدیریت کنند. همچنین یافته‌های Kazemi (۲۰۲۴) درباره فرآیندهای جذب و انتصاب مدیران در سازمان‌های بزرگ ایران، بر اهمیت تجربه و شبکه‌های حرفه‌ای در موفقیت مدیریتی تأکید دارد.

چالش‌های اصلی شناسایی شده در این پژوهش شامل کمبود منابع مالی، نیاز به به‌روزرسانی مداوم فناوری‌ها و دشواری در هماهنگی منابع انسانی بود. این یافته با مطالعات پیشین که بر محدودیت منابع مالی و زیرساختی در سازمان‌های آموزشی تأکید داشته‌اند هم‌خوانی دارد (Omidifar & Mousavizadeh, 2017). نتایج نشان می‌دهد مدیران موفق برای مقابله با این موانع از رویکردهای متنوعی همچون برگزاری جلسات منظم جهت بهبود هماهنگی، جلب حمایت‌های مالی از دانشگاه و نهادهای دولتی، و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال بهره می‌برند. این استراتژی‌ها با یافته‌های Schwalbe (۲۰۱۵) درباره مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات و نقش آن در کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری سازمانی هم‌راستا است (Schwalbe, 2015).

در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت که پیوند میان نظریه منابع قدرت و الزامات مدیریت دانش، چارچوب مفیدی برای درک موفقیت مدیران کتابخانه‌ها فراهم می‌کند. مدیرانی که از منابع قدرت تخصصی و قانونی بهره می‌گیرند، توانسته‌اند تغییرات فناورانه را هدایت و مقاومت کارکنان را در برابر نوآوری کاهش دهند (Ididi et al., 2015; Rahmanpour & Ghafarani, 2014). افزون بر این، توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی قدرت در سازمان، همان‌گونه که Tabarsa (۲۰۱۳) و Jabari (۲۰۱۳) مطرح کرده‌اند، می‌تواند اعتماد و تعهد کارکنان را ارتقا دهد و بر کیفیت خدمات اثر مثبت داشته باشد (Jabari et al., 2013; Tabarsa et al., 2013).

نتایج این مطالعه همچنین با پژوهش‌های جهانی در حوزه رهبری دیجیتال هم‌خوانی دارد. Susilowati (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که درک فناوری و رهبری مشارکتی می‌تواند عملکرد کارکنان بخش دولتی را در عصر دیجیتال بهبود دهد و یافته‌های Sharma (۲۰۲۵) نیز حاکی از

اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی برای تحول فرآیندهای مدیریتی است. این هم‌پوشانی نشان می‌دهد که مسیر حرکت کتابخانه‌های دانشگاهی ایران می‌تواند همگام با روندهای بین‌المللی باشد و در صورت سرمایه‌گذاری بر توسعه دیجیتال و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، به سطوح بالاتری از کیفیت خدمات برسد (Sharma, 2025; Zhang, 2024).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کنند که مدل موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی باید چندبعدی باشد و عواملی چون تخصص، فناوری، نوآوری، شبکه‌سازی و مدیریت منابع را به‌طور هم‌زمان در نظر گیرد. این نتیجه نه‌تنها با مطالعات داخلی همخوانی دارد (Afsharian, 2017; Omidifar & Mousavizadeh, 2017; Torkfar, 2016) بلکه با روندهای نوین مدیریت سازمان‌های دانشی در سطح جهانی نیز مطابقت نشان می‌دهد (Moradpour et al., 2024; Mubarak et al., 2025).

۱۰

با وجود جامعیت داده‌ها و حجم بالای نمونه (۴۵۳ مدیر)، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شده و ممکن است سوگیری پاسخ‌دهندگان یا تمایل به ارائه تصویری مطلوب از عملکرد مدیریتی، برخی یافته‌ها را تحت تأثیر قرار داده باشد. دوم، تمرکز مطالعه بر کتابخانه‌های دانشگاهی ایران باعث می‌شود قابلیت تعمیم نتایج به دیگر کشورها یا انواع کتابخانه‌ها محدود باشد. همچنین برخی عوامل کلیدی مانند فرهنگ سازمانی خاص هر دانشگاه یا سیاست‌های کلان آموزش عالی ممکن است در نتایج نقش داشته باشد اما به‌طور مستقیم اندازه‌گیری نشده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و تحلیل‌های طولی، تأثیر گذر زمان و تحولات فناورانه بر نقش و عملکرد مدیران کتابخانه‌ها را بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به مقایسه مدل موفقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران با سایر کشورها بپردازد تا امکان شناسایی الگوهای جهانی و بومی فراهم شود. بررسی دقیق‌تر نقش هوش هیجانی و سبک‌های رهبری دیجیتال در موفقیت مدیران کتابخانه‌ها نیز می‌تواند بینش‌های نوینی ارائه دهد.

بر اساس نتایج این پژوهش، نهادهای آموزش عالی و سیاست‌گذاران می‌توانند از مدل ارائه‌شده برای طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران کتابخانه‌ها استفاده کنند. سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های دیجیتال، آموزش‌های تخصصی مدیریت کتابخانه و ایجاد سازوکارهای حمایتی مالی و فناورانه، از جمله اقداماتی است که می‌تواند کارایی و کیفیت خدمات کتابخانه‌ها را ارتقا دهد. همچنین ایجاد بسترهای شبکه‌سازی و تبادل تجربیات بین‌المللی می‌تواند دانش مدیریتی را روزآمد کرده و زمینه نوآوری پایدار در کتابخانه‌های دانشگاهی را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

۱۱

University libraries play a pivotal role in supporting academic excellence and research advancement by providing access to scientific resources, enabling knowledge dissemination, and fostering an environment conducive to learning and discovery (Omidifar & Mousavizadeh, 2017). However, these institutions are experiencing unprecedented challenges due to rapid developments in information and communication technologies, the digitalization of educational resources, and the evolving expectations of users for fast and seamless access to knowledge (Schwalbe, 2015). In such a dynamic context, effective library management has become more than an administrative task; it requires strategic thinking, technological adaptability, and innovative leadership (Afsharian & Torkfar, 2016). A crucial determinant of managerial success in knowledge-intensive organizations such as libraries is the ability to utilize organizational power bases effectively. Previous studies have shown that different forms of power — expert, referent, reward, coercive, and legitimate — directly influence staff motivation, commitment, and performance (Ididi et al., 2015; Rahmanpour & Ghafarani, 2014; Tabarsa et al., 2013).

Moreover, the digital transformation of services and the adoption of innovative technologies have become central to the sustainability and competitiveness of academic libraries. Research indicates that digital readiness and the integration of advanced information systems not only enhance operational efficiency but also improve user experience and access to academic content (Schwalbe, 2015; Zhang, 2024). Similarly, Susilowati (2024) emphasizes that digital literacy and participative-visionary leadership among managers lead to better organizational performance in the public sector, findings that are highly applicable to university libraries (Susilowati, 2024). Other studies also highlight the role of artificial intelligence and automation in transforming human resource practices and optimizing service delivery in knowledge-based organizations (Sharma, 2025).

Leadership competencies and the ability to adapt to organizational change are additional success factors. Evidence shows that emotionally intelligent and transformational leaders in library settings can foster job satisfaction, reduce resistance to innovation, and promote user-centered service models (McKeown & Bates, 2024). Strategic foresight and knowledge management further strengthen innovation capabilities and help leaders anticipate emerging trends and respond proactively (Moradpour et al., 2024; Mubarak et al., 2025). Locally, the need for structured and contextually adapted managerial models has been underscored in various Iranian industries and academic contexts (Kazemi & Hosseini, 2024; Zarei et al., 2025). Yet, in the Iranian academic library system, most prior studies have focused on limited dimensions of managerial performance and overlooked the integration of technological readiness, power dynamics, and innovative leadership into a cohesive success model (Afsharian & Torkfar, 2016; Omidifar & Mousavizadeh, 2017).

In response to these gaps, the present study aimed to identify the key success factors for university library managers in Iran and to construct a comprehensive, context-sensitive model that aligns with global advancements while addressing local organizational realities.

Methods and Materials

This research adopted an applied, qualitative approach using grounded theory methodology to capture the complex, multifaceted nature of managerial success in academic libraries. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 453 university library managers across Iran. Participants were selected to ensure diversity in institutional size, technological infrastructure, and managerial experience. Interviews explored career pathways, leadership competencies, technological adaptation, organizational challenges, and strategies for improvement. Data analysis followed the classical three-stage coding process: open coding to generate initial concepts, axial coding to organize categories around central themes, and selective coding to integrate these themes into a conceptual model. The research adhered to rigorous standards of trustworthiness, including member checking and expert validation, to ensure the accuracy and applicability of findings.

Findings

The analysis revealed five overarching determinants of managerial success in Iranian university libraries. First, **professional expertise and career experience** emerged as the strongest factor, with 80% of participants highlighting that their managerial capability stemmed from prior roles in librarianship, information technology, or research support. Managers with deep domain knowledge were more competent in decision-making and guiding organizational change.

Second, **digital transformation and technological adaptation** played a critical role in improving service efficiency and user satisfaction. Eighty percent of managers reported adopting new technologies such as digital library management systems, online resource platforms, and analytics tools. These technologies enabled faster access to information, enhanced operational transparency, and supported remote academic activities.

Third, **organizational innovation and proactive project development** significantly contributed to success. Over 75% of managers described initiating projects like digitalizing collections, offering virtual workshops, and creating innovative online services. These actions not only addressed user demands but also improved the library's visibility and academic value.

Fourth, **professional networking and knowledge exchange** at local, national, and international levels were found essential for staying updated and benchmarking best practices. Sixty to seventy-five percent of participants engaged in collaborations, conferences, and partnerships, which helped them implement new technologies and service models successfully.

Fifth, **support for education and research** was central to enhancing the strategic role of libraries. Ninety percent of managers focused on providing rich information resources, access to international databases, and creating conducive research spaces, thereby aligning library functions with institutional goals.

Despite these successes, managers faced recurring **challenges**, particularly financial constraints (reported by 90% of participants), the urgent need to update technology infrastructures (75%), and difficulties in staff coordination and motivation (60%). Nevertheless, the data showed that managers adopted multiple strategies to overcome these barriers. These included holding regular team meetings to improve internal communication (85%), seeking financial support from university administrations and external organizations (70%), and leveraging digital tools to optimize workflow and reduce costs (65%).

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the multifactorial and integrative nature of managerial success in university libraries. Professional expertise and career trajectory emerged as foundational elements, reinforcing the idea that effective library leadership cannot be separated from domain-specific knowledge and experience. These results echo earlier studies underscoring the role of specialized expertise and power dynamics in shaping organizational effectiveness (Ididi et al., 2015; Rahmanpour & Ghafarani, 2014; Tabarsa et al., 2013). They also align with Afsharian (2016) and Omidifar (2017), who showed that librarians with strong technical and managerial skills deliver higher-quality services and build trust among staff and users (Afsharian & Torkfar, 2016; Omidifar & Mousavizadeh, 2017).

The centrality of digital transformation further confirms the global trend that library leaders must integrate technology into their strategic planning. This study reinforces prior research showing that successful digital initiatives improve both efficiency and user satisfaction (Schwalbe, 2015; Zhang, 2024). The emphasis on digital literacy among managers corresponds with Susilowati's (2024) findings that technology-competent leadership enhances performance in the digital era (Susilowati, 2024), while Sharma (2025) highlights the potential of AI-driven solutions to optimize resource management and service personalization (Sharma, 2025).

Innovation and project-based development observed in this research validate the notion that adaptive and future-oriented leadership is critical for knowledge organizations. Similar to Mubarak (2025) and Moradpour (2024), who linked strategic foresight and open innovation to organizational resilience, Iranian library managers succeeded when they actively designed and implemented novel solutions (Moradpour et al., 2024; Mubarak et al., 2025). Networking and collaboration also emerged as critical, supporting McKeown's (2024) assertion that emotionally intelligent and connected leaders foster professional growth and service improvement (McKeown & Bates, 2024).

Importantly, the study provides a contextually grounded model for Iranian university libraries, bridging gaps left by earlier research, which often focused on isolated dimensions of management. By integrating digital readiness, power bases, and innovation capacity, the model aligns with both local needs and international best practices (Kazemi & Hosseini, 2024; Zarei et al., 2025).

In conclusion, this study advances understanding of what constitutes managerial success in academic libraries and delivers a practical, evidence-based model tailored to Iran's higher education context. The proposed framework highlights that sustained success requires the interplay of specialized expertise, digital transformation, organizational innovation, and robust professional networks. This model can serve as a guide for policy-makers, educational leaders, and library administrations aiming to empower managers, enhance service quality, and position university libraries as vital academic hubs in the digital age.

References

- Afsharian, S., & Torkfar, A. (2016). A Practical Examination of the Power Base of Physical Education Teachers. *New Research in Management and Accounting Quarterly*, 8, 1-16. <https://civilica.com/doc/644497/>
- Ididi, H., Mohammadi, P., Ididi Pour, K., & Mohammadi Babazidi, S. (2015). The Relationship Between Managers' Power Sources and Organizational Effectiveness in the Departments of Youth and Sports in Kermanshah Province. *Applied Research in Sports Management*, 3(4), 11-20. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_2094.html
- Jabari, G., Kouzehchiyan, H., & Khabiri, M. (2013). Examining the Leadership Styles, Abilities, and Performance of Football Coaches in First and Second Division Clubs of the Azadegan League. *Movement Journal*, 6, 103-120. <https://ensani.ir/fa/article/186251/>
- Kazemi, R., & Hosseini, S. H. (2024, May 20). A Model for Recruitment and Appointment of Managers in the Administrative System and Presentation of Successful Experiences (Case Study: Pars Airlines). 7th National Conference on Organizational and Management Research, Tehran. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2148371/>
- McKeown, A., & Bates, L. (2024). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library Management*, 34(6/7), 462-485. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2012-0072>
- Moradi, H., Kouzehchiyan, H., & Ahsaani, M. (2013). The Relationship Between Coaches' Power Sources and the Satisfaction of Female Handball League Athletes. *Sports Management Journal*, 16, 21-38. https://jsm.ut.ac.ir/article_30411.html
- Moradi, H., Kouzehchiyan, H., & Ahsaani, M. (2014). The Relationship Between Coaches' Power Perceptions and Athletes' Commitment and the Moderating Role of Age and Sports Experience. *Sports Management Studies*, 26, 201-216. https://smrj.ssric.ac.ir/m/article_51.html

- Moradpour, Z., Madhooshi, M., Safaie, A. H., & Yahyazadeh Far, M. (2024). Structural Interpretive Modeling of the Thought Pattern of Successful Entrepreneurs in Iran's Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 212-224. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2414>
- Mubarak, M. F., Jucevicius, G., Shabbir, M., Petraite, M., Ghobakhloo, M., & Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100654. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100654>
- Nedaei, T., & Mozaffari, S. A. A. (2013). The Relationship Between Perceptions of the Power Bases of Sports Federation Presidents and Employee Effectiveness. *Biannual Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 3(6), 137-157. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1032982/>
- Omidifar, S., & Mousavizadeh, Z. (2017). Measuring the Quality Levels of Library Services in the Faculty of Psychology and Educational Sciences at Allameh Tabatabai University Using the LibQUAL Model. *Journal of Information Research and Public Libraries*. <http://publii.ir/article-1-68-fa.html>
- Rahmanpour, A., & Ghafarani, M. (2014). Comparing the Power Sources of Coaches and the Team Cohesion of Athletes from the Perspectives of Coaches and Male and Female Athletes in Khorasan Jonubi Province. *Sports Management*, 6(4), 657-670. https://jsm.ut.ac.ir/article_53118_0.html?lang=en
- Schwalbe, K. (2015). *Information Technology Project Management*. Cenage Learning Publication. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/1892193>
- Sharma, V. (2025). AI and Automation in Human Resource Management: Predicting and Improving Employee Success. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 04(02), 1-8. <https://doi.org/10.55041/isjem02255>
- Susilowati, Y. T. (2024). Keys to Successful Civil Servant Performance in the Digital Era: Explaining the Role of Visionary-Participative Leadership and Digital Technology Literacy. *Journal of Management and Social Sciences*, 3(3), 157-178. <https://doi.org/10.55606/jimas.v3i3.1447>
- Tabarsa, R., Fallah, Z., & Golbini, G. H. (2013). The Relationship Between Power Administrators and Physical Education Teachers' Creativity. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 6-10. https://jsm.ut.ac.ir/article_21928_en.html
- Zarei, K., Mashaikhi Nezam Abadi, E., & Zarei. (2025). Identification of key factors and success model in implementing green supply chain management in Iran's construction industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(4), 1-22. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2212328>
- Zhang, Y. (2024). The Successful Factors for Digital Transformation in Project Management. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 79(1), 297-303. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/79/20241858>