

## سنجش ارتباط بین میزان مهارت مدیران در مدیریت تغییر و نگرش به تغییر در مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی منطقه جنوب کشور

سعیده ابراهیمی<sup>۱</sup>، عبدالحسین فرج پهلوی<sup>۲</sup>

چکیده:

**هدف:** این پژوهش با هدف بررسی دو متغیر مهم نگرش به تغییر سازمانی در سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری و مهارت در مدیریت تغییر را در کتابخانه‌های هدف انجام شده است.

**روش شناسی:** پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه پژوهش را کلیه مدیران (و یا معاونان) کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی وابسته به اتحادیه دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی جنوب کشور تشکیل داده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بود که در دو بخش طیف لیکرت و پرسش باز ارائه شد.

**یافته‌های پژوهش:** بین متغیر مهارت مدیریت تغییر و نگرش به تغییر سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد و نگرش عاطفی مدیران به تغییر بیش از نگرش شناختی آنها به تغییر است. همچنین بین نگرش رفتاری مدیران به تغییر و میزان تجربه آنها ارتباط معنی‌داری وجود دارد، این در حالی است که بین نگرش شناختی مدیران به تغییر، با تجربه آنها در مدیریت کتابخانه ارتباط معنی‌داری مثبت وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد که جهت ایجاد تغییر و تطبیق‌پذیری با محیط در حال تغییر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، داشتن مهارت مدیریت تغییر و نگرش مثبت به تغییر هر دو لازم است. همچنین، بکارگیری مدیران جوانتر که نگرش رفتاری بهتری به تغییر دارند در کنار مدیران مجرب که نگرش شناختی آنها به تغییر برجسته‌تر است می‌تواند زمینه پذیرش تغییر را مهیا نماید.

**کلیدواژه‌ها:** کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیران، مدیریت تغییر، نگرش به تغییر، نگرش عاطفی، نگرش شناختی، نگرش رفتاری.

۱. استادیار بخش علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شیراز. پست الکترونیک:

[sebrahimi.shirazu@gmail.com](mailto:sebrahimi.shirazu@gmail.com)

۲. استاد بخش علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران؛ پست الکترونیک:

[farajpahlou@scu.ac.ir](mailto:farajpahlou@scu.ac.ir)

## مقدمه:

در دوران پس از جنگ جهانی دوم، تغییر را یک پدیده‌ی ناپایدار می‌دانستند. در آن زمان، تغییر را عاملی می‌دانستند که شرایط عادی را آشفته می‌سازد. بر این باور، کارشناسان به سازمانها به عنوان محیط‌های نسبتاً پایدار می‌نگریستند که گهگاه موج تغییر آرامش آنها را بر هم می‌زند. این دیدگاه در الگوی معروف فرآیند تغییر که لوین<sup>۱</sup> (۱۹۵۱) آن را طراحی نموده است، منعکس شده است. لوین تغییر را گذر از سه مرحله تعریف نمود: ۱. خروج از انجماد ۲. تغییر ۳. انجماد. بنابراین سازمان‌ها، برای تغییر، باید در مرحله اول از وضعیت تعادل نسبی خارج شوند و به عبارتی از حالت انجماد درآیند. در این مرحله تحرکاتی برای جدا شدن از هنجارها و سنت‌های سازمانی صورت می‌گیرد. در مرحله دوم باید آنچه را که نیاز به تغییر داشته، دگرگون سازند و در واقع تغییر را اعمال کنند و سرانجام در مرحله سوم وضعیت جدید را تثبیت نمایند. تثبیت وضعیت جدید به اندازه‌ی مرحله‌ی دوم اهمیت دارد. در مرحله سوم، سازمان باید با شرایط جدید تطابق یابد. این الگو هنوز هم برای بسیاری از مدیران، بهترین الگو محسوب می‌شود.

امروزه با شتاب یافتن تحولات، الگوی سنتی تغییر به صورتی که بیان شد، به تدریج کارایی خود را از دست داده است. این الگو که زیربنای اکثر نظریات سازمانی تغییر سازمانی را تشکیل می‌دهد، در سال‌های اخیر دچار دگرگونی ماهیتی شده است. دلیل این امر را باید در تغییر تلقی از تغییر جستجو کرد. امروزه، بر خلاف سال‌های پس از جنگ جهانی دوم، تغییر به عنوان پدیده‌ای پایدار و مستمر شناخته می‌شود. با این تلقی، سازمانها تغییر را پدیده‌ای می‌شناسند که جزء لاینفک سازمان و به طور کلی کسب و کار است. با توجه به این موضوع، بسیاری از کارشناسان، سازمان کنونی را که خصوصیتی همانند سازمان با ثبات گذشته را دارد، تغییر پذیر و آشفته توصیف می‌نمایند (استیسی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، ص ۳۰).

---

1. Lewin

2. Stacey

امروزه سازمانها در فضایی متلاطم و متغیر قرار گرفته‌اند و امواج سهمگین تغییر و تحول، آنها را با مخاطرات زیاد روبرو کرده است. چالشهای جدید سازمان و مدیریت، رویارویی با موجهای پیاپی تغییر و تحول به شکل فناوری‌های نوین، و شکل‌های گوناگون رقابت و تغییر، در روابط اجتماعی نمود کامل یافته است.

امروزه کمتر کسی در ضرورت تغییر تردید دارد و می‌توان گفت که لزوم پذیرش آن از سوی سازمان‌های نوین و پویا، به عنوان اصلی اجتناب‌ناپذیر و ابزاری برای مدیران کارآمد، به یک "باید" سازمانی تبدیل شده است. در واقع پایبندی به تفکر تیلوریسم و همگام نشدن با حرکت پر شتاب تاریخ دربرهه‌ای که به "عصر انفجار اطلاعات" معروف شده، به معنی تن در دادن به انحطاط و زوال است. عدم توجه به این "باید" سازمانی، موجب خلع سلاح شدن سازمانها در شرایط بروز بحران‌های ناشی از تغییرات می‌شود. به عبارتی دیگر، اگر ورود به دنیای ناشناخته مستلزم مخاطره و ریسک‌پذیری باشد، ایستایی و رکود، به معنی استقبال از یک خطر مسلم و قبول یک شکست حتمی خواهد بود.

امروزه مدیران به عنوان عامل اصلی تغییر سازمانی، برای مقابله با نقش‌شتابنده تغییر در جهان امروز، نه تنها باید انعطاف‌پذیر باشند، و بتوانند خود را با محیط پر تغییر و تحول منطبق سازند، بلکه باید قادر به تشخیص مشکلات و اجرای برنامه‌های تغییر نیز باشند. اگر قرار است که سازمان تغییر کند، باید باوری در مدیران و اعضای سازمان ایجاد شود که تغییر امری ضروری و الزامی است. مدیران موفق، مدیرانی هستند که با تحلیل و تفسیر تهدیدها، فرصت‌ها و محدودیت‌های محیط، از تهدیدها، فرصت بسازند و حداکثر استفاده را از فرصت‌ها داشته باشند.

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز از جمله سازمان‌هایی هستند که در عصر حاضر با ظهور تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات مدرن، فشارهای مداومی را تجربه کرده‌اند. فشارهایی که در بردارنده تهدیدات و فرصت‌های بالقوه برای آنها بوده‌اند. در این بین دنبال کردن روش‌های سنتی و خوگیری با ثبات، فشارها را به تهدید تبدیل می‌نماید. در مقابل، انعطاف‌پذیری در مقابل این

فشارها و درک واقعیت لزوم تغییر، این نهادها را جزو بهره‌مندان از فشارهای محیطی قرار می‌دهد و نه قربانیان آن.

با توجه به اهمیت تغییر در بقای سازمان‌ها به طور اعم، و کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به طور اخص، این پژوهش برآن است که با هدف شناسایی متغیرهای اثرگذار بر این مسئله به منظور شناسایی راهکارهایی جهت ارتقای این امر، به بررسی دو متغیر مهم نگرش به تغییر و مهارت در مدیریت تغییر بپردازد. مهارت در مدیریت تغییر که شامل درک، برنامه ریزی، اجرا و تثبیت تغییر می‌باشد، به نظر می‌رسد که بتواند بر نگرش به تغییر اثرگذار باشد. به بیان دیگر، این سؤال مطرح است که آیا مدیرانی که در مدیریت تغییر مهارت بیشتری دارند، نگرش بهتری نسبت به تغییر دارند؟ آیا می‌توان با ارتقای مهارت مدیران در مدیریت تغییر نگرش آنها را به مسئله تغییر بهبود بخشید؟ و یا این دو متغیر هیچ‌گونه ارتباط معنی‌داری ندارند و جهت تغییر داوطلبانه مدیران لازم است که هم مهارت مدیران را در تغییر افزایش داد و هم ملزومات ایجاد نگرش مثبت به تغییر را مهیا ساخت.

در این پژوهش منظور از مهارت مدیریت تغییر، مهارت درک، برنامه‌ریزی، اجرا و تثبیت تغییر است، که طی آن تغییرات یک سیستم با یک روش کنترل شده و با دنبال کردن یک مدل یا ساختار از قبل تعیین شده دنبال می‌شود. منظور از نگرش به تغییر سازمانی نیز بر اساس نظر دانهام<sup>۱</sup> و دیگران (۱۹۸۹)، عبارت است از شناخت درباره تغییر سازمانی، واکنشهای عاطفی نسبت به تغییرات و تمایل رفتاری نسبت به تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد

### مرور ادبیات گذشته

ادینی<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، طی پژوهشی ضمن مطالعه مدیریت تغییر در خدمات کتابخانه، عوامل روانشناسی، ارتباطی، انگیزشی و اجرایی را در رابطه با تغییر در خدمات کتابخانه مورد آزمون قرار داد و انتخاب راهبرد مدیریت تغییری که سختی اجرای تغییر را به حداقل برساند بررسی کرد. یافته

- 
1. Dunham
  2. Odini

های پژوهش او بیانگر آن بود که غالب مدیران کتابخانه‌ها نسبت به شروع تغییر در کتابخانه تمایلی نشان نمی‌دهند و نسبت به تبعات آن خوشبین نیستند.

فارلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، مسئله تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی را مورد بررسی قرار داد. او در تحقیق خود به نقش تجربه کارمندان در فرآیند تغییر سازمانی اشاره می‌نماید. او بیان می‌نماید که در زمان تغییر لازم است که با مدیریت موثر منابع انسانی، به روش پاسخ‌گویی به نیازهای کارمندان از طریق مشارکت دادن آنها در اطلاعات و ارتباط برقرار کردن با آنها، آموزش کارمندان و درگیر کردن آنها در فعالیت‌ها، اثرات منفی تغییر را به حداقل رساند.

مالهان<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، طی بررسی مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاه هندوستان، بیان می‌نماید که مدیریت دانشگاه، مدیر کتابخانه و کارمندان حرفه‌ای، نقش کلیدی برای یک تغییر اثرگذار در کتابخانه‌های دانشگاهی ایفا می‌کنند و فرایند ارزیابی تا اندازه زیادی مدیریت تغییر را تسهیل می‌کند.

ویلیامسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، با بررسی ای که بر کتابخانه‌های تحقیقاتی کانادا در زمینه مدیریت تغییر انجام داد، به این نتیجه رسید که بزرگ‌ترین چالش برای تغییر در خدمات کتابخانه‌ها و منابع و تسهیلات، تغییر دانش، مهارت و توانایی‌های کارمندان کتابخانه است و این ویژگی‌ها برای پیشبرد مدلها و رهیافت‌های حرفه‌ای جدید و برآورده کردن انتظارات کاربران و غلبه بر رهیافت‌های سنتی کتابداران ضروری است.

از پژوهش‌های دیگر در زمینه تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی، می‌توان به پژوهش سمیرمی زاده (۱۳۸۲)، اشاره نمود که بر نقش برجسته مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در مرحله گذار به سوی تغییر و رویارویی با تکنولوژی‌های اطلاعاتی تأکید می‌نماید.

در زمینه متغیرهای مرتبط با نگرش به تغییر سازمانی، رشیدی (۱۳۸۳) رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز را مورد بررسی قرار

---

1. Farley

2. Malhan

3. Williamson

داد. برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر در سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری و برای اندازه‌گیری نگرش نسبت به تغییر سازمانی از پرسشنامه دانهام و همکارانش در سه بعد نگرش عاطفی، نگرش شناختی و نگرش رفتاری استفاده شد. یافته‌ها بیانگر آن بود که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین تعهد عاطفی و نگرش عاطفی مدیران به تغییر وجود دارد. همچنین ارتباط مثبت و معنی‌داری بین تعهد هنجاری و نگرش شناختی مدیران به تغییر وجود دارد. عبدالرشید<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، نیز طی پژوهشی تأثیر فرهنگ سازمانی را بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر مبنای پرسشنامه گافه و جونز و دانهام و دیگران در ۲۸۵ کمپانی در مالزی مورد بررسی قرار داد. یافته‌ها بیانگر آن بود که بین فرهنگ سازمانی و نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری نسبت به تغییر سازمانی ارتباط وجود دارد. یافته‌ها همچنین نشان داد که انواع مختلف فرهنگ سازمانی، سطوح متفاوتی را برای پذیرش تغییر سازمانی به وجود می‌آورند. همچنین نوع خاصی از فرهنگ سازمانی، می‌تواند پذیرش تغییر را تسهیل کند، درحالی که انواع دیگر فرهنگ سازمانی نمی‌توانند آن را بپذیرند.

مرور تحقیقات بیانگر آن است که نیروی انسانی و مهارت تغییر عناصر اساسی در ایجاد تغییر هستند و تعهد و فرهنگ سازمانی از متغیرهایی هستند که می‌توانند نگرش مثبت به تغییر را پیش-بینی نمایند.

### سؤالات پژوهش

۱. آیا رابطه معنی‌داری بین میزان مهارت مدیران در مدیریت تغییر با نگرش آنها به مسئله تغییر در سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری وجود دارد؟
۲. آیا تفاوت معنی‌داری بین نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری مدیران وجود دارد؟
۳. آیا میزان تجربه مدیریت مدیران به طور کلی و تجربه مدیریت کتابخانه‌ای ارتباطی با نگرش مدیران به تغییر دارد؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه پژوهش، کلیه مدیران (و یا معاونان) کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته به اتحادیه دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی جنوب کشور بوده‌اند، که جمعاً از ۱۸ نفر تشکیل شده است. هرچند که تعداد افراد جامعه نسبتاً اندک است، ولی چون این تحقیق یک «تحقیق موردی» است، و نیز، چون جمع نفرات مشمول تحقیق همین تعداد است، لذا برای تشکیل جامعه تحقیق به همین تعداد اکتفا کرده و در عمل با استفاده از روش سرشماری فرایند تحقیق طی شده است.

داده‌ها به روش میدانی گردآوری شده‌اند و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. پرسشنامه در دو بخش طراحی شده است. بخش اول که مربوط به سنجش نگرش مدیران نسبت به تغییر می‌باشد، پرسشنامه استاندارد دانهام (۱۹۸۹) به صورت طیف ۷ گزینه‌ای در قالب ۱۸ سوال بوده است. این پرسشنامه در سه بخش که هر کدام از ۶ سوال تشکیل شده است، نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری را می‌سنجد. گزینه ۱ بیانگر کاملاً مخالف و گزینه ۷ کاملاً موافق است. نمره‌گذاری سوالات ۱ تا ۶ بصورت معکوس و سوالات ۷ تا ۱۸ بصورت مستقیم می‌باشد. نمره بیشتر بیانگر نگرش مثبت‌تری به تغییر است. بخش دوم که مربوط به سنجش مهارت مدیران در مسئله مدیریت تغییر می‌باشد، طیفی ۴ گزینه‌ای و در قالب ۳۲ پرسش است که توسط هالر (۱۳۸۲)، ارائه شده است. گزینه ۱ بیانگر هرگز و گزینه ۴ بیانگر همیشه می‌باشد. نمره بیشتر نمایانگر مهارت بالاتر در مدیریت تغییر است. روایی ابزار گردآوری داده‌ها، بصورت صوری مورد تأیید متخصصان موضوعی و آماری قرار گرفته است. پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، به روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. میزان پایایی پرسشنامه سنجش نگرش به تغییر سازمانی ۰/۷۸. و میزان پایایی پرسشنامه سنجش میزان مهارت مدیران در مدیریت تغییر ۰/۸۶. می‌باشد. در حدود نود درصد از کل جامعه در تکمیل پرسشنامه همکاری کرده‌اند.

داده‌های گردآوری شده در دو بخش نگرش به تغییر و مهارت مدیریت تغییر، به روش آمار توصیفی و استنباطی، و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. جهت

سنجش میزان همبستگی از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و جهت سنجش تفاوت بین گروه‌های وابسته از آزمون پارامتریک تحلیل واریانس با اندازه‌های مکرر و آزمون تی جفتی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در مورد سنجش نگرش مدیران نسبت به تغییر سازمانی بیانگر آن است که میانگین نمره نگرش مدیران به تغییر سازمانی، ۱۰۶ از کل نمره ۱۲۶ می‌باشد. حداقل نمره نگرش ۸۷، و حداکثر ۱۱۹ بوده است (جدول ۱).

جدول ۱) آماره‌های توصیفی نگرش به تغییر سازمانی

شاخص	تعداد	میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف استاندارد	واریانس
نگرش کلی	۱۶	۱۰۶/۳	۸۷	۱۱۹	۹	۸۰/۱
نگرش عاطفی	۱۶	۳۷	۳۰	۴۲	۴	۱۵
نگرش شناختی	۱۶	۳۴	۲۴	۳۸	۴	۱۷
نگرش رفتاری	۱۶	۳۵	۲۷	۴۲	۴	۱۶

معنی‌داری آزمون تحلیل واریانس در تکرار مشاهدات بیانگر آن است که حداقل در دو بعد از سه بعد نگرش تفاوت معنی‌دار وجود دارد (جدول ۲). نتایج آزمون‌های تعاقبی تی جفتی بیانگر آن است که بین نگرش عاطفی و نگرش شناختی از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد و نگرش عاطفی مدیران به تغییر به طور معنی‌داری بیش از نگرش شناختی آنها به تغییر است (جدول ۳).

جدول ۲) نتایج آزمون تحلیل واریانس در تکرارمشاهدات جهت سنجش معنی داری تفاوت بین میانگین سه بعد نگرش

سطح معنی داری	مقدار F	درجه آزادی	آزمون
.۰۳	۳/۸	۲	Sphericity Assumed
.۰۳	۳/۸	۱/۸	Green House- Geisser
.۰۳	۳/۸	۲	Huynh-Feldt
.۰۶	۳/۸	۱	Lower-Bound

جدول ۳) نتایج آزمون سه گانه تی جفتی جهت مقایسه تفاوت بین سه بعد نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار تی	شاخص‌ها
.۰۲	۱۵	۲/۵	بعد عاطفی - شناختی
.۱۶	۱۵	۱/۵	بعد عاطفی - رفتاری
.۱۶	۱۵	- ۱/۵	بعد شناختی - رفتاری

سنجش مهارت مدیران در مسئله مدیریت تغییر، بیانگر آن است که نمره مهارت ۰.۵۶٪ از مدیران کمتر از میانگین و نمره مهارت ۰.۴۴٪ درصد از مدیران بیش از میانگین است. میانگین نمره مهارت مدیران ۱.۰۱/۵، حداقل نمره مهارت، ۰.۸۳ و حداکثر نمره مهارت مدیران ۱.۱۶ می باشد (جدول ۴).

جدول ۴) آماره های توصیفی مهارت در مدیریت تغییر

تعداد	میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف استاندارد	واریانس
۱۶	۱۰۱/۵	۸۳	۱۱۶	۹/۶	۹۱

آزمون پیرسون جهت سنجش ارتباط بین متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی و میزان مهارت مدیریت تغییر، بیانگر آن است که ارتباط معنی داری بین این دو متغیر و همچنین به تفکیک بین مهارت مدیران با هر یک از نگرش های عاطفی، شناختی و رفتاری وجود ندارد (جدول ۵).

جدول ۵) نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت سنجش همبستگی بین شاخص نگرش به تغییر سازمانی و مهارت مدیریت تغییر

شاخص	مهارت مدیریت تغییر	سطح معنی داری
نگرش کلی به تغییر سازمانی	.۳	.۲۶
نگرش عاطفی به تغییر سازمانی	.۲۲	.۴۱
نگرش شناختی به تغییر سازمانی	.۰۲	.۹
نگرش رفتاری به تغییر سازمانی	.۴۳	.۰۹

سنجش میزان همبستگی بین میزان تجربه کلی مدیران با نگرش آنها به تغییر در سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری بیانگر آن است که بین نگرش رفتاری مدیران به تغییر و میزان تجربه آنها ارتباط معنی دار منفی وجود دارد ( $r = -.55, P < .05$ ). به عبارت دیگر با افزایش تجربه مدیران، نگرش رفتاری آنها به تغییر کاهش می یابد (جدول ۶). از سوی دیگر سنجش همبستگی بین میزان تجربه مدیریت کتابخانه با نگرش به تغییر بیانگر آن است که بین نگرش شناختی مدیران به تغییر و

میزان تجربه مدیریت آنها در کتابخانه رابطه معنی‌دار و مثبت ( $r = .55, P < .05$ ) وجود دارد (جدول ۷).

جدول ۶) نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت سنجش همبستگی بین شاخص نگرش به تغییر سازمانی و میزان تجربه مدیران

شاخص	میزان تجربه مدیران	سطح معنی داری
نگرش کلی به تغییر سازمانی	-.۱۲	.۷
نگرش عاطفی به تغییر سازمانی	-.۲	.۵
نگرش شناختی به تغییر سازمانی	.۰۹	.۷۳
نگرش رفتاری به تغییر سازمانی	*-.۵۵	.۰۲

$P < .05$  \*

جدول ۷) نتایج آزمون همبستگی پیرسون جهت سنجش همبستگی بین شاخص نگرش به تغییر سازمانی و میزان تجربه مدیران در مدیریت کتابخانه

شاخص	میزان تجربه مدیران در کتابخانه	سطح معنی داری
نگرش کلی به تغییر سازمانی	.۳	.۳۳
نگرش عاطفی به تغییر سازمانی	-.۲۱	.۴۴
نگرش شناختی به تغییر سازمانی	*.۵۵	.۰۴
نگرش رفتاری به تغییر سازمانی	-.۳۰	.۲۸

$P < .05$  \*

## بحث

یافته های پژوهش بیانگر آن است که نمره نگرش نیمی از مدیران نسبت به تغییر سازمانی در سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری، بیش از میانگین بوده و نگرش عاطفی مدیران به تغییر به طور معنی داری بیش از نگرش شناختی آنها است. این یافته ها نشان می دهد که نگرش مدیران نسبت به تغییر در وضعیت قابل قبولی قرار دارد، منتهی تفاوت معنی دار نگرش عاطفی مدیران به تغییر نسبت به نگرش شناختی بیانگر آن است که قابل قبول بودن نگرش مدیران نسبت به تغییر سازمانی، بیشتر حاصل نگرش عاطفی مثبت آنها به تغییر است تا نگرش شناختی. به بیان دیگر مدیران به دلیل اینکه از نظر عاطفی از تغییر لذت می برند خواهان تغییر هستند، نه به دلیل اینکه از سودمندی و مزایای تغییر آگاه هستند. به بیان دیگر مدیران به آن میزانی که از تغییر لذت می برند، نسبت به سودمندی آن شناخت کافی ندارند.

یافته ها نشان می دهند که بین متغیر نگرش به تغییر در سه بعد عاطفی، شناختی، و رفتاری با متغیر مهارت در مدیریت تغییر ارتباط معنی داری وجود ندارد. به بیان دیگر تغییرات نگرش به تغییر با تغییرات مهارت در مدیریت تغییر همسو نیست. با توجه به این یافته ها، نمی توان انتظار داشت که مدیری که مهارت بیشتری در مدیریت تغییر دارد، الزاماً نگرش بهتری به تغییر داشته باشد و این دو متغیر نمی توانند از یکدیگر متأثر شوند. به بیان بهتر نمی توان با افزایش مهارت مدیران در مدیریت تغییر، نگرش مثبت به تغییر در آنها ایجاد نمود.

از دلایلی که می توان برای این مسئله بیان نمود این است که نگرش به تغییر ابعادی دارد و عاطفه، شناخت و رفتار را در برمی گیرد. هر چند اینگونه به نظر می رسد که فردی که در یک زمینه مهارت دارد، احتمال قوی تر این است که نگرش مثبتی به آن داشته باشد، ولی این بعد عاطفی و شناختی قضیه است و ممکن است بعد رفتاری را در بر نگیرد. فردی که دارای مهارت مدیریت تغییر است، ممکن است از لحاظ عاطفی تمایل تغییر داشته باشد و از لحاظ شناختی نیز نسبت به

سودمندی آن واقف باشد، ولی ممکن است از لحاظ شخصیتی فردی باشد که دارای اعتماد به نفس کافی نبوده و تمایلی به ریسک‌پذیری نداشته باشد و در عمل از نظر رفتاری جهت ایجاد تغییر داوطلب نشود. در نتیجه نمی‌توان انتظار داشت شخصی که مهارت مدیریت تغییر آن بالا باشد الزاماً نگرش مثبت به تغییر داشته باشد و عامل ایجاد آن باشد.

همچنین، ممکن است مدیری مهارت کافی در مدیریت تغییر را داشته باشد منتهی تجارب وی در زمینه ایجاد تغییر و مشکلاتی که دیوان‌سالاری اداری به مدیران تحمیل می‌نماید، باعث شده که از نظر نگرشی تمایل مثبت به تغییر نداشته باشد.

یافته‌های پژوهش مبنی بر ارتباط متغیر میزان تجربه مدیران با نگرش آنها به تغییر بیانگر آن است که بین نگرش رفتاری مدیران به تغییر با میزان تجربه مدیران ارتباط معنی‌دار و منفی وجود دارد. به بیان دیگر، افزایش تجربه مدیران با نگرش رفتاری منفی‌تر نسبت به تغییر سازمانی همراه است. یعنی مدیران با تجربه‌تر، در رفتار خود کمتر تغییر سازمانی را مورد نظر قرار می‌دهند. شاید همان‌گونه که پیشتر بیان شد، یکی از دلایل این امر این باشد که این مدیران به دلیل تجارب زیاد، تبعات منفی تغییر را در سلسله مراتب اداری تجربه نموده و به محدودیت‌های پیش روی مدیران کاملاً واقف هستند و از این رو در عمل رغبت کمتری به تغییر نشان می‌دهند. از دیگر دلایلی که می‌توان بیان نمود این است که مدیران با تجربه‌تر، معمولاً از نظر شغلی و اجتماعی به حدی رسیده‌اند که انگیزه تغییر در آنها کمرنگ باشد، در حالی که در مدیران کم تجربه‌تر و جوان‌تر، میل به اثبات خود، انگیزه بالاتری را برای تغییر در آنها بوجود می‌آورد. همچنین می‌توان این چنین استدلال نمود که مدیران با تجربه‌تر، الگوی سنتی تغییر، که تغییر را عاملی می‌دانست که شرایط عادی را آشفته می‌سازد، تجربه نموده‌اند و اکنون که این الگو تغییر نموده این مدیران، با توجه به تفکرات و روش‌های قبلی که در سازمان وجود داشته، نسبت به روش جدید نوعی مقاومت نشان می‌دهند. این در

حالی است که مدیران کم تجربه تر و جوان تر در عصری وارد صحنه‌ی مدیریت شده اند که تفکر سنتی قبلی منسوخ شده و در بدو مدیریت، تغییر به عنوان شرط بقا پذیرفته شده است. بر مبنای یافته ها، بین متغیر نگرش شناختی مدیران به تغییر با میزان تجربه مدیران در مدیریت کتابخانه ارتباط معنی دار و مثبت وجود دارد. این یافته ها بیانگر آن است که افزایش تجربه مدیریت کتابخانه، با افزایش نگرش شناختی به تغییر همراه است. به بیان دیگر، مدیری که تجربه بالاتری در مدیریت کتابخانه دارد، شناخت بیشتری نسبت به سودمندی تغییر در سازمان دارد. این یافته بیانگر این امر است که مدیریت کتابخانه و یا مرکز اطلاع رسانی عاملی است که نگرش شناختی به تغییر را افزایش می دهد. از دلایل اصلی این امر این است که با توجه به توسعه سریع و پرشتاب فناوری اطلاعات و تأثیرگسترده این فناوریها در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، مدیران به این مسئله پی برده اند که همگام نشدن با تغییرات و فناوری در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی به معنای خروج از صحنه رقابت می باشد و این در حالی است که این مسئله در سازمانهای دیگر از شدت کمتری برخوردار بوده است. از اینرو نگرش شناختی مدیران، با میزان تجربه مدیریت کتابخانه ارتباط مستقیم و معنی دار دارد.

### نتیجه گیری

مهارت در مدیریت تغییر، و نگرش مثبت به تغییر، دو متغیر مهم تأثیرگذار بر ایجاد تغییر سازمانی است. با توجه به یافته های پژوهش حاضر که نشان داد ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود ندارد، برای ایجاد تغییر باید مدیرانی تربیت کرد که هم نگرش مثبت به تغییر داشته باشند و هم در مدیریت تغییر دارای مهارت باشند و نمی توان امیدوار بود، مدیری که مهارت لازم در مدیریت تغییر را دارد، الزاماً نگرش مثبت به تغییر داشته و عامل تغییر باشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق مبنی بر اینکه مدیران کم‌تجربه‌تر گرایش رفتاری و مدیران با تجربه‌تر گرایش شناختی بیشتر به تغییر دارند این مسئله لزوم بکارگیری مدیران جوان را در کنار مدیران با تجربه و کارآموده جهت رویارویی با تغییرات آینده کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران خاطر نشان می‌سازد.

### فهرست منابع

- استیسی، رالف (۱۹۹۳). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی*. ترجمه مصطفی جعفری و مه‌زیار کاظمی موحد. تهران: رسا، ۱۳۸۴.
- رشیدی، فریبا (۱۳۸۳). *بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز.
- سمیرمی‌زاده، مینا (۱۳۸۲). *نقش مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی در مواجهه با تکنولوژی نوین اطلاعاتی با تأکید بر تخصص کتابداران*. ارائه شده در اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات (بی‌تا). قابل دسترس در:
- [http://www.civilica.com/Paper-ICTM01-ICTM01\\_027.html](http://www.civilica.com/Paper-ICTM01-ICTM01_027.html)
- هلر، رابرت. *مدیریت تغییر*. ترجمه خدایار ابیلی و سعید علیمیرزایی. تهران: سارگل، ۱۳۸۲، صص. ۶۹-۶۶.

Abdul Rashid, MD Zabid (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organization change. *The leadership & organization development journal*. 25(2):161-179.

Dunham, R.B, Grube, J.A, Gardner, D.G, Cummings, L.L, Pierce, J.L (1989), "The development of an attitude toward change instrument", Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC

- Farley, Thea (1998). Academic Libraries, People and Change: a Case Study of the 1990s. *OCLC Systems & Services*. 14(4):151-164.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social Science*. New York: Harper and Row.
- Malhan, I.V. (2006). "Developing Corporate Culture in the Indian University libraries". *Library Management*. 27(6/7): 486-493.
- Odini, C. (1990). "The management of change in a library service". *Library Review*, 39(4). Available at:  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00242539010141044>
- Williamson, Vicki (2008). "The Challenges and Opportunities for Effective Leadership and Change Management in a Canadian Research Library". *Library Mnagement*. 29(1/2): 29-40.