

## نحوه اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی: بررسی نقش خلاقیت

روح الله عباسی (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد روانشناسی دانشگاه تربیت مدرس  
abbasi.ro@gmail.com

رضا عباسی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی  
r.a.manager@gmail.com

یوسف عابدی

کارشناس کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه تهران  
yabedi@ut.ac.ir  
تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۳/۳۱

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی نقش خلاقیت در نحوه اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی است.

**روش:** در پژوهش حاضر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۱۵ نفر به عنوان گروه نمونه از میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور انتخاب شده و پرسشنامه‌های مانع شخصی خلاقیت (فیفر) و مدیریت تعارض (پوتنام و ویلسون) را تکمیل کردند. داده‌ها به کمک آزمون  $\alpha$  مستقل، آزمون معناداری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند‌گانه (گام‌به‌گام) موردنجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای مدیریت تعارض با مؤلفه‌های خلاقیت رابطه معناداری دارند که در این میان مؤلفه‌های «نیاز به موقفيت» و «تفکر انتزاعی» می‌توانند اتخاذ راهبرد مدیریت تعارض را تبیین نمایند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که اتخاذ راهبرد رقابت در کتابداران دارای تحصیلات کتابداری بهطور معناداری بیش از فارغ‌التحصیلان سایر رشته‌هایی است که به حرفه کتابداری مشغولند.

**اصالت/ارزش:** نتایج پژوهش حاضر بر اهمیت توجه بیشتر به توسعه خلاقیت کتابداران تأکید می‌نماید. خلاقیت علاوه بر آن که تأثیر مستقیمی در کار کتابداران دارد، می‌تواند به طور غیرمستقیم نیز سبب تقویت سایر مهارت‌های رفتاری (نظیر مدیریت تعارض) شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت تعارض، خلاقیت، کتابدار، کتابخانه‌های عمومی، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.

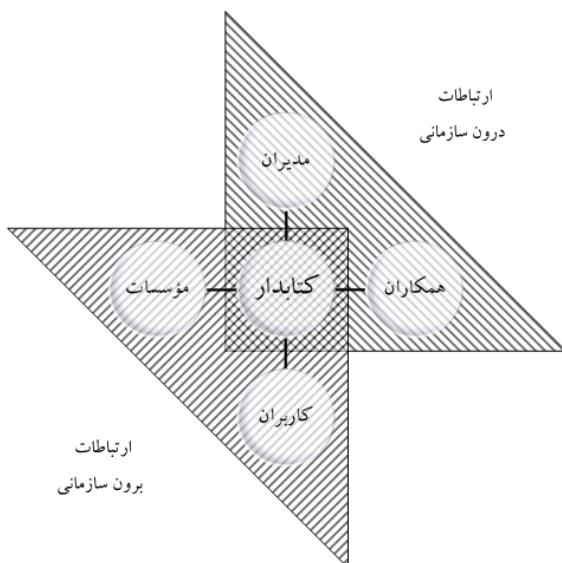
تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی  
فصلنامه علمی - پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، (شاپا): ۱۰۲۷-۷۸۳۸  
دوره ۱۶، شماره ۲، پایی ۶۱، تابستان ۱۳۸۹ از صفحه ۲۹ تا صفحه ۴۴

# تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌هاي عمومي

تاسیستان ۱۳۸۹ دوره ۱۶ شماره ۲

## مقدمه

خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی گستره‌ای فراگیر دارد. بسیاری از خدماتی که کتابخانه‌ها ارائه می‌نمایند، مستلزم ارتباط کتابدار با افراد است (فتاحی، ۱۳۸۸). مهم‌ترین نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان، پیوند بین نیازهای کاربران و منابع اطلاعاتی است که در مصاحبه باز مرجع و ارتباط با کاربر محقق می‌شود (رهادوست، ۱۳۸۶). از این رو سهم مهمی از ارتباطات یک کتابخانه متوجه کتابداران آن است. نمودار ۱ بخشی از روابط میان کتابدار با نقش‌های متقابل را نمایش می‌دهد.



کتابدار در محیط سازمان، از سویی با مدیران بخشندها و ادارات مختلف سازمانی و از سوی دیگر با همکاران خود در سطوح بالاتر، مساوی یا پایین‌تر ارتباط دارد. کتابداران همچنین در ارتباط دائم با سازمان‌های پشتیبان (مانند ناشران و کارگزاران) یا سازمان‌هایی مانند مدارس و مساجد هستند که می‌توانند فعالیت‌های مشترک یا مکمل داشته باشند. اما اساسی‌ترین روابط کتابدار با مراجعه‌کنندگان کتابخانه است. با توجه به جامعه استفاده‌کننده انواع کتابخانه،

متنوع ترین طیف مخاطبان به کتابخانه‌های عمومی مراجعه می‌کنند، و لاجرم با نیازها و علایق بسیار متفاوتی مواجه هستند (مزینانی، ۱۳۷۹).

در جریان این روابط، به دلایل مختلفی مانند تفاوت‌های فردی، انتظارات برآورده نشده، تفاوت در ارزش‌ها و اهداف، ناتوانی در فرایند ارتباطات، رقابت بر سر منابع محدود، ابهام در نقش، استرس‌های محیطی، نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان و امثال آن، زمینه‌های ایجاد اختلاف و تعارض فراهم می‌شود. تعارض ممکن است بین سازمان‌ها (مانند کتابخانه و یک کارگزار)، بین ادارات و گروه‌ها (مانند اداره تأمین منابع و کتابداران)، بین فرد و گروه (مانند مدیر کتابخانه و کتابداران مرجع)، بین افراد (مانند کتابدار و مراجعه‌کننده) یا حتی درون فرد (مانند زمانی که کتابدار مجبور به انتخاب میان پاییندی به اصول حرفه‌ای یا نظر خود است) اتفاق بیند. با وجود اهمیت و تأثیر بهسزای مدیریت تعارض در کتابخانه و همچنین در گیری کتابخانه‌ها با مسائل مربوطه، تعداد پژوهش‌هایی که به این موضوع پرداخته باشند کافی به نظر نمی‌رسد (لارزن، ۲۰۰۶<sup>۱</sup>).

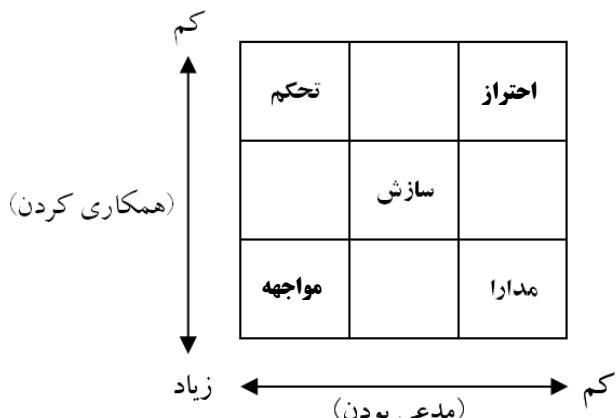
به‌طور کلی تعارض فرایندی است که در آن شخص «الف» به‌طور عمدی می‌کوشد تا به‌گونه‌ای بازدارنده، سبب ناکامی شخص «ب» در رسیدن به علایق و اهدافش گردد (رابینز، ۱۳۸۷). تعامل افراد با یکدیگر، وابستگی متقابل و اهداف ناسازگار به عنوان ویژگی‌های اساسی تعارض شناخته شده‌اند (مقیمی، ۱۳۸۵). در روند تکامل مکاتب فکری مدیریت، سه نظریه اساسی در مورد تعارض وجود دارد. در دیدگاه ستی<sup>۲</sup> تعارض مطلقاً نامطلوب است و باید از آن اجتناب شود. در دیدگاه روابط انسانی<sup>۳</sup>، تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است؛ لذا باید آن را به حداقل رساند و بهینه نمود. در دیدگاه تعامل گرایان<sup>۴</sup> هر تضادی بد نیست. تعارض‌هایی که سطح کم یا زیاد دارند باعث کاهش عملکرد شده و ناکارآمد محسوب می‌شوند، اما تضاد با حجم مناسب می‌تواند مفید باشد. یعنی سلاقن و آرای مختلف و برخورد آن‌ها با یکدیگر می‌تواند نتایج سودمندی به بار آورد. وجود سطح مطلوب تعارض می‌تواند سبب زنده، پویا، خلاق، و منتقد به خود بودن سازمان گردد (الحسینی، ۱۳۸۰). با وجود این، به‌نظر بعضی‌ها با آنکه تعارض لزوماً برای سازمان بد نیست و حتی می‌تواند باعث شکوفایی خلاقیت شود، اما در عمل انرژی سازمان را تحلیل برده، تمرکز آن را تضعیف می‌کند و وقت مدیران را تلف می‌سازد (مانانا، ۱۳۷۴<sup>۵</sup>). برای به حداقل رساندن آثار

1. Lorenzen  
3. Human Relation View

2. Traditional View  
4. Interactionist View  
5. Montana

مخرب تعارض و استفاده از آن به عنوان یک نیروی سازنده، بایستی بتوان آن را به طور مؤثر مدیریت نمود و با توجه به شرایط، راهبرد مناسبی در قبال آن اتخاذ کرد.

بلیک و موتون<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) نخستین کسانی بودند که یک طرح مفهومی از واکنش‌های مدیران در مقابل تعارض را ارائه کردند. چنانچه دو بعد «همکاری» (میزان توجه یک طرف به نظرات و خواسته‌های طرف مقابل) و «مدعی بودن» (میزان توجه فرد به نظرات و خواسته‌های خود) را مدنظر قرار دهیم، سبک یا روش برخورد با تعارض خواهیم داشت که عبارتند از (رابینز، ۱۳۸۷): تحکم (مدعی بودن و همکاری نکردن)، مواجهه یا تشریک مساعدی (هم مدعی بودن و هم همکاری کردن)، احتراز (مدعی نبودن و همکاری نکردن)، مدارا (مدعی نبودن و همکاری کردن) و سازش یا مصالحة (تاختی همکاری کردن و تاختی مدعی بودن). (نمودار ۲ را بینید)



نمودار ۲. سبک‌های برخورد با تعارض از دیدگاه بلیک و موتون در تقسیم‌بندی دیگری، پوتنام و ولیسون<sup>۲</sup> پنج شیوه جهت اقدام در حل تعارض را مورد شناسایی قرار داده‌اند. آن‌ها در تحقیق میدانی خود این پنج شیوه را در درون سه راهبرد به شرح زیر قرار داده‌اند (مقیمی، ۱۳۸۵):

الف) راهبرد عدم مقابله: شامل شیوه‌های اجتناب و تطبیق (سازش) می‌شود. این راهبرد زمانی اتخاذ می‌شود که اختلافی وجود دارد ولی موضوع خیلی مهم نیست و نرمش در یک

---

1. Belik and Moton      2. Putnam and Wilson

موضوع پیش پا افتاده، اعتباری برای موضوع دیگری که برای فرد مهم است کسب می‌نماید. همچنین زمانی که در موضوعی فرد توان مقابله با رقیب را در خود نمی‌بیند یا در خواسته‌های خود چندان مصمم نیست؛ از این استراتژی استفاده می‌کند.

ب) راهبرد راه حل گرایی: این حالتی است که افراد هم روحیه همکاری خوبی از خود نشان می‌دهند و هم این که مصمم‌اند به خواسته‌های خود برسند، یعنی استراتژی طرفین «برد-برد» است. در اینجا هم ما و هم رقیب، می‌خواهیم به خواسته خود برسیم. در چنین وضعی، از استراتژی «همکاری مبتنی بر اعتماد» استفاده می‌کیم.

ج) راهبرد رقابت: این راهبرد زمانی شکل می‌گیرد که دو فرد و یا دو گروه مصمم باشند که به خواسته‌های خود دست یابند و روحیه همکاری هم با یکدیگر نداشته باشند و با هم رقابت کنند. استراتژی طرفین در رقابت برد و باخت است و معمولاً زمانی از استراتژی رقابت استفاده می‌شود که به اقدام سریع و قاطع نیاز باشد و برای رسیدن به تصمیم صحیح، رقابت ایجاد می‌شود.

توان مدیریت تعارض افراد تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در توان اتخاذ راهبرد مناسب در مواجهه با تعارضات، میزان برخورداری ایشان از خلاقیت است. خلاقیت از جمله مفاهیمی است که درباره ماهیت و تعریف آن تا کنون بین پژوهشگران توافقی به عمل نیامده است. ماهیت خلاقیت در مکاتب مختلف بسیار متفاوت است. روانکاوان خلاقیت را نتیجه حل تعارضی می‌دانند که در ضمیر ناخودآگاه ایجاد شده است؛ انسان‌گرایان خلاقیت را تنها به امور خارق العاده نسبت نمی‌دهند و تأکید خاصی بر ارتباط خلاقیت با سلامت روانی، خودشکوفایی و کمال انسان دارند؛ و عصب‌شناسان بر بررسی رابطه خلاقیت با مغز متوجه شده‌اند (صمدآقایی، ۱۳۸۳). تعاریف متعددی از خلاقیت ارائه شده است که در ادامه به برخی از تعریف‌های فراگیر آن اشاره می‌شود. خلاقیت را به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد چیزی نو یا نادر دانسته‌اند که ارزش و فایده خاصی ایجاد نماید (کوئن و امبروز، ۱۹۹۹). برخی خلاقیت را به معنی توانایی دستیابی به چیزی به طریقی بدیع به کار برده‌اند که در برگیرنده عناصر انگیزشی و عاطفی است (شهرآرای، ۱۳۸۱). همچنین خلاقیت به توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که فرد بتواند افکار جدید و مفیدی را ارائه دهد، روابط

1. Cohen and Ambrose

نو و مهمی را به روشنی درک کند و سؤالات بی سابقه اما مهمی را مطرح سازد (هالاهان و کافمن<sup>۱</sup>؛ به نقل از علوی، ۱۳۸۳). بعضی از تعاریف خلاقیت بر حسب محصول خلاق یا بازده خلاقیت شکل گرفته‌اند، بخشی دیگر بر اساس فرایند خلاقیت استوارند، و تعدادی نیز بر پایه ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق تبیین شده‌اند. اما وجه اشتراک تعاریف ارائه شده را می‌توان در عوامل تازگی، ارزشمندی و تناسب جمع کرد (حسینی و پورصالحی، ۱۳۸۷).

برخی معتقدند خلاقیت تنها در حوزه‌های خاصی قابلیت ظهرور دارد (کراپلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)، اما بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیت‌ها نمی‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰). همچنین در گذشته تصور می‌شده است که خلاقیت تنها به نوابغ و افراد خاص اعطای شده است، در صورتی که بر اساس نگرش‌های اخیر، ظرفیت خلاقیت در افراد مختلف وجود دارد (پوپ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). خلاقیت و نوآوری می‌تواند به وسیله‌های کسی و در هر جای سازمان اتفاق بیافتد (کاستیلیونه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). بنابراین تصویر و کلیشه ارائه شده از کتابداران که ایشان را افرادی غیرخلاق معرفی می‌کند (والتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) نمی‌تواند قانع کننده و پذیرفتنی باشد. به طور کلی، محققان در پژوهش‌های خود خلاقیت را از سه جنبه مورد بررسی قرار داده‌اند (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴):

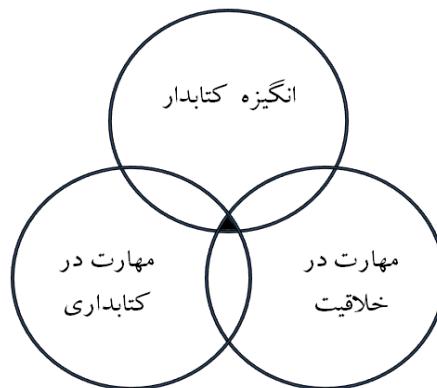
۱. دیدگاه روان‌شناسی: در این دیدگاه خلاقیت مربوط عوامل روان‌شناسی از قبیل هوش، استعدادهای فردی و صفات شخصیتی است. نقش عواملی نظری اعتماد به نفس، گشودگی (پذیرش) و سبک تفکر (همگرا و واگرا) در این دیدگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس توصیه می‌شود با توجه خاص به آموزش و تربیت، از آغاز کودکی به پرورش خلاقیت افراد پرداخته شود.

۲. دیدگاه اجتماعی: خلاقیت امری جامعه‌شناسی و گروهی است و نقش عوامل محیطی در ایجاد، پرورش و تداوم خلاقیت قابل توجه می‌باشد. در این دیدگاه موضوعاتی از قبیل نقش رقابت و موفقیت‌یابی در شکل‌گیری خلاقیت مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۳. دیدگاه سیستمی: در این دیدگاه موضوع خلاقیت و سازمان و تأثیر متقابل آن‌ها بر مورد مطالعه قرار می‌گیرد. محققان با توجه به دیدگاه‌های سازمانی به بررسی اهمیت خلاقیت در توسعه

1. Hallahan and Kaffman    2. Cropley    3. Pope    4. Castiglione    5. Walton

و بهبود فرایندها می‌پردازند. از سوی دیگر زمینه‌های ظهور و پرورش خلاقیت از طریق وجود زمینه‌های مساعد سازمانی از موضوعاتی است که در این حوزه به بررسی آن پرداخته می‌شود. محل تقاطع انگیزه و مهارت‌های افراد (مهارت در حرفه و مهارت در خلاقیت) ترکیب پرقدرتی تشکیل می‌دهد که امکان خلاقیت در این نقطه فراهم می‌گردد (حسینی، ۱۳۷۸). آمایل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) خلاقیت فردی را مستلزم هم‌افزایی سه عامل می‌داند: ۱. مهارت‌های مربوط به حوزه فعالیت، ۲. مهارت‌های مربوط به خلاقیت و ۳. انگیزه (کاستیلیونه، ۲۰۰۸). بر این اساس می‌توان محل تقاطع خلاقیت فردی کتابداران را با نمودار<sup>۲</sup> نمایش داد:



نمودار ۳. محل تقاطع خلاقیت فردی کتابدار

زمینه شکوفایی ظرفیت بالقوه خلاقیت فردی در صورتی فراهم می‌شود که محیط و سازمان نیز پذیرای خلاقیت باشد (کاستیلیونه، ۲۰۰۸؛ صمدآقایی، ۱۳۸۳) چرا که خلاقیت ترکیبی از تعاملات منابع فردی و محیطی برای تولید راه حل‌های ارزشمند است (شهرآرای، ۱۳۸۱). برای نمونه، فرهنگ و جو سازمانی مشوق کار گروهی، سبب بروز استعدادهای نهفته خلاقیت شده و کنترل [بیش از حد] در جهت عکس آن عمل می‌کند (مک‌لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

چه در بعد شخصی و چه در سطوح مختلف سازمانی، کیفیت راه حل‌هایی که در هنگام تصمیم‌گیری انتخاب و یا حتی ایجاد می‌شوند، به میزان خلاقیت افراد بستگی دارد (لامزدین و

1. Amabile

2. McLean

لامزدین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶)؛ از اين رو خلاقيت می‌تواند نقش مفيدی در آبعاد مختلف کار کتابدار داشته باشد. به همين ترتيب انتظار می‌رود خلاقيت در اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض نیز مؤثر باشد. در پژوهش حاضر تأثیر خلاقيت در نحوه اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران بررسی شده است. سؤالاتی که در اين خصوص مطرح است عبارتند از:

- آيا ميان مؤلفه‌های خلاقيت و راهبردهای مدیریت تعارض کتابداران رابطه معناداري وجود دارد؟
- آيا مؤلفه‌های خلاقيت بر روی اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض اثر معناداري دارند؟
- آيا تفاوت معناداري ميان کتابداران دارای تحصيلات کتابداری و غير کتابداری از نظر مؤلفه‌های خلاقيت و مدیریت تعارض وجود دارد؟

### روش

هدف از اين مطالعه پيش‌بینی متغير ملاک (راهبرد مدیریت تعارض) به کمک متغير پيش‌بین (خلاقيت) است. به همين دليل پژوهش حاضر در زمرة طرح‌های همبستگی قرار دارد. جامعه آماری شامل کلیه کتابداران مرد نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است که دارای تحصيلات مقطع کارشناسی و بالاتر می‌باشند. تعداد افراد اين جامعه بالغ بر ۷۰۰ نفر است. برای نمونه‌گيري به روش تصادفي ساده از ميان کتابداران مرد دارای تحصيلات کارشناسی و بالاتر حاضر در اردوی آموزش متمرکز کتابداران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، با رعایت کفایت ۳۶ در تحقیقات همبستگی، تعداد ۱۱۵ نفر انتخاب شدند. ميانگين سنی اعضای گروه نمونه ۴۳ سال و ميانگين ساپقہ کاري آن‌ها حدود ۹ سال است. در ميان آزمودني‌ها ۷۲ نفر داراي مدرک تحصيلي کتابداری و ۷۲ نفر فارغ‌التحصيل ساير رشته‌ها می‌باشند.

ابزارهای اندازه‌گيري عبارتند از پرسشنامه موانع شخصی خلاقيت (ففر<sup>۲</sup>) و پرسشنامه مدیریت تعارض (پوتانم و ويلسون). پرسشنامه موانع شخصی خلاقيت به وسیله فيفر (۱۹۹۰) طراحی شده است و عوامل مؤثر بر خلاقيت را در شش حوزه اعتماد به نفس، پذيرش (انطباق)، تفكير انتراعي، تفكير نظام يافته، نياز به موفقیت و عوامل محیطي می‌سنجد. برای سنجش هر يك از اين شش حوزه، هفت سوال وجود دارد و پاسخ‌ها بر اساس يك مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای طراحی شده است. در اين تحقیق اعتبار پرسشنامه مذکور با استفاده از دو روش تنصفی و آلفای

1. Lumsdaine and Lumsdaine

2. Pfeiffer

کروناخ مورد بررسی قرار گرفت و ضریب اعتبار  $0/75$  و  $0/76$  به دست آمد. پرسشنامه مدیریت تعارض (پوتانم و ویلسون) نیز دارای سی سؤال بوده و میزان استفاده آزمودنی‌ها از سه راهبرد عدم مقابله، راحل‌گرایی و رقابت در مدیریت تعارض را نشان می‌دهد. پاسخ‌ها به صورت مقیاس لیکرت هفت‌تایی طراحی شده‌اند (مقیمی، ۱۳۸۶). روایی و اعتبار این آزمون در تحقیقات ترابی و همکاران (۱۳۸۷)، وطن خواه و همکاران (۱۳۸۷) و کرامتی و روشن (۱۳۸۴) مورد تأیید قرار گرفته است. اعتبار این آزمون با روش آلفای کرونباخ از  $0/74$  تا  $0/86$  گزارش شده است (ترابی و همکاران، ۱۳۸۷؛ کرامتی و روشن، ۱۳۸۴). در این تحقیق اعتبار این پرسشنامه با استفاده از دو روش تنصیفی و آلفای کرونباخ  $0/75$  و  $0/80$  می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل آماری از آزمون مستقل، آزمون معناداری ضریب همبستگی پرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه (گام به گام) استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این بخش ابتدا با استفاده از ضریب همبستگی پرسون رابطه مؤلفه‌های خلاقیت (اعتماد به نفس، پذیرش / اطمینان، تفکر انتزاعی، تفکر نظام یافته، نیاز به موفقیت و عوامل محیطی) و راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، راحل‌گرایی و رقابت) کتابداران به نمایش درآمده است (جدول ۱).

جدول ۱. رابطه مؤلفه‌های خلاقیت و راهبردهای مدیریت تعارض در گروه نمونه ( $n=115$ )

متغیر	مؤلفه	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
خلاقیت	۱. اعتماد به نفس									۱
	۲. پذیرش (اطمینان)								۱	$0/35^{**}$
	۳. تفکر انتزاعی								۱	$0/45^{**}$
	۴. تفکر نظام یافته							۱	$0/46^{**}$	$0/24^{**}$
	۵. نیاز به موفقیت							۱	$0/36^{**}$	$0/16$
	۶. عوامل محیطی							۱	$0/38^{**}$	$0/31^{**}$
راهبرد	۷. عدم مقابله								۱	$0/37^{**}$
	۸. راحل‌گرایی								۱	$0/10$
	۹. رقابت								۱	$0/28^{**}$
$p < .01$ و $*: p < .05$										

## تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی

تاسیستان ۱۳۸۹ دوره ۱۶ شماره ۲

چنانچه در جدول ۱ دیده می‌شود، راهبردهای عدم مقابله و رقابت با سه مؤلفه خلاقیت یعنی تفکر انتزاعی، تفکر نظام یافته و نیاز به موفقیت رابطه معنادار دارند ( $p < 0.05$ ). اما راهبرد راه حل گرایی با همه مؤلفه‌های خلاقیت (به جز مؤلفه اعتماد به نفس) همبستگی مثبت معنادار دارد ( $p < 0.05$ ). رابطه این راهبرد با مؤلفه پذیرش (انطباق) در سطح  $0.05$  و با مؤلفه‌های تفکر انتزاعی، تفکر نظام یافته، نیاز به موفقیت و عوامل محیطی در سطح  $0.01$  معنادار می‌باشد.

در ادامه به کمک تحلیل رگرسیون چندگانه (گام‌به‌گام) به بررسی نقش مؤلفه‌های خلاقیت (اعتماد به نفس، پذیرش/انطباق، تفکر انتزاعی، تفکر نظام یافته، نیاز به موفقیت و عوامل محیطی) در اتخاذ راهبردهای عدم مقابله، راه حل گرایی و رقابت پرداخته شده است. لازم به ذکر است که در روش گام به گام ابتدا اولین متغیر پیش‌بین بر اساس بالاترین ضریب همبستگی با متغیر ملاک وارد تحلیل می‌شود و سپس سایر متغیرها بر حسب میزان همبستگی وارد تحلیل می‌شوند. در این پژوهش مؤلفه‌های خلاقیت به عنوان متغیر پیش‌بین و راهبردهای مدیریت تعارض متغیر ملاک می‌باشند. برای این منظور ابتدا تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام اتخاذ راهبرد عدم مقابله بر اساس مؤلفه‌های خلاقیت آمده است (جدول ۲).

جدول ۲. تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام راهبرد عدم مقابله بر اساس مؤلفه‌های خلاقیت

گام‌ها	متغیرها	B	$\beta$	R	ضریب تبیین	sig
گام اول	نیاز به موفقیت	۰/۰۹۲	۰/۲۷۸	۰/۲۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۰۳

همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود، فقط مؤلفه «نیاز به موفقیت» وارد معادله شده است. این متغیر  $7/8$  درصد از تغییرات راهبرد عدم مقابله را تبیین می‌نماید ( $p < 0.005$ ). لازم به ذکر است که شاخص بتا نمایانگر ارتباط مستقیم متغیر ملاک و پیش‌بین می‌باشد. در ادامه تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام اتخاذ راه حل گرایی بر اساس مؤلفه‌های خلاقیت آمده است (جدول ۳).

جدول ۳. تحلیل رگرسیون گام به گام راهبرد راه حل گرایی بر اساس مؤلفه های خلاقیت

گامها	متغیرها	B	$\beta$	R	ضریب تبیین	sig
گام اول	نیاز به موفقیت	۰/۰۸۷	۰/۳۴۴	۰/۱۱۹	<۰/۰۰۱	۰
گام دوم	نیاز به موفقیت	۰/۰۷۰	۰/۲۷۷	۰/۴۰۳	۰/۰۰۳	۰
	تفکر انتزاعی	۰/۰۵۶	۰/۲۲۱	۰/۱۶۳	۰/۰۱۷	

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، ابتدا مؤلفه «نیاز به موفقیت» وارد تحلیل شده است. این متغیر ۱۱/۹ درصد از تغییرات راهبرد راه حل گرایی را تبیین نموده است ( $P<0/001$ ). در گام دوم مؤلفه «تفکر انتزاعی» وارد معادله شده و به همراه «نیاز به موفقیت» ۱۶/۳ درصد از واریانس راهبرد راه حل گرایی را تبیین نموده است ( $P<0/05$ ). همچنین ضرایب بتا نمایانگر ارتباط مستقیم هر دو متغیر پیش بین با متغیر ملاک می باشد.

در جدول ۴ تحلیل رگرسیون گام به گام اتخاذ راهبرد رقابت بر اساس مؤلفه های خلاقیت آورده شده است.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون گام به گام رقابت بر اساس مؤلفه های خلاقیت

گامها	متغیرها	B	$\beta$	R	ضریب تبیین	sig
گام اول	نیاز به موفقیت	۰/۱۲۴	۰/۳۱۶	۰/۱۰۰	<۰/۰۰۱	۰

چنانچه در جدول ۴ دیده می شود، مؤلفه «نیاز به موفقیت» وارد معادله شده است و این متغیر توانسته است ۱۰/۰ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین نماید ( $P<0/001$ ). همچنین شاخص بتا نمایانگر رابطه مثبت این مؤلفه با اتخاذ راهبرد رقابت می باشد.

همان طور که پیشتر گفته شد، در این پژوهش آزمودنی ها دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر می باشند. در ادامه، ابتدا کتابداران بر اساس رشته تحصیلی (رشته کتابداری / سایر رشته ها) به دو گروه تقسیم شدند. سپس این دو گروه با استفاده از آزمون t مستقل، از نظر متغیرهای پژوهش (مؤلفه های خلاقیت (اعتماد به نفس، پذیرش / انطباق، تفکر انتزاعی، تفکر نظام یافته، نیاز به موفقیت و عوامل محیطی) و راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، راه حل گرایی و رقابت)] مورد مقایسه قرار گرفتند (جدول ۵).

## تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی

تاسیستان ۱۳۸۹ دوره ۱۶ شماره ۲

جدول ۵. بررسی تفاوت کتابداران دارای تحصیلات کتابداری و غیر کتابداری در متغیرهای پژوهش

sig	T	انحراف معیار	سایر رشته ها		رشته کتابداری	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۰/۳۰۲	-۱/۰۴	۲/۹۳	۲۴/۶۲	۴/۷۵	۲۳/۸۸	۱. اعتماد به نفس
۰/۶۴۲	۰/۴۷	۲/۹۴	۲۳/۵۶	۲/۷۶	۲۳/۸۱	۲. پذیرش (انطباق)
۰/۸۷۳	-۰/۱۶	۳/۰۵	۲۲/۹۳	۲/۹۵	۲۲/۸۴	۳. تفکر انتزاعی
۰/۸۵۶	۰/۱۸	۳/۰۵	۲۲/۶۴	۲/۹۲	۲۲/۷۴	۴. تفکر نظام یافته
۰/۲۶۹	۱/۱۱	۲/۸۹	۲۱/۳۶	۳/۱۲	۲۲/۰۰	۵. نیاز به موفقیت
۰/۴۸۸	۰/۷۰	۲/۵۳	۲۲/۴۹	۳/۱۸	۲۲/۸۶	۶. عوامل محیطی
۰/۲۷۶	۱/۰۹	۰/۸۵	۳/۹۶	۱/۱۹	۴/۱۷	۷. عدم مقابله
۰/۱۵۷	۱/۴۲	۰/۷۲	۵/۰۷	۰/۸۱	۵/۲۷	۸. راه حل گرایی
۰/۰۱۴	۲/۴۹*	۱/۰۹	۳/۸۳	۱/۲۵	۴/۳۸	۹. رقابت

\*: معناداری در سطح ۰/۰۵ و \*\*: معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج جدول ۵ اتخاذ راهبرد رقابت در کتابداران دارای تحصیلات کتابداری به طور معناداری بیش از کتابداران فارغ التحصیل سایر رشته ها می باشد ( $P < 0/05$ ). تفاوت معناداری بین دو گروه در سایر متغیرهای پژوهش مشاهده نگردید.

### نتیجه گیری

در سازمان کتابخانه زمینه های متعدد و متنوعی برای ایجاد تعارض میان کتابداران و سایر نقش های متقابل وجود دارد. بر اساس دیدگاه های اخیر در مدیریت، تعارض لزوماً عاملی منفی محسوب نمی شود، بلکه با مدیریت مناسب می توان از مزايا و رهاوردهای آن در جهت رشد سازمان استفاده نمود. لذا مهارت مدیریت مؤثر تعارض و اتخاذ راهبرد مناسب در قبال آن از اهمیت بالایی برخوردار است. اتخاذ یک راهبرد صحیح به ایجاد روش هایی برای مدیریت مسئله یا فرایند منجر خواهد شد. این راهبرد افراد را به داشتن ارتباط مؤثر با همیگر تشویق کند و بین افرادی که با هم کار می کنند، هماهنگی و همکاری به وجود آورد.

توانایی افراد در مدیریت تعارض به عوامل متعددی بستگی دارد. از مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت تعارض می‌توان به خلاقیت اشاره نمود. در این راستا پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مؤلفه‌های پیش‌بین (اعتماد به نفس، پذیرش / انطباق، تفکر انتزاعی، تفکر نظام‌یافته، نیاز به موفقیت و عوامل محیطی) بر متغیر ملاک (راهبردهای سه‌گانه مدیریت تعارض: عدم مقابله، راه حل گرایی و رقابت) پرداخته است.

یافه‌های پژوهش نشان داد که در میان راهبردهای «عدم مقابله»، «رقابت» و راهبردهای سه‌گانه مدیریت تعارض با سه مؤلفه از خلاقیت یعنی «تفکر انتزاعی»، «تفکر نظام‌یافته» و «نیاز به موفقیت» رابطه معنادار دارند ( $p < 0.05$ ). این در حالی است که راهبرد «راه حل گرایی» با همه مؤلفه‌های خلاقیت (به جز مؤلفه اعتماد به نفس) همبستگی مثبت معنادار دارد ( $p < 0.05$ ). یافه فوق نقش «عوامل محیطی» و «پذیرش (انطباق)» را در راهبرد راه حل گرایی مورد تأکید قرار می‌دهد. این نتیجه می‌تواند حاکی از آن باشد که گرچه ممکن است راهبردهای عدم مقابله و رقابت در شرایط خاص، بهترین راهبرد انتخابی باشد؛ اما در شرایط عمومی راهبرد برگزیده نیست؛ در حالی که استراتژی راه حل گرایی به عنوان راهبردی مؤثرتر و البته پیچیده‌تر از سایر راهبردهای مدیریت تعارض، نیازمند برخورداری از سطح خلاقیت بالاتری است و برای استفاده از آن بایستی تقریباً به تمام مؤلفه‌های خلاقیت مجهز بود.

همچنین نتایج نشان داد که مؤلفه «نیاز به موفقیت» می‌تواند بخشی از تغییرات راهبردهای سه‌گانه مدیریت تعارض را تبیین نماید. این یافته‌ها بیانگر این مطلب است که انگیزه کسب موفقیت به عنوان عاملی مهم در اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض می‌باشد. از این رو می‌توان گفت که نیاز به موفقیت یکی از عوامل بسیار مهم خلاقیت است که به عنوان یک عامل پیشران در فعالیت‌های کتابداران ایفای نقش می‌کند و در بخش انگیزه در محل تقاطع خلاقیت کتابدار (نمودار ۳) می‌گنجد. البته همانطور که مشاهده شد (جدول ۵)، راهبرد راه حل گرایی تحت تأثیر عامل دیگری از خلاقیت یعنی «تفکر انتزاعی» نیز قرار دارد. از آنجایی که کیفیت راه حل‌هایی که در هنگام تصمیم‌گیری انتخاب می‌شوند، به میزان خلاقیت فرد بستگی دارد (لامزدین و لامزدین، ۱۳۸۶)؛ لذا سطوح بالاتر خلاقیت به اتخاذ راهبردهای مؤثرتر در مدیریت تعارض نظیر راهبرد راه حل گرایی منجر می‌شود.

بخش دیگری از نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که اتخاذ راهبرد رقابت در کتابداران دارای تحصیلات کتابداری به طور معناداری بیش از کتابداران فارغ‌التحصیل سایر رشته‌ها می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که اصولاً اتخاذ استراتژی رقابت در شرایط اتفاق می‌افتد که به اقدام قاطع و سریع نیاز باشد (رضائیان، ۱۳۸۰)؛ و بی تردید دانش تخصصی و تحصیلات مرتبط با شغل نقش اصلی را ایفا می‌نماید. لذا این یافته که کتابداران دارای تحصیلات کتابداری بیش از کتابداران فارغ‌التحصیل سایر رشته‌ها از راهبرد رقابت استفاده نمایند، دور از ذهن نمی‌باشد.

به طور کلی و بر اساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان چنین استنباط کرد که افزایش خلاقیت کتابداران - چنان که تشریح شد - نقش به سزایی در رشد مهارت آنان در مدیریت تعارض داشته است. لذا خلاقیت جدا از تأثیر مستقیمی که در کار کتابداران دارد، می‌تواند به طور غیرمستقیم نیز سبب تقویت سایر مهارت‌ها (نظیر مدیریت تعارض) شود. از این منظر توجه به خلاقیت کتابداران بیش از پیش اهمیت می‌یابد و در موارد مختلف مورد تأکید قرار می‌گیرد.

پیشنهاد این تحقیق به متولیان حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی، توجه بیشتر به مقوله خلاقیت کتابداران می‌باشد. از این رو خلاقیت می‌تواند در دوره‌های آموزشی کتابداران جایگاه برازنده خود را بیابد و یا هنگام استخدام کتابداران به عنوان عاملی رقابتی سنجیده شود.

همچنین با توجه به اینکه اعضای گروه نمونه در این پژوهش از میان کتابداران مرد دارای تحصیلات کارشناسی یا بالاتر انتخاب شده‌اند، برای امکان تعمیم نتایج، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابهی با استفاده از گروه‌های متفاوتی از نظر جنسیت و سطح تحصیلات انجام شود.

## منابع

- الحسینی، حسن (۱۳۸۰). بالندگی سازمان‌ها با رویکرد تحلیلی - کاربردی. تهران: بهاریه.  
ترابی، امین؛ اکبری، فیض...؛ عرب، محمد (۱۳۸۷). راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های استان لرستان. مجله پژوهشی حکم، ۱۱(۲)، ۵۴-۵۸.  
حسینی، افضل السادات (۱۳۷۸). ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن. ویراسته علی سالیانی. مشهد: به نشر.

حسینی، افضل السادات؛ پورصالحی، نسترن (۱۳۸۹). اراثه الگوی مدیریت خلاقیت در کتابخانه‌های عمومی. در: خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های عمومی. تهران: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ۱۲۷- ۱۵۹.

رایبز، استفان (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی بارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

رهادوست، فاطمه (۱۳۸۶). فلسفه کتابداری و اطلاع‌رسانی. تهران: کتابدار.

سعادت، اسفندیار و صادقی، منصور (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدلی جهت زمینه‌سازی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور. مجله دانشور رفتار، ۱۴، ۳۵-۴۶.

شهرآرای، مهرناظ؛ سیدان، ابوالقاسم؛ فرزاد، ولی... (۱۳۸۱). تحلیل خلاقیت در کودکان: معرفی آزمون تفکر خلاق در عمل و حرکت. مجله روانشناسی و علوم تربیتی [دانشگاه تهران]، ۳۲(۲)، ۱۹۱- ۲۱۳.

صادم‌آقایی، جلیل (۱۳۸۳). خلاقیت: جوهره کارآفرینی. تهران: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی.

علوی، کامران (۱۳۸۳). بررسی روند تحول قدرت بالقوه خلاقیت کودکان و اثرات آموزش مهارت‌های زندگی در پژوهش آن. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

فاحی، رحمت‌ا... (۱۳۸۸). ارزش‌ها و جذابیت‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی. تهران: کتابدار.

کرامتی، محمدرضا؛ روش، میریم (۱۳۸۴). رابطه خویشن‌شناختی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض. مجله اندیشه‌های نوین تربیتی، ۴، ۳۵-۴۸.

لامزین، ادوارد؛ لامزین، مونیکا (۱۳۸۶). حل خلاق مسئله: مهارت‌های فکری برای جهان در حال تحول. ترجمه بهروز ارباب شیروانی و بهروز نصر آزادانی. اصفهان: ارکان دانش.

مانانا، پاتریک (۱۳۷۴). فرهنگ فراغیری دانش مدیریت: انگلیسی - فارسی. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره کتاب.

هزینه‌یانی، علی (۱۳۷۹). کتابخانه و کتابداری. تهران: سمت.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت: رویکرد پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

وطن‌خواه، سودابه؛ رئیسی، پوران؛ کلهر، روح‌ا... (۱۳۸۷). تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۱، ۴۱-۴۶.

## References

- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Castiglione, J. (2008). Facilitating employee creativity in the library environment: An important managerial concern for library administrators. *Library Management*, 29 (3), 159- 172.
- Cohen, L. M; Ambrose, D. (1999). Adaptation and Creativity . In Runco, M. A.; Pritzker S. R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 9- 22). San Diego: Academic Press.
- Cropley, A. J. (1999). Definitions of Creativity. In Runco, M. A.; Pritzker S. R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1, pp. 511- 524). San Diego: Academic Press.
- Lorenzen, M. (2006). Conflict resolution and academic library instruction. Retrieved 17 June 2010 from:

<http://www.libraryinstruction.com/conflict.html>

- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-246.
- Pope, R. (2005). *Creativity: theory, history, practice*. London: Routledge.
- Walton, G. (2008). Theory, research, and practice in library management 4: creativity. *Library Management*, 29 (1/2), 125-131.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

عباسی، روح‌الله؛ عباسی، رضا؛ عابدی، یوسف(۱۳۸۹). نحوه اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی: بررسی نقش خلاقیت. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۶(۲)، ۲۹-۴۴.