

## الگویابی ساختاری تأثیر مهارت‌های ارتباطی کتابداران بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر راهبردهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌ها

اکبر بهمنی چوب بستی<sup>۱\*</sup> و سید مهرداد سیدین<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران،

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارتقای قابلیت کتابداران در مدیریت تعارض در کتابخانه‌ها با به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی است. بنابراین در این پژوهش به بررسی روابط علمی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کتابداران بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر راهبردهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌ها پرداخته شد.

این پژوهش از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام گرفت. جامعه پژوهش را تمامی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی کویین دام، ارتباطات بین فردی گراهام و مدیریت تعارض سازمانی پوتنام و ویلسون بود.

نتیجه آزمون رگرسیون آماری بیانگر تأثیر مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و راهبردهای مدیریت تعارض است و همچنین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی بر راهبردهای مدیریت تعارض تأثیر معناداری دارند.

با توجه به نقش علی مهارت‌های ارتباطی می‌توان با شناسایی ضعف‌های موجود در حوزه کتابخانه‌های عمومی، زمینه را برای رشد و ترقی این مهارت‌ها از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و موارد پیشنهادشده در این پژوهش فراهم آورد تا کتابداران در ارائه خدمات به کاربران نهایت بهره‌مندی را از مهارت‌های ارتباطی خود ببرند و در مراجعه مجدد کاربر بهترین روش ارتباط بین فردی برای کاهش تعارض در کتابخانه‌ها را اتخاذ نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی، راهبردهای مدیریت تعارض، کتابداران، کتابخانه‌های عمومی.

## ۱. مقدمه

انسان به‌عنوان موجودی اجتماعی برای رفع نیازهای زندگی فردی و اجتماعی خود، نیازمند ارتباط و برقراری رابطه و تعامل با سایر افراد است. یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است [۱].

ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است. به‌گونه‌ای که برای هر دو قابل‌فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر فرستنده، گیرنده و پیام، موجود نباشند هیچ‌گونه ارتباطی برقرار نمی‌شود [۲]. باوجوداین، همچنان تأثیرگذاری بر دریافت‌کننده پیام و اطمینان از میزان اثربخشی پیام و ایجاد زمینه تأثیرگذاری بر منبع هدف و شناخت و آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار و شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد و از طرفی توسعه دانش کاربردی راهکارهای نفوذ و قدرت و عوامل مؤثر بر رفتار اثرگذار از جمله دغدغه‌های مدیریتی در رفتار سازمانی است [۳]. هارجی و کریستین با توجه به تعریفی که از مهارت‌های ارتباطی می‌کنند «مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند، به هم مرتبط و متناسب با وضعیت فرد از مهارت‌های ارتباطی که آموخته با توجه به نیازش بهره می‌برد، آموختنی بوده و تحت کنترل فرد می‌باشند» [۴].

کوبین دام<sup>۱</sup> مهارت‌های ارتباطی را شامل مؤلفه‌های زیر می‌داند:

۱. مهارت گوش دادن: فرایندی است شامل دریافت، درک، توجه، معناگذاری و پاسخگویی توسط شنونده به پیام ارائه شده که می‌تواند به شکل کلامی و غیرکلامی باشد؛

۲. توانایی دریافت و ارسال پیام: توانایی دریافت و ارسال پیام ارتباطی، نه تنها دریافت و ارسال پیام به معنای عام بلکه توانایی کشف معنای حقیقی پیام‌های کلامی و غیرکلامی در ارتباط اجتماعی؛

۳. بینش نسبت به فرایند ارتباط: توانایی درک چگونگی تأثیرگذاری در روابط اجتماعی و نیز توانایی فهم دیگران؛

۴. کنترل عاطفی: توانایی ابراز احساسات و کنترل آن و

نیز کنار آمدن با عواطف و دیگران است؛

۵. ارتباط توأم با قاطعیت: برخورداری از جسارت بدان حد است که فرد بتواند صرف‌نظر از واکنش عاطفی

دیگران، سؤالات و ابهامات خود را تبیین کند [۵].

خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی گستره‌ای فراگیر دارد. بسیاری از خدماتی که کتابخانه‌ها ارائه می‌نمایند، مستلزم ارتباط کتابدار با افراد است [۶]. رسالت اصلی کتابخانه‌ها جلب رضایت مراجعه‌کننده است، در صورتی مراجعه‌کنندگان با رضایت، کتابخانه را ترک خواهند کرد که یا نیاز اطلاعاتی آنها برطرف شده باشد یا اینکه در صورت برطرف نشدن نیازشان با برخورد مناسبی از سوی کتابداران مواجه شده باشند و اطمینان یابند که کتابدار در یاری‌رساندن به آنها تمام تلاش خود را به کار بسته است. در غیر این صورت، علاوه بر نارضایتی در برخی مواقع، حتی ممکن است فرد، دیگر به کتابخانه مراجعه نکند. برای برطرف کردن نیاز اطلاعاتی افراد و جلب رضایت آنها بایستی تعامل و ارتباطی دوسویه بین کتابدار و مراجعه‌کننده برقرار شود [۷].

در این راستا کتابداران به‌عنوان نیروی انسانی فعال، نقش مؤثری در تحقق یافتن اهداف کتابخانه‌ها دارند. نکته اینجاست که هر چه توان نیروی انسانی موجود در کتابخانه‌ها نسبت به برقراری ارتباط مناسب و کارآمد بیشتر باشد، امکان ارائه خدمات بهتر نیز فراهم می‌گردد. از این رو سهم مهمی از ارتباطات یک کتابخانه متوجه کتابداران آن است [۸]. همچنین کتابداران با توجه به نقشی که در بخش‌های مختلف کتابخانه ایفا می‌کنند باید از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشند. مهم‌ترین نقش کتابداران، پیوند بین نیازهای کاربران و منابع اطلاعاتی است که در مصاحبه با مرجع و ارتباط با کاربر محقق می‌شود [۹]. بسیاری از کتابداران قادر به برقراری رابطه‌ی خوب با مراجعین نیستند و به‌رغم داشتن دانش خوب نمی‌توانند کتابداران موفق باشند. کتابداران موفق، کتابدارانی هستند که به‌خوبی از قابلیت‌های ارتباطی خود بهره بگیرند و رابطه‌ی اثربخش و سازنده برقرار کنند. در برخورد با نیاز اطلاعاتی پیچیده، نیاز به کتابداران با تخصص ویژه که بتوانند ابهام

1. Queen Dom

ویژگی، خدمات کتابخانه به ذهن آدمی مربوط می‌شود و به عبارتی، رو کردن فرد به کتابخانه‌ها در اصل برای یافتن چیزی را که فکر می‌کند نمی‌داند، در آنجا بیاید و بداند. چهارمین ویژگی آن است که در بیشتر موارد خدمات کتابخانه قابل صرف نظر کردن هستند. همچنان که در سید مصرف خانوار به هنگام بروز تنگنای اقتصادی کالاهای فرهنگی به نفع کالاهای حیاتی حذف می‌شوند، خدمات کتابخانه‌ای نیز قابل حذف و یا حداقل جانشینی‌اند. ویژگی‌های چهارگانه فوق در ترکیب با یکدیگر بستری می‌سازد که ارتباطات بین فردی را در استفاده جامعه از خدمات کتابخانه برجسته می‌کند [۱۱]. کتابدار در محیط کتابخانه، از سویی با مدیران بخش‌ها و ادارات مختلف سازمانی و از سوی دیگر با همکاران خود در سطوح بالاتر، مساوی یا پایین‌تر ارتباط دارد. کتابداران همچنین در ارتباط مداوم با سازمان‌هایی مانند مدارس، کانون‌های پرورش فکری کودکان و مساجد هستند که می‌توانند فعالیت مشترک یا مکمل داشته باشند؛ اما اساسی‌ترین روابط کتابدار با مراجعه‌کنندگان کتابخانه است. با توجه به جامعه استفاده‌کننده انواع کتابخانه، متنوع‌ترین طیف مخاطبان به کتابخانه‌های عمومی مراجعه می‌کنند و لاجرم با نیازها و علایق بسیار متفاوتی مواجه هستند [۱۵].

تعارض فرایندی است که در آن یک‌طرف تلاش می‌نماید تا به‌طور عمدی باعث محرومیت طرف مقابل در نیل به اهداف مورد نظر شود. تعارض در محیط‌های رقابتی امری کاملاً طبیعی و نتیجه تفاوت در نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر است که خود را با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس نشان می‌دهد. برای مدیریت تعارض قبل از هر چیز باید تعارض را شناسایی و علل ایجاد آن را مورد تجزیه و تحلیل و نهایتاً سبک مناسب را انتخاب و به کار برد. تعارض می‌تواند با استفاده از مهارت‌های ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره مدیریت شود. درواقع سبک‌ها و شیوه‌های رفتاری خاص مدیران در مواجهه با تعارض سبک مدیریت تعارض نامیده می‌شود [۱۶].

موجود در تقاضای مراجعه‌کننده را برطرف کنند و او را به اطلاعات مورد نیازش هدایت کنند، بیشتر احساس می‌شود [۱۰]؛ بنابراین برقراری ارتباط مؤثر و سازنده نیازمند داشتن مهارت برقراری ارتباط است. فایده به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی که می‌تواند به‌طور مستقیم نصیب کتابدار شود، مصون ماندن از تنش ناشی از درگیری در محیط کار است؛ فایده دیگر رابطه خوب با اعضای جامعه آن است که می‌تواند به ارتقای حیثیت و جایگاه حرفه کتابداری در مقام عضو حرفه نزد افکار عمومی جامعه بیانجامد [۱۱].

ارتباط، تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است. از این رو مدیران باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباط مؤثر را بدانند [۱۲]. فرایند مهارت‌های انسانی در چهار حیطه ارتباط با خود، روابط بین فردی، روابط گروهی و روابط جمعی قرار می‌گیرد که در این میان، روابط بین فردی مهم‌ترین بخش‌های روابط انسانی است. روابط بین فردی به‌صورت ارتباط با زیردستان، بالادستان و هم‌رده‌ها تعریف می‌شود. در سازمان‌ها هر سه بخش از این ارتباطات قابل بررسی است [۱۳]. حیطه‌های مختلفی که گراهام<sup>۱</sup> تحت عنوان روابط بین فردی از آن استفاده کرد شامل: آگاهی از خود و خود فاش‌سازی، خود نظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها است [۱۴]. از این رو در مقوله مهارت‌های ارتباطی باید اذعان نمود مهارت‌های کلامی، گوش دادن و بازخورد مؤثر، مهارت‌هایی هستند که در تعاملات بین فردی و فرایند ارتباطات نقش مؤثری دارند [۳].

نخستین ویژگی اهمیت ارتباط بین فردی در خدمات کتابخانه‌ای، ماهیت رابطه فرد با فرد در محیط کتابخانه است. به‌عبارت‌دیگر، استفاده از خدمات کتابخانه‌ها همواره فردی است. دوم آنکه، خدمات کتابخانه از نوع خدمات انبوه و یک‌شکل نیست زیرا افراد نیازهای اطلاعاتی گوناگون دارند و منابع برآوردن این نیازها نیز متنوع است. سومین

1. Graham

اهداف، ارزش‌ها، سبک‌ها و موقعیت‌های متفاوت آنها موجب ایجاد تنش می‌گردد؛ بنابراین آستین<sup>۴</sup> اعلام نمود نگرانی مدیران در سازمان نباید کاهش تعارض باشد، بلکه مدیریت تعارض و هدایت آن در جهت تحقق اهداف سازمانی و نیز منافع فردی از اهمیت برخوردار است. از این جهت برخورد صحیح با تعارض و اتخاذ راهبردهای مناسب برای مدیریت تعارض از موضوعات اساسی در هر سازمانی است [۱۸].

عدم آگاهی از میزان و عوامل بروز اختلاف و تعارض در کتابخانه‌های عمومی علاوه بر اینکه بر عملکرد و اثربخشی کتابخانه‌ها و نیز میزان ارتباط کتابداران با مراجعان تأثیرگذار خواهد بود، بدون تردید در سطح جامعه هم تأثیرات منفی خواهد داشت. به‌طور کلی، در کتابخانه‌ها نیز مانند هر سازمان دیگر امکان بروز تعارض وجود دارد و لیکن آنچه مهم است این است که تعارض اداره شود و نه اینکه سرکوب شود و نه اینکه اجازه داده شود تعارض تشدید و از کنترل خارج شود. از این جهت شناسایی عوامل بروز تعارض در کتابخانه‌ها و همچنین شناسایی نحوه برخورد کتابداران با تعارض از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اینکه کتابخانه‌های عمومی نقش مهمی در توسعه اهداف جامعه دارند، در این بین به نظر می‌رسد کتابخانه‌ها به‌عنوان یک سازمان، زمانی موفق هستند که دارای کتابدارانی با شناخت و درک کامل از ارزش و تأثیر ارتباطات مناسب و استفاده آگاهانه از مهارت‌های ارتباطی، استقرار الگوی ارتباطی اثربخش و با آگاهی از میزان و عوامل بروز تعارض در کتابخانه‌های عمومی بتوانند در فرایندهای خدمات کتابخانه نقش چشمگیری را ایفا نمایند.

در بین پژوهش‌های صورت پذیرفته در حوزه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی مبحث روان‌شناسی افراد بسیار کم مورد توجه است و در مورد رابطه مهارت‌های ارتباطی با سایر عوامل کلیدی به‌صورت خاص و ویژه، تاکنون هیچ پژوهشی صورت نپذیرفته است. بر این اساس نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان دادند که در بین مؤلفه‌های نظام ارتباطات، سه مؤلفه که در حد مطلوب برآورد شد عبارت بودند از: مثبت‌گرایی، همدلی، روحیه

پژوهشگران راهبردهای مختلفی را برای مدیریت تعارض بیان کرده‌اند. توماس<sup>۱</sup> پنج استراتژی عمده رقابت، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه را برای مدیریت تعارض ارائه کرده است. در این پژوهش راهبردهای مدیریت تعارض بر اساس چهارچوب مفهومی پوتنام و ویلسون<sup>۲</sup> مورد توجه قرار گرفته است. آنها در پژوهش میدانی خود این پنج شیوه را در درون سه راهبرد به شرح زیر قرار داده‌اند:

الف. راهبرد مقابله نکردن: شامل شیوه‌های اجتناب و سازش می‌شود. این راهبرد زمانی اتخاذ می‌شود که اختلافی وجود دارد ولی موضوع خیلی مهم نیست و نرمش در یک موضوع پیش افتاده، اعتباری برای موضوع دیگری که برای فرد مهم است کسب می‌کند. 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 راه‌حل‌گرایی: 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 می‌کنیم.

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 با همدیگر 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 [۱۷].

بنا بر نظر رحیم<sup>۳</sup>، تعارض می‌تواند سازنده یا مخرب باشد یعنی می‌تواند خلاقیت بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد یا آنکه باعث اتلاف انرژی و منابع سازمان شود. همان‌گونه که افراد در سازمان‌ها با هم تعامل می‌کنند،

1. Thomas
2. Putnam and Wilson
3. Rahim

4. Austin

در تحقیقات خارجی انجام گرفته می‌توان به تحقیقات آدومی و اوزیوما<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که با هدف بررسی راهبردهای مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شد؛ اشاره کرد، نتایج نشان داد که مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه در هنگام روبه‌رو شدن با تعارض بیشتر گرایش به استفاده از سبک اجتناب داشتند. همچنین در کتابخانه‌ای که تعارض بهتر مدیریت شده است در دستیابی به اهداف موفق‌تر بوده است. کالکارنی و دشپاند<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود که به سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌های دولتی هند از دیدگاه کاربران و تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر آن پرداختند. نتایج نشان دادند که کیفیت خدمات در کلیه ابعاد میانگین رضایت کاربران را برآورده کرده است. در این میان کارکنان نقش مهمی در کیفیت خدمات داشتند و عواملی چون استقبال با روی باز، برخورد اولیه و پوشش مناسب تأثیر مثبتی بر کیفیت خدمات داشتند. راجش<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان داد که رضایت معلمان از مهارت‌های ارتباطی بین فردی سرپرستاران با رضایت از رشد خود در شغل نیز رابطه مثبت دارد.

با توجه به اهمیت ویژه‌ای که نقش مهارت‌های ارتباطی در زندگی فردی و عمومی دارد و برای روشن‌تر شدن این نکته که ارتباطات مناسب در یک کتابخانه چه تأثیری در ارائه خدمات دارا است، پژوهش در این زمینه لازم و ضروری به نظر می‌رسد؛ از این رو شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی کتابداران و تبیین روابط بین آنها و همچنین ارتقای قابلیت کتابداران در مدیریت تعارض در کتابخانه‌ها که هدف عمده این تحقیق است، می‌تواند به یافته‌هایی منجر شود که با شناسایی سطوح مهارت‌های ارتباطی افراد و میزان ارتباطات بین فردی افراد با زیردستان و بالادستان در دو موقعیت واقعی و ایده‌آل موجب بهبود سطح ارتباطات و در نهایت، اثربخشی کتابخانه در مدیریت تعارض شود. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش بدین صورت طراحی شد:

حمایت‌گری. بین نظام ارتباطات (روحیه حمایت‌گری، مثبت‌گرایی و تساوی) از یک‌سو و تعارض بین فردی مدیران و کارکنان رابطه معناداری وجود داشت. شادپور و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه معنادار و معکوس بین متغیرهای ارتباطات با تعارض نشان می‌دهد و به‌کارگیری ارتباطات اثربخش در یک فضای حمایت‌گرانه همراه با انتقال حس مثبت به‌طرف مقابل می‌تواند عامل کاهش تعارض در مراکز درمان محسوب شود. فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض همبستگی منفی وجود دارد. بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد عدم مقابله ارتباط معنادار منفی مشاهده شد. بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد راه‌حل‌گرایی (همکاری، مصالحه) همبستگی معناداری وجود دارد. تقی‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی اعلام کردند نتایج تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری، برازندگی الگو را با داده‌ها، مورد حمایت قرار دادند. ضریب مسیر مهارت‌های ارتباطی به توانمندسازی و ضریب مسیر سبک‌های مثبت حل تعارض به توانمندسازی مثبت و معنادار بود. همچنین ضریب مسیر سبک‌های منفی حل تعارض به توانمندسازی، منفی و معنادار بود. آنان به این نتیجه رسیدند روش‌هایی که مدیران برای حل تعارض و برقراری ارتباط با کارکنان اجرا می‌کنند در توانمند کردن کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند. خسروی و واصفیان (۱۳۹۳) بیان کردند بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین بین سابقه با انتخاب راهبردهای مدیریت حل تعارض تفاوت معنادار مشاهده شد؛ که این رابطه در تحقیق کارور (۱۳۹۵) به صورت یک رابطه منفی و معنادار خود را نشان می‌دهد ولی بین متغیرهای مهارت ارتباطی و راهبرد راه‌حل‌گرایی مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که در نهایت اعلام کرد که یکی از روش‌های افزایش مدیریت صحیح تعارضات، تقویت مهارت ارتباطی مدیران است.

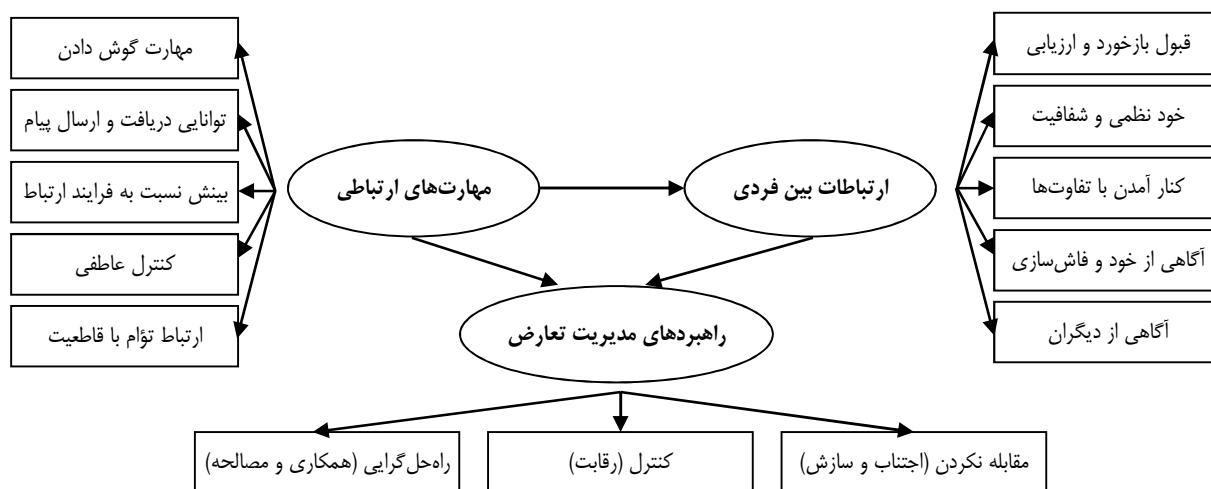
1. Adomi and Ozioma  
2. Kulkarni & Deshpande  
3. Rajesh

الگوی پیشنهادی مربوط به پیش‌بینی‌های مهارت‌های ارتباطی با ارتباطات بین فردی و راهبردهای مدیریت تعارض برانزده داده‌ها است.

### مدل مفهومی پژوهش

مطابق مباحث مطرح‌شده در بیان مسئله و چهارچوب مفهومی پژوهش در زمینه تبیین روابط متغیرهای پژوهش با یکدیگر و پیشینه‌های پژوهش، شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

- بین مهارت‌های ارتباطی کتابداران با ارتباطات بین فردی در کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مهارت‌های ارتباطی کتابداران با راهبردهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین ارتباطات بین فردی کتابداران با راهبردهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

نمونه‌گیری طبقه‌ای کوکران با خطای مجاز (۰/۰۵) استفاده شد. از این رو در این پژوهش تعداد کل نمونه ۸۹ نفر در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی کوبین دام دارای ۳۴ گویه با ۵ مؤلفه (گوش دادن، توانایی دریافت و ارسال پیام، بیش نسبت به فرایند ارتباط، کنترل عاطفی و ارتباط توأم با قاطعیت) با پایایی ۰/۸۳، ارتباطات بین فردی گراهام با ۱۹ گویه و شامل ۵ مؤلفه (آگاهی از خود و خود فاش‌سازی، خود نظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول بازخورد و ارزیابی و کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها) با پایایی ۰/۸۷ و مدیریت تعارض سازمانی پوتنام و ویلسون که دارای ۳۱ گویه با ۳ مؤلفه (شامل عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل) با پایایی ۰/۹۲ بود که در سیستم لیکرت پنج ارزشی

### ۲. روش پژوهش

به منظور بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کتابداران بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر راهبردهای مدیریت تعارض کتابخانه‌ها، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته شد و تأثیر متغیرهای مشاهده شده بر متغیرهای مستقل مورد بررسی قرار گرفت. از این رو تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بود که به روش پیمایشی انجام گرفت.

جامعه آماری مورد بررسی این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در کتابخانه‌های عمومی استان مرکزی در سال ۱۳۹۷ بود که طبق آمار امور اداری کتابخانه‌های عمومی استان ۱۸۴ نفر بودند. نمونه آماری تحقیق، به صورت تصادفی انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از روش

با توجه به جدول ۱ و سطوح معناداری به دست آمده هر یک از متغیرهای پژوهش که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، فرضیه تأیید شده و داده‌های تمام متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کرد و برای آزمون هر یک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

برای بررسی همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ذکر شده است.

**جدول ۲. آزمون لوین برای بررسی همگنی**

**واریانس‌های متغیرهای پژوهش**

متغیر شاخص	مهارت‌های ارتباطی	ارتباطات بین فردی	راهبردهای مدیریت تعارض
df1	۲	۲	۲
df2	۵۳	۵۳	۵۳
F	۱/۸۷	۱/۵۵	۰/۵۷
sig	۰/۳۴	۰/۲۸	۰/۶۰

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود در  $P \geq 0/05$  فرض تساوی واریانس‌ها برای همه متغیرهای پژوهشی برقرار است.

مورد سنجش قرار گرفت. روش‌های آماری شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. ۱. نسخه ۲۲ و لیزرل ۲ نسخه ۸/۸ با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

**۳. یافته‌های پژوهش**

نتایج بررسی جمعیت شناختی اعضای نمونه نشان داد که از بین ۸۹ پاسخگو، بیشتر پاسخگویان با ۵۹/۶ درصد مربوط به گروه سنی بین ۳۱ الی ۴۰ سال هستند. ۴۳/۸ درصد پاسخگویان را مردان و ۵۶/۲ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. از جانب دیگر ۷۴/۲ درصد پاسخگویان متأهل و ۲۵/۸ درصد پاسخگویان مجرد بودند. میزان تحصیلات ۶۹/۷ درصد از پاسخگویان کارشناسی بود. از نظر سابقه کار بیشتر پاسخگویان ۶۷/۴ درصد، زیر ۱۰ سال سابقه کار داشتند. نهایتاً ۸۵/۴ درصد از پاسخگویان به صورت پیمانی در کتابخانه‌ها مشغول به خدمت می‌باشند. در آمار استنباطی ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد.

**جدول ۱. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف**

متغیر شاخص	مهارت‌های ارتباطی	ارتباطات بین فردی	راهبردهای مدیریت تعارض
Z	۱/۱۲	۰/۸۴	۰/۷۶
P	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۸۱

**جدول ۳. آزمون همبستگی تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی**

**و ارتباطات بین فردی و راهبردهای مدیریت تعارض**

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مهارت‌های ارتباطی با ارتباطات بین فردی	۰/۵۷	۰/۰۴۰
مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض	۰/۴۷	۰/۰۱۰
ارتباطات بین فردی با راهبردهای مدیریت تعارض	۰/۳۶	۰/۰۳۳

1. SPSS  
2. LISREL

ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض، همچنین بین ارتباطات بین فردی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول ۳ به دلیل اینکه سطح معناداری به دست آمده از ۰/۰۵ کمتر است، می توان گفت بین مهارت های ارتباطی با ارتباطات بین فردی و مهارت های

جدول ۴. آزمون رگرسیون برای تعیین رابطه مهارت های ارتباطی با ارتباطات بین فردی

sig	F	sig	t	bc	R <sup>2</sup>	R	
۰/۰۳۰۵	۰/۰۱۰۲	۰/۰۰۰	۱۵/۳۵	۶۹/۱۵	۰/۴۵	۰/۲۸۷	اعداد ثابت
		۰/۰۳۹	۰/۴۴	۰/۳۶۵			مهارت گوش دادن
		۰/۰۳۳	۰/۱۲۵	۰/۲۲۰			توانایی دریافت و ارسال پیام
		۰/۰۰۶	- ۲/۶۳	- ۱/۹۵			ارتباط توأم با قاطعیت
		۰/۰۱۱	۱/۱۷	۰/۷۲۵			کنترل عاطفی
		۰/۰۳۷	۰/۲۱	۰/۱۳۸			بیش نسبت به فرایند ارتباط

تأثیر متغیر مهارت های ارتباطی است. از آنجاکه سطح معناداری آماره F از ۰/۰۵ کمتر است، می توان گفت رابطه بین مهارت های ارتباطی با ارتباطات بین فردی از نوع خطی است.

با توجه به جدول ۴ ضریب تعیین یا (R<sup>2</sup>) نشان می دهد که چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می شود، بر اساس داده های به دست آمده در جدول فوق ۴۵ درصد از تغییرات متغیر ارتباطات بین فردی تحت

جدول ۵. آزمون رگرسیون برای تعیین رابطه بین مهارت های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض

sig	F	sig	t	bc	R <sup>2</sup>	R	
۰/۰۴۲	۰/۰۲۰۴	۰/۰۰۰	۱۲/۱۵	۶۳/۲۵	۰/۲۰۳	۰/۳۲۵	اعداد ثابت
		۰/۰۱۹	۰/۱۴	۰/۲۰			مهارت گوش دادن
		۰/۰۱۴	۰/۱۱۵	۰/۱۸۰			توانایی دریافت و ارسال پیام
		۰/۰۰۷	- ۳/۷۸	- ۲/۸۵			ارتباط توأم با قاطعیت
		۰/۰۲۵	۲/۱۷	۰/۹۰			کنترل عاطفی
		۰/۰۴۰	۰/۳۵	۰/۶۰			بیش نسبت به فرایند ارتباط

به دست آمده آماره F از ۰/۰۵ کمتر است، می توان گفت رابطه بین مهارت های ارتباطی با راهبردی های مدیریت تعارض از نوع خطی است.

با توجه به جدول ۵ ضریب تعیین یا (R<sup>2</sup>) به دست آمده برابر با ۰/۲۰۳ بوده نشان می دهد که ۲۰/۳ درصد تغییرات متغیر راهبردهای مدیریت تعارض به وسیله مهارت های ارتباطی تبیین می شود. همچنین به دلیل اینکه سطح معناداری



جدول ۶. آزمون رگرسیون برای تعیین رابطه بین ارتباطات بین فردی با راهبردهای مدیریت تعارض

sig	F	Sig	t	bc	R <sup>2</sup>	R	
.۰/۰۰۲	.۰/۰۹۱۰	.۰/۰۰۰	۱۱/۱۵	۵۷/۴۵	.۰/۳۴۷	.۰/۱۳۵	اعداد ثابت
		.۰/۰۱۹	۰/۶۵	۰/۱۷۵			آگاهی از خود و فاش‌سازی
		.۰/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۱۴۰			خود نظمی و شفافیت
		.۰/۰۰۰	۱/۱۸	۰/۲۵			آگاهی از دیگران
		.۰/۰۰۵	۲/۱۲	۰/۵۰۱			قبول بازخورد و ارزیابی
		.۰/۰۱۰	۰/۴۴	۰/۲۶۲			کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها

با توجه به برقراری روابط خطی بین متغیرها و برقراری تساوی واریانس بین آن‌ها، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. متغیرهای پژوهش شامل مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی و راهبردهای مدیریت تعارض و خرده مقیاس‌های آنها وارد مدل شدند.

با توجه به جدول ۶ ضریب تعیین یا (R<sup>2</sup>) به دست آمده برابر ۰/۳۴۷ است و نشان می‌دهد که ۳۴/۷ درصد تغییرات متغیر ارتباطات بین فردی به وسیله متغیر راهبردهای مدیریت تعارض پیش‌بینی می‌شود. همچنین به دلیل اینکه سطح معناداری به دست آمده آماره F از ۰/۰۵ کمتر است، می‌توان گفت رابطه بین ارتباطات بین فردی با راهبردی‌های مدیریت تعارض از نوع خطی است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش در مدل معادلات ساختاری تأیید شده پژوهش

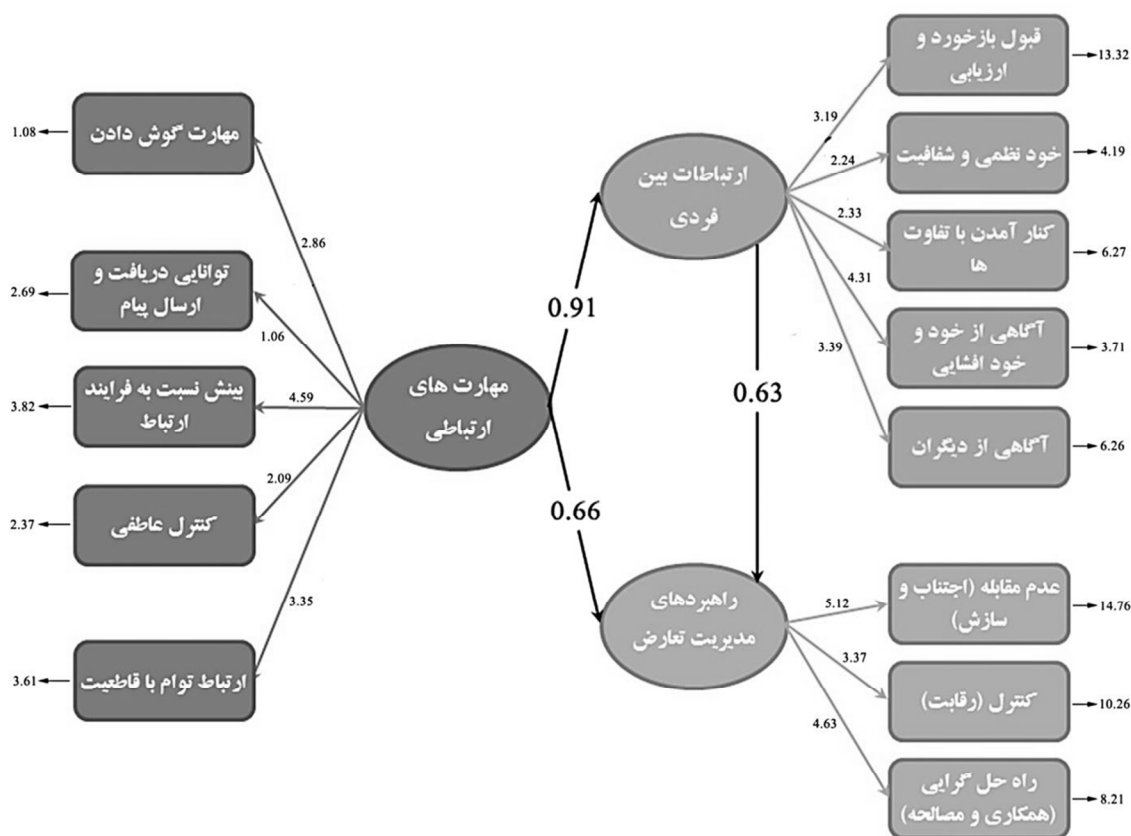
برازش مناسب	مدل اصلی	نام شاخص
	۲۵۶/۱۶	مقدار خی (X <sup>2</sup> )
	۱۰۷	درجات آزادی (df)
2 ≥	۱/۴۶	x <sup>2</sup> /df
0.05 < P < 0.1	۰/۰۰۱	P-Value
RMSEA < 0.08	۰/۰۵	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
NFI > 0.90	۰/۹۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
GFI > 0.90	۰/۹۶	شاخص برازندگی تطبیقی (GFI)
AGFI > 0.90	۰/۹۵	شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده (AGFI)

معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۰۹ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌ها است. میزان این شاخص برای مدل برابر با ۰/۹۶ است. شاخص AGFI، در واقع حالت تطبیق داده شده شاخص GFI با در نظر گرفتن درجه آزادی است. میزانی بالاتر از ۰/۰۹ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراجی با توجه به داده‌هاست. همچنین نسبت خی دو به درجات آزادی کمتر از ۳ است و

بر اساس جدول ۷، با توجه به مقادیر شاخص‌های برازندگی، همه آنها نشان‌دهنده برازش مطلوب و مناسب مدل با داده‌های پژوهشی است و مدل پژوهش تأیید می‌شود. مطابق جدول فوق مقدار شاخص نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی ۱/۴۶ به دست آمد که از مقدار ۲ کمتر است و نشان‌دهنده بهترین نسبت شاخص است هر چه میزان RMSEA کمتر از ۰/۰۵ باشد مدل خوب و اگر از ۰/۰۸ کوچک‌تر باشد مستدل است. شاخص GFI،

مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و راهبردهای مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارد و ارتباطات بین فردی نیز بر راهبردهای مدیریت تعارض تأثیرگذار است.

نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده‌شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است و نشان می‌دهند که



شکل ۲. اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و ارتباط آن با راهبردهای مدیریت تعارض

### ۵. نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج رابطه معناداری بین مهارت‌های ارتباطی با ارتباطات بین فردی وجود دارد و نتیجه آزمون رگرسیون آماری بیانگر ارتباط مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با ارتباطات بین فردی است. نتایج این پژوهش با نظری و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. از آنجاکه از دیدگاه صاحب‌نظران ارتباط بین فردی سازمانی نیز یکی از مهارت‌های ضروری مورد نیاز کارکنان است و برای آنچه سازمان از افراد انتظار دارد و آنچه باید انجام دهند لازم و موردنیاز است، با این شرایط سطح مهارت‌های ارتباطی افراد می‌تواند با مهارت‌های ارتباطی کتابداران مرتبط باشد. ارتباطات بین فردی به‌عنوان یکی از مهارت‌های اساسی

با توجه به شکل ۲ عدد معناداری مسیر مابین متغیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، از این‌رو این فرضیه مناسب بودن برازش مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معناداری به‌دست‌آمده مثبت است این اثر مستقیم است. میزان اثرگذاری متغیر مهارت ارتباطی بر ارتباطات بین فردی با توجه به شکل ۲ برابر (۰/۹۱) است که نشان می‌دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مهارت ارتباطی، متغیر ارتباطات بین فردی ۰/۹۱ واحد و هم‌راستا با مهارت ارتباطی تغییر خواهد یافت. میزان اثرگذاری متغیر مهارت ارتباطی بر مدیریت تعارض با توجه به شکل ۱ برابر (۰/۶۶) است که نشان می‌دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مهارت ارتباطی، متغیر مدیریت تعارض ۰/۶۶ واحد و هم‌راستا با مهارت ارتباطی تغییر خواهد یافت.

مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان شرط لازم برای استخدام کتابداران و حضور کتابداران در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت آموزشی که در آن روش‌ها و شیوه‌های نوین در گسترش خدمات خود را فرا می‌گیرند؛ به صورتی که آنان می‌آموزند که چگونه از توانایی خود در مهارت‌های ارتباطی بهره ببرند و در ارائه خدمات از عمومی گرفته تا مرجع بر آن تکیه نمایند لازم و ضروری است.

از آنجاکه رابطه معناداری بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض وجود دارد و بررسی رگرسیون مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بیانگر رابطه بین آنها از نوع خطی و ارتباط مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض است. نتایج این پژوهش با دستاوردهای بیکمرادی (۱۳۹۶)، نظری (۱۳۹۴) و نقی‌زاده باقی و همکاران (۱۳۸۹) همخوان است؛ بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی فرصت‌هایی را برای کتابداران فراهم می‌کند که طی آن دامنه وسیعی از تعارضات در شغل و محیط کارشان حل شود و به‌عنوان رویکردی به‌منظور ایجاد انگیزه کار در کارکنان محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد با کاربست مفهوم مهارت‌های ارتباطی اثربخش، شرایط ارتباطی بهبودیافته و منجر به حل تعارضات شوند. پیشنهاد می‌گردد کتابداران برای موفقیت بیشتر در حل تعارضات، مهارت‌های ارتباطی را نادیده نگرفته و جایی که موضوعاتی که منشأ اختلاف نظر می‌شود خود را دور نگه دارد. برای کاهش تعارضات پیشنهاد همکاری به دیگران داده شود و سعی در انتخاب راهبرد عدم مقابله برای حل تعارض شود. این را باید در نظر گرفت کتابداران با کاهش اختلافات ارتباطی، تعارضات را مطلوب‌تر و جهت کارآمدتر شدن کتابخانه‌هایشان استفاده کنند و کتابداران با شنود مؤثر و دادن بازخورد به مراجعان کتابخانه راحت‌تر می‌تواند تعارضات بین آنها را حل کند و این را مورد توجه قرار می‌دهند که عدم مهارت ارتباطی باعث اختلال در ارتباطات و سوءبرداشت گشته و این خود از عواملی هستند که تعارضات را تشدید و عملکرد کتابخانه‌ها را پایین می‌آورد.

درنهایت با توجه به نتایج می‌توان گفت رابطه معناداری بین ارتباطات بین فردی با راهبردهای مدیریت تعارض

کتابداران می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای مهارت‌های ارتباطی تأثیرگذار باشد. مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی کتابداران در شرایط شغلی متفاوت نیازمند تعامل فراوان با افراد مختلف از جمله زیردستان، مافوق‌ها و مراجعه‌کنندگان است که به نظر می‌رسد مقوله‌های ارتباطات بین فردی از مهارت‌های ارتباطی تأثیرپذیرند.

به‌طورمعمول کتابدارانی که مهارت‌های ارتباطی بالاتری دارند، در ارتباطات بین فردی موفق‌تر عمل می‌کنند؛ بنابراین کتابداران که از ارتباطات بین فردی بهتری برخوردارند، می‌توانند در مورد احساسات کارکنان و مراجعان فهم بهتری داشته باشند. اعتماد دیگران را نسبت به خودشان بهتر جلب کنند، به دیگران کمک کنند تا او را بهتر بفهمند. ضمن اینکه در کلام با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند. به نظرهای دیگران به‌خوبی گوش فرا می‌دهند، انتقادات نسبت به خود را می‌شنوند و پس از تجزیه و تحلیل نسبت به جواب و برطرف کردن آنها اقدام می‌کنند، صادقانه مفاهیم مد نظر خود را به دیگران انتقال می‌دهند.

از آنجایی که مهارت‌های ارتباطی نیز یکی از مهارت‌های ضروری مورد نیاز کارکنان است و اگر مهارت‌های ارتباطی را جزء ویژگی‌های فردی کتابداران محسوب کنیم، با توجه به تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی سازمانی و نیز آموزش‌پذیر بودن مهارت‌های ارتباطی پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی نسبت به توسعه این مهارت‌های ارتباطی اقدام شود. ضمن اینکه به نظر می‌رسد سطح مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر ارتباطات بین فردی می‌بایست ارتقا یابد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود در آموزش مستمر این مهارت‌ها به افرادی که در تماس با کاربر نهایی قرار دارند اهتمام شود. همچنین با تدوین برنامه آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت مهارت‌های ارتباطی کتابداران توسط نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و استفاده از افراد با تحصیلات بالاتر در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و نیز استفاده از کتابداران دارای مدارک تحصیلی مرتبط با رشته تحصیلی می‌توان نسبت به ارتقای قابلیت مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی کتابداران اقدام نمود. سنجش سطح

ارائه شده رفتارها و مهارت‌های اثرگذار بر ارتباطات را به‌عنوان عاملی مهم در تأثیرگذاری بر دیگران می‌داند و ایجاد زمینه دسترسی به اهداف فردی و سازمانی را پیشنهاد می‌دهد و در نهایت الگوی جدیدی (شکل ۱) را از شاخصه‌های مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و نقش آن بر مدیریت راهبردی تعارضات کتابخانه‌ها ارائه می‌دهد.

به نظر می‌رسد داشتن حداقل‌هایی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت در ارتباطات بین فردی جزء عوامل مهم هر کتابدار محسوب می‌شود که در ارتباطات در کتابخانه به‌عنوان یک پدیده پیچیده اجتماعی نقش بسیار مهم و حائز اهمیتی دارد. توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت افراد در کار است. از این رو دارا بودن توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فرد در بین کتابداران بسیار حائز اهمیت است. همچنین باید توجه داشته باشیم هنگامی که افراد در محل کار به شکل مناسبی ارتباط برقرار نکنند، زمان را تلف می‌کنند، منابع را هدر می‌دهند، در رسیدن به اهداف با شکست مواجه شده و روابط آنها با یکدیگر خراب می‌شود. بنابراین کتابداران باید روی راه‌هایی که موجب بهبود روابط می‌شود، تمرکز کنند تا در بین اعضا و مراجعین جایگاه بهتری به دست آورد. همچنین باید ناسازگاری‌ها را به حداقل برساند و با تأثیرگذاری روی نظرها و رفتارهای افراد در محل کار واکنش‌های عملی متقابل را به‌خوبی کنترل کند. به عبارتی برای کتابدارانی که تدوین رویه‌های صحیح در محیط کار و باارزش قائل شدن برای به‌کارگیری مهارت ارتباطی در محل خدمت تلاش می‌کنند، به‌صورت مادی و معنوی تشویق شوند و در کنار آن برای به کار نرفتن این مهارت‌ها بازخواست شوند.

وجود دارد. نتایج این پژوهش با دستاوردهای شادپور و همکاران (۱۳۸۹) که رابطه معنادار بین متغیرهای ارتباطات بین فردی با تعارض نشان می‌دهد همخوانی دارد. به‌کارگیری ارتباطات اثربخش در یک فضای حمایت‌گرا همراه با انتقال حس مثبت به‌طرف مقابل می‌تواند عامل کاهش تعارض محسوب شود. درحالی‌که پژوهش نصیری پور و همکاران (۱۳۸۸) رابطه معنادار و معکوس بین تعارض سازمانی و نظام ارتباطات را نشان داد. وقتی سیستم ارتباطی ناکارآمد باشد، تعارض‌های مخرب در سازمان رخ می‌دهد. با بررسی اشراقی (۱۳۸۸) مشخص گردید تعارض موجود در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی ناشی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر این ادارات بوده است. نظام ارتباطات این سازمان‌ها از نوع رسمی و یک‌طرفه بوده و کارکنان این ادارات از آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی مؤثر محروم بودند.

با توجه به اینکه کتابداران با استفاده از یافته‌های علوم مدیریت و ارتباطات، سعی در فهم نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوهای ارتباطی به‌منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی دارند، از این رو آنها می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند. در این زمینه هرگاه بر مدیر مشخص شود که حتی کتابداران پس از آموزش دیدن نیز قادر به استفاده از مهارت ارتباطات بین فردی نیستند جهت جلوگیری از بروز تعارض در محیط کار عاقلانه است که آنان را از کار با مراجعان معاف کنند و در بخش‌های دیگر به کار بگمارند.

ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی کتابداران و تبیین روابط بین آنها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت مدیریت تعارض کتابخانه‌ها منجر شود. در همین زمینه، مدل

## References

## منابع

- [۱] نظری، ر. و صافدل، ح. «ارائه مدل اثر ارتباطات بین فردی کارکنان بر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در سازمان‌های ورزشی». فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۱۳۹۴؛ ۳ (۱۱): ۲۱-۳۲.

- [2] Sullivan, P. "Communication differences between male and female team sport athletes. Communication reports". *Academic research library*. P: 1231.2004.
- [3] Yukl, G. "How leaders influence organizational effectiveness". *The leadership quarterly*. 2008; 19, 708-722.
- [4] Smith, G. "Communication skills critical for internal auditors". *Managerial journal*. 2005; 20(5), 513-519.
- [۵] رداد، الف. و قطب‌زاده اردکانی، م. «بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کتابداران بر کیفیت ارائه خدمات» (مطالعه موردی: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی). *فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*. ۱۳۹۶؛ ۲۱(۳): ۹۱-۱۱۰.
- [۶] فتاحی، ر. *ارزش‌ها و جذابیت‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی*. تهران: کتابدار. ۱۳۸۸.
- [۷] سید حسینی، ش. خسروی، ع. و بصیریان جهرمی، ر. «بررسی مهارت‌های ارتباطی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر بوشهر از دیدگاه کتابداران و مراجعه‌کنندگان به کتابخانه: رویکردی مقایسه‌ای». *فصلنامه دانش‌شناسی*. ۱۳۹۵؛ ۹(۳۳): ۵۱-۶۱.
- [۸] عباسی، ر. عباسی، ر. و عابدی، ی. «نحوه‌ی اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی: بررسی نقش خلاقیت». *فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۱۳۸۹؛ ۱۶(۲)، ۲۹-۴۴.
- [۹] رهادوست، ف. *فلسفه کتابداری و اطلاع‌رسانی*. تهران: کتابدار. ۱۳۸۶.
- [۱۰] زارع فراشبندی، ف. «نقش ارتباط غیر کلامی در مصاحبه مرجع». *فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۱۳۸۰؛ ۱۱(۲): ۱۱-۱۶.
- [۱۱] افشار، الف. *مهارت‌های ارتباطی برای کتابداران*. تهران: چاپار. ۱۳۹۷.
- [۱۲] الوانی، م. *مدیریت عمومی*. نشر نی. ۱۳۷۹.
- [13] Dikert, a., Maria Paasivaaraa, b., Casper Lassenius a. "Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review". *The Journal of Systems and Software*. 2016; no.119, 87-108.
- [۱۴] نظری، ر. احسانی، م. اشرف گنجویی، ف. و قاسمی، ح. «اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی ایران». *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳۹۱؛ ۵(۴): ۶۷-۸۲.
- [۱۵] مزینانی، ع. *کتابخانه و کتابداری*. تهران: سمت. ۱۳۷۹.
- [۱۶] بیکمردی، ع. عبدی، ف. سلطانیان، ع. و حمیدی، ی. «همبستگی سبک‌های مدیریت تعارض با مشخصات فردی مدیران پرستاری مرکز آموزشی درمانی شهر همدان». *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامائی همدان*. ۱۳۹۶؛ ۲۵(۲): ۲۷-۳۵.
- [17] Hornung, C. "Conflict management techniques". from <http://www.onlinewbc.Gov>. 2002.
- [۱۸] ضیایی، س. *بررسی عوامل بروز تعارض در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی و علوم پزشکی مشهد و شناسایی راهبردهای مدیریت تعارض از دیدگاه کتابداران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی، مشهد. ۱۳۹۱.
- [۱۹] نصیری پور، الف. ریاحی، ل. و افضل الف. «نظام ارتباطات و رابطه آن با تعارض سازمانی در مجتمع بیمارستانی حضرت رسول اکرم (ص) تهران». *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*. ۱۳۸۸؛ ۲۰(۸۳): ۵۵-۶۴.
- [۲۰] شادپور، پ. برزگر، م. و افضل، الف. «تأثیر ارتباطات بر تعارض بین فردی مدیران و کارکنان در یک مرکز آموزشی درمانی». *فصلنامه نظام سلامت*. ۱۳۸۹؛ ۲(۱ و ۲): ۱۷-۲۶.
- [۲۱] فهیم دوین، ح. پیمانی زاده، ح. و نیرومند، م. «رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض و مقایسه این متغیرها در مدیران و مربیان شاغل در ورزش کشتی استان خراسان شمالی». *فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی*. ۱۳۸۹؛ ۱(۱).

- [۲۲] تقی پور، آ. دژبان، ر. خادم دزفولی، ز. و نعیمی، ع. «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان». فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی. ۱۳۹۰؛ ۱(۲): ۱۷-۴۳.
- [۲۳] خسروی، م. و واصفیان، ف. «رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه». فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت. ۱۳۹۳؛ ۵(۳): ۵۴-۷۹.
- [۲۴] کارور، ح. «بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی با مدیریت تعارض» (مطالعه موردی: مدیران گروه صنعتی پارس خودرو). فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری. ۱۳۹۵؛ ۳(۱۲): ۱۱۱-۱۲۵.
- [25] Adomi, E. E. & Ozioma Anie, S. "Conflict Management in Nigerian University Libraries". *Library Management*. 2006; 27(8), 120- 134.
- [26] Kulkarni, M., & Deshpande, M. "Powering library users establishing channel of communication for service quality expectations of trainers from government Administrative Training Institute (ATI) Libraries in India". Available Online from: <http://conferencer.retrieved> from <http://www.iifla.org/ifla78>. 2012.
- [27] Rajesh, I. Irudhaya & Suganthi, L. "The satisfaction of teachers with their supervisors' interpersonal communication skills in relation to job burn-out and growth satisfaction in southern India". British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS). 2013.
- [۲۸] نقی زاده باقی، ع. اسدی، ح. گودرزی، م. و سجادی ن. «رابطه نوع تعارض، سبک مدیریت تعارض و اثربخشی تیم‌های والیبالی باشگاه‌های لیگ برتر کشور». فصلنامه مدیریت ورزشی. ۱۳۸۹؛ ۵: ۵۱-۷۱.
- [۲۹] اشراقی، ح. کاشف، م. و محرم زاده، م. «تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی». فصلنامه المپیک. ۱۳۸۸؛ ۱۷(۴۵): ۳۳-۴۶.
- [30] Graham, J. "An analysis of sport manager's interpersonal communication skills in selected Ontario amateur sport organization". Dissertation, University of Windsor, Windsor, Ontario, Canada. 1998; 82-92.
- [31] Thomas, K. "Conflict and Conflict Management". Hand book of industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley pub. 1976.

---

## **Structural Modeling the Effect of Librarians' Communication Skills on Interpersonal Communications and its Role in Conflict Management Strategies in the Libraries**

**Akbar Bahmani Chob Basti<sup>\*1</sup>, Seyyed Mehrdad Syyedin<sup>2</sup>**

1. Assistant Professor of Government Management. Payam Noor university, Tehran, Iran.

2. Master of Executive Management & Master of LIS, Markazi Public Library, Iran.

Received: 2018.8.4

Accepted: 2018.10.30

### **Abstract**

The purpose of this study was to enhance the ability of librarians in conflict management in libraries through the use of communication skills and interpersonal communication. Therefore, in this research, the effect of communication skills of librarians on interpersonal communication and its role in conflict management strategies in libraries was investigated.

This is a descriptive study that was conducted through a survey method. The study community consisted of all librarians working in the public libraries of Markazi province. Data collection tools consisted of Queen Dom communication skills questionnaire, Graham interpersonal communication, and Potenhhn and Wilson Corporate Communication Conflict Management. Using Levin's test for data variance, the Kolmogorov-Smirnov test for natural distribution of data, t and F tests for comparison of averages and linear regression and structural equation modeling were used to study the effect of observed variables on the variables.

The result of the statistical regression test shows the effect of components of communication skills on interpersonal communication and conflict management strategies as well as the components of communication skills with conflict management strategies that have a significant effect.

Given the role of the causal communication skills, it is possible to identify the weaknesses in this field in public libraries, to develop these skills through the workshops and the proposals proposed in this study so that librarians can benefit in providing services to users. Take their communication skills and adopt the best communication method in the user's referral.

**Keywords:** Communication skills, Interpersonal communication, Conflict management strategies, Librarians, Public libraries.

---

\*. Corresponding Author: bahmani.akbar@gmail.com