

## Analysis of Effective Factors in Creating Creativity and Innovation in University Libraries from the Perspective of Tabriz University Librarians

Faegheh Mohammadi \*

Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

Rahim Pouri 

Ph.D. of Sociology, National Elite Foundation, Tehran, Iran.

### Abstract

The purpose of this qualitative research is to examine the factors influencing creativity and innovation in university libraries from the perspective of Tabriz University librarians. The statistical population of this research includes all the librarians working in the central library and the libraries affiliated to the University of Tabriz, and the research sample was obtained from among these people in a targeted snowball method and includes ۱۴ librarians. The data collection tool of current research was semi-structure interview. Glaser and Strauss coding method was used to analyze the data. Based on the findings, the key factors effective in creating creativity and innovation in university libraries from the perspective of Tabriz University librarians are divided into three categories including: individual factors, organizational factors, and idea characteristics. Individual factors include things such as having the spirit of innovation and creativity, having the motivation to present creative ideas, having job-related education by employees and managers, having the spirit of risk-taking. Organizational factors include the support of librarians' ideas and budget allocation. Also, the characteristics of the idea include factors such as cost-effectiveness, coordination with the goals of the library, visibility by other people and organizations, and the ability to implement the idea in the library environment. From the results of this research, it appears that library

\* Corresponding Author: f-mohammadi@tabrizu.ac.ir

**How to Cite:** Mohammadi, F. & Pouri, R. (۲۰۲۳). Analysis of Effective Factors in Creating Creativity and Innovation in University Libraries from the Perspective of Tabriz University Librarians. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, ۱۰(۳۷), ۱۵۵-۱۹۹. DOI: ۱۰,۲۲۰۵۴/JKS.۲۰۲۳,۷۱۸۵۷,۱۵۶.

managers' acceptance of librarians' ideas motivates creative librarians, so it is suggested that library managers welcome the creative ideas of their employees and try to increase the dynamics of libraries and implementing them. Also, since the implementation of the ideas requires the financial support of the parent organization, it is necessary for the library managers to allocate sufficient funds to the libraries in order to implement the ideas by consulting with the superior managers and justifying them to be able to receive sufficient funds for the library. So that they can increase the productivity of the library by implementing creative ideas.

**Keywords:** Creativity in Libraries, Innovation in Libraries, Tabriz University Librarians, University Libraries.

## ۱. Introduction

Organizations and social institutions should be innovative in order to avoid harmful changes in the environment. In educational institutions, such as universities, in which the head of the institution lacks funds, there are two columns related to the library, and the first is the head of the head of the head of the head of the head. Karol's budget reduction due to lack of turnover. Increase the cost of personnel, increase the service level, and expand the planning ability.

In the culture of an academic library, many librarians are expected to be entrepreneurial and innovative, but how can an academic librarian be an entrepreneur? And how does an academic library create a completely new service? There are few methods of managing and evaluating the success of innovation, and academic librarians are not well-versed in these methods.

Despite the benefits mentioned above that the use of creativity and innovation can bring to libraries, factors such as the lack of resources and budgets in libraries have caused them not to try to provide the right environment for the cultivation of this creativity. Accordingly, librarians should not have the desire to exchange knowledge and experience and develop their innovative and creative abilities.

What seems obvious in the meantime is that the mere presence of equipment and facilities in the library, as well as the mere presentation of ideas by people in theory, cannot guarantee the success of libraries in using creative ideas in practice, unless they use technology creatively. With more than ۵۰ librarians as intellectual assets, the libraries of Tabriz University are among the important research centers in the country, which can play an important role in increasing productivity by valuing the creative ideas of their librarians and putting their ideas into practice.

## ۲. Research Questions:

The general goal of this research is to investigate the factors influencing creativity and innovation in university libraries from the point of view of the librarians of this university. Therefore, considering this goal, in this research, an attempt has been made to answer the basic questions such as the concept of creativity and innovation from the point of view of librarians, as well as encouraging

and inhibiting factors in order to propose new ideas by librarians from their own point of view.

### **۳. Literature Review:**

In ۲۰۱۹, Llewellyn conducted a review of the literature on academic library innovations for learning and teaching. In this research, he identified issues related to the roles of university librarians in innovation. Some of these roles include digital learning/e-learning skills; information literacy; participation and learning. Llewellyn concluded in this research that the innovations that affect society are more than the innovations that are only for learning and education.

Jantz (۲۰۱۳) has conducted a research related to innovation in university research libraries. Jantzen's analysis showed that average age, average work experience, level of education, field of study, and managers' view of librarians' creative ability cannot significantly predict innovation in university research libraries.

Vaughan (۲۰۱۳) examined technological innovation in academic libraries. The research results were collected through a questionnaire. The questions in the questionnaire evaluate issues such as managers' understanding of what constitutes innovation, technological developments that can be recognized as innovation, important considerations when deciding to implement an innovation, and how managers support innovation in the libraries under their management. Vaughan provided significant evidence of the importance of innovation in the academic library community, however, the methodology used by him in this study has little precision.

### **۴. Methodology:**

In this research, a qualitative method of phenomenological study has been used to investigate the issue more deeply. The required data have been collected using semi-structured interviews until reaching theoretical saturation.

The statistical population included all the librarians working in the central library and the libraries affiliated to the University of Tabriz, and the sample of the research was obtained from among these people by a purposeful snowball method. At the end of each interview, each of the librarians introduced a few of their colleagues who were specialists in information science and were interested in making changes and innovations in libraries to the researchers.

Finally, with ۱۴ qualified librarians, the required data was reached and completed

• **Discussion:**


Based on the findings, the key factors effective in creativity and innovation in university libraries from the perspective of Tabriz University librarians are divided into three categories including: individual factors, organizational factors, and idea characteristics.


Individual factors include things such as having the spirit of innovation and creativity, having the motivation to present creative ideas, having job-related education by employees and managers, and having the spirit of risk-taking.

*Organizational factors* include the support of librarians' ideas and budget allocation.

*The characteristics of the idea* include factors such as cost-effectiveness, coordination with the goals of the library, visibility by other people and organizations, and the ability to implement the idea in the library environment. From the results of this research, it appears that library managers' acceptance of librarians' ideas motivates creative librarians, so it is suggested that library managers welcome the creative ideas of their employees and try to increase the dynamics of libraries and implement them. Also, since the implementation of the ideas requires the financial support of the parent organization, it is necessary for the library managers to allocate sufficient funds to the libraries in order to implement the ideas by consulting with the superior managers and justifying them to be able to receive sufficient funds for the library. So that they can increase the productivity of the library by implementing creative ideas.

## تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز

فانقه محمدی  \* استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

رحیم پوری  دکترای جامعه‌شناسی، بنیاد ملی نخبگان، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش کیفی حاضر، بررسی عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کتابداران شاغل در کتابخانه مرکزی و کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه تبریز هستند که نمونه مورد پژوهش، از بین این افراد، به روش هدفمند از نوع گلوله برفی به دست آمده و شامل ۱۴ کتابدار است. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه کدگذاری گلاسر و استراوس استفاده شده است. بر اساس یافته‌ها، عوامل کلیدی مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز به سه دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی و ویژگی‌های ایده تقسیم می‌شود. عوامل فردی شامل مواردی از قبیل داشتن روحیه نوآوری و خلاقیت، داشتن انگیزه ارائه ایده خلاق، داشتن تحصیلات مرتبط با شغل توسط کارکنان و مدیران، داشتن روحیه ریسک‌پذیری است. عوامل سازمانی دربرگیرنده دو عامل پشتیبانی از ایده‌های کتابداران و تخصیص بودجه است. همچنین ویژگی‌های ایده شامل عواملی چون مقرون به صرفه بودن، هماهنگی با اهداف کتابخانه، قابلیت دیده شدن توسط سایر افراد و سازمان‌ها، قابلیت اجرایی ایده در محیط کتابخانه است. از نتایج این پژوهش، چنین برمی‌آید که استقبال مدیران کتابخانه‌ها از ایده‌های کتابداران، باعث ایجاد انگیزه در کتابداران خلاق می‌گردد، لذا پیشنهاد می‌شود جهت پویایی هرچه بیشتر کتابخانه‌ها، مدیران کتابخانه از ایده‌های خلاقانه کارکنانشان استقبال نموده و سعی در اجرایی کردن آن‌ها نمایند. همچنین از آنجاکه عملی کردن ایده‌ها نیازمند حمایت مالی سازمان مادر است، لذا لازم است مدیران کتابخانه جهت تخصیص بودجه کافی به کتابخانه‌ها در

## تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های...؛ محمدی و پوری | ۱۶۱

راستای اجرایی نمودن ایده‌ها با رایزنی با مدیران مافوق و توجه نمودن آنان بتوانند بودجه کافی برای کتابخانه دریافت کنند تا بتوانند با عملی ساختن ایده‌های خلاقانه، بهره‌وری از کتابخانه را بالا ببرند.

**کلیدواژه‌ها:** خلاقیت در کتابخانه‌ها، نوآوری در کتابخانه‌ها، کتابداران دانشگاه تبریز، کتابخانه‌های دانشگاهی.

## مقدمه

سازمان‌ها به منزله نهادهای اجتماعی برای در امان ماندن از پیامدهای آسیب‌رسان تغییرات در محیط نیاز به نوآوری دارند. در سازمان‌های آموزشی از قبیل دانشگاه‌ها زمانی که این سازمان‌ها با مشکلاتی از قبیل کمبود بودجه مواجه می‌شوند کتابخانه‌های وابسته به آن‌ها نخستین مکانی هستند که از این کمبود ضرر می‌بینند، لذا استفاده از فن‌های نوآورانه در کتابخانه‌ها باعث می‌شود که علیرغم کاهش بودجه، با هزینه و کارکنان کمتر سطح ارائه خدماتشان را توسعه بخشیده و کارایی خود را گسترش دهند (Falciani-White, ۲۰۲۱).

نوآوری به معنای توانایی انجام امری ابتکاری است که به خلق محصول یا خدمتی جدید در سازمان‌ها منجر می‌شود. پژوهشگران در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که متغیر نوآوری سازمانی از متغیرهای فناوری اطلاعات و عملی سازی در سازمان تأثیر می‌پذیرد. به این صورت که سطح تغییرات متغیرهای فناوری اطلاعات و عملی سازی در سازمان می‌تواند در سطح نوآوری سازمانی تغییر ایجاد نماید (Zhang et al., ۲۰۱۹). کتابخانه‌ها نیز به منزله سازمان‌های اجتماعی برای آنکه خود را با تغییرات منطبق کنند نیاز به نوآوری دارند. کتابخانه‌های دانشگاهی که در بستر آموزش عالی فعالیت می‌کنند با تحولاتی همچون استقبال چشمگیر از تحصیلات تکمیلی، رشد و گسترش رشته‌ها، گرایش‌های جدید تحصیلی، متنوع شدن نیازهای علمی، افزایش تعداد دانشجویان و ... مواجه بوده و هستند. برای موفقیت در چنین شرایطی نیاز به اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه است. (بابایی و همکاران، ۱۳۹۴). کتابداران باید از مرز عادت‌های فکری معمولی و روزمره خود عبور کنند. آنان به منظور کسب یک تصویر کلی از محیط اطراف خود و دیدن جایگاه دقیق شیء، جایگاه شخص در داخل یک سازمان و آگاهی از چگونگی تأثیر محیط بر مراجعان کتابخانه، باید یک گام به عقب برگردند. افراد عموماً بیش از اندازه به این مسئله توجه می‌کنند که تغییرات محیط کاری چه تأثیر فردی بر آنان دارد ولی به چگونگی تأثیرپذیری سازمان در کلیت آن و مراجعان آن از محیط کاری، کمتر می‌پردازند. درک این نکته که چطور راه‌حل‌ها کل یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ممکن است دید جدید یا



متفاوتی در کارکنان درباره چگونگی تغییر بخشی که در آن کار می‌کنند، به وجود آورد. اگر هر شخصی در سازمان این کار را انجام دهد، ممکن است نظام به شکل کارآمدتری عمل کند که در نهایت به نفع کتابخانه تمام شود و خدمات بهتر و مؤثرتری به مراجعان بدهد (طلاکوب، ۱۳۸۸).

در فرهنگ یک کتابخانه دانشگاهی، انتظار می‌رود بسیاری از کتابداران، کارآفرین و نوآور باشند، اما چگونه یک کتابدار دانشگاهی می‌تواند کارآفرین باشد؟ و چگونه یک کتابخانه دانشگاهی، خدمات کاملاً جدیدی را ایجاد می‌کند؟ روش‌های اندکی از مدیریت و ارزیابی موفقیت نوآوری وجود دارند و کتابداران دانشگاهی به‌خوبی به این روش‌ها آشنا نیستند.

دریگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اظهار می‌کند که مؤسسات خدماتی «باید مانند هر کسب‌وکار دیگری به‌طور کامل کارآفرین و نوآور باشند». در نظرات دریگر، یک ایده کلیدی را می‌توان یافت: نهادهای خدماتی مثل کتابخانه دانشگاهی، باید بیش از کسب‌وکارهای سودآور، نوآوری داشته باشند. یک کتابخانه دانشگاهی باید ارزیابی کند که خدمات نوآورانه‌اش چقدر موفق می‌شود و باید اغلب چنین موفقیتی را به ذینفعان در خارج از کتابخانه ترویج کند (مردمی، ۱۳۹۵).

خلاقیت یا آفرینش برگردانی از واژه انگلیسی *creativity* و به معنای خلق کردن است. در یک مفهوم کلی خلاقیت به معنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان از قبیل افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، ارائه تولیدات یا خدمات جدیدتر و بهتر هست. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف‌دار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان و به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. از طرفی، نوآوری نیز کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید هست (آقایی فیشانی، ۱۳۸۹).

---

<sup>۱</sup>. Draker

امروزه توانایی برای نوآوری مستمر و بهبود محصولات، خدمات و فرآیندها، برای سازمان‌ها امری حیاتی است؛ چراکه هر سازمانی زمانی مزیت رقابتی را کسب می‌کند که یک راهکار خلق ارزش را به اجرا درآورد. کتابخانه‌ها نیز مانند هر سازمان دیگری می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت و نوآوری حاکم بر سازمان و کاربردی کردن خلاقیت‌ها کتابخانه را به سازمانی خلاق تبدیل کنند. نوآوری یا خلاقیت دست کم برای جامعه سه فایده دارد: آن باعث افزایش رشد اقتصادی می‌شود، بهره‌وری را بالا می‌برد و باعث به وجود آمدن فناوری، کالاها و خدمات جدید می‌گردد (همان). اصولاً بهره‌وری به بهبود فنون یا فن‌های تولید مربوط می‌شود و این کار، از وظایف اصلی نوآوری یا خلاقیت است.

علی‌رغم مزایای مطرح شده در فوق که استفاده از خلاقیت و نوآوری می‌تواند برای کتابخانه‌ها به ارمغان آورد، عواملی از قبیل کمبود نیرو و بودجه در کتابخانه‌ها باعث شده تا آن‌ها به دنبال تلاش برای فراهم کردن محیط مناسب برای پرورش این خلاقیت‌ها نبوده و به تبع آن کتابداران نیز رغبت و تمایلی برای مبادله دانش و تجربه و پرورش توانایی‌های نوآورانه و خلاق خود نداشته باشند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴).

آنچه در این میان بدیهی به نظر می‌رسد این است که صرف وجود تجهیزات و امکانات در کتابخانه و همچنین صرف ارائه ایده توسط افراد به صورت نظری، نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت کتابخانه‌ها در به کارگیری ایده‌های خلاق به صورت عملی باشد، مگر اینکه از فناوری به صورت خلاقانه در راستای رسیدن به اهداف کتابخانه استفاده شود. لذا، بکارگرفتن فرهنگ به کارگیری فناوری‌های خلاقانه و جایگزینی آن با شیوه‌های قدیمی باعث رونق کار کتابخانه‌ها می‌گردد (Falciani-White, ۲۰۲۱).

کتابخانه‌های دانشگاه تبریز با دارا بودن بیش از ۵۰ کتابدار به‌عنوان سرمایه‌های فکری از جمله مراکز مهم تحقیقاتی و پژوهشی در کشور هستند که می‌توانند با بها بخشیدن به ایده‌های خلاق کتابدارانشان و کاربردی نمودن ایده‌های آن‌ها به‌طور عملی نقش مهمی در افزایش بهره‌وری داشته باشند. از آنجا که تاکنون تحقیقی جامع که به صورت کیفی به

بررسی عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز از دیدگاه کتابداران پردازد صورت پذیرفته است، لذا هدف کلی این پژوهش، بررسی عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران این دانشگاه است. لذا با در نظر گرفتن این هدف، در این پژوهش سعی شده تا به سؤالات اساسی از قبیل مفهوم خلاقیت و نوآوری از دیدگاه کتابداران و همچنین عوامل مشوق و نیز بازدارنده در راستای ارائه پیشنهاد ایده‌های نو توسط کتابداران از دیدگاه خود آنان پاسخ داده شود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پژوهش کیفی استفاده شده و جامعه آماری، شامل کلیه کتابداران شاغل در کتابخانه مرکزی و کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه تبریز است که نمونه موردپژوهش، از بین این افراد، به روش هدفمند از نوع گلوله برفی به تعداد چهارده نفر به دست آمده است.

#### پیشینه پژوهش

کلتبه و اعرابی (۱۴۰۱) تحقیقی را با هدف بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت دانش کتابداران با نوآوری خدمات در کتابخانه‌های عمومی استان سمنان انجام دادند. یافته‌های این پژوهشگران نشان داد که در تمامی متغیرهای موردبررسی، میانگین نمونه از میانگین نظری بالاتری برخوردار بود، این امر نشانگر آن است که کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان سمنان ایده‌های نو دارند و به کاربران خدمات جدید ارائه می‌دهند. همچنین نتایج حاکی از آن بود که مدیریت دانش نقش مهمی در فرهنگ‌سازی تسهیم دانش در کتابخانه‌ها در فرآیند نوآوری بر عهده دارد.

آفاکیشی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در طی یک تحقیق پیمایشی تحلیلی که باهدف شناسایی رابطه میان خلاقیت سازمانی کتابخانه‌ها و مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی آذربایجان شرقی انجام دادند دریافتند که خلاقیت سازمانی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی و مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی آنان در سطح خوبی قرار دارد و میان خلاقیت سازمانی کتابخانه‌ها با مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی آذربایجان شرقی رابطه مستقیم، مثبت و

معناداری وجود دارد.

بابایی و همکاران (۱۳۹۴) در قالب پژوهشی کیفی، تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به منظور دستیابی به شناخت فرآیند نوآوری و کشف مدلی جدید را بررسی کردند. این پژوهشگران ۷ نوع چالش را پیش روی مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی شناسایی کردند که شامل: چالش نیروی انسانی، محیط سازمانی، زیرساختی، محیط خارجی، فردی - مدیریتی، استراتژی و فکری - فرهنگی. عمده‌ترین آن‌ها چالش نیروی انسانی بود.

حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود رابطه تسهیم دانش با خلاقیت و نوآوری در بین کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تربیت مدرس، آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات و علوم پزشکی تهران را مورد بررسی قرار داده‌اند و یافته‌های آن‌ها نشان داد که بین تسهیم دانش و خلاقیت همبستگی معناداری وجود ندارد. بدین معنی که هر نوع تغییری که در اشتراک دانش در کتابخانه‌ها صورت گیرد، الزاماً این‌گونه نیست که تغییر در خلاقیت کتابداران را به همراه داشته باشد؛ اما بین متغیرهای تسهیم دانش و نوآوری همبستگی معناداری وجود دارد.

تفرشی و همکاران (۱۳۹۱) در طی تحقیقی عوامل موثر در خلاقیت و نوآوری کتابداران دانشگاهی اصفهان را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که به نظر کتابداران، کلیه عوامل فردی و سازمانی بیش از حد متوسط در خلاقیت و نوآوری آنان مؤثرند و در میان زیرمجموعه‌های عوامل فردی مؤثر در خلاقیت، عوامل مربوط به علم، دانش، تخصص کتابدار مهم‌ترین عامل فردی مؤثر شناخته شد؛ و در میان زیرمجموعه‌های عوامل سازمانی مؤثر در خلاقیت، عوامل مربوط به سیستم پاداش مهم‌ترین عامل سازمانی مؤثر در خلاقیت کتابداران شناخته شد.

کریمی و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی را با روش پیمایشی و باهدف شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که باور کتابداران شرکت‌کننده، کلیه عوامل فردی و سازمانی

بیش از حد متوسط در خلاقیت و نوآوری آنان مؤثر هستند. طبق این تحقیق، از بین عوامل مهم فردی، داشتن دانش تخصصی و خلق و خوی نیک کتابداران و از بین مهم‌ترین عوامل سازمانی، داشتن فرهنگ سازمانی از جمله عوامل مهم مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها گزارش شده است.

در سال ۲۰۱۹، لولین<sup>۱</sup> یک بررسی در بین ادبیات تحقیق در مورد نوآوری‌های کتابخانه دانشگاهی برای یادگیری و آموزش انجام داد. او در این تحقیق موضوعات مرتبط با نقش‌های کتابدار دانشگاهی را جهت نوآوری شناسایی کرد. برخی از این نقش‌ها شامل مهارت یادگیری دیجیتال/آموزش الکترونیکی؛ سواد اطلاعاتی؛ مشارکت و یادگیری بودند. لولین در این تحقیق نتیجه‌گیری کرد که نوآوری‌هایی که تحت تأثیر جامعه قرار می‌گیرند فراتر از نوآوری‌هایی هستند که صرفاً برای یادگیری و آموزش می‌باشند.

در سال ۲۰۱۵، کورتیس برونس<sup>۲</sup> مطالعه (از جمله پایان‌نامه) را در رابطه با کتابخانه‌های دانشگاهی و نوآوری بررسی کرد. او نتیجه گرفت که هیچ‌یک از مطالعات به تنهایی، راهکار قطعی برای بهبود نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه نمی‌دهند اما این مطالعات در کنار هم یک طرح کلی از کتابخانه‌ای با ساختار سازمانی که مشارکت در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند و امکان‌پذیر می‌کند، ارائه می‌دهند.

جانتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) تحقیقی را در ارتباط با نوآوری در کتابخانه‌های پژوهشی دانشگاهی انجام داده است. تجزیه و تحلیل جانتر نشان داد که میانگین سن، میانگین سابقه کاری، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و دیدگاه مدیران نسبت به توانایی خلاق کتابداران به لحاظ معنی‌داری نمی‌تواند نوآوری در کتابخانه‌های پژوهشی دانشگاهی را پیش‌بینی کند.

واگان<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نوآوری فناورانه را در کتابخانه‌های دانشگاهی بررسی کرد. نتایج پژوهش مبتنی بر داده‌هایی است که از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. سؤالات

---

<sup>۱</sup>. Liewellyn

<sup>۲</sup>. Curtis Brundy

<sup>۳</sup>. Jantz

<sup>۴</sup>. Vaughan

موجود در پرسشنامه به ارزیابی مواردی از قبیل درک مدیران از آنچه نوآوری محسوب می‌شود، تحولات فناورانه که می‌تواند به‌عنوان نوآوری شناخته شود، ملاحظات مهم به هنگام تصمیم‌گیری برای پیاده‌سازی یک نوآوری و نحوه حمایت مدیران از نوآوری در کتابخانه‌های تحت مدیریتشان پرداخته است. بسیاری از مدیران معتقد بودند که قبل از پیاده‌سازی هرگونه نوآوری، باید تأثیر آن بر روی کاربران کتابخانه و نیز ارتباط آن با اهداف کتابخانه مدنظر قرار گیرد. واگان شواهد قابل توجهی را درباره اهمیت دادن به نوآوری در جامعه کتابخانه دانشگاهی ارائه کرد. باین حال روش‌شناسی بکار رفته توسط او در این مطالعه از دقت کمی برخوردار است.

جانتر (۲۰۱۲) با بهره‌گیری از رویکرد مطالعه موردی و روش‌های کیفی به توصیف دیدگاه ۶ نفر از کتابداران دانشگاهی در رابطه با نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخت. جانتر پی برد که کتابداران دانشگاهی درک خوبی از فرایند نوآوری در کتابخانه‌هایشان دارند. بسیاری رویکرد مدیریتی خود را در قالب کلماتی مثل مبتنی بر همکاری، مشارکتی، کار جمعی، توانمندسازی توصیف کرده‌اند. یکی از این کتابخانه‌ها در جهت ترغیب افراد به نوآوری، اقدام به دادن پاداش در قبال ارائه ایده‌های جدید و همچنین تخصیص بخشی از بودجه به پروژه‌هایی که نوآورانه محسوب می‌شوند، کرده است. دو کتابدار در مورد این موضوع که چگونه کاهش بودجه به مثابه یک کاتالیزگر باعث تسریع نوآوری در کتابخانه‌های محل خدمتشان شده صحبت کردند. چند نفر از پاسخ‌دهندگان نگرانی خود را درباره ناتوانایی کتابداران در اتخاذ ابتکار عمل ابراز کردند، اما این مسئله بیشتر به‌عنوان مشکل مدیریتی تشخیص داده شد. در رابطه با سرعت نوآوری، جانتر اظهار داشت که کتابداران دانشگاهی به نوآوری بیشتر به‌عنوان فرایندی تدریجی و نه فرایندی یک‌باره نگاه می‌کنند و از آنجایی که نوآوری در رابطه با نظام‌های موجود اتفاق می‌افتد؛ بنابراین درجه بالایی از سازگاری را با محصولات و فرایندهای موجود دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای بررسی عمیق‌تر موضوع از روش کیفی از نوع مطالعه پدیدارشناسی

استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شده‌اند. جامعه آماری، شامل کلیه کتابداران شاغل در کتابخانه مرکزی و کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه تبریز بودند که نمونه مورد پژوهش، از بین این افراد، به روش هدفمند از نوع گلوله برفی به تعداد چهارده نفر به دست آمده است. بر این اساس، بنا به درخواست پژوهشگران، در پایان هر مصاحبه، هر کدام از کتابداران مصاحبه‌شونده یک یا چند نفر از همکاران خود را که اولاً مدرک تحصیلی آن‌ها علم اطلاعات و دانش‌شناسی بوده و ثانیاً از نظر آن‌ها کتابداران خلاق و علاقه‌مند به ایجاد تغییر و نوآوری در کتابخانه‌ها باشند به پژوهشگران معرفی می‌شدند. در نهایت از طریق مصاحبه با ۱۴ کتابدار واجد شرایط، داده‌های مورد نیاز به حد اشباع رسیده و تکمیل شد.

برای راحتی کتابداران، مصاحبه در محل کار آن‌ها صورت می‌گرفت. جمع‌آوری داده‌ها حدود ۴۵ روز به طول انجامید. با توجه به میزان علاقه‌مندی شرکت‌کنندگان به موضوع پژوهش و نحوه پاسخگویی به سؤالات مصاحبه، مدت زمان هر مصاحبه از سی دقیقه تا یک ساعت متغیر بود.

در مرحله بعد از انجام مصاحبه، جهت کدگذاری داده‌ها از روش کدگذاری<sup>۱</sup> گلاسر و استراوس<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) استفاده شد. در گام اول ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر تایپ شد. سپس از طریق کدگذاری باز سعی شد بیشترین کدهای حقیقی، با استفاده از کلمات ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان استخراج گردید. در گام دوم برای شناسایی کدهای محوری<sup>۳</sup> کدهای مشابه به هم در زیر یک مقوله کلی که تمام کدهای زیرمجموعه خود را بتواند پوشش دهد قرار گرفتند؛ در نهایت مقوله‌های اصلی استخراج گردید.

گوبا و لینکلن<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) برای کسب روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی روش تأیید صحت بیانات توسط خود مصاحبه‌شوندگان را پیشنهاد کرده‌اند که در حال حاضر این

---

۱. Coding

۲. Glaser & Strauss

۳. Axial codes

۴. Guba & Lincoln

روش مورد استفاده برخی از پژوهشگران کیفی قرار می‌گیرد. بر همین اساس، در پژوهش کیفی حاضر نیز برای کسب روایی و پایایی از این شیوه استفاده شده است. برای این منظور مصاحبه‌ها پس از تایپ و اختصاص کدهای باز (مرحله اول کدگذاری)<sup>۱</sup> توسط پژوهشگران به خود مصاحبه‌شوندگان ایمیل می‌شدند تا صحت بیانات توسط خود مصاحبه‌شوندگان و همچنین همخوانی کدهای باز اختصاص یافته به بیانات آن‌ها توسط خود افراد مورد تأیید قرار گیرد و اگر احیاناً ناهمخوانی وجود داشته باشد برطرف گردد که در این مرحله همه شرکت‌کنندگان آن‌ها را تأیید نمودند. همچنین برای کسب روایی و پایایی در این پژوهش از روش جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها نیز استفاده شده است (Morse et al., ۲۰۰۸).

#### یافته‌ها

در این بخش از مقاله، یافته‌های پژوهش به ترتیب سؤالات پژوهشی مطرح می‌گردد. در این قسمت از مقاله سعی شده تا به منظور جلوگیری از افزایش بیش از حد تعداد صفحات مقاله، در ارائه جواب‌های پاسخگویان جواب‌های مشابه برای هر کدام از سؤالات در هم ادغام گردد.

#### سؤال اول پژوهش: مفهوم نوآوری از دیدگاه کتابداران چیست؟

خلاقیت از شیوه تفکر افراد سرچشمه می‌گیرد. خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد که این اندیشه‌های نو در نهایت منجر به خلق یک روش جدید می‌شود که برای اولین بار بکار برده می‌شود و باعث تسریع عملکرد و آسان‌تر شدن کارها می‌گردد. انسان زمانی می‌تواند خلاقیت داشته باشد که بتواند افکارش را در جهت به جریان انداختن توانمندی‌های فکری جهت ایجاد یک اندیشه جدید تغییر دهد. کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی در رابطه با این موضوع به این نکته اشاره کرده که «خلاقیت به صورت کلی یعنی تغییر و تحول در افکار انسان و قدرت به جریان انداختن توانمندی‌های فکری و ذهنی

---

<sup>۱</sup>. Open coding



جهت ایجاد یک اندیشه جدید است».

همچنین این کتابدار در این باره اشاره به این کرده که «نوآوری به عنوان مکمل خلاقیت استفاده می‌شود یعنی به کارگیری خلاقیت‌ها و تحولات در ارتقاء اندیشه‌ها».

همچنین کتابدار زبان و ادبیات خارجی گفته که:

«به نظر بنده این دو کلمه مکمل هستند. خلاقیت یک توانایی برای افراد خلاق است که همواره فکر می‌کنند به چالش‌ها. نوآوری هم ممکنه در مرحله اجرایی خودشون بده؛ یعنی بشه که ایده‌های خلاق کاربردی بشن».

مرز بین خلاقیت و نوآوری مشخص نیست. خلاقیت به عنوان یک استعداد نهفته در همه انسان‌ها وجود دارد و این انسان‌ها هستند که با شکوفا کردن استعدادهای خود می‌توانند از آن بهره ببرند. با این اوصاف می‌توان گفت که خلاقیت‌ها ایده‌ای خامی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و زمانی که این ایده‌ها به مرحله اجرا رسیدند و کاربردی شدند به آن‌ها نوآوری گفته می‌شود. خلاقیت و نوآوری با یکدیگر تفاوت دارند. خلاقیت به معنی یافتن یک راه و شیوه جدید که به منظور ایجاد یک تغییر هدف‌دار در شیوه‌های قدیمی برای حل چالش‌ها و مشکلات موجود. خلاقیت از ذهن انسان سرچشمه می‌گیرد. نوآوری محصول مادی خلاقیت است. بدین معنی که ایده‌های ذهنی عملی شوند؛ به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. در این رابطه کتابدار دانشکده شیمی گفته:

«به نظر من خلاقیت یعنی ایده جدید که در ذهن انسان ایجاد می‌شود، همه انسان‌ها بنا به اصل تفاوت‌های فردی دارای خلاقیت می‌باشند؛ که خلاقیت در ذهن تشکیل می‌شود و به صورت خام و انتزاعی باقی می‌ماند تا اینکه عملیاتی شود آن زمان است که می‌توانیم بگوییم که نوآوری ایجاد شده است».

مصاحبه‌شونده دیگری نیز در این زمینه چنین گفته است:

«خلاقیت یک توانایی ذهنی در ایجاد و خلق چیزی نو است و چنین توانایی در ذهن اکثر افراد به صورت نهفته وجود دارد که در مرحله نوآوری از ذهنیت به عینیت می‌رسد»

(کتابدار دانشکده الهیات).

بر اساس نظرات کتابداران چنین می‌توان نتیجه گرفت که خلاقیت را می‌توان به‌عنوان عاملی در نظر گرفت که از افکار انسان سرچشمه می‌گیرد. از سویی دیگر نوآوری به معنی خلاقیت عینی و به‌عنوان شکل اجرایی شده و تحقق‌یافته خلاقیت ذهنی است؛ بنابراین همان‌طور که ملاحظه می‌گردد دو واژه خلاقیت و نوآوری دارای دو مفهوم متفاوت جداگانه ولی در عین حال مکمل با یکدیگر می‌باشند.

سؤال دوم پژوهش: خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران به چه لحاظ اهمیت دارد؟

کتابخانه‌های دانشگاهی برای اینکه بقا و پویایی خود را حفظ کنند، باید ایده‌های نو و خلاق را به کار ببرند تا اینکه کیفیت خدماتشان را بهبود بخشند. از آنجا که کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی با پژوهشگران و دانشجویان سروکار دارند و این افراد با جدیدترین یافته‌ها و اطلاعات علمی سروکار دارند کتابداران باید در پی یافتن راه‌حل‌های بهتر برای در اختیار قرار دادن اطلاعات برای این افراد باشند. لذا خلاقیت در این کتابخانه از اهمیت بسزایی برخوردار است. در مورد اهمیت خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفته:

«برای اینکه کتابخانه‌های دانشگاهی نه تنها برای بهتر شدن و افزایش کیفیت خدمات و محصولات بلکه برای سازگار شدن و حفظ بقا و پویایی خود نیازمند اندیشه‌های نو و نظرهای بدیع و تازه هستند» (کتابدار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی).

بر اساس دیدگاه شرکت‌کنندگان در این پژوهش، خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از این نظر مهم است که باعث جذب مخاطبان بیشتر به این کتابخانه‌ها می‌گردد. بنا بر نظر کتابداران، برای جذب مخاطبان در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌توان از انواع روش‌های خلاقانه استفاده کرد. در این میان بهره‌گیری از ایده‌های نوآورانه و متنوع کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی می‌تواند کمک مؤثری در این راستا باشد. باین حال چنین به نظر می‌رسد که در کتابخانه‌های دانشگاهی، ارائه ایده‌های نو از

سوی کتابداران با محدودیت‌های زیادی مواجه بوده و این امر، محیط کتابخانه را به محیطی راکد و کم‌مشارکتی تبدیل کرده است که اجازه هر حرکت جدیدی را از کتابداران گرفته است. جمله قیدشده در زیر، شاهد این مدعا است.

«چون دست ما باز نیست برای ارائه خدمات بیشتر. چون تابع قوانین و محدودیت‌های خاصی هستیم. چون توانایی جذب نیروهای همکار برای ایجاد خلاقیت را نداریم. برنامه‌ی محدود امکان خلاقیت را به ماها نمی‌دهند» (ادبیات و زبان‌های خارجی).

یکی دیگر از شرکت‌کنندگان در اهمیت این موضوع چنین تأکید کرده است: «متأسفانه در حال حاضر علیرغم اینکه در ظاهر مسئولین کتابخانه‌ها مدعی هستند که از ایده‌های خلاق کتابداران برای افزایش تعداد کاربران و پویایی بیشتر کتابخانه استقبال می‌کنند، ولی در عمل، واقعیت غیراز این هست» (کتابدار دانشکده الهیات).

مصاحبه‌شونده دیگری نیز در این راستا چنین گفته است:

«از این نظر که کتابخانه‌های دانشگاهی یکی از ارکان مهم جوامع علمی هستند لذا باید بتوانند با بکار بردن فن‌های خلاقانه، محیط کتابخانه را به محیطی گرم و جذاب و کاربرپسند مبدل کنند. البته این کار نیازمند استقبال مدیران کتابخانه‌ها از ایده‌های خلاق است» (کتابدار دانشکده کشاورزی).

سؤال سوم پژوهش: دیدگاه کتابداران در مورد اهمیت جایگاه آن‌ها در شکل‌گیری و به‌کارگیری ایده‌های خلاق و نوآورانه در کتابخانه چیست؟

امروزه دنیا با شتاب زیادی در حال تغییر و تحول است؛ و تغییر در فناوری و فناوری باعث تغییر در کارها نیز شده است. کتابداران برای اینکه از قافله این تحولات جدید عقب نمانند باید همگام با این تحولات پیش رفته و ایده‌های خلاق و نوآورانه را به کار ببرند، از طرفی کتابداران با محیط کتابخانه آشنا هستند و بر کار خود تسلط کامل دارند، لذا دارای نقش کلیدی در به‌کارگیری ایده‌های خلاق و نوآورانه هستند. کتابداران هستند که کتابخانه و خود را از طریق کاربرد فناوری در کتابخانه و بازآموزی با تغییراتی که در جامعه رخ می‌دهد سازگار می‌کنند. در رابطه با اهمیت این موضوع، کتابدار دانشکده الهیات این گونه

گفته:

«میتونیم با صراحت بگیم که نقش کتابدار در شکل‌گیری ایده‌های خلاق بسیار بیشتر است، چون کتابدار اولین فردی است که اشراف و آگاهی کامل به مجموعه و محیط کتابخانه دارد».

کتابداران در نقش یک دانشمند کوچک که در همه زمینه‌ها اطلاعات دارد می‌توانند نقش کلیدی اصلی را در ارائه ایده‌های نو داشته باشند. این کتابداران هستند که از میان انبوه اطلاعات، اطلاعات خاص کاربران را در اختیار آنها قرار می‌دهد و از اتلاف وقت آنها جلوگیری می‌کنند. کتابدار دانشکده علوم طبیعی در این مورد چنین می‌گوید: «کتابداران به دانشمند کوچولو تو تمام زمینه‌ها هستند».

در رابطه با جایگاه کتابداران و حمایت از خلاقیت آنها می‌توان به این توصیف از کتابدار دانشکده مکانیک چنین گفته:

«جایگاه کتابداران در به‌کارگیری ایده‌های خلاق در کتابخانه‌های دانشگاهی نسبتاً ضعیف هست؛ چون اختیارات لازم و کافی را به مسئولین کتابخانه‌ها و کتابداران دانشگاهی نمی‌دهند و ابزارها و پشتیبانی لازم را از آنها به عمل نمی‌آورند». از دیگر موقعیت‌هایی که سبب ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌شود استفاده کاربران از کتابخانه‌هاست چراکه همه‌ی افراد از شیوه‌های استفاده از کتابخانه آگاهی لازم را ندارند، پیدا کردن راهکارهایی برای استفاده از کتابخانه می‌تواند باعث به وجود آمدن ایده‌های خلاق و نوآورانه باشد همچنین آموزش استفاده از کتابخانه و آموزش شیوه‌های جستجوی منابع اطلاعاتی موردنیاز می‌تواند مؤثر باشد، در صورتی که افراد از این ایده‌ها پشتیبانی و حمایت کنند.

بنابر گفته کتابدار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی به‌عنوان کتابداری که با مراجعه‌کنندگان در تماس مستقیم است در این باره به این امر مهم اشاره کرده‌اند که:

«کتابداران به‌خاطر ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع و نیازهای آنها به منابع و اطلاعات جدید حتماً باید خلاق و در تلاش برای برآوردن نیاز مراجعین در ارتباط با فناوری‌های

جدید و روز باشند».

با توجه به گفته‌های بالا می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد ضعیف کتابداران در مسئله به‌کارگیری ایده‌های خلاقانه و نو که حاصل عدم توجه و حمایت بالادستان به این امر است، موجب عدم ایجاد تغییر و تحول در کتابخانه می‌شود که این امر نیز باعث عقب افتادن کتابخانه از پیشرفت و تحولات به‌روز می‌گردد.

کتابدار دانشکده مهندسی عمران در اهمیت دادن به نقش کتابداران در کتابخانه‌ها با توجه به تجربه و سابقه‌ای که در ارتباط با کار در کتابخانه‌ها دارد تجربیات خود را چنین اظهار کرده است:

«من از کتابخانه‌های بیرون اطلاع ندارم اما با توجه به کتابخانه‌های دانشگاه تبریز من این جایگاه رو ضعیف ارزیابی می‌کنم؛ چون کتابخانه‌های دانشگاه تبریز از ده سال پیش هیچ تغییری نکرده‌اند».

همچنین کتابدار دانشکده مکانیک در این زمینه این‌طور گفته است:

«جایگاه کتابداران در به‌کارگیری ایده‌های خلاق در کتابخانه‌های دانشگاهی نسبتاً ضعیف هست چون اختیارات لازم و کافی را به مسئولین کتابخانه‌ها و کتابداران دانشگاهی نمی‌دهند و ابزارها و پشتیبانی لازم را از آن‌ها به عمل نمی‌آورند».

از سویی شکل‌گیری و به‌کارگیری ایده‌های خلاق نیازمند حمایت و در اختیار گذاشتن امکانات است و همچنین باید اختیارات لازم را به مسئولین داد تا ایده‌های نو در کتابخانه شکل بگیرد که در غیر این صورت به‌کارگیری ایده‌ها عملکرد ضعیفی خواهد داشت.

**سؤال چهارم پژوهش:** به نظر شما در شکل‌گیری ایده‌های خلاق و نوآورانه در ذهن کتابداران دانشگاهی چه عواملی دخیل بوده و کدام‌یک از این عوامل نقش مهم‌تری نسبت به بقیه دارند؟

ارائه ایده‌های خلاق می‌تواند بر اساس ویژگی‌های سازمان و کتابخانه صورت گیرد. سازمان‌ها و کتابخانه‌ها می‌توانند با فراهم کردن امکانات و تسهیلات لازم و تشویق افراد و

مدیران، برای افراد و مدیران زمینه‌های شکل‌گیری ایده را فراهم آورند. از طرفی انگیزه خود کتابدار که نشئت گرفته از علاقه و سطح تحصیلات او هست می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی در این زمینه چنین عقیده دارد: «شکل‌گیری ایده‌های خلاق هم عوامل سازمانی و کتابخانه‌ای و هم عوامل فردی می‌تواند دخیل باشد».

ارتباط کتابدار با مراجعه‌کنندگان نیز می‌تواند به‌نوعی در ارائه ایده‌های نو به کتابداران کمک کند؛ زیرا کتابدار در این ارتباط می‌تواند مشکلات و مسائلی که کتابخانه با آن‌ها روبه‌رو است را کشف کند و راه‌حلی برای آن ارائه بدهد. در صورتی این راه‌حل‌ها می‌تواند عملی شود که مدیران نیز آگاه از خط‌مشی رشته باشند و پذیرای خلاقیت باشند و به آن‌ها بها بدهند. کتابدار کتابخانه مرکزی در مصاحبه خود به این موضوع این‌گونه اشاره کرده است «مسائل و مشکلاتی که در حین ارائه خدمات به وجود می‌آید می‌تواند ذهن کتابدار را به تکاپو بیندازد تا برای رفع آن راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهد. در جایی که برای ریزترین تصمیمات در کتابخانه مدیر باید نظر بدهد». از دیگر عوامل مختلفی که می‌تواند باعث تشویق کارمند برای انجام کار بهتر و بازده بهتر در کیفیت ارائه خدمات شود علاقه خود کتابدار به رشته و کارش هست. در حقیقت می‌توان گفت که انگیزه و علاقه مهم‌ترین نقش را دارا هستند؛ زیرا اگر فرد انگیزه و علاقه کافی نداشته باشد و مایل به ارائه یا به کارگیری ایده نو نباشد وجود سایر عوامل نیز نمی‌تواند نقشی را ایفا کند.

یکی از کتابداران در این باره چنین گفته است:

«البته انگیزه و علاقه کتابدار به کارش مهم‌ترین نقش را در ایجاد خلاقیت و نوآوری ایفا می‌کند. اگر انگیزه نباشد و در مقابل تمامی عوامل دیگر مهیا باشد، امر مهم خلاقیت ایجاد نخواهد شد ابتدا باید انگیزه باشد» (کتابدار دانشکده شیمی).

بنا بر نظرات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، داشتن فرصت کافی از سوی کتابداران جهت مطالعه و افزایش تجربیات ذهنی خود می‌تواند به‌عنوان یک عامل در ایجاد خلاقیت در نظر گرفته شود. با این دید که اگر کتابداران زمان‌هایی برای مطالعه

داشته باشند می‌توانند اطلاعات خود را به‌روز نمایند و به اطلاعات قبلی خود بیفزایند تا بتوانند خلاقیت ذهنی خود را افزایش دهند و ایده‌هایی نو کشف کنند.

در کنار عامل فرصت زمانی کتابداران جهت مطالعه برای کشف ایده‌های نو، دارا بودن بودجه کافی توسط کتابخانه نیز به‌عنوان یک عامل ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه ایده گزارش شده‌است که این امید را در کتابداران ایجاد می‌کند که تلاششان بی‌نتیجه نماند. از سویی ساعت کاری متناسب نیز می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. اگر ساعت کاری کتابداران فشرده باشد باعث خستگی آن‌ها می‌شود و این خستگی می‌تواند مانعی برای ارائه ایده باشد. این موارد نیز از جمله مواردی بودند که توسط کتابدار دانشکده زبان و ادبیات خارجی مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

این کتابدار بنا به تجربیاتی که در مدت اشتغالش در کتابخانه‌ها به دست آورده این‌طور بیان کرده است:

«باید به کتابداران فرصت مطالعه بدهند، ساعات کاری کتابداران خوب باشد، استقبال مدیرانمون در کاربردی کردن ایده‌ها خوب باشد چون مدیران نقش مهمی دارند و بودجه هم باید باشد که فعلاً اصلاً این امکانات برا ما نیست. دست به هر کاری بزنیم کمبود بودجه مارو ناامید میکنه».

سؤال پنجم پژوهش: به نظر شما چه عواملی می‌تواند باعث تشویق کتابداران دانشگاهی به پیشنهاد ایده‌های نو جهت بهبود کیفیت ارائه خدمات کتابخانه‌شان گردد؟

عوامل مشوق عواملی هستند که فرد را در جهت ارائه ایده‌های نو تشویق می‌کنند. ایده‌های نو نیز به‌نوبه خود می‌توانند سبب بهبود کیفیت ارائه خدمات کتابخانه‌ای گردد؛ که این خود سبب جذب دانشجویان و اساتید به کتابخانه‌ها می‌گردد. اگر کتابخانه‌ها می‌خواهند نوآور باشند باید به کتابداران اهمیت دهند و امکانات لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهند تا کتابداران احساس کنند این فعالیت‌ها ارزشمندند.

کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی چنین عقیده دارد:

«از جمله عوامل تشویق کتابداران جهت پیشنهادهای خلاقانه، یکی ارزش دادن به

یافته‌ها است که چه به صورت بالقوه و چه به صورت بالفعل پیشنهاد می‌شود و باید تسهیلات و امکانات لازم در اختیار کتابداران قرار داده شود و در ساختار سازمان کتابخانه جایگاه کتابدار تعریف بشود».

این کتابدار در ادامه گفته‌های خود چنین بیان می‌کند:

«درواقع کتابداران می‌توانند با اولویت‌بندی نیازهای کتابخانه، راه‌حل‌های بهتری ارائه دهند تا در نتیجه آن بتوانند خدماتشان را بهبود بخشند. مدیران نیز در این راستا، با توجه کردن به این ایده‌ها و کاربردی کردن آن‌ها می‌توانند کتابداران را به ارائه ایده تشویق نمایند».

از نظر شرکت‌کنندگان در این مصاحبه، داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با کار کتابدار، عامل مهمی در ارائه ایده‌های خلاق از سوی کتابداران در کتابخانه‌ها هست. یکی از کتابداران در این مورد چنین گفته:

«اگر کتابدار فردی باشد که کارش با رشته تحصیلی‌اش مرتبط است هم به مشکلات آن و هم به نقطه قوت کارش آشناست و انگیزه بیشتری نیز برای حل آن مشکلات دارد» (کتابدار دانشکده مکانیک).

در همین حال چنین به نظر می‌رسد که علاوه بر سازگاری مدرک تحصیلی کتابدار با حرفه خود، یادگیری مهارت‌های جدید نیز می‌تواند به عنوان یک نیروی محرکه در ایجاد انگیزه برای پیشنهاد ایده‌های جدید توسط کتابدار باشد. در اهمیت این موضوع یکی از کتابداران چنین بیان می‌کند:

«یادگیری مهارت‌های جدید یکی از عوامل مهم در ایجاد انگیزه است. زمانی که بتوانیم مهارت‌های جدیدتری یاد بگیریم و با استفاده از آن‌ها در کار و شغلمان پیشرفت کنیم قطعاً انگیزه‌ی ما برای کار و تلاش بیشتر خواهد شد. مدیران نیز می‌توانند فضایی ایجاد کنند که به خلاقیت فرصت بروز بدهد و افراد را در ارائه ایده‌هایشان تشویق کند» (کتابدار دانشکده فیزیک).

در این مورد می‌توان به گفته‌های یکی از کتابداران مصاحبه‌شونده اشاره کرد که



در این باره چنین اظهار کرده:

«کسی که به عنوان کتابدار استخدام شده انگیزه و علاقه داره و باید حس مسئولیت داشته باشه. اون فرد بدون هیچ خواسته‌ای میاد و فعالیت‌ها رو بسط میده و پیشنهادهای جدیدی ارائه میده. باید از ایده‌ها استقبال بشه و همین‌طور کارگاه‌های آموزشی باشه» (کتابدار دانشکده زبان و ادبیات فارسی).

سؤال ششم پژوهش: به نظر شما چه عواملی می‌تواند مانع بیان و ارائه ایده‌های پیشنهادی کتابداران دانشگاهی جهت بهبود کیفیت ارائه خدمات کتابخانه‌شان گردد؟ کتابخانه‌های دانشگاهی با موانع بسیاری برای ارائه ایده‌های نو مواجه می‌شوند. کتابخانه‌ها سازمان‌های توسعه‌یافته‌ای هستند که روی ثبات و تکرارپذیری در برخورد با نیازها و مسائل مشتری هدف‌گذاری می‌کنند و به‌طور کلی مخالف ریسک هستند. مدیران کتابخانه بر فعالیت‌های کتابخانه‌ها تأثیرات فراوان می‌گذارند و در صورتی که برای کتابخانه‌ها ارزش قائل باشند و به شغل کتابداری آشنا باشند می‌توانند تأثیر مثبت بگذارند. می‌توان این ادعا را داشت که مدیران کتابخانه در صورتی می‌توانند کتابداران و ایده‌های آنان را درک کنند و به آن‌ها جامه عمل بپوشانند که تخصص کتابداری داشته باشند. با استناد به گفته کتابدار کتابخانه مرکزی که نقل می‌کند:

«در یک کتابخانه بزرگ مدیریت کتابخانه باید متخصص کتابداری باشد و محقق نشدن این امر یک ضعف محسوب می‌شود که پیامدهای خودش را دارد. بی‌توجهی و یا بی‌تفاوتی یا تحقیر از طرف مدیران غیرمتخصص از موانع جدی محسوب می‌شود». می‌توان تا حدودی این ادعا را ثابت کرد. مدیر باید برای رشته کتابداری ارزش قائل باشد تا ایده مطرح‌شده از سوی کتابداران را ارزشمند بشمارد. همچنین مصاحبه‌شونده دیگری نیز در این مورد چنین گفته:

«متأسفانه مسئولان از ایده‌های خلاق و نو استقبال نکرده و کتابداران را تشویق نمی‌کنند، در کل استقبالی از طرف مسئولان نمی‌شود و شاید هم دلیلش این هست که بعضی از مسئولان رشته‌شون مرتبط با کتابخانه نیست» (کتابدار دانشکده علوم تربیتی و

روان‌شناسی).

از جمله موانع دیگر، منابع مالی یا همان بودجه به‌عنوان مانع اصلی تشویق کتابداران به ارائه ایده نو مطرح است. نبود پشتوانه مالی سبب می‌شود که کتابداران امیدی به عملی شدن ایده‌های خود نداشته باشند. کتابدار دانشکده الهیات یکی از موانع مهم را این عامل می‌داند و در این زمینه چنین می‌گوید:

«برای نوآوری منابع مالی یک عامل مهم محسوب می‌شود که در صورت فقدان منابع مالی ایجاد نوآوری و خلاقیت در کتابخانه‌ها امکان‌پذیر نمی‌شود» (کتابدار دانشکده الهیات).

کارکنان کتابخانه می‌توانند با همکاری یکدیگر و از طریق تبادل اطلاعات به ایده‌های نو دست یابند و موجبات تشویق یکدیگر شوند و جو رقابتی مثبتی نیز بین خودشان ایجاد کنند که در نهایت به پیشرفت کتابخانه منجر می‌شود. همچنین عدم استقبال مدیران از ایده‌های نو و بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به خلاقیت کتابداران را می‌توان به‌عنوان موانع بیان و ارائه ایده نام برد.

سؤال هفتم پژوهش: به نظر شما کتابدارانی که مایل به به‌کارگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه در ارائه خدمات کتابخانه‌شان هستند چه ویژگی‌های و مهارت‌های منحصربه‌فردی در مقایسه با سایر کتابداران دارند؟

علاقه و اشتیاق و داشتن مهارت و تخصص در کار باعث به وجود آمدن ایده‌های خلاق متناسب با حوزه کاری می‌شود و فرد چون به همه‌ی جوانب کارش آگاهی و تسلط دارد ایده‌های جدید زیادی می‌تواند ارائه دهد.

یکی از کتابداران شرکت‌کننده در مصاحبه چنین اظهار می‌کند:

«علاقه و مهارت و تجربه در کار، اعتماد به نفس، سطح تحصیلات، مرتبط بودن رشته تحصیلی با کار، کارا بودن، توجه به محیط کار و جزئیات مربوط به وظایف و کار از جمله مهارت‌های منحصربه‌فرد کتابدار است. به عبارتی دیگر یک کتابدار خلاق علاوه بر داشتن تخصص لازم در زمینه کار خود باید دارای انگیزه و علاقه لازم در استفاده از شیوه‌های

جدید باشه و استعداد های خود را در جهت ارائه شیوه‌های نو شکوفا نماید تا از آن‌ها در شناسایی نیازهای اطلاعاتی کاربران خود و برطرف کردن این نیازها در سریع‌ترین زمان ممکن، استفاده کند» (کتابدار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی).

کتابدار کتابخانه مرکزی نظر خود را در این مورد این‌طور بیان کرده:

«به نظر من کتابدار خلاق کسی هست که عشق و علاقه داشته باشه و از ایده‌هاش استقبال هم بشه. مثلاً بعضی‌ها میگن ما کتابخونه میایم تا زمان بگذره و فقط حقوق بگیریم و بی سروصدا بریم، منظورم از بی سروصدا اینه که مثلاً کتابدار عشق و علاقه داره ولی رئیس‌ها فقط از این حضور فیزیکی استقبال می‌کنند و از نظر کیفی اهمیت نمی‌دهند و این کار هم گاهی اوقات باعث میشه که عشق و علاقه از بین بره».

همچنین این کتابدار در ادامه صحبت‌های خود، وجود اعتماد به نفس را یکی از ارکان مهم برای پیشرفت شغلی کتابدار عنوان کرده و چنین گفته است:

«وجود اعتماد به نفس، همراه با تحصیلات و انگیزه و علاقه در کتابدار باعث میشه که به مهارت‌ها و توانایی‌های خود در ارائه ایده خلاق ایمان داشته باشه و برای حل مشکلات و مسائل و همچنین برای ارائه خدمات بهتر ایده‌های خلاق و نوآورانه به کار بیره» (مرکزی).

همچنین کتابدار دانشکده علوم پایه معتقد است که:

«اولین مورد، علاقه و انگیزه است. دوم تحصیلات بالا و تجربه بیشتر و سوم، اعتماد به نفس بالا».

در مورد مهارت‌های منحصربه‌فردی که کتابداران می‌توانند داشته باشند، کتابداری دیگر، درون‌گرایی و برون‌گرایی را به‌عنوان دو عامل مهم مطرح کرده: و چنین گفته است: «به نظر من این برمی‌گردد به شخصیت کتابدار که می‌تونه درون‌گرا یا برون‌گرا باشه و این تأثیر داره روی اینکه آن‌ها مایل به به‌کارگیری شیوه‌های جدید هستند یا نه. در واقع برون‌گرایی و درون‌گرایی یک صفت شخصیتی و یک بُعد اصلی در نظریه شخصیت انسان است. درون‌گراها انرژی خود را از درون خود دریافت می‌کنند و ایده‌ها و مفاهیم را از

ذهن خود می‌گیرند و برون‌گراها انرژی خود را از دنیای بیرون خود و در ارتباط با دیگران دریافت کرده و به ارائه ایده می‌پردازند» (کتابدار دانشکده مهندسی عمران).

سؤال هشتم پژوهش: به نظر شما مدیرانی که مایل به به‌کارگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه در ارائه خدمات کتابخانه‌شان هستند چه ویژگی‌ها و مهارت‌های منحصربه‌فردی در مقایسه با سایر مدیران دارند؟

برای آن که کتابخانه‌ها خلاق باشند می‌بایست افرادی که در رأس آن‌ها قرار دارند برای نوآوری ارزش قائل شوند و بدانند که چگونه با نوآوری‌ها برخورد نموده و کنار بیایند. در حقیقت باید انگیزه لازم را برای استفاده از آن‌ها داشته باشند. مدیرانی که تخصص دارند بیشتر از مدیران غیرمتخصص به اموری که در کتابخانه می‌گذرد آگاه هستند و با روحیات و مشکلات کتابداران آشنایی دارند و با دید جزئی و ریزبینانه به آن‌ها می‌نگرند و درک بیشتری نسبت به آن دارند.

مدیران انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات، انتظار دارند اشتباهاتی رخ دهد و قادرند شکست‌های غیرقابل اجتناب را تحمل کنند. کتابدار «کتابخانه مرکزی» در رابطه با این موضوع معتقد است:

«مدیران متخصص کتابداری علاوه بر دید کتابدارانه باید مهارت‌های ارتباطی و روان‌شناسی و اجتماعی داشته باشند؛ و از ایده‌های خلاقانه استقبال کنند. به کیفیت امور اهمیت بدهند و با روحیه کارکنان کتابخانه آشنا بوده و به نقطه نظرات و مشکلات و پیشنهادهای آن‌ها توجه کرده و درصدد رفع نواقص برآیند. درج تشویقی‌نامه‌ها در پرونده؛ لوح‌های تقدیر و تشکر و... را می‌توان از جمله انگیزه‌های معنوی دانست». در مقابل مدیرانی که از اشتباهات هراس دارند از شکست‌ها در برابر مدیریت بالاتر دفاع نمی‌کنند و روحیه همکاری ضعیفی دارند. در هر سازمانی بین کارکنان و مدیران یک رابطه سلسله‌مراتبی وجود دارد، دلیل این سلسله‌مراتبی مشخص کردن حدود و وظایف و ارتباط بین کارکنان و مدیران است؛ و نقش مدیر در این سلسله‌مراتبی به‌عنوان فردی که اداره‌کننده سازمان و کارکنان است، باید یک شیوه ارتباطی برقرار کند که باعث به‌وجود آمدن

ارتباط اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیر باشد. بنا به گفته کتابدار دانشکده مهندسی عمران: «ویژگی یک مدیر خوب این است که محیطی مبتنی بر اعتماد متقابل بین کتابدار و مدیر ایجاد کند. از طرفی مدیر برای اینکه بتواند کارکنانش را خوب مدیریت و رهبری کند باید نسبت به کارکنانش شناخت و آگاهی داشته باشد، یعنی باید از شیوه مدیریتی مناسب استفاده کند و کارکنانش را برای ارائه ایده و خلاقیت تشویق کند».

کتابدار دانشکده اقتصاد نیز نظر خود را چنین بیان می‌کند:

«به هر حال کار مدیر همیشه با رهبری و مدیریت کارکنانش انجام میشه، اگه بتونه خوب رهبری بکنه، خوب هدایتش کنه و خوب بتونه اونارو ارزش گذاری بکنه عملکرد خوبی خواهد داشت. اون مدیرایی که کارمند خوب رو تشویق می‌کنن، به کارمند خوب ارزش میدن، موفق‌تر از مدیرانی هستند که براشون فرقی نداره».

کتابدار دانشکده اقتصاد در ادامه اظهارات خود، به بها دادن جایگاه کتابخانه از سوی مدیر کتابخانه اشاره کرده و چنین افزوده است:

«از جمله مهم‌ترین ویژگی که یک مدیر خلاق می‌تونه داشته باشه این است که مدیر ارزش و اهمیت کتابخانه را در پیشرفت و توسعه علمی دانشگاه بدونه. همچنین مدیر باید از مشکلات کتابخانه مطلع باشه تا برای حل مشکلات به ارائه ایده‌ها و پیشنهادهای نو بپردازه». همچنین داشتن انعطاف‌پذیری و توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی و اهمیت دادن به نظرات و انتقادات دیگران از جمله ویژگی‌های یک مدیر خلاق است که این کتابدار بر آن تأکید کرده است.

کتابدار دانشکده مدیریت بازرگانی نیز در این زمینه ویژگی یک مدیر خلاق را این‌گونه توصیف کرده است: «مدیر خوب و خلاق، مدیری است که متناسب با اهداف سازمان عمل کنه و از ایده‌ها و افکار خلاقانه و نوآورانه در جهت پیشرفت سازمان استفاده کنه».

کتابدار دانشکده علوم پایه در این رابطه گفته:

«به نظرم این‌ها مدیرانی هستند که علاقه به پیشرفت و نوآوری دارند و دلسوز هستند و

به اهداف سازمان اهمیت می‌دهند و در برابر پیشنهادهای و انتقادات انعطاف‌پذیر هستند».

سؤال نهم پژوهش: به نظر شما یک ایده نوآورانه و خلاقیتی که توسط یک کتابدار ارائه می‌شود چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا مورد توجه مدیریت و کارکنان کتابخانه واقع شده و قابلیت اجرا داشته باشد؟

در یک نگاه کلی، از دیدگاه برادران هیث<sup>۱</sup> ارائه ایده ساده و جذاب را می‌توان اولین گام برای حل یک مشکل یا نیاز دانست. باین وجود، ایده در عین سادگی و جذابیت باید با ساختار سازمان هماهنگی داشته باشد تا بتواند نظر مدیران و کارکنان کتابخانه را جلب کند و مورد استقبال مراجعه‌کنندگان باشد. ایده باید به‌روز باشد تا با تغییرات جامعه استفاده‌کننده هماهنگ باشد. همچنین ایده باید در زمان مشخص و با هزینه کم قابل اجرا باشد.

کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی در این مورد بر این باور است که:

«ویژگی‌های ایده نو باید بر اساس ساختار کتابخانه‌ها باشد و سعی در برطرف نمودن نیازهای اطلاعاتی جامعه کتابخانه باشد و همچنین باید ضرورت اجرای عمل داشته باشد. به‌طور کلی جوانب بودجه، زمان، مکان و تسهیلات لازم باید مورد بررسی قرار گیرد».

همچنین طبق نظرات برادران هیث یک ایده خلاق باید به گونه‌ای ارائه شود که فارغ از هرگونه مبالغه و ظاهرسازی باشد و به حل مشکلات موجود کمک کند و موجبات پیشرفت را فراهم آورد. ایده‌ها باید موجب آسان شدن کارها شوند و با صرف هزینه کمتر قابل اجرا باشند. گفته‌های کتابدار کتابخانه مرکزی هم اهمیت وجود این ویژگی در ایده خلاق را تأیید می‌کند. او در این زمینه چنین می‌گوید:

«یک ایده خلاقانه نباید اغراق‌آمیز باشد یعنی نباید مشکلات مرتبط با آن را بسیار بزرگ‌تر و مهم‌تر از آنچه واقعاً هست جلوه دهد. جنبه خودنمایی نداشته باشد و با واقعیات منطبق باشد. ضمن پیامدهای مثبت باعث پیشرفت علمی و گشایش فکری و ذهنی در

---

<sup>۱</sup>. Chip & Dan Heath

کاربران گردد. هزینه اجرایی زیادی نداشته باشد. محدودیت‌های کاربردی کمتری داشته باشد و اجرای آن بسیار سخت نباشد» (مرکزی).

برادران هیث در کتاب خود عنوان کرده‌اند که ایده‌ها باید با واقعیت مطابقت داشته باشند؛ بنابراین، در سازمان کتابخانه نیز ایده‌ها باید با اهداف کتابخانه‌ها سازگار باشند تا کتابخانه را از اهداف اصلی خود دور نسازند. همچنین پیاده‌سازی ایده‌ها نباید هزینه‌بر باشد تا ایده‌ها به راحتی از سوی مدیران و مسئولان ارشد پذیرفته شوند. در زمینه ویژگی‌های ایده یکی از کتابداران مصاحبه‌شونده چنین گفته است:

«در حقیقت هر چه ایده‌ها ملموس‌تر باشند و قابلیت سازگاری بیشتری با ساختار و ظرفیت کتابخانه داشته باشند پذیرش آن‌ها از سوی مدیران و کارکنان کتابخانه راحت‌تر است و راحت‌تر می‌توان آن‌ها را به مرحله اجرا رساند» (کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی).

در مجموع می‌توان گفت که ویژگی یک ایده خوب آن است که قابلیت اجرایی داشته باشد؛ یعنی باید از تمام جنبه‌ها جامع و کامل باشد، همچنین ارائه‌دهنده یک راهکار و ایده برای حل مشکل باشد. به گفته کتابدار دانشکده اقتصاد: «عیب و ایرادی نداشته باشد که موقع کار که اجرا همیشه به درد نخوره».

سؤال دهم پژوهش: از دیدگاه کتابداران نوآوری در کتابخانه‌ها چگونه در ارتباطات علمی خصوصاً در بین گروه‌های تخصصی جهت ایفای نقش حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد؟ محیط اجتماعی در یادگیری افراد نقش مهمی دارد. کتابخانه‌ها به عنوان نهادی که آموزش بخشی از وظایفش است می‌تواند چنین محیط‌هایی را برای کاربران خود ایجاد کند؛ یعنی با ایجاد شبکه‌های مجازی محیطی تعاملی با کاربران خود ایجاد کنند و اخبار جدید کتابخانه را به اطلاع کاربران برسانند حتی از این راه می‌تواند کاربران جدید جذب نماید. کتابخانه می‌تواند با برگزاری جلسات تخصصی در این محیط‌ها بین دانشجویان و اساتید نیز ارتباط برقرار نمایند و محیط‌های علمی با رقابت سالم ایجاد نمایند. کتابدار دانشکده

الهیات نیز در مصاحبه خود به این موضوع این گونه اشاره کرده که «مسئول کتابخانه می‌تواند با ایجاد یک گروه در شبکه‌های مجازی مختص دانشکده الهیات و علوم اسلامی کتاب‌های تازه چاپ‌شده را از طریق این شبکه‌های مجازی برای اساتید دانشکده و دانشجویان اطلاع‌رسانی نمایند و زمانی را نیز برای مناظره و گفت‌وگو بین اساتید داوطلب مشخص نماید». از سوی کتابداران می‌توانند با استفاده از نوآوری ارتباط خودشان را با یکدیگر افزایش دهند و با مشورت با یکدیگر در زمینه‌های مختلف از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های یکدیگر بهره ببرند و کیفیت خدمات خود را بهبود بخشند. کتابدار مرکزی نیز با بیان خود به گفته مهر تأیید زده است. «توجه به کیفیت ارائه خدمات به مراجعین توجه کتابداران را به اهمیت روابط با گروه‌های دیگر (بخصوص کتابداران کتابخانه‌های مختلف) جلب می‌کند. اینکه با ایجاد ارتباط از فعالیت‌هایی که در دیگر کتابخانه‌ها رخ می‌دهد ایده بگیرند و در خلاقیت‌ها از آن‌ها استفاده کنند». همچنین می‌توان گفت که متخصص بودن کتابدار و اهمیت دادن به نوآوری در کتابخانه‌ها و همچنین کتابدار مراجعه‌کنندگانی که به کتابخانه مراجعه می‌کند به نیازهای آن‌ها آشنایی و آگاهی داشته باشد، باعث می‌شود که کتابدار برای اینکه به این نیازهای مراجعه‌کنندگان پاسخ مناسبی بدهد به دنبال راهکار و تلاش برای ارائه ایده‌های نو خلاقانه باشد. کتابدار دانشکده مهندسی عمران نیز در مصاحبه خود این موضوع را تأکید کرده است «درنهایت هر چه کتابدار آشنا به نیازهای گروه تخصصی و نیاز مراجعان خود آشنا باشد همان‌قدر می‌تواند در جهت نوآوری تلاش کند و راه مناسبی برای پاسخگویی به آن‌ها بیابد». درنهایت می‌توان گفت که در ارتباطات علمی که بین افراد صورت می‌گیرد اکثراً افراد متخصص با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. اگر این ارتباط بین گروه‌های تخصصی درباره نوآوری و خلاقیت باشد باعث می‌شود که آن‌ها درباره همه‌ی جوانب ایده با همدیگر به گفتگو بپردازند و این گفتگو باعث دسترسی به اطلاعات بیشتر و منظم خواهد شد.

سؤال یازدهم پژوهش: چه پیشنهاد یا پیشنهادهایی جهت رفع موانع استفاده از ایده‌های نو



در کتابخانه‌های دانشگاهی به منظور ارتقا ارائه خدمات کتابخانه با بهره‌گیری از ایده‌های خلاق و نو دارید؟

یکی از موانع برای ارائه ایده‌های نو توسط کتابداران، غیرمتخصص بودن مدیران است. متخصص فردی است که معلومات نظری تخصصی و تمرینات عملی لازم (کارورزی) را زیر نظر استادان خود کسب کرده است که مدرک تحصیلی مربوط به آن تخصص مؤید مهارت‌های نظری و عملی او نسبت به آن علم و تخصص است. چنین فردی امور کتابخانه را اولویت‌بندی کرده و انرژی کارمندان را برای انجام امور بیهوده هدر نمی‌دهد.

کتابدار کتابخانه مرکزی در این باره گفته: «در سازمان‌ها نظرات مدیران برای پیشبرد امور بسیار حائز اهمیت است. لذا خصوصیات علمی رفتاری و اخلاقی مدیران تعیین‌کننده است. مثلاً اگر مدیری در امر صرفه‌جویی افراط کند و برای خرید لامپ که مورد نیاز سالن است موافقت نکند، کارکنان باید به جای پرداختن به امور مهم‌تر برای هر مسئله پیش‌پاافتاده‌ای مانند خرید لامپ و... درگیر باشند دیگر جایی برای خلاقیت و ارائه ایده‌های نوآورانه باقی نمی‌ماند».

تجربیات کتابداران نشان می‌دهد که مدیران کتابخانه‌ها با مشارکت کتابداران در تصمیم‌گیری‌ها و کاربردی کردن این تصمیمات می‌توانند باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها شوند و حمایت آن‌ها، چه از لحاظ معنوی و چه از لحاظ مادی، از کتابداران سبب ارائه ایده‌ها از سوی کتابداران می‌شود و باعث سوق آن‌ها به سوی مطالعات بیشتر در مورد ایده‌های جدید و تفکر خلاق می‌شود.

یکی از مشکلات کتابخانه‌های دانشگاهی این است که با کمبود بودجه مواجه هستند و این مانعی برای پیشرفت و خلاقیت است. با در نظر گرفتن بودجه برای خلاقیت می‌توان کتابداران را تشویق نمود تا ایده‌های نو ارائه دهند؛ چون بودجه موجب هدایت و سازماندهی کارها می‌شود و در این صورت می‌توان برنامه دقیقی برای عملی کردن خلاقیت‌ها نشان داد. در رابطه با این موضوع و اهمیت بودجه می‌توان به دیدگاه‌های چند کتابدار به‌عنوان افرادی که مستقیماً اهمیت بودجه را احساس کرده‌اند، اشاره کرد.

«حمایت‌های جدی و رسمی و پشتیبانی‌های مادی و معنوی از سوی مسئولان و مدیران ارشد برای کاربردی کردن افکار نو باید صورت گیرد» (کتابدار دانشکده حقوق و علوم اجتماعی).

کتابدار دانشکده زبان و ادبیات خارجی هم گفته: «بودجه باید در سطح کلان درست بشه؛ چون نه تنها واحد ما بلکه تمامی واحدهای دانشگاه دچار این مشکل هستند».

### بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش به بحث در مورد عوامل کلیدی مؤثر در ارائه و به‌کارگیری ایده‌های خلاق از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز می‌پردازیم.

از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز، نوآوری شکل اجرایی شده خلاقیت ذهنی است. کتابداران معتقدند که به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی در جذب مخاطبان و حفظ بقا و پویایی کتابخانه نقش بسزایی دارد. تجربیات گوناگون در زمینه مدیریت در سازمان‌ها حاکی از آن است که طی سالیان متمادی، عملیاتی شدن ایده‌های ذهنی در هر سازمانی از قبیل کتابخانه‌ها و مراکز پژوهشی بستگی به چند عامل دارد. طبق یافته‌های این پژوهش، عوامل کلیدی به سه دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی و ویژگی‌های ایده طبقه‌بندی شده‌اند که در زیر به بررسی این عوامل می‌پردازیم.

### عوامل فردی

کتابداران می‌توانند نقش کلیدی و بسیار مهم در راستای ارائه و اجرای فعالیت‌های نوآورانه در کتابخانه‌ها ایفا می‌کنند. داشتن کتابخانه‌ای پویا و کارآمد در وهله اول منوط به داشتن کتابداران خیره و علاقه‌مند است. این افراد، با توجه به ارتباط تنگاتنگی که با مراجعان از یک سو و منابع کتابخانه از سوی دیگر دارند به‌عنوان حلقه رابط بین منابع و مراجعان عمل می‌کنند. داشتن دانش تخصصی و خلق و خوی نیک کتابداران از جمله عوامل مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها گزارش شده است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۱).

با این حال، گاهی اوقات ترس از شکست، مقاومت در مقابل تغییر و فقدان

اعتماد به نفس در کتابداران به عنوان عوامل بازدارنده در راستای ارائه ایده‌های خلاقانه توسط آنها هست (Pellack, ۲۰۲۲).

داشتن روحیه نوآوری و خلاقیت، داشتن انگیزه ارائه ایده خلاق، داشتن تحصیلات مرتبط با شغل توسط کارکنان و مدیران، داشتن روحیه ریسک‌پذیری از جمله عوامل فردی مؤثر در ارائه ایده هستند. وجود کتابداران خلاق، به روز و با انگیزه در کتابخانه‌ها، بالأخص کتابخانه‌های دانشگاهی، می‌تواند باعث ارتقای سطح ارائه خدمات گردد. کتابداران شرکت‌کننده در پژوهش حاضر معتقدند که انگیزه و علاقه کتابدار به کارش مهم‌ترین نقش را در ایجاد خلاقیت و نوآوری ایفا می‌کند. اگر انگیزه نباشد و در مقابل تمامی عوامل دیگر مهیا باشد، امر مهم خلاقیت ایجاد نخواهد شد.

تفرشی و همکارانش (۱۳۹۱) نیز از جمله عوامل فردی مؤثر در خلاقیت، به عامل انگیزه و تخصص کتابدار به عنوان مهم‌ترین عامل فردی مؤثر در ارائه ایده‌های خلاق تأکید کرده‌اند.

با توجه به نظرات کتابداران شرکت‌کننده در این پژوهش، چنین به نظر می‌رسد که برای به کارگیری ایده‌های خلاق در کتابخانه‌ها، نه تنها داشتن کتابداران علاقه‌مند و شایسته، بلکه دارا بودن مدیرانی توانا که مایل به به کارگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه در ارائه خدمات کتابخانه‌شان هستند نیز از ضروریات است؛ بنابراین، مسائل و مشکلاتی که در حین ارائه خدمات به وجود می‌آید می‌تواند ذهن کتابدار را به تکاپو بیندازد تا برای رفع آن راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهد و این در حالی است که حتی برای ریزترین مسائل در کتابخانه مدیر باید توانایی نظر دهی داشته باشد و بتواند موضوع را خوب درک کند و با کتابداران هم‌عقیده باشد.

به عقیده مصاحبه‌شوندگان، یکی از دلایل عدم استقبال مدیران از ایده‌های نو و بی‌تفاوتی آنها نسبت به خلاقیت کتابداران را می‌توان نامربوط بودن رشته تحصیلی مدیران و عدم آشنایی مدیران با مسائل مربوط به کتابخانه دانست. آنها معتقدند حتی اگر کتابداران بخواهند ایده‌های نو ارائه دهند مسئولان از ایده‌های خلاق و نو استقبال نمی‌کنند.

از منظر آن‌ها شاید دلیل عدم استقبال این هست که بعضی از مسئولان رشته تحصیلی شان مرتبط با کتابخانه نیست.

علی‌رغم تصور این شرکت‌کننده در مورد ارتباط رشته تحصیلی مدیران با سمت اجرایی شان، جانتز (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که بین رشته تحصیلی مدیران و میزان استقبال آن‌ها از ایده‌های خلاق رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین در تحقیقی مشابه که توسط نیر و جوکار (۱۳۹۱) انجام گرفت، این پژوهشگران نیز به نتیجه مشابه در مورد رابطه رشته تحصیلی مدیران با میزان استقبال آن‌ها از ایده‌های خلاق دست یافتند.

### عوامل سازمانی

در عصر کنونی، مزیت رقابتی هر سازمانی در گرو به‌کارگیری شیوه‌های خلاقانه و نوآورانه هست. پژوهشگران، خدمات نوآورانه در مراکز علمی و پژوهشی را در گروه‌هایی مشتمل بر خدمات دانش‌بنیان (مانند فعالیت‌های پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی) و خدمات مربوط به اطلاعات (مانند خدمات اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم برای رفع نیازهای اطلاعاتی تلاش می‌کنند) رده‌بندی می‌کنند. (بیرانوند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

در مبحث مربوط به موضوع خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌ها، یکی از عوامل سازمانی مؤثر در ارائه و به‌کارگیری ایده‌های خلاق از دیدگاه کتابداران، پشتیبانی از ایده‌های کتابداران است. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، ارائه ایده از سوی کتابداران در صورتی عملی خواهد بود که جایگاه کتابدار در کتابخانه به‌طور مشخص تعریف شده باشد. از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز از جمله عوامل مشوق کتابداران جهت پیشنهادهای خلاقانه، ارزش دادن به ایده‌های آن‌ها است که باید تسهیلات و امکانات لازم در اختیار کتابداران قرار داده شود و در ساختار سازمان کتابخانه جایگاه اصلی کتابدار تعریف بشود.

---

<sup>۱</sup>. Biranvand

پژوهشگران همچنین در تحقیقات پیشین عنوان می‌کنند که جهت ارائه ایده از سوی افراد خلاق، این افراد باید حس کنند که از کار آنها استقبال می‌شود و مشارکت آنها در پیاده‌سازی طرح نوآوری ارزشمند است (Ward, ۲۰۱۳). لذا عدم پشتیبانی از کتابداران در دادن اختیارات لازم به آنها و عدم توجه به ایده‌ها و پیشنهادهای آنها از سوی مدیران یکی از چالش‌های مهم در ترویج فرهنگ نوآوری در کتابخانه‌ها هست. بنا به اظهارات پاسخگویان تحقیق حاضر، این بی‌توجهی باعث ایجاد دلسردی در کتابدارانی که پتانسیل ذهنی قوی در ارائه ایده‌های نو و خلاق دارند می‌گردد.

همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زمانی که کتابداران احساس کنند که ایده‌های ارائه‌شده توسط آنها با واکنش‌های منفی از سوی مدیران رده‌بالا مواجه خواهند شد، سکوت اختیار کرده و به همان کارها و فرآیندهای روزمره خود بسنده خواهند کرد. کتابداران شرکت‌کننده در این پژوهش جایگاه کتابداران در به کارگیری ایده‌های خلاق در کتابخانه‌های دانشگاهی را نسبتاً ضعیف ارزیابی می‌کنند و علت این امر را عدم وجود اختیارات لازم و کافی مسئولین کتابخانه‌ها و کتابداران دانشگاه جهت پشتیبانی از ایده‌ها می‌دانند. به عقیده کتابداران شرکت‌کننده در این پژوهش، راه‌حل این مشکل، بها دادن به ایده‌های خلاق و در نظر گرفتن پاداش برای کتابداران خلاق از سوی مدیران مافوق است. تفرشی و همکارانش نیز در تحقیق خود برقراری سیستم پاداش را مهم‌ترین عامل سازمانی مؤثر در خلاقیت کتابداران عنوان کرده‌اند. در این راستا بابایی و همکاران اذعان داشته‌اند که مدیران کتابخانه‌ها، خود در درجه اول منشأ نوآوری بوده‌اند. لذا مدیران به منظور جلب حمایت افراد کلیدی پروژه‌هایشان را با زیردستان مطرح کرده و هرگاه با موافقت مواجه شوند فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آغاز می‌شود.

از دیگر عوامل سازمانی مؤثر در اهمیت دادن به ایده‌ها تخصیص بودجه توسط کتابخانه‌ها است. بودجه می‌تواند به‌عنوان یک عامل ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه ایده باشد و این امید را در کتابداران ایجاد می‌کند که تلاششان بی‌نتیجه نمی‌ماند. کتابداران شرکت‌کننده در پژوهش حاضر معتقدند اگر کتابخانه بتواند بودجه کافی جذب کند طبیعتاً

ایده‌های خلاق را هم بیشتر و بهتر به مرحله اجرا درخواهد آورد.

### ویژگی‌های ایده

برای اینکه کتابخانه‌ها بتوانند با به‌کارگیری ایده‌های خلاق، سطح ارائه خدمات خود را از لحاظ کمی و کیفی ارتقا بخشند این ایده‌ها باید خصوصیتی داشته باشند. بنا به نظرات کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه تبریز، ایده‌هایی که ارائه می‌شوند باید از نظر اقتصادی مقرون به صرفه بوده<sup>۱</sup>، با اهداف کتابخانه هماهنگی داشته<sup>۲</sup> و همچنین از نظر قابلیت اجرایی باید با محدودیت‌های کاربردی همراه نبوده و اجرای آن‌ها زیاد سخت و پیچیده نباشد<sup>۳</sup> تا کارکنان کتابخانه قادر به اجرای عملی این ایده‌ها در محیط کتابخانه<sup>۴</sup> باشند. همچنین به نظر می‌رسد که این ایده‌ها همان‌گونه که راجرز اشاره کرده است باید قابلیت دیده شدن توسط سایر افراد و سازمان‌ها<sup>۵</sup> را داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، منطقی به نظر می‌رسد که بهتر است ارائه‌دهنده ایده قبل از اینکه هرگونه ایده و طرح نو و خلاقانه را رسماً برای سایر کارکنان و مدیران و متصدیان کتابخانه ارائه دهد ابتدا به صورت غیررسمی برای کارکنان دیگر مطرح نموده و نظرات آن‌ها را در جهت بهبود آن جویا شود. این عمل باعث می‌شود تا صاحب ایده بتواند محدودیت‌ها و ایرادات احتمالی که ممکن است در مرحله عملی کردن آن به وجود آید از قبل شناسایی کرده و نسبت به اصلاح آن اقدام کند تا از قابلیت اجرایی بودن آن در محیط عملی اطمینان حاصل کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل کلیدی مؤثر در ارائه و به‌کارگیری

ایده‌های خلاق از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز سه دسته هستند که عبارت‌اند از:

الف: عوامل فردی که شامل مواردی از قبیل داشتن روحیه نوآوری و خلاقیت، داشتن

---

<sup>۱</sup>. Economic advantages

<sup>۲</sup>. Compatability

<sup>۳</sup>. Complexity

<sup>۴</sup>. Trialability

<sup>۵</sup>. Observability

انگیزه ارائه ایده خلاق، داشتن تحصیلات مرتبط با شغل توسط کارکنان و مدیران، داشتن روحیه ریسک‌پذیری هست.

ب: عوامل سازمانی شامل: پشتیبانی از ایده‌های کتابداران و تخصیص بودجه؛

ج: ویژگی‌های ایده شامل: مقرون‌به‌صرفه بودن، هماهنگی با اهداف کتابخانه، قابلیت دیده شدن توسط سایر افراد و سازمان‌ها، قابلیت اجرایی ایده در محیط کتابخانه.

بنابراین چنین به نظر می‌رسد علاوه بر مواردی که مربوط به ویژگی‌های شخصی خود کتابداران و نیز ویژگی‌های خود ایده است که خارج از حیطه ویژگی‌های سازمانی است، مواردی نیز وجود دارند که مربوط به مدیریت سازمانی کتابخانه‌ها بوده و لازم است در سطح خدمات دولتی مورد توجه مسئولان سازمانی قرار گیرند.

براین اساس، برای اینکه کتابخانه‌ها بتوانند از طریق ایده‌های خلاقانه که توسط کارکنان ارائه می‌شوند رشد و ارتقا یابند، پیشنهادها را زیر در ارتباط با وظایف مدیریت سازمانی کتابخانه در جهت دفاع از ایده‌های خلاق کارکنان و به تبع آن، به کارگیری این ایده‌ها به منظور افزایش بالندگی کتابخانه‌های دانشگاه تبریز ارائه می‌شود:

از آنجا که استقبال مدیران کتابخانه‌ها از ایده‌های کتابداران، باعث ایجاد انگیزه و دلگرمی در کارکنان و کتابداران شاغل در این کتابخانه‌ها می‌گردد، لذا توصیه می‌شود که مدیران، هنگام ارائه ایده‌های خلاقانه توسط کارکنانشان با رغبت از آن‌ها استقبال نموده و سعی در اجرایی کردن آن‌ها نمایند. همچنین بهتر است خود مدیران کتابخانه‌ها با استفاده از فن‌های انگیزشی مدیریتی از قبیل دادن پاداش مادی و معنوی به آن دسته از کارکنانی که ایده‌های خلاق و کاربردی ارائه می‌دهند باعث ترویج این فرهنگ در کتابخانه‌ها گردند.

همچنین همان‌طور که در پژوهش‌های پیشین نیز گزارش شده است ترس از شکست و عدم اعتماد به نفس در کتابداران از جمله موانع ارائه ایده توسط کتابداران است. با در نظر گرفتن این موضوع، حمایت عاطفی و احساسی مدیران از کتابداران در کنار حمایت مادی می‌تواند باعث از بین رفتن عدم اعتماد به نفس کتابداران شده و باعث شکوفایی خلاقیت ذهنی کتابداران گردد.

علاوه بر این، از آنجا که عملی کردن ایده‌های ارائه‌شده توسط کتابداران، نیازمند حمایت مالی سازمان مادر کتابخانه‌های وابسته است، لذا لازم است مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تبریز جهت تخصیص بودجه کافی به کتابخانه‌ها در راستای اجرایی نمودن ایده‌ها با رایزنی با مدیران مافوق و توجیه نمودن آنان بتوانند بودجه کافی برای کتابخانه خود دریافت کنند تا بتوانند با عملی ساختن ایده‌های خلاقانه بهره‌وری از کتابخانه را بالا ببرند.

#### ORCID

Faegheh Mohammadi  <https://orcid.org/0000-0001-8725-5636>

Rahim Pouri  <https://orcid.org/0000-0002-4016-6828>



## منابع

- آقا کیشی زاده، وحید، عاصمی، عاصفه، شعبانی، احمد و عاصمی، عادل. (۱۳۹۸). خلاقیت سازمانی و مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی کتابداران. *مطالعات کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۳۰(۳)، ۷۲-۸۰.
- آقایی فیشرانی، تیمور. (۱۳۸۹). *خلاقیت و نوآوری با نگرش سیستمی*، تهران: کتاب پلاتینی جامع.
- بابائی، پریناز، افشار، ابراهیم و شاهین، آر.ش. (۱۳۹۴). در تکاپوی تغییر: تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌ها در شماری از دانشگاه‌های ایران. *مجله مطالعات کتابداری در علم اطلاعات*، ۱۷(۱)، ۱۹-۴۲.
- بیراگل، مارک. (۱۳۹۵). *مدیریت نوآوری در کتابخانه با استفاده از روش استارت‌آپ ناب*. ترجمه سمیه مردمی، ۲(۴).
- تفرشی، شکوه، سپهر، فرشته و کریمی، کبری. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری کتابداران دانشگاهی اصفهان از دیدگاه آنان. *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲(۱)، ۹۱-۱۱۰.
- حسن‌زاده، محمد، زارعی، ابراهیم و هلالیان، فاطمه. (۱۳۹۴). رابطه تسهیم دانش با خلاقیت و نوآوری در بین کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تربیت مدرس، آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات و علوم پزشکی تهران. *فصلنامه نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی* ۴(۳)-۲۳-۳۶.
- کلته، سمیه و اعرابی، طاهره. (۱۴۰۱). رابطه مهارت‌های مدیریت دانش کتابداران با نوآوری خدمات (مطالعه موردی: کتابخانه‌های عمومی استان سمنان). *دانش‌شناسی*، ۱۵(۵۸)، ۹۱-۱۰۱.
- مردمی، سمیه. (۱۳۹۵). *نقش مدیریت دانش در بهره‌وری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی*، تهران: انتشارات سخنوران.
- نیر، نجمه، جوکار، عبدالرسول. (۱۳۹۱). رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه دانشگاهی شهر شیراز. *نشریه مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹(۲)، ۲۲۴-۲۳۲.

## References

Association of Research Libraries. (۲۰۱۴). *Library expenditures as a percent*



- research libraries. *College & Research Libraries*, ۷۳(۶), ۵۲۵-۵۴۱.  
<https://doi.org/10.5860/crl-302>
- Jantz, R. C. (۲۰۱۲). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, ۳۴(۱), ۳-۱۲.  
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>
- Jantz, R. C. (۲۰۱۳). *Incremental and radical innovations in research libraries: An exploratory examination regarding the effects of ambidexterity, organizational structure, leadership and contextual factors (Doctoral dissertation)*. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses, (۳۵۹۷۷۵۷).
- Lajoie, E. W. & Bridges, L. (۲۰۱۴). Innovation decisions: Using the Gartner Hype Cycle. *Library Leadership and Management*, ۲۸(۴), ۱-۷.
- Leong, J. & Anderson, C. (۲۰۱۲). Fostering innovation through cultural change. *Library Management*, ۳۳(۸/۹), ۴۹۰-۴۹۷.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01433012111279808>
- Li, X. (۲۰۰۶). Library as incubating space for innovations: Practices, trends and skill sets. *Library Management*, ۲۷(۶/۷), ۳۷۰-۳۷۸.
- Liewellyn, A. (۲۰۱۹). Innovations in Learning and Teaching in Academic Libraries: A Literature Review. *New Review of Academic Librarianship*, ۲۵ (۲-۴), ۱۲۹-۴۹.
- Luquire, W. (۱۹۸۳). Attitudes toward automation/innovation in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, ۸(۶), ۳۴۴-۳۵۱.
- Musmann, K. (۱۹۸۲). The diffusion of innovations in libraries: A review of the literature on organization theory and diffusion research. *Libri*, ۳۲(۱), ۲۵۷-۲۷۷.  
<https://doi.org/10.1010/libr.1982,32,1,257>
- Musmann, K. (۱۹۹۳). *Technological innovations in libraries, 1860 – 1960: An anecdotal history*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Olaisen, J., Løvhøiden, H. & Djupvik, O. A. (۱۹۹۵). The innovative library: Innovation theory applied to library services. *Libri*, ۴۵(۲), ۷۹-۹۰.
- Pellack, L. J. (۲۰۲۲). Academic Library Innovation: A Selective Review. *Library Leadership & Management*, ۳۶(۳), ۱-۱۹. <https://llm-ojs-tamu.tdl.org/llm/article/view/۷۵۲۸>.
- Rabina, D. L. & Walczyk, D. J. (۲۰۰۷). Information professionals' attitude toward the adoption of innovations in everyday life. *Information Research*, ۱۲(۴), ۱-۱۵.
- Reynolds, J. & Whitlatch, J. B. (۱۹۸۵). Academic library services: The literature of innovation. *College & Research Libraries*, ۴۶(۵), ۴۰۲-۴۱۷.
- Rogers, E. M. (۱۹۸۳). *Diffusion of innovation* (۳rd ed.). New York: Free Press.

- Rogers, E. M. (۱۹۹۵). *Diffusion of innovations*. (۴th ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (۲۰۰۳). *Diffusion of innovations* (۵th ed.). New York: Free Press.
- Rowley, J. (۲۰۱۱a). Innovation for survival: From cooperation to collaboration. *Advances in Librarianship*, ۳۴, ۲۰۷-۲۲۴.
- Rowley, J. (۲۰۱۱b). Should your library have an innovation strategy?. *Library Management*, ۳۲(۴/۵), ۲۵۱-۲۶۵.
- Taylor, R. S. (۱۹۷۳). *Innovation in libraries: Effect on function and organization*. In C. H. Rawski (Ed.), *Toward a theory of librarianship: Papers in honour of Jesse Hauk Shera* (pp. ۴۵۱- ۴۶۹). Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- University of Berkeley, Commission on the Future of the Library. (۲۰۱۳). *Report of the Commission on the Future of the UC Berkeley Library*. Retrieved from [http://evcp.berkeley.edu/sites/default/files/FINAL\\_CFUCBL\\_report\\_۱۰,۱۶,۱۳.pdf](http://evcp.berkeley.edu/sites/default/files/FINAL_CFUCBL_report_۱۰,۱۶,۱۳.pdf)
- Vaughan, J. (۲۰۱۳). Technological innovation: Perceptions and definitions. *Library Technology Reports*, ۴۹(۷), ۵-۷۴.
- Ward, D. M. (۲۰۱۳). *Innovation in academic libraries during a time of crisis factors (Doctoral dissertation)*. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (۱۴۹۸۵۶۱۶۸۸)
- Weiner, S. G. (۲۰۰۳). Resistance to change in libraries: Application of communication theories. *Libraries and the Academy*, ۳(۱), ۶۹-۷۸.
- White, M. D. (۲۰۰۱). Diffusion of an innovation: Digital reference service in Carnegie Foundation master's (comprehensive) academic institution libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, ۲۷(۳), ۱۷۳-۱۸۷.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S. & Salik, M. (۲۰۱۹). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, ۱۱(۲), ۴۹۵. <https://doi.org/۱۰,۳۳۹۰/su۱۱۰۲۰۴۹۵>

#### References [In Persian]

- Agha Kishizadeh, V., Asemi, A., Shabani, A. & Asemi, A. (۲۰۱۸). Organizational creativity and information and communication skills of librarians. *Library and Information Organization Studies*, ۳۰(۳), ۷۲-۸۰. [In Persian]
- Aghaei Fishani, T. (۱۳۸۹). *Creativity and innovation with a systemic approach*. Tehran: Golden Kitab Jame. [In Persian]
- Babaei, P., Afshar, I. & Shahin, A. (۲۰۱۴). In pursuit of change: innovation experiences of university library managers in some Iranian

- universities. *Journal of Library Studies in Information Science*, ۷(۱), ۱۹-۴۲. [In Persian]
- Biragel, M. (۲۰۱۵). *Innovation management in the library using lean startup method*. Translated by Somayeh Mardomi. ۲(۴). [In Persian]
- Hassanzadeh, M., Zarei, I. & Helalian, F. (۲۰۱۴). The relationship between knowledge sharing and creativity and innovation among the librarians of the central libraries of Tarbiat Modares University, Islamic Azad University of Science and Research and Medical Sciences of Tehran. *Journal of Information Systems and Services*, ۴ (۳ - ۴), ۲۳-۳۶. [In Persian]
- Kolte, S. & Arabi, T. (۱۴۰۱). The relationship between librarians' knowledge management skills and service innovation (case study: public libraries of Semnan province). *Journal of Knowledge Studies*, ۱۵(۵۸), ۹۱-۱۰۱. [In Persian]
- Mardomi, S. (۲۰۱۵). *The role of knowledge management in the productivity of library and information sciences*. Tehran: Sokhanvaran Publications. [In Persian]
- Nir, N. & Jokar, A. R. (۲۰۱۱). The relationship between knowledge management and creativity among the librarians of Shiraz University Library. *Journal of Health Information Management*, ۹ (۲), ۲۲۴-۲۳۲. [In Persian]
- Tafreshi, Sh., Sepehr, F. & Karimi, K. (۲۰۱۷) Investigation of effective factors in creativity and innovation of Isfahan university librarians from their point of view. *Library and information research*, ۲(۱), ۹۱-۱۱۰. [In Persian]

**استناد به این مقاله:** محمدی، فائقه و پوری، رحیم. (۱۴۰۲). تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه کتابداران دانشگاه تبریز. *فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۰(۳۷)، ۱۹۹-۱۵۵. DOI: ۱۰.۲۲۰۵۴/JKS.۲۰۲۳.۷۱۸۵۷.۱۵۶۰



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴,۰ International License.

