

## سنجش رابطه‌ی بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران

### مطالعه‌موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران

فروش عظیمی خبازان

استادیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی قم

مینا افشاری\*

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۱۲

#### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش تعیین رابطه‌ی بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران است.

**روش:** توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری را ۱۴۵ نفر از کتابداران در ۴۴ کتابخانه دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شده است. تعداد ۱۴۵ پرسشنامه در بین کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران توزیع شد که در نهایت ۱۳۵ پرسشنامه دریافت و مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** مولفه توانایی از ابعاد «بهره‌وری کتابداران» با میانگین ۳/۶، از مولفه‌های دیگر بالاتر و انگیزش با میانگین ۲/۲، از مولفه‌های دیگر پایین‌تر است. همچنین سطح سازمانی با میانگین ۲/۹ بالاترین درصد مقاومت کتابداران در برابر تغییر و سطح فردی با میانگین ۲/۶ کمترین درصد مقاومت کتابداران در برابر تغییر را دارند. یافته‌ها نشان‌دهنده این مطلب است که در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران سطح فردی و گروهی مقاومت در برابر تغییر کتابداران به سمت متوسط و سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر کتابداران به سمت کمی بالاتر از حد متوسط گرایش دارد.

**نتیجه‌گیری:** در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران توانایی کتابداران در سطح بالایی است ولی انگیزه کمی جهت افزایش بهره‌وری دارند. سطح بالای مقاومت سازمانی در مقابل تغییرات نشان‌دهنده عدم پذیرش تغییرات سازمانی از سوی کتابداران است. در کل، یافته‌ها نشان دادند که بین سطوح مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد، در نتیجه با افزایش مقاومت کتابداران در برابر تغییرات، بهره‌وری آنها کم می‌شود و برعکس.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری، دانشگاه آزاد اسلامی، کتابخانه‌های دانشگاهی، کتابداران، مقاومت در برابر تغییر

## مقدمه

امروزه بهره‌وری و کارایی، ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش‌های مدیران نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را تضمین کند (الوانی، ۱۳۷۰). کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به‌عنوان سازمان‌هایی خدماتی از این قاعده مستثنی نیستند، و مدیران برای افزایش بهره‌وری و پایداری آن تلاش می‌کنند. امروزه با رشد روزافزون اطلاعات و دانش در زمینه‌های مختلف موضوعی و نیاز پژوهشگران و محققان به اطلاعات روزآمد و جدید، تاسیس و ایجاد سازمان‌هایی که بتوانند این اطلاعات را به نحو مطلوب سازماندهی کرده و اشاعه دهند، از اهمیت زیادی برخوردار است و کتابخانه‌های دانشگاهی، بخشی از این رسالت مهم را بر عهده دارند. کتابخانه‌های دانشگاهی یکی از مهم‌ترین مراکز اطلاع‌رسانی هستند که اطلاعات مورد نیاز پژوهشگران را در اختیار آنها قرار داده و دانشجویان برای تهیه منبع اطلاعاتی مورد نیاز خود، به آنها رجوع می‌کنند (بنی‌اقبال و اسدی، ۱۳۸۵).

این کتابخانه‌ها به منظور دستیابی به فناوری پیشرفته و ارائه خدماتی با کیفیت، نیازمند بهبود مستمر خدمات خود با اتکاء بر نیروی انسانی هستند. در واقع، لازمه‌ی بهترین خدمات در کتابخانه، استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود و از جمله نیروی انسانی است. با توجه به اینکه یکی از عوامل اصلی و به تعبیری مهم‌ترین عامل بهره‌وری، منابع انسانی سازمان‌ها هستند، این امر میسر نخواهد شد مگر در سایه بهره‌دهی مطلوب کتابداران (صنعت‌جو، ۱۳۸۰). این مسئله زمانی ضروری‌تر می‌شود که به این نکته توجه شود که دنیای کتابداران به شدت در حال تغییر است و مسئله بهره‌وری کتابداران برای انطباق با این تغییرات ضروری به نظر می‌رسد. محیط الکترونیکی تغییراتی مهم در نقش کتابداران به وجود آورده است. اکنون کتابداران علاوه بر آشنایی با تجهیزات فنی جدید، باید از نقش آنها در سازماندهی، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات نیز آگاه شوند، داشتن شناخت از نظام‌های اطلاع‌رسانی الکترونیکی و کارکرد آنها برای کتابداران کافی نیست، آنها باید در طراحی و مدیریت نظام‌ها نیز نقش داشته باشند، تا بدین ترتیب خود را با تغییرات و تحولات در امور اطلاع‌رسانی همگام کنند.

بهره‌وری فرآورده مشترک مهارت‌ها و علایق انسانی، فناوری و محیط اجتماعی است. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به خوبی توسعه یابند و به طور مناسبی به کار گرفته شوند، بهره‌وری سازمانی تضمین می‌شود (صنعت‌جو، ۱۳۸۰). در این راستا ضروری است عواملی را که مانع رشد بهره‌وری کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌شود، شناسایی و تعیین شوند.

دانشگاه آزاد اسلامی به منظور تحقق اهدافش، ناگزیر از داشتن کتابخانه‌های توانمندی است که بتواند پاسخگوی نیازهای آموزشی و پژوهشی خود باشد، زیرا هدف اساسی این دانشگاه پرورش استعدادها، انتقال و پیشبرد دانش از طریق آموزش و پژوهش‌های علمی است (دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۴). کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، جزء جدایی‌ناپذیر دانشگاه بوده و به عنوان بخشی از مجموعه دانشگاهی به شمار می‌رود؛ بنابراین شایسته است که این کتابخانه‌ها از فضا، مجموعه، نیروی انسانی متخصص و سازماندهی مناسب برخوردار باشند (نصیری و عصاره، ۱۳۸۳).

تولید بیش از اندازه اطلاعات، پیدایش فناوری‌های جدید و افزایش حوزه‌های موضوعی مسایل اطلاعاتی متعددی را با خود به همراه آورده‌اند. در واقع با گسترش روزافزون علم و توسعه کتابخانه‌ها، وظایف و کارکردهای کتابداران نیز پیچیده‌تر شده است؛ بنابراین شایسته است کتابخانه‌ها در رویارویی با چالش‌های فناورانه روز، دیدگاه خود را تغییر دهند و پذیرای فناوری‌های جدید باشند و همچون سایر نهادهای اجتماعی برای افزایش بهره‌وری و پایداری آن تلاش کنند (صمدی، ۱۳۸۲). برای انطباق بیشتر با این شرایط متغیر لازم است آنها همواره مجهز به دانش و مهارت‌های نوین و روزآمد باشند (زندیان و دیگران، ۱۳۹۰). برای این تغییر و تحول عمیق در خدمات کتابخانه‌ای، نخست لازم است در رفتار، دیدگاه و دانش شخصی مدیران و کتابداران تغییراتی به وجود

آید و این تغییر باید در فرد فرد کارکنان صورت گیرد. کتابداران باید به‌طور مداوم در پی کسب دانش و مهارت جدید باشند تا در آینده نقشی اساسی در خدمات اطلاع‌رسانی ایفا کنند و دانش مراجعه‌کنندگان را درباره نظام‌ها و منابع اطلاعاتی ارتقاء دهند (صمدی، ۱۳۸۲).

اما نظریه‌های مربوط به مدیریت تغییر در سازمان‌ها بیانگر آن است که سازمان‌ها اگرچه باید برنامه‌های تغییر را طراحی و پیاده‌سازی کنند اما این تغییرها همواره با مقاومت رو به رو می‌شود (Burke, 2002). در واقع، مقاومت در برابر تغییر یک جزء جدایی‌ناپذیر از برنامه‌های تغییر در سازمان‌ها است. این در سرشت انسان است که نسبت به اعمال تغییر مردد باشد، به‌ویژه وقتی که در مورد چرایی و ضرورت اقدام به آن بی‌اطلاع است. مقاومت مانند پذیرش، می‌تواند واکنش‌های مهمی را به دنبال داشته باشد. اگر مقاومتی به عنوان نافرمانی از تغییرات در سازمان مشاهده شود، می‌تواند جو سازمان را به سمت تنش‌های شدید مقاومتی سوق دهد (استوارت و موران، ۱۳۸۹، ص. ۷۷-۷۸). شواهد نشان می‌دهد که یکی از عواملی که می‌تواند راندمان کاری کارکنان را پایین آورده و منجر به کاهش بهره‌وری شود، سطوح دفاعی آنها در برابر تغییر می‌باشد؛ این سطوح می‌تواند منشا فردی، گروهی یا سازمانی داشته باشد (Burke, 2002). اگر تغییرات از قبل تعریف و تنظیم شوند، اقدام در جهت اعمال آنها با سهولت بیشتری انجام می‌شود و مشکلات کمتری را به همراه خواهد داشت.

کتابخانه‌ها یکی از نمادهای رشد فرهنگی در جوامع محسوب می‌شوند و به تبع آن کتابداران نیز در این میان نقش پررنگی را ایفا می‌کنند. به طوری که ارتقای دانش، مهارت و به‌طور کلی ارتقای بهره‌وری آنان می‌تواند تاثیرات مستقیمی بر اثربخشی کتابخانه‌ها داشته باشد. این در حالی است که رویکردهای اخیر، کیفیت‌گرایی در سازمان‌ها بر نیازها و تقاضاهای مشتریان تمرکز کرده و باور بر این است که کتابداران و به‌طور کلی عاملان اجرایی نقشی اساسی در این کیفیت‌گرایی دارند (زندیان و دیگران، ۱۳۹۰). از این‌رو توجه داشتن به بهره‌وری کارکنان و شناخت درست سطوح مقاومت در برابر تغییر در میان آنها یکی از اساسی‌ترین موضوعاتی است که باید بدان پرداخته شود. انجام این پژوهش می‌تواند از چند جهت ضروری به نظر برسد.

۱. از لحاظ نظری باعث توسعه دانش در این زمینه می‌شود که پیشتر به عنوان یک کمبود و نارسایی به آن اشاره شد.
۲. سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران مربوطه را متوجه عواملی می‌کند که می‌تواند بر بهره‌وری کتابداران تاثیر داشته باشد؛ بنابراین آنها را نیز قادر خواهد کرد که برنامه‌ریزی‌های مناسب‌تری برای ارتقای نوآوری و کاهش مقاومت در برابر تغییر در سازمان ارایه دهند.

کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران عملاً ارتباط تنگاتنگی با تغییر و مدیریت تغییر دارند چرا که با خیل عظیمی از تقاضاها و تحولات محیط بیرونی رو به رو می‌شوند؛ بنابراین اتخاذ برنامه‌های مناسب برای تغییر یکی از ضروریات اساسی این کتابخانه‌ها است اگرچه پژوهش‌های مختلفی به بررسی سطوح مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند اما تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی رابطه این سطوح با بهره‌وری کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی نپرداخته است. از این‌رو پژوهش حاضر درصدد است که با اتخاذ رویکردی کمی به بررسی این مسائل بپردازد.

## مبانی نظری

### مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری

امروزه شتاب تغییرات و پیچیدگی آنها از یک سو و در همان حال فرایندهای آرام و تدریجی از سوی دیگر از سرعت واکنش سازمان‌ها، برای تطبیق کاسته و بقای آنها را به مخاطره انداخته است. از این‌رو مدیران سازمان‌ها، به منظور دستیابی به اهداف خود ضمن پیش‌بینی تحولات آتی اثرگذار بر فعالیت‌های سازمان، همواره باید در جهت تسهیل خلاقیت و نوآوری برای

مواجهه با تغییرات لازم گام برداشته و ناتوانی‌های اساسی سازمان را شناسایی و مرتفع سازند، بنابراین برای تحقق این مهم، سازمان‌ها باید درک درستی از ماهیت تغییرات محیطی داشته و متناسب با این تغییرات خود و کارکنان‌شان را برای مواجهه با آن آماده و مدیریت نمایند.

مدیریت تغییر یکی از شاخه‌های مطالعات مدیریت است. بای (By, 2005)، در تعریف خود از مدیریت تغییر، آن را فرایند نوسازی مستمر جهت‌گیری‌ها، ساختار، و قابلیت‌های سازمان برای برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان داخلی و خارجی آن توصیف می‌کند. در مدیریت تغییر حداقل سه حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از: وضع فعلی سازمان؛ وضعیتی که سازمان باید در آینده به آن دست یابد؛ و بالاخره چگونگی هدایت تبدیل وضعیت سازمان از وضع فعلی به وضع مطلوب (فدایی و ناخدا، ۱۳۸۹).

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند؛ به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییر و تحولات علمی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و غیره در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرها و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرها را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن تغییرها است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ص. ۵۰۰).

با وجود این مشاهدات مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه «پیتروگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیری‌های راهبردی مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییرات پیوسته در دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب‌تر هستند (پیترو و واترمن، ۱۳۷۲، ص. ۲۷).

موضوع مقاومت در برابر تغییرهای سازمانی برای مدت‌ها مورد توجه و عنایت دست‌اندرکاران توسعه سازمانی و صاحب‌نظران و اندیشمندان علم مدیریت بوده است. نکته مهمی که وجود دارد این است که مفهوم مقاومت و طرز تلقی از آن به طور کامل به دیدگاه‌ها و مدل ذهنی هر فردی بر می‌گردد. دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، همان‌طوری که اشاره شد متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست‌دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیرعادلانه یا بلااستفاده شدن صلاحیت‌های فعلی وجود دارد، مقاومت در برابر تغییر بروز می‌کند (فرنچ و بل، ۱۳۸۹، ص. ۲۹۶). مقاومت در برابر تغییر یک پاسخ احساسی رفتاری به تهدیدهای واقعی یا خیالی، نسبت به یک کار جاری تثبیت شده است. هر قدر هم یک برنامه تغییر پیشنهادی از نظر فنی یا اداری کامل باشد، این افراد سازمان هستند که آن را به اجرا در می‌آورند یا مانع اجرای آن می‌شوند (رضاییان، ۱۳۸۴، ص. ۴۵۹).

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می‌تواند دشوار باشد، حتی اگر تغییر چندان اثری بر کارکنان نداشته باشد. اما باید تلاش کرد تا بر آن غلبه شود و این تلاش و امید به غلبه بر مقاومت کارکنان عنصر اصلی طراحی یک راهبرد تغییر است. اولین قدم برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تجزیه و تحلیل اثر بالقوه تغییر است. باید بررسی شود که تغییر چگونه بر شغل آنها اثر می‌گذارد؛ این تجزیه و تحلیل باید نشان دهد که چه وجوه و جنبه‌هایی از تغییر پیشنهادی مورد حمایت عموم کارکنان یا گروه خاصی از آنها قرار می‌گیرد و در برابر کدام جنبه‌ها مقاومت خواهد شد، باید تا آنجا که می‌شود واکنش‌های منفی یا خصمانه کارکنان در برابر تغییر را شناسایی نمود و تمام دلایل و علل بروز این واکنش‌ها را در نظر گرفت و فهرست کرد. باید تلاش کرد که احساسات و

ترس کارکنان را درک نمود تا بدین وسیله بتوان نگرانی‌ها و ابهامات بیهوده قابل برطرف شدن را شناسایی کرد. در انجام این تجزیه و تحلیل، فردی که تغییر را معرفی می‌کند و او را عامل تغییر می‌نامند، باید بداند و بپذیرد که معمولاً ایده‌ها و افکار جدید مشکوک هستند و بنابراین باید آماده باشد واکنش‌های کارکنان به تغییرهای پیشنهادی را بررسی کند و مطمئن شود که همه آنها را کاملاً درک می‌کند.

مشارکت کارکنان در فرایند تغییر این شانس را به آنها می‌دهد که نگرانی‌های خود را ابزار کنند و درباره شکل تغییر و نحوه معرفی و اجرای آن پیشنهاد دهند و نظر خود را اعلام کنند. هدف این کار ایجاد حس مالکیت در آنهاست؛ یعنی، احساس کنند که تغییر چیز خوبی است و چون خود در برنامه‌ریزی و معرفی و اجرای آن مشارکت داشته‌اند، پس می‌توان آن را پذیرفت. به این ترتیب تغییر مورد نظر مدیران، تغییر مورد نظر کارکنان می‌شود. کارکنان آنچه را که خود در ایجادش سهیم بوده‌اند، می‌پذیرند. در این راستا، باید طوری تغییرهای پیشنهادی به اطلاع کارکنان برسد و به نحوی بیان شود که ترس‌های بیهوده آنها را از بین ببرد. باید از تمام ابزارها و مجراهای ارتباطی مثل اطلاعیه‌ها، خبرنامه‌ها و اینترنت استفاده کرد. اما بهترین روش، ارتباط مستقیم و رودرروی کارکنان با مدیران از طریق یک سیستم تیمی گزارش‌رسانی است (Armstrong, 2001, p. 121).

بهره‌وری به عنوان یکی از معیارهای سنجش فعالیت‌ها، با در نظر گرفتن هدف و مقصد مدنظر از دو زاویه مجزا قابل بررسی است. از یک سو، نقش مفید و موثر بودن فعالیت در دستیابی به هدف ترسیمی مورد ارزیابی قرار گرفته و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می‌شود. بر این اساس می‌توان بهره‌وری را بر مبنای تعاریف استانداردهای مدیریت کیفیت به دو مولفه تجزیه کرد: اثربخشی: میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است. (کار درست کردن) کارآیی: رابطه بین نتیجه بدست آمده و منابع استفاده شده. (درست کار کردن)

بنابراین بهره‌وری عبارت است از تحقق همزمان اثربخشی و کارایی: بهره‌وری = اثربخشی + کارایی (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۳). بر اساس نظریه هرسی و گلداسمیت (Hersey & Goldsmit, 1980) بهره‌وری نیروی انسانی تابعی از هفت عامل توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط است که به مدل «اچیو»<sup>۱</sup> شهرت دارد.

کتابخانه‌ها به عنوان سازمان‌هایی اجتماعی، هم از محیط تاثیر می‌پذیرند و هم بر آن تاثیر می‌گذارند. محیط کتابخانه‌ها پیوسته در حال تغییر هستند و هماهنگی با این تغییرات برای آنها اجباری است. اما تغییرات در هر زمینه‌ای به محض پیدایش مورد استقبال فراگیر و همه‌جانبه قرار نمی‌گیرد و پیدایش مقاومت‌ها صرف‌نظر از شدت و ضعف آنها طبیعی است. از آنجا که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب است، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و جابجایی شغلی خواهد کرد و این امر برای آنها ناگوار است و موجب مقاومت کتابداران خواهد شد. اینگونه مقاومت‌ها سبب می‌شود تا بهره‌وری کارکنان تحت الشعاع قرار گرفته و کاهش یابد. از اینرو مدیران کتابخانه‌ها به منظور دستیابی به اهداف خود همواره باید در جهت تسهیل و نوآوری برای مواجهه با تغییرات لازم گام بردارند.

### پیشینه پژوهش

در جستجوهای انجام شده مشخص گردید که تعداد پژوهش‌ها در زمینه رابطه به کارگیری سطح‌های مقاومت در برابر تغییر در کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی بر بهره‌وری آنها محدود است. با توجه به اینکه کتابخانه‌ها نهادهایی خدماتی محسوب می‌شوند،

<sup>۱</sup>. Achive

محقق پژوهش‌هایی که با متغیرهای پژوهش در سازمان‌های خدماتی انجام گرفته را در داخل و خارج از کشور انتخاب نموده و با توجه به محدودیت‌های موجود در این زمینه موارد زیر را به عنوان پیشینه پژوهش مورد مطالعه و بررسی قرار داده است.

ونکاتش (Vankatesh, 2000)، در پژوهشی با عنوان «توسعه نظری از مدل پذیرش فناوری» به منظور تشویق کاربران در استفاده مداوم از ابزارها و فناوری‌های جدید در کتابداری، به این نتیجه رسید که مدیران و طراحان کتابخانه‌ها باید درک درستی از عواملی داشته باشند که می‌تواند بر پذیرش یا مقاومت کتابداران تاثیر داشته باشد. این محقق نشان داده است دو عامل اساسی تاثیر بسزایی بر درک کتابداران دارد که عبارت‌اند از: الف) انتظار میزان کاری که لازم است برای فناوری جدید انجام شود؛ ب) انتظار عملکرد و کارایی لازم از فناوری موجود. بدین ترتیب می‌توان اذعان داشت چنانچه استقرار فناوری بتواند امور محوله را تسهیل بخشد و خود نیز دارای کارایی بالایی باشد، میزان پذیرش آن فناوری بین کتابداران بیشتر است.

اورگ (Oreg, 2003)، در پژوهشی با عنوان «مقاومت در برابر تغییر: توسعه مقیاس‌های تفاوت‌های فردی» نشان داده است که عوامل فردی (عدم تمایل به از دست دادن کنترل، عدم انعطاف‌پذیری روانی، عدم توانایی تطبیق در موقعیت‌های جدید، قراردادن سطوح پایین اولویت برای تغییرات، عدم تمایل به رهاکردن عادات قدیمی) ویژگی‌های شخصیتی تاثیر معنی‌داری بر پذیرش یا مقاومت نسبت به تغییر دارد. او خاطر نشان ساخت که مقاومت در برابر تغییر یک رفتار آشکار در شرایط خاص محسوب می‌شود که او آن را مقاومت حوزه خاص تغییر نام نهاد.

کاردینا و ویکس (Cordina & Wicks)، به پژوهشی با عنوان «تغییر نقش کتابداران بخش مرجع دانشگاهی در طول ۱۰ سال» پرداخته‌اند. در این پژوهش آنها تغییر در کتابداران را بزرگ‌ترین چالش برای مدیران کتابداری در هند می‌دانند. و برای رفع این چالش، کارکنان حوزه اطلاعات و کتابخانه‌ها قبل از هر اقدام دیگری باید مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را بهبود و ترفیع بخشند. این تغییر اساسی در مهارت‌ها می‌تواند در بهترین حالت کتابداران را برای ارائه خدمات به کاربران بر سرشوق آورد و همچنین این تغییرها می‌تواند به آنها کمک کند که به اهداف سازمانی دست پیدا کنند.

پوگ (Pugh, 2007)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت تغییر در خدمات اطلاعاتی» ماهیت تغییر را با توجه به تنوع و غیرقابل پیش‌بینی بودن خدمات کتابداری به صورت زیر مشخص نموده است: محیط فعالیت کتابداران به گونه‌ای است که در آن تخصص میان رشته‌ای، تغییر ساختاری در کتابخانه، و مقدار پیچیدگی آن با مسایل اقتصادی، خصوصی‌سازی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، رقابت و همکاری با مجموعه‌های بسیار بزرگ شبکه‌ای همچون گوگل و غیره گره خورده است. تمامی این ویژگی‌ها نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید برای کتابداران می‌باشد.

دینش و نیکام (Dinesh & Nikam)، در پژوهشی با عنوان «نوآوری و مدیریت تغییر در کتابداری و اطلاع‌رسانی» از نقطه نظر راهبردی به بررسی نوآوری و مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاه مهندسی کارناتا کای کشور هند پرداخته‌اند. در این پژوهش راهبردهای خلق نوآوری در محیط داخلی و نیز راهبردهایی که برای مقاومت در مقابل تغییر وجود دارد مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد در صورتی که تغییرات همراه با نوآوری باشد، کتابخانه‌ها خودشان را با آخرین محیط‌های فناوری اطلاعاتی وفق می‌دهند.

پراکاش (Prakash, 2010)، در پژوهشی با عنوان «رویکرد سیستمی برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر در کارکنان کتابخانه‌های پژوهشی و دانشگاهی هند» نشان داد که تقویت تفکر سیستمی یعنی تغییر نگرش و افزایش شایستگی کتابداران می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. یادگیری و تمایل به ارائه خدمات ابعاد تغییر نگرش و شایستگی فردی و شایستگی حرفه‌ای دو بعد شایستگی را تشکیل می‌دهند.

گونکالوز و گونکالوز (Gonçalves & Gonçalves, 2012)، پژوهشی را با عنوان «غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمان فناوری اطلاعات» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد سه مرحله آماده‌سازی (ایجاد محیطی مناسب)، مشاهده (شناسایی موارد مقاومت) و اقدام (طراحی و اجرای صحیح) می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. همچنین آن‌ها معتقدند که مدیریت باید در تمام مراحل نقش مشاوره را ایفا نماید.

استیو و آلوز (Esteves and Alves, 2013)، در پژوهشی با عنوان «پیاده‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و مقاومت در برابر تغییر» پرداخته‌اند، نتایج پژوهش آنان که در صنعت گردشگری انجام شده بود، نشان داد که افزایش آگاهی کارکنان از روش‌های نوین و لزوم تغییر در روند کار و همچنین تغییر عادت‌های رفتاری کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد.

قوجق و دیگران (۱۳۸۵) به پژوهشی با عنوان «توصیف نگرش مدیران ستادی ادارات تربیت بدنی استان گلستان نسبت به ابعاد مدیریت تغییر» پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که نگرش مدیران ستادی نسبت به اجرا و درک تغییر نسبت به ابعاد مدیریت تغییر بیش از حد مورد انتظار است و نگرش آنان به دلیل هزینه بالای استفاده از فناوری روز جهانی و استفاده نکردن از متخصصان امر، نسبت به تثبیت و برنامه‌ریزی تغییر در حد مورد انتظار نیست. بین نگرش مدیران ستادی نسبت به مدیریت تغییر و میزان تحصیلات آنها، گرایش تحصیلی آنان، سن و سابقه کار مدیران ارتباط معنی‌داری یافت نشده است. مدیران دارای تحصیلات تکمیلی با گرایش مرتبط و همچنین مدیران با سابقه، در اجرای برنامه‌های تغییر، موفق‌تر عمل می‌کنند.

جعفری و حنیفی (۱۳۸۶) به پژوهشی با عنوان «نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مولفه‌های مدیریت تغییر و ارایه چارچوب ادراکی مناسب» پرداخته‌اند. نتایج نشان داد عدم تفکر خلاق و نوآوری، عدم روحیه اعتماد و امنیت فردی و همچنین عملکرد ضعیف مدیران از موانع اصلی تغییرات درون سازمانی است.

اورک و درویش‌پور (۱۳۸۸) به پژوهشی با عنوان «راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیاردادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. بنابراین مسئولان دانشگاه می‌بایست قبل از هر تغییری در سیستم، بسترسازی‌های لازم آن را فراهم نموده و در این راستا به خواسته‌های اساتید و کارکنان خود توجه نمایند.

جعفرپور (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی» به ارایه و ارزیابی یک مدل مفهومی از رابطه‌ی میان مقاومت در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمان پرداخته است. مطابق نتایج به دست آمده در این پژوهش، مقاومت فردی در برابر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی ندارد. همچنین همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر، معکوس و همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی مستقیم بوده است. فقدان پاسخ‌های خلاقانه نیز به عنوان مهم‌ترین عامل مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تعهد به تغییر شناخته شد.

فدایی و ناخدا (۱۳۸۹) به پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: مطالعه دلفی» که هدف آن طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران بوده است پرداخته‌اند. در نتیجه این پژوهش مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران به دست آمد. این مدل شامل ۵ مرحله اصلی است که عبارتند از: مرور وضعیت کنونی؛ تحلیل و شناخت کاربران؛ برنامه‌ریزی؛ اجرای تغییر؛ و حفظ دستاوردهای تغییر. همچنین در هر مرحله اقداماتی لازم است انجام

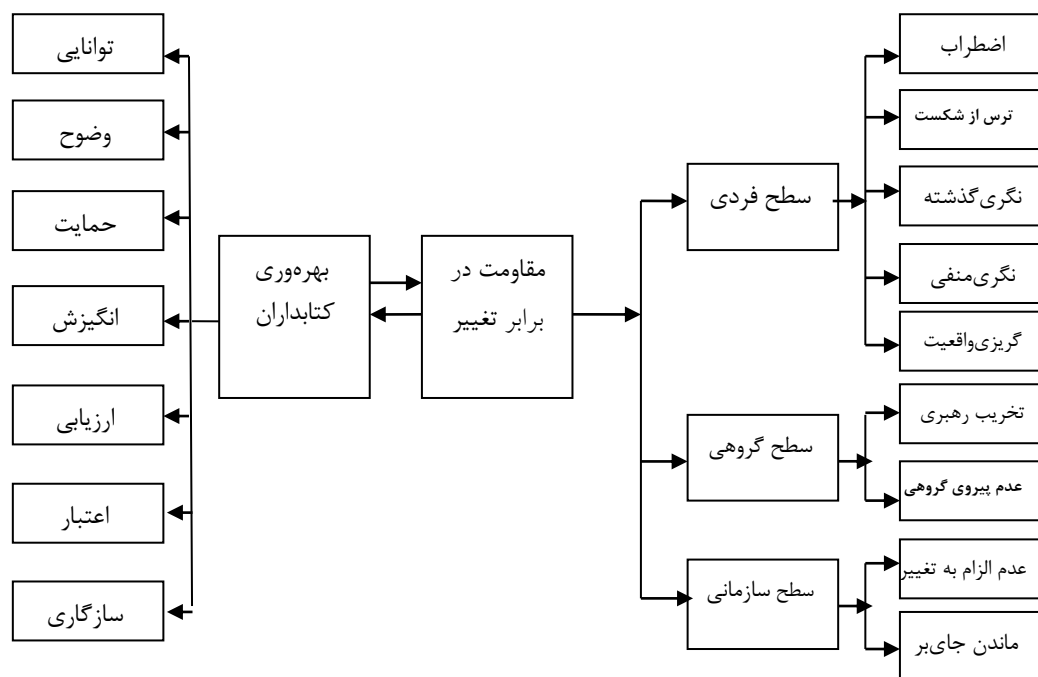
گیرد. این اقدامات عبارتند از: اجرای آزمایشی مدل پیشنهادی پژوهش در دانشگاه‌های مختلف؛ تهیه ابزار برای انجام اقدامات مدل، بررسی ترتیب و توالی انجام اقدامات، و تعیین زمان لازم برای انجام هر اقدام.

اعتباریان و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان بر اساس مدل اچپو مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان دکتر شریعتی اصفهان» با روشی توصیفی پیمایشی به بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند. مولفه‌های این پژوهش شامل موارد زیر بودند: توانایی، وضوح و شفافیت، کمک و حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار، محیط و تناسب محیطی. نتایج حاکی از آن بود که از بین هفت عامل فوق، تنها انگیزش موثرترین عامل بر بهره‌وری کارکنان و عواملی مانند حمایت سازمان از کارکنان و توانایی و مهارت در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

صلواتی و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر» به بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر پرداخته‌اند. یافته‌های نهایی پژوهش حاکی از وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار، بین فراموشی سازمانی و ابعاد آن (شامل هدفمندبودن و تصادفی بودن) با مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. بدین ترتیب می‌توان گفت فراموشی سازمانی مبنایی برای مقاومت در برابر تغییر در سازمان خواهد شد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر، مبین رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری از طریق مولفه‌های این دو متغیر و برگرفته از مدل واین و اندی (۲۰۰۱) و بورک (۲۰۰۲) در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با ۹ مولفه اضطراب و پریشانی، ترس از شکست، شکست، گذشته‌نگری، منفی‌نگری، واقعیت‌گریزی، تخریب رهبری، عدم پیروی گروهی، عدم الزام به تغییر و بر جای ماندن تغییرات قبلی و همچنین بهره‌وری هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) با ۷ مولفه توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار و سازگاری با محیط می‌باشد؛ بنابراین ساختار کلی پژوهش مطابق با نمودار زیر مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



## روش پژوهش

روش پژوهش مطالعه حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است که با هدف تعیین رابطه‌ی بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران انجام شده است.

جامعه آماری این پژوهش، کتابداران کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران بودند که تعداد آنان در زمان پژوهش برابر با ۱۴۵ نفر بوده است. با عنایت به کوچک بودن جامعه آماری و جهت بررسی کامل صفات و ویژگی‌های جامعه، نمونه‌گیری انجام نشد و کل جامعه آماری به شیوه سرشماری مورد بررسی قرار گرفت.

در این پژوهش، از دو پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مقاومت در برابر تغییر با مبنا قرار دادن مدل واین و اندی (Wayne & Andy, 2001)، و بورک (Burke, 2012)، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۰ گویه تنظیم گردید. پرسشنامه بهره‌وری نیز برگرفته از نظریه هرسی و گلداسمیت (Hersey & Goldsmith, 1980)، با ۲۷ گویه بکار گرفته شد.

برای تعیین درجه پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر ۰/۸۷ درصد و برای پرسشنامه بهره‌وری نیز ۰/۸۷ درصد بود، که این مقدار نشان دهنده پایایی هر دو پرسشنامه است. همچنین مقیاس اندازه‌گیری هر دو پرسشنامه، طیف لیکرت پنج گزینه‌ای بوده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون و روش‌های آمار توصیفی نظیر تهیه جداول فراوانی، محاسبه شاخص‌های آماری و همچنین از روش‌های آمار استنباطی آزمون T-test برای آزمون میانگین متغیر، آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها استفاده شد.

در بررسی‌های تحلیلی، قبل از انجام آزمون فرضیه‌ها، سطح آزمون (حداکثر خطای نوع اول قابل قبول  $\alpha$ ) همانند اکثر تحقیقات، برابر مقدار  $\alpha=0.05-0.01$  در نظر گرفته شد. به این ترتیب می‌توانیم با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده فرضیه‌ای را با ادعای ۰/۹۹ یا ۰/۹۵ رد یا تایید کنیم.

## یافته‌های پژوهش

**آمار توصیفی:** توزیع فراوانی جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت کتابداران پس از بررسی به تفکیک در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی مربوط به پرسشنامه

مشخصات اصلی	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۴۹	۳۶/۳
	زن	۸۶	۶۳/۷
	<b>جمع کل</b>	<b>۱۳۵</b>	<b>۱۰۰/۰</b>
سن	۲۰ تا ۳۰ ساله	۱۶	۱۱/۹
	۳۰ تا ۴۰ ساله	۵۵	۴۰/۷
	۴۰ تا ۵۰ ساله	۵۹	۴۳/۷
	۵۰ سال به بالا	۵	۳/۷
	<b>جمع کل</b>	<b>۱۳۵</b>	<b>۱۰۰/۰</b>
تحصیلات	دیپلم	۲۰	۱۴/۸
	کاردانی	۱۶	۱۱/۹
	کارشناسی	۶۳	۴۶/۷
	کارشناسی ارشد	۳۵	۲۵/۹
	دکتری	۱	۰/۷
<b>جمع کل</b>	<b>۱۳۵</b>	<b>۱۰۰/۰</b>	
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۱۷	۱۲/۶
	۵ تا ۱۰ سال	۱۹	۱۴/۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۳	۲۴/۴
	۱۵ تا ۲۰ سال	۴۷	۳۴/۸
	۲۰ سال به بالا	۱۹	۱۴/۱
	<b>جمع کل</b>	<b>۱۳۵</b>	<b>۱۰۰/۰</b>

**آزمون فرضیه‌ها:** در این پژوهش، فرضیه اصلی در قالب سه فرضیه فرعی مورد بررسی قرار گرفت.

**فرضیه اول:** بین سطح فردی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران همبستگی منفی وجود دارد.

جدول ۲: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سطح فردی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران

نتیجه‌گیری	سطح معنی‌دار	ضریب همبستگی پیرسون	متغیرها
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	-۰/۳۷	سطح فردی مقاومت در برابر تغییر
			بهره‌وری کتابداران

سطح معنی‌داری ( $\text{sig}=0.000$ ) آزمون پیرسون که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، نشان‌دهنده تأیید رابطه‌ی معنی‌دار بین دو متغیر سطح فردی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران، در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. همچنین میزان ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون پیرسون (-۰/۳۷) حاکی از رابطه‌ی معکوس بین این دو متغیر است؛ یعنی هر چه سطح فردی مقاومت در برابر تغییر بیشتر باشد میزان بهره‌وری نیز کمتر می‌باشد و برعکس.

**فرضیه دوم:** بین سطح گروهی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران همبستگی منفی وجود دارد.

جدول ۳: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سطح گروهی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران

نتیجه‌گیری	سطح معنی‌دار	ضریب همبستگی پیرسون	متغیرها
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	-۰/۴۹	سطح گروهی مقاومت در برابر تغییر
			بهره‌وری کتابداران

سطح معنی‌داری ( $\text{sig}=0.000$ ) آزمون پیرسون که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نشان‌دهنده تأیید همبستگی منفی بین دو متغیر سطح گروهی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران، در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. همچنین میزان ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون پیرسون (-۰/۴۹) حاکی از رابطه‌ی معکوس بین این دو متغیر است به این معنی که هر چه سطح گروهی مقاومت در برابر تغییر بیشتر باشد میزان بهره‌وری نیز کمتر است و برعکس.

**فرضیه سوم:** بین سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران همبستگی منفی وجود دارد.

جدول ۴) آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران

نتیجه‌گیری	سطح معنی‌دار	ضریب همبستگی پیرسون	متغیرها
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	-۰/۳۴	سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر
			بهره‌وری کتابداران

همان‌طور که در نتایج جدول ۴ مشاهده می‌گردد، ( $\text{sig}=0.000$ ) می‌توان ادعا نمود که با ۹۹ درصد اطمینان بین سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران، رابطه‌ی معنی‌داری برقرار می‌باشد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون -۰/۳۴- می‌باشد که به معنی رابطه‌ی معکوس بین این دو متغیر است به این معنی که هر چه سطح سازمانی مقاومت در برابر تغییر بیشتر باشد، بهره‌وری کتابداران پایین می‌آید و برعکس.

**فرضیه اصلی پژوهش:** بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران همبستگی منفی وجود دارد.

جدول ۵: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران

نتیجه‌گیری	سطح معنی‌دار	ضریب همبستگی پیرسون	متغیرها
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	-۰/۴۸	مقاومت در برابر تغییر
			بهره‌وری کتابداران

با توجه به جدول ۵ نتایج آزمون پیرسون ( $\text{sig}=0.000$ ) حاکی از تأیید رابطه‌ی فوق می‌باشد، یعنی بین بهره‌وری کتابداران و مقاومت در برابر تغییر آنها در سطح ۹۹ درصد اطمینان، رابطه برقرار است؛ به عبارتی فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. البته این رابطه معکوس است به عبارتی، هر چه مقاومت در برابر تغییر کتابداران بیشتر باشد، میزان بهره‌وری آنها کمتر است و یا برعکس. لازم به ذکر است که میزان ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه -۰/۴۸- می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. در سطح فردی میزان بالای اضطراب و واقعیت‌گریزی کتابداران منجر به مقاومت

آنان در برابر تغییرات می‌شود. در نتیجه با افزایش مقاومت در سطح فردی، بهره‌وری آنها کاهش می‌یابد. نتیجه به دست آمده از این مؤلفه مشابه یافته‌های پژوهش‌های قبلی اورک و درویش‌پور (۱۳۸۸)، جعفرپور (۱۳۸۹)، اورگ (۲۰۰۳)، کاردینا و ویکس (۲۰۰۴) و استیو و آلوز (۲۰۱۳) است. در سطح گروهی نیز کتابداران بیشتر با تخریب رهبری مقاومت خود را به تغییرات نشان می‌دهند. به این ترتیب با افزایش مقاومت در سطح گروهی، بهره‌وری آنها کم می‌شود. نتیجه به دست آمده از این مؤلفه نیز مشابه یافته‌های پژوهش‌های جعفری و حنیفی (۱۳۸۶)، اعتباریان و دیگران (۱۳۹۱) و پراکاش (۲۰۱۰) می‌باشد. در سطح سازمانی نیز کتابداران الزام به تغییرات را ضروری نمی‌دانند و بیشتر تمایل دارند شرایط و وضعیت قبلی را حفظ کنند در نتیجه با افزایش مقاومت در سطح سازمانی، بهره‌وری کتابداران کاهش می‌یابد. نتیجه به دست آمده از این مؤلفه نیز مشابه یافته‌های پژوهش‌های قبلی جعفری و حنیفی (۱۳۸۶)، صلواتی و دیگران (۱۳۹۲)، ونکاتش (۲۰۰۰) و دینش و نیکام (۲۰۰۹) می‌باشد.

### پیشنهادها

- با توجه به اینکه میزان اضطراب و ترس از شکست در کتابداران بالاتر از حد متوسط است، پیشنهاد می‌شود تا مدیران احساسات و عواطف کتابداران را در ایجاد تغییر در نظر گرفته و ترس از اینکه تغییر، موقعیت آنها را به خطر خواهد انداخت، از بین ببرند.
- برای کاهش منفی‌نگری و واقعیت‌گریزی، باید فضایی ایجاد کرد تا کتابداران با اعتماد و اطمینان نسبت به یکدیگر، در جهت تحقق برنامه‌های تغییر همدیگر را پشتیبانی کنند.
- پیشنهاد می‌شود بستری مناسب برای افزایش خلاقیت و نوآوری در بین کتابداران ایجاد شود، برای حصول این امر لازم است تا مدیران موقعیت هر کتابدار را تشخیص دهند.
- همچنین پیشنهاد می‌شود تا روابط صحیحی بین کارکنان برقرار شود.
- برای کاهش مقاومت در سطح گروهی، پیشنهاد می‌شود تا مدیران در اجرای برنامه تغییر به کتابداران اعتماد کرده و اختیارات اجرایی لازم را به آنها واگذار و خود نقش رهبر را ایفا کنند.
- همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران با اتخاذ رویکرد مبتنی بر هدف، نسبت به شفاف‌سازی اهداف تغییر برای کتابداران اقدام نمایند.
- برای کاهش مقاومت در سطح سازمانی، پیشنهاد می‌شود تا کتابداران در برنامه تغییر مورد مشورت قرار گرفته و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند تا با آگاهی نسبت به برنامه تغییر، به پذیرش و اجرای آن اقدام نمایند.
- تصمیمات مدیران در باره کتابداران منطبق با قانون باشد تا با جلب رضایت کتابداران و کاهش مقاومت در برابر تغییر، بهره‌وری بالاتری را به دست آورند.

### منابع

- ابطحی، سیدحسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۳). کتاب «بهره‌وری». تهران: موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگان.
- استوارت، ربرات دی. و موران بی باربارا (۱۳۸۹). مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی. (زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی، مترجم). تهران: کتابدار.
- اعتباریان، اکبر و [دیگران] (۱۳۹۱). عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان بر اساس مدل اچیو: مطالعه موردی کارکنان بیمارستان شریعتی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت. دوره نهم، شماره هفتم، ۱۰۴۷-۱۰۵۷.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۰). مدیریت عمومی. نشرنی: تهران.

- اورک، جهانبخش و درویش‌پور، عیسی (۱۳۸۸). راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. علوم تربیتی. سال دوم، شماره ۸، ۱۴۹-۱۶۷.
- بنی‌اقبال، ناهید و اسدی، لیلا (۱۳۸۵). بررسی میزان آشنایی و بهره‌گیری دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال از کتابخانه. فصلنامه کتاب. شماره ۶۵، ۳۷-۴۸.
- پیترز، توماس جی و رابرت اچ واترمن (۱۳۷۲). به سوی بهترین‌ها. (مهدی قراچه‌داغی، مترجم). ناشر مترجم.
- تافلر، الوین (۱۳۷۳). شوک آینده. ترجمه حشمت‌الله کامرانی. تهران: چاپخانه گلشن.
- جعفرپور، محمود (۱۳۸۹). مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی. فصلنامه روانشناسی نظامی. سال اول، شماره ۴، ۴۱-۵۶.
- جعفری، پریوش و حنیفی، فریبا (۱۳۸۶). نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مولفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. دانش و پژوهش در علوم تربیتی. شماره ۱۵، ۴۷-۶۶.
- دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۷۴). مجموعه مقررات دانشگاه آزاد اسلامی. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- زندیان، فاطمه، ریاحی‌نیا، نصرت و کشاورز، لیلا (۱۳۹۰). شناسایی سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارتباط آن با رضایت شغلی کتابداران. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. سال چهارم و پنجم، شماره ۵۷، ۸۷-۱۰۹.
- صلواتی، عادل، باغبانین، مصطفی و زندی، رزان (۱۳۹۲). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. سال ۲۳، شماره ۷۲، ۴۹-۷۳.
- صمدی، ثریا (۱۳۸۲). حرکت به سوی آینده: تحول در نقش کتابداران. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات فصلنامه کتاب. دوره ۱۴، شماره ۴، ۶۵-۷۳.
- صنعت‌جو، اعظم (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. کتابداری و اطلاع‌رسانی فصلنامه کتابخانه مرکزی اسناد آستان قدس رضوی. سال چهاردهم، شماره ۲، ۵۱-۷۰.
- فدایی، غلامرضا و ناخدا، مریم (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: مطالعه دلفی. فصلنامه علمی پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. دوره ۱۶، شماره ۱۳، پیاپی ۶۲، ۱۴۵-۱۶۸.
- فرنچ، وندال و سسیل اچ، بل (۱۳۸۹). مدیریت تحول در سازمان. سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم. تهران: صفار.
- فوجی، عبدالقدیر و [دیگران] (۱۳۸۵). توصیف نگرش مدیران ستادی ادارات تربیت بدنی استان گلستان نسبت به ابعاد مدیریت تغییر. فصلنامه تخصصی تربیت بدنی و علوم ورزشی. دوره دوم، شماره ۵، ۱۵-۲۰.
- نصیری، ماریا و عصاره، فریده (۱۳۸۳). مقایسه کتابخانه‌های واحدهای دانشگاهی منطقه شش دانشگاه آزاد اسلامی با استانداردهای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. کتابداری. سال سی و هشتم، دفتر چهارم و دوم، ۷۷-۹۸.

- Armstrong, M. (2001). *Managing Reward Systems*. Buckingham: Open University Press.
- Burke, W. Warner. (2002). *Organization change: theory and action*. Sage: New Delhi. 150-187.
- By, R. T. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*. 5(4), 369-380.
- Cardina. C. and D. Wicks. ( 2004). The changing roles of academic reference librarians over a ten-year period. *Reference and User Services Quarterly*. vol 44(2), 133-142.

- Dinesh K. S. and Nikam, Khalsar. (2009). *Innovation and Change Management in Library and Information Center*. Second Edition. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Esteves, R and Alves, P. (2013). Implementation of an Information Technology Infrastructure Library Process. *The Resistance to Change*. *Procedia Technology* 9, 505 – 510.
- Gonçalves, G, M; Gonçalves, R, P. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology* 5, 293 – 301.
- Hersey, Paul & Marshall Goldsmith; (1980) A Situation Approach to Performance Planning. *Training and Development*. 34, 38-40.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*. (88)4, 587-604.
- Prakash. K. (2010). A Systems Approach for Dealing with resistance to Change: With Reference to Library and Information Professionals Working in Academic and Research Sector Libraries in India. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*. V.1. No.2, 103-116.
- Pugh, L. (2007). *Change Management in Information Services*. Second Edition. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. (46) 2, 186-205.