





دانشگاه اصفهان
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی

پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم
کتابداری و اطلاع‌رسانی
گرایش مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی

بررسی میزان بکارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های
دانشگاه‌های دولتی ایران

استاد راهنما:
دکتر ابراهیم افشار زنجانی

استاد مشاور:
دکتر سعید رجایی‌پور

پژوهشگر:
آزاده مدنی مبارکه

تیرماه 1390

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج
مطالعات، ابتکارات و نوآوری‌های
ناشی از تحقیق موضوع این پایان
نامه متعلق به دانشگاه اصفهان
است.

تقدیر و تشکر

پاس بیکران به درگاه حق، او که قطره‌ای از اقیانوس بیکران علم خویش را بر من

عنایت فرمود تا پیوسته مشتاق بهره‌گیری از قطره‌های دیگر باشم.

بدین وسیله از استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر ابراهیم افشار که همواره دغدغه‌دین

پایان نامه از راهبانی‌های ارزشمند ایشان استفاده کردم، کمال تشکر را دارم.

همچنین از استاد محترم مشاور جناب آقای دکتر سعید رجایی پور که صبورانه برای انجام

این پژوهش مرایاری کردند، سپاسگزاری می‌کنم.

تقدیم به

همسر مهربانم که حمایت بی‌دینش، پشتوانه‌ی همیشگی من است

وزینب نازنینم که کودکانه ساعت‌هایی که با او بودم را سپری کرد

و پدر و مادر عزیزم که دعای خیرشان، همواره بدرقه‌ی راه من است...

چکیده

هدف: پژوهش حاضر به دنبال تعیین میزان تفاوت در به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی کشور و همچنین بررسی این تفاوت بر اساس متغیرهای دموگرافیک آنان (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیات علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت، تجربه مدیریت) است.

روش و رویکرد: در پژوهش حاضر با روش توصیفی و پیمایشی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است. الگوی سبک‌های مدیریت تعارض توماس (اجبار، اجتناب، گذشت، مصالحه و همکاری) به عنوان چارچوب نظری به کار گرفته شده است. با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و ضریب پایایی آن 87/٪ محاسبه شد. جامعه آماری، مدیران کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور در سال تحصیلی 89-1388 به تعداد 350 نفر بودند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ناحیه‌ای، 145 نفر از مدیران برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه انتخاب شدند. برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی درصد، میانگین، انحراف معیار، واریانس و آزمون‌های استنباطی مانند t تک متغیره، t^2 هتلینگ، تحلیل واریانس چند عاملی (MANOVA) و آزمون تعقیبی توکی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج آزمون t تک متغیره نشان داد میزان استفاده از سبک‌های همکاری، مصالحه و اجبار بیشتر از میانگین طیف لیکرت ($=3$) و میزان استفاده از سبک‌های گذشت و اجتناب کمتر از این حد متوسط است. همچنین با استفاده از آزمون t^2 هتلینگ مشخص شد ترجیح مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی برای مدیریت تعارض سبک همکاری است؛ سبک‌های اجبار و مصالحه و سپس سبک‌های گذشت و اجتناب ترجیح بعدی مدیران هستند. همچنین بر اساس نتایج تحقیق متغیرهای جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیات علمی دانشگاه تاثیر روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض ندارند. مدیرانی که عضو هیات علمی دانشگاه نبودند، تمایل بیشتری به استفاده از سبک گذشت داشتند. پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت روی انتخاب سبک مدیریت تعارض تاثیرگذار است؛ به این صورت که مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. همچنین با افزایش سابقه مدیریت، تمایل مدیران به

استفاده از سبک اجتناب کمتر می شود. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که مدیران زن و مدیران مرد تمام وقت یا پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان عمل میکنند. همچنین مدیران مرد با سابقه، بیشتر از مدیران زن با سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده میکنند. توصیه‌ها: لازم است مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در زمینه آشنایی با انواع تعارض سازمانی، تعارض سازنده و مخرب، مدیریت تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض و نحوه استفاده از تعارض برای پیشرفت و ارتقای سازمان آموزش ببینند. درک این که مدیریت به موقع تعارض میتواند در دستیابی به اهداف سازمان موثر باشد، به افزایش بهره‌وری کتابخانه‌های دانشگاهی و کتابداران آنها کمک خواهد کرد.

کلیدواژه‌ها: تعارض سازمانی- مدیریت تعارض- کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی- مدیران کتابخانه‌ها- ایران.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات پژوهش	
1-1. مقدمه	1
2-1. شرح و بیان مسئله پژوهش	2
3-1. اهمیت و ارزش تحقیق	5
4-1. کاربرد نتایج تحقیق	6
5-1. اهداف تحقیق	7
1-5-1. هدف اصلی	7
2-5-1. اهداف فرعی	7
6-1. سئوال‌های تحقیق	7
7-1. تعاریف اصطلاحات	7
1-7-1. تعریف نظری اصطلاحات	7
2-7-1. تعریف عملیاتی اصطلاحات	8
فصل دوم: ادبیات پژوهش	
1-2. مقدمه	9
2-2. تعارض و ماهیت آن	9
3-2. دیدگاه‌های تعارض	13
4-2. مراحل تعارض	16
5-2. انواع تعارض	20
6-2. سطوح تعارض در سازمان	24
7-2. علل بروز تعارض	28
8-2. تحریک تعارض	31
9-2. مدیریتی تعارض	33
10-2. سبک‌های مدیریتی تعارض	34
11-2. راهکارهایی برای رفع ی ا پیشگی ی ری از تعارض غ ی ر کارکردی	40
عنوان	صفحه
12-2. مدیریت در کتابخانه‌ها	42
13-2. بازنگری پیشینه پژوهش	42
14-2. خلاصه فصل دوم	47

فصل سوم: روش انجام پژوهش

- 1-3. مقدمه 48
- 2-3. روش پژوهش 48
- 3-3. جامعه آماری 49
- 4-3. روش نمونه‌گیری 49
- 5-3. نمونه آماری 50
- 3-6. ابزار جمع‌آوری اطلاعات 50
- 3-6-1. روایی پرسشنامه 51
- 3-6-2. پایایی پرسشنامه 52
- 3-7. شیوه جمع‌آوری اطلاعات 52
- 3-8. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها 52

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- 1-4. مقدمه 54
- 2-4. قسمت اول: یافته‌های توصیفی 54
- 2-4-1. توصیف نمونه آماری 54
- 3-4. قسمت دوم: بررسی سوال‌های تحقیق 55
- 3-4-1. سؤال اول: "بکارگیری سبک اجبار برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟" 56
- 3-4-2. سؤال دوم: "بکارگیری سبک مصالحه برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟" 56

صفحه

عنوان

- 3-4-3. سؤال سوم: "بکارگیری سبک همکاری برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟" 57
- 3-4-4. سؤال چهارم: "بکارگیری سبک اجتناب برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟" 57
- 3-4-5. سؤال پنجم: "بکارگیری سبک گذشت برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟" 58

- 6-3-4. سؤال ششم: "آیا بین سبکهای مدیریت تعارض مدیران کتابخانههای دانشگاههای دولتی کشور بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی آنان (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیات علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) تفاوت وجود دارد؟" 61
- 4-3-6-1. بررسی توصیفی تاثیر گذاری متغیرهای جمعیت شناختی روی انتخاب سبکهای مدیریت
تعارض 61
- 4-3-6-1-1. توصیف دادههای مربوط به سبکهای مدیریت تعارض به تفکیک جنسیت 61
- 4-3-6-1-2. توصیف دادههای مربوط به سبکهای مدیریت تعارض به تفکیک رشته تحصیلی 62
- 4-3-6-1-3. توصیف دادههای مربوط به سبکهای مدیریت تعارض به تفکیک عضویت در هیات علمی 62
- 4-3-6-1-4. توصیف دادههای مربوط به سبکهای مدیریت تعارض به تفکیک پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت 63
- 4-3-6-1-5. توصیف دادههای مربوط به سبکهای مدیریت تعارض به تفکیک تجربه مدیر 63
- 4-3-6-2. تحلیل یافتههای حاصل از تاثیرگذاری متغیرهای دموگرافیک روی انتخاب سبکهای مدیریت تعارض 64
- 4-4-4. ترکیب برخی متغیرهای دموگرافیک 67
- 4-4-1. آیا زنان تماموقت و نیمهوقت در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟ 67
- 4-4-2. آیا مردان تماموقت و نیمهوقت در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟ 68
- 4-4-3. آیا مردان و زنان تا 5 سال سابقه مدیریت، در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟ 68
- عنوان** صفحه
- 4-4-4. آیا مردان و زنان تا 10 سال سابقه مدیریت، در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟ 69

- 4-4-5. آیا مردان و زنان تا 15 سال سابقه مدیریت، در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟ 70
- 4-4-6. آیا مردان و زنان تا 20 سال سابقه مدیریت، در انتخاب سبکهای مختلف مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟ 71

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

- 5-1. مقدمه 73
- 5-2. تبیین یافته‌های پژوهش 74
- 5-3. محدودیت‌های پژوهش 88
- 5-4. پیشنهادات پژوهش 88
- 5-4-1. پیشنهادات کاربردی 88
- 5-4-2. پیشنهادات پژوهشی 90
- پیوست 1 91
- پیوست 2 93
- منابع و مأخذ 95

فهرست شکلها

صفحه

عنوان

16.....	شکل 2-1: فرايند تعارض
22.....	شکل 2-2: رابطه سطح تعارض و عملکرد سازمانی
23.....	شکل 2-3: تعارض رقابتي و تعارض همکارانه
35.....	شکل 2-4: سبکهاي مدیریت تعارض

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
15	جدول 2-1: مقایسه دیدگاه‌های جدید و قدیم تعارض
18	جدول 2-2: فرایند تعارض
22	جدول 2-3: سطح و نوع تعارض سازمانی و پیامدهای آن در سازمان
50	جدول 3-1: توزیع نمونه آماری به تفکیک منطقه‌ها
51	جدول 3-2: توزیع سؤالات پرسشنامه بر حسب سبک‌های مدیریت تعارض
55	جدول 4-1: توزیع پاسخگویان بر حسب سابقه مدیریت
56	جدول 4-2: بررسی میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی
56	جدول 4-3: بررسی میزان استفاده از سبک مصالحه در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی
56	جدول 4-4: بررسی میزان استفاده از سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی
57	جدول 4-5: بررسی میزان استفاده از سبک اجتناب در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی
57	جدول 4-6: بررسی میزان استفاده از سبک گذشت در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی
58	جدول 4-7: بررسی وجود تفاوت در استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض
58	جدول 4-8: بررسی فواصل اطمینان برای بررسی وجود تفاوت در سبک‌های مدیریت تعارض
59	جدول 4-9: توصیف داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض به تفکیک جنسیت
62	جدول 4-10: توصیف داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض به تفکیک رشته تحصیلی
62	جدول 4-11: توصیف داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض به تفکیک عضویت به عنوان هیات علمی
63	

- جدول 4-12: توصیف داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض
به تفکیک نوع حضور مدیر 63
- جدول 4-13: توصیف داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض
به تفکیک تجربه مدیر 64

صفحه

عنوان

- جدول 4-14: نتایج آزمون MANOVA برای بررسی تأثیر
متغیرهای دموگرافیک روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض. 64
- جدول 4-15: تأثیر متغیرهای عضویت در هیات علمی، نوع حضور
و تجربه مدیر روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 65
- جدول 4-16: مقایسه اختلاف میانگین عامل تجربه بر روی سبک
اجتناب 66
- جدول 4-17: بررسی وجود تفاوت در رفتار زنان تماموقت و
پارهوقت نسبت به انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 67
- جدول 4-18: بررسی وجود تفاوت در رفتار مردان تماموقت و
پارهوقت نسبت به انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 68
- جدول 4-19: بررسی رفتار مردان و زنان تا 5 سال تجربه
مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت
تعارض 69
- جدول 4-20: بررسی رفتار مردان و زنان تا 10 سال تجربه
مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 69
- جدول 4-21: آزمون فرض برای بررسی چگونگی تفاوت رفتار
مدیران مرد و زن تا 10 سال سابقه مدیریت 69
- جدول 4-22: بررسی رفتار مردان و زنان تا 15 سال تجربه
مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 70
- جدول 4-23: آزمون فرض برای بررسی چگونگی تفاوت رفتار
مدیران مرد و زن تا 15 سال سابقه مدیریت 70
- جدول 4-24: بررسی رفتار مردان و زنان تا 20 سال تجربه
مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض 71
- جدول 4-25: آزمون فرض برای بررسی چگونگی تفاوت رفتار
مدیران مرد و زن تا 20 سال سابقه مدیریت 72

فصل اول

کلیات پژوهش

1-1. مقدمه

تعارض، عدم توافق میان دو یا چند فرد، گروه یا سازمان است. این عدم توافق ممکن است جزئی یا شدید باشد؛ ممکن است عمر کوتاهی داشته باشد یا برای ماهها و حتی سالها ادامه پیدا کند؛ ممکن است در سطح فردی یا گروهی بروز کند؛ تعارض همچنین ممکن است به شکلهای مختلفی خود را میان افراد نشان دهد، مثلاً ممکن است عدهای با هم رقابت شدید داشته باشند تا دیگری را مجبور به عقبنشینی کنند یا به اصطلاح از میدان به در کنند (Speer, 1996, p. 583).

رضایان (1382) معتقد است، "در هر رابطه انسانی، تعارض، عدم توافق و رویارویی منافع وجود دارد" (ص. 7). پس مدیران با شناخت به موقع اختلافات، درک و شناسایی علایق و منافع طرفین درگیر و آشنایی با روشهای مدیریت تعارض و توانایی و مهارت در استفاده از آنها میتوانند تعارض را در جهت اهداف سازمان پیش ببرند. از این طریق علاوه بر استفاده از انرژی و ظرفیت تعارض به نفع اهداف سازمان، عملکرد گروه و رضایت کارکنان هم افزایش مییابد.

در این فصل به بیان مسئله پژوهش پرداخته میشود، مختصری در مورد تعارض، مدیریت تعارض و احتمال بروز این پدیده در سازمانهای مختلف و به ویژه کتابخانه و اهمیت بررسی مدیریت تعارض در کتابخانههای دانشگاهی و شیوههای مورد استفاده مدیران این کتابخانهها بحث میشود. در ادامه فصل اهمیت تحقیق حاضر، کاربرد نتایج تحقیق، اهداف و سؤالات پژوهش، و در پایان تعاریف اصطلاحات ارائه میشود.

2-1. شرح و بیان مسئله پژوهش

تعارض و مدیریت آن در سازمانها موضوعی است که بسیار مورد توجه مدیران قرار گرفته است. اهمیت این موضوع تا جایی است که از ده نقشی که هنری مینتزرگ (Henry Mintzberg) برای مدیران معرفی کرده، سه نقش به طور خاص مربوط به مدیریت تعارض است؛ این سه نقش عبارتند از: "اداره کننده آشوبها"، "مذاکره کننده" و "تقسیم کننده منابع". با تأملی کوتاه در مورد مسأله تعارض و مدیریت آن می توان دریافت، به دلیل ماهیت تعارض، بروز آن در سازمان غیره منتظره نیست و حل و فصل آن هم به انرژی و وقت زیادی نیاز دارد. در واقع مدیران برای اداره تعارضها زمان زیادی صرف می کنند. یک بررسی نشان داده است به طور میانگین، مدیران 20 درصد از وقت خود را به اداره تعارض اختصاص می دهند (Stroh et al. 2002, p. 120).

جیمز برنز (James M. Burns) میگوید: "تعارض عامل بالقوهای است که در کلیه روابط بشری بروز میکند. این نیرو به همان اندازه که موجب رشد و سلامت است باعث تخریب نیز می باشد. هیچ گروهی نمی تواند کاملاً یکپارچه و هماهنگ باشد. اگر چنین باشد این گروه فاقد ساختار و فرایند است" (اونز، 1382، ص. 369). همانطور که از این بیان استنباط می شود، تعارض تاثیرات مثبت و منفی زیادی بر روی افراد و گروههایی که درگیر آن میشوند، میگذارد. اینکه تعارض نتیجه منفی یا مثبت روی گروه داشته باشد، کاملاً به نوع مدیریت تعارض و نحوه اداره اختلافات بستگی دارد. صاحب نظران تعاریف متعددی برای تعارض ارائه کرده اند. از جمله این تعاریف، تعریف رابینز (1388) است که تعارض را فرایندی می داند که در آن "نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد الف انجام می شود تا تلاشهای ب را از طریق سد کردن راه او خنثی کند؛ در نتیجه ب در رسیدن به اهدافش مستأصل می شود؛ یا اینکه الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید" (ص. 267).

از آنجا که بروز تعارض در سازمانها اجتنابناپذیر است، مدیریت این پدیده نیز از دغدغههای اصلی مدیران است. مدیریت تعارض، فرایند حل و فصل تعارض برای دستیابی به نتایج سازنده به جای نتایج مخرب است. مدیر با اداره تعارض، دلایل اصلی ایجاد آن را رفع و گروه را در جهت اهداف سازمان هدایت می کند (شرمهورن و دیگران، 1386، ص.

(279). بنابراین اگر مدیران، تعارض را به درستی شناسایی، تجزیه و تحلیل و مدیریت کنند، این پدیده میتواند به فرصتی برای تحقق اهداف سازمان تبدیل و باعث رشد و توسعه آن شود؛ اما اگر تعارض به نحو مؤثری مدیریت نشود، تهدیدی برای سازمان و اهداف آن خواهد بود و موجب اختلال در عملکرد میشود.

مدیران برای مدیریت تعارض از شیوه‌ها و سبک‌های مختلفی استفاده می‌کنند. بلیک و موتون (Blake & Mouton, 1964) نخستین مدل را برای اداره تعارض‌های بین فردی ارائه دادند. ایشان راهبردهای مدیریت تعارض را در پنج سبک بر اساس مدل دو بعدی شبکه مدیریت - توجه به فرد - یا توجه به تولید - تنظیم کردند. این شیوه‌ها شامل مدارا، کنارگیری، تسلط، مصالحه و تشریک مساعی بود. تحقیقات این دو پژوهشگر مبنای تحقیقات بعدی پژوهشگران قرار گرفت، و هر کدام به نوبه خود آن را بسط و توسعه دادند. در این میان، کنت توماس (Kenneth Thomas, 1977) هم به تعریف و تفسیر این راهبردها پرداخت و آنها را رویکردهای اجتناب، مصالحه، همکاری، اجبار و گذشت نامید (سلیمانی، 1384، ص. 46).

بروز تعارض در سازمانها و در میان افرادی که در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند، کم و بیش اجتنابناپذیر است. محیط کار کتابخانه‌ها هم از این قاعده مستثنی نیست. ویژگی خاص این نوع کتابخانه‌ها که بررسی تعارض را در آنها ضروری می‌سازد، حساسیت آنها و جایگاه خاص و نقش ویژه‌ای است که در زمینه‌ی آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها دارند. با توجه به اهمیت خاصی که دانشگاه‌ها در سالهای اخیر برای پژوهش قائلند، نقش کتابخانه‌های دانشگاهی حساستر شده است. استفاده کنندگان از کتابخانه‌های دانشگاهی دانشجویان، اساتید و محققینی هستند که انتظار دارند، کتابخانه انواع منابع اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی را به سهولت و به سرعت در اختیار آنان قرار دهد. کتابخانه‌ها هم در این شرایط سعی میکند منابع مورد نیاز مراجعان خود را گردآوری، سازماندهی و دسترسپذیر سازند.

برای تحقق اهداف مورد نظر کتابخانه، باید برنامه‌ریزی منسجم و مناسبی در مورد منابع انسانی در کتابخانه‌ها صورت گیرد، تا باعث افزایش عملکرد و بازدهی شود؛ برای انجام این کار و بالا بردن روحیه و انگیزه‌ی کارکنان و تشویق

آنها به انجام بهتر کارها، نیاز به محیط مشارکتی و تعاون و همکاری میان کارمندان احساس میشود. در این مورد توجه به نکات مهمی میتواند کارگشا باشد، از جمله اینکه، افراد با توجه به تواناییها و مهارتهایی که دارند، در شغلها و پستهای مختلف قرار گیرند، توجه به این مساله به خصوص در هنگام گزینش و استخدام کارکنان ضروری است. از نکات مورد توجه دیگر، وجود شرح وظایف شغلی واضح و روشن برای برطرف نمودن هرگونه ابهام در شغل است. مسأله دیگری، ارتباطات شفاف و گویا میان کارکنان و مدیران^{۱۱} یا سرپرستان است. فعالیت کتابخانه به درک درست تصمیمات مدیران بستگی دارد. اگر ارتباطات به درستی برقرار شود، دلایل انجام دستورات برای کارکنان روشن شود، شیوه‌های اجرای دستورالعملها و رهنمودهای کاری ارائه شده مشخص باشد، در نتیجه مسئولیتها و افرادی که باید آنها را بر عهده بگیرند، با هم تناسب خواهند داشت؛ و به دنبال آن فعالیتهای کتابخانه به شکل صحیح اجرا میشود. برای ایجاد چنین شرایطی میتوان به ارتباطات افقی تکیه کرد. ارتباطات افقی در سازمان از جمله جریانهای ارتباطی است^{۱۲} و یکی از اهدافی که دنبال میکند، رفع تعارض در سازمان است (ماهاپاترا، 1385، ص. 13-18 و ص. 67-68).

فقدان محیط مشارکتی در کتابخانه، ابهام در شرح شغل، متناسب نبودن شغل با تواناییها و مهارتهای فردی، ارتباطات ناقص و شفاف نبودن دستورات و رویهها منجر به ایجاد تعارض در افراد^{۱۳} یا گروه میشود. اگر مدیران به درستی شرایطی را که باعث ایجاد تعارض میشود، شناسایی و مدیریت نکنند، در عملکرد کتابخانه اختلال ایجاد میشود. وقتی میان کارمندان^{۱۴} یک کتابخانه تعارض ایجاد شد و مدیر اقدام قاطعی برای حل و فصل آن انجام نداد، هرج و مرج ایجاد میشود و نارضایتی به وجود آمده در میان کارکنان باعث میشود آنها به درستی وظایفشان را انجام ندهند. در این صورت منابع مورد نیاز مراجعان و خدماتی که از کتابخانه انتظار دارند، به موقع در اختیارشان قرار نمی‌گیرد و نارضایتی در جامعه‌ی استفاده‌کننده ایجاد میشود. از جمله سازمانهایی که مطالعه تعارض در آن لازم به نظر میسد، کتابخانهها هستند. تا کنون پژوهشهای قابل توجهی در زمینه‌ی مدیریت تعارض در کتابخانهها انجام نشده است. بررسی‌ها در این زمینه به کم بودن میزان مطالعه در زمینه مدیریت تعارض در ادبیات کتابداری اشاره دارد، که این

مسأله ناشی از بی میلی کتابداران در مقابله با کشمکشها و تعارضات است. شگفتی از عدم توجه به تعارض در کتابداری آنجا بیشتر می شود که، تحقیقات نشان می دهد، کتابخانه های دانشگاهی بیشتر از سایر سازمانها مستعد بروز تعارض هستند؛ در واقع آنها مکانی بالقوه برای تعارض محسوب می شوند؛ زیرا کارمندان آنها از سطح علمی بیشتری نسبت به سایر کتابداران برخوردار هستند و مراجعان آنها نیز افراد تحصیل کرده و علمی هستند (Edwards et al. 2000 p. 35).

با توجه به اهمیت این موضوع، لازم است پژوهشی در خصوص میزان بکارگیری سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانههای دانشگاهی انجام شود، تا مشخص شود مدیران از کدام سبک استفاده بیشتری میکنند. در این راستا ارائه پیشنهاداتی برای استفاده مؤثر از سبکهای مدیریت تعارض با توجه به موقعیتهای پیش آمده میتواند راهگشا باشد. باید توجه داشت متغیرهایی مانند جنسیت، سن، مدرک و رشته تحصیلی مدیر میتوانند روی انتخاب سبکهای مدیریت تعارض تاثیر گذار باشند. این متغیرها و میزان تأثیرگذاری آنها روی مدیریت تعارض در پژوهشهای مختلف بررسی شده است. عواملی که در این پژوهش میزان تأثیرگذاری آنها روی انتخاب شیوه های مدیریت تعارض مدیران کتابخانههای دانشگاهی بررسی شد، شامل جنسیت، رشته تحصیلی، نوع استخدام (اداری یا هیات علمی)، پاره وقت بودن یا تمام وقت بودن مدیریت، تجربه مدیر است.

پژوهش حاضر بر اساس نظریات توماس (1977) مبتنی بر ارائه مدلی از سبکهای مدیریت تعارض شامل اجتناب، همکاری، مصالحه، اجبار و گذشت شکل گرفته است.

3-1. اهمیت و ارزش تحقیق

تعارض در سازمانها از مسائل مهم و قابل تأملی است که ذهن مدیران را متوجه خود ساخته است. تعارض اگر به درستی مدیریت نشود، دودستگی و نارضایتی را در افراد و گروهها ایجاد می کند و به دنبال آن عملکرد گروه کاهش می یابد. سازمانها، افراد و گروههای مختلفی را با عقاید و نظرات و امکانات متفاوت در خود جای داده اند، بنابراین برای موفقیت خود به انرژی و پویایی این گروههای متفاوت نیاز دارند تا آن را در جهت منافع خود به کار گیرند. در این صورت علاوه بر اینکه به اهداف مورد نظر می رسند، کارکنان

نیز در آرامش به کار و فعالیت میپردازند و منافعشان تأمین میگردد.

در این میان، نقش مدیران حائز اهمیت است. مدیران با درک درست موقعیت تعارض و هدایت و نظارت صحیح تعارض می‌توانند آثار منفی آنرا کم‌رنگ و به تحقق اثرات مثبت تعارض کمک کنند. مدیران می‌توانند با مدیریت صحیح، از تعارض و انرژی و ظرفیت به وجود آمده ناشی از آن در جهت اهداف و منافع سازمان استفاده کنند.

در پژوهش حاضر مدیریت تعارض در کتابخانه‌های دانشگاهی بررسی میشود. کتابخانه‌های دانشگاهی محل ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به مراجعان خود هستند. کارمندان این کتابخانه‌ها برای ارائه خدمات بهتر، نیاز به آرامش و اطمینان خاطر دارند؛ زیرا فضای پر از تعارض، تنش و اضطراب، مستقیماً روی نحوه کار آنها اثر می‌گذارد. تعارض ممکن است منجر به ناراضایتی شود و کتابدار ناراضی موجب ناراضایتی مراجعان و کاهش کارایی کتابخانه شود. در نتیجه این نیاز احساس می‌شود که مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به مسأله‌ی تعارض، درک و شناسایی و مدیریت و نظارت صحیح بر آن توجه خاص داشته باشند تا تعارض به جای تخریب، اثرات مثبت و سازنده بر جای گذارد.

با توجه به اهمیت پدیده تعارض در کتابخانه‌ها و جایگاه خاص این نوع کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های کشور، همچنین از آنجا که تا کنون پژوهشی مدیریت تعارض در کتابخانه‌های دانشگاهی را بررسی نکرده است، لازم است پژوهشی در این زمینه انجام شود

1-4. کاربرد نتایج تحقیق

انتظار میرود این تحقیق مشخص کند مدیران بیشتر از چه روشی برای مدیریت تعارض استفاده میکنند. همچنین مشخص کند متغیرهای جنسیت، رشته تحصیلی، نوع استخدام (اداری یا هیات علمی)، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر، تأثیری روی سبک‌های مورد استفاده دارند؟ مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی می‌توانند از نتایج این تحقیق برای بهبود مهارت‌های مدیریت تعارض در محیط کارشان استفاده کنند. آشنایی با روش‌هایی که توسط مدیران بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد و روش‌هایی که متناسب با شرایط تعارض، بهتر می‌تواند تعارض را حل کند، به مدیریت مؤثرتر تعارض کمک شایان توجهی می‌کند. آنچه مدیران باید بدانند