

مطالعه عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی

محمدرضا فرهادپور (نویسنده مسئول)

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات خوزستان
M.farhadpoor@khouzestan.srbiau.ac.ir

فریبا نظری

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات خوزستان
F.nazari@khouzestan.srbiau.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۲۵

چکیده

هدف: این مطالعه با هدف تعیین عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی آذربایجان غربی انجام شده است.

روش: روش پژوهش پیمایشی-تحلیلی است و با نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۵ نفر از جامعه ۱۴۰ نفری به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد و داده‌ها با استفاده از محاسبات آماری از قبیل میانگین، انحراف معیار، و همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: در این پژوهش عواملی همچون عدم آگاهی کارکنان از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی، و امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی به عنوان عوامل مقاومت در برابر تغییر بررسی شدند. نتایج نشان داد که بین ۶ عامل فوق و مقاومت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این بین از دید کارکنان عامل امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی مهم‌ترین عامل شناسایی شد.

اصالت/ارزش: همان‌گونه که تغییر سازمانی از مؤلفه‌های پویایی بوده و هماهنگی با نیروهای تغییرآفرین بیرونی است، مقاومت در برابر تغییر نیز پدیده‌ای هماهنگ با نیروهای درونی سازمان است. شناسایی عوامل مؤثر بر مقاومت سبب افزایش ضریب موفقیت تغییر و کاهش آسیب‌های ناشی از آن خواهد شد. بررسی این پدیده در بستر کتابخانه‌های عمومی ایران نخستین بار در این مقاله انجام شده است.

کلیدواژه‌ها: کتابخانه‌های عمومی، مدیریت تغییر، مقاومت در برابر تغییر.

مقدمه

سازمان‌های امروزی کم‌کم تصور ادامه حضور در یک محیط با ثبات که در آن نیاز به انجام تغییرات در فرایندها و بازسازی آنها وجود نداشته باشد را فراموش کرده‌اند. سازمان‌ها نسبت به محیط‌شان حساس هستند و به دنبال راه‌های مختلفی برای هدایت فعالیت‌های خود می‌باشند. از این رو، ضمن تأیید ضرورت تغییر، عدم قطعیت چشم‌گیری را درک می‌کنند (هالگریمسون^۱، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها با رقبای جدید، فن‌آوری در حال تغییر، ادغام شرکت‌ها، تغییر مالکیت شرکت‌ها، بی‌ثباتی اقتصادی، تغییر در الگوهای فرهنگی و اجتماعی، انتظارات دائماً در حال تغییر مشتریان و تغییرات دیگری از این نوع مواجه‌اند که فشارهای زیادی را به آنها وارد می‌کند. این چالش‌ها که عمدتاً ریشه در سازوکارهای محیط بیرونی سازمان دارند و اصطلاحاً به آنها فشارهای محیطی گفته می‌شود خارج از کنترل سازمان هستند و یا کنترل سازمان بر آنها در حد ناچیزی است. طیف تأثیرات ناشی از این تغییرات به نحوی است که سازوکارهای درونی سازمان را هم به چالش می‌کشد. پاتن، برانک و اسمیت^۲ تغییر و پاسخ به تغییر را فرایندهایی مستمر و مداوم توصیف می‌کنند (ناخدا، ۱۳۸۹). یک سازمان برای حفظ کارآمدی در عملیات و خدمات خود، ضرورت دارد در سطوح فرهنگی، فن‌آوری و سازمانی تغییراتی را ایجاد نماید. فراگیری ضرورت تغییر به حدی است که نادیده انگاشتن آن امکان‌پذیر نیست.

مدیران حتی با کمترین تجربه، می‌دانند که هرگونه اصلاحات از نظر کارکنان به معنی تغییر است و موضوعی است که روزه‌روز بیشتر اهمیت می‌یابد. هرچه تغییر بزرگ‌تر باشد و هرچه فاصله بین تغییرات کمتر باشد، کنترل عواقب آن سخت‌تر می‌شود (اونز و همکاران، ۱۳۸۸). از رویکرد سیاسی، سازمان‌ها واحدی یکپارچه و به هم پیوسته‌اند. از این چشم‌انداز، چون تغییر به جابه‌جایی در معادله قدرت منجر می‌شود، ممکن است با مقاومت مواجه شود (متسلا^۳، ۱۹۹۷). مقاومت در برابر تغییر یکی از چالش‌های مهم برای مدیران در زمان تغییر است که می‌تواند برای مدیر شرایط غیرمنتظره‌ای را فراهم سازد. افراد نسبت به موفقیت آمیز بودن تلاش‌هایی که در راه تغییرات انجام می‌شود، تردید دارند؛ به نحوی که می‌توان گفت اگر

1. Trygvi Hallgrímsson

2. Paton, Beranek & Smith

3. Metselaar, Erwin E.

مقاومتی به عنوان نافرمانی از تغییرات در سازمان مشاهده شود، این مورد می‌تواند جو سازمان را به سمت تنش‌های شدید مقاومتی سوق دهد (استوارت و موران، ۱۳۹۰). شارون بیکر دغدغه کارکنان از تأثیر تغییر بر وضعیت، دغدغه توانایی انجام درست کار، نبود اطلاعات یا ارتباطات ضعیف، و عدم درک نیاز به تغییر را در زمره پاره‌ای از عوامل مقاومت در برابر تغییر می‌داند (نقل در اونز و همکاران، ۱۳۸۸). استوارت و موران (۱۳۹۰) تهدید امنیت و عادت‌های افراد در برابر تغییرات، رضایت بیشتر افراد از وضعیت موجود، پیچیدگی سازمان به تبع تغییرات و ایجاد تناقض در گرایش‌ها، ارزش‌ها و پیش‌زمینه‌های ذهنی، سرعت بالای تغییرات و عصبی شدن افراد در نتیجه آن، آماده نبودن زیرساخت‌های لازم برای تغییرات، احساس ناکارآمدی در افراد به سبب تغییرات، و اجباری بودن تغییرات را از عوامل مقاومت در برابر تغییر برمی‌شمارند.

بازشناسی علل مقاومت در برابر تغییر به مدیر کمک می‌کند تا شرایط و چالش‌های ناشی از ایجاد تغییر را کنترل نماید و با موفقیت تغییر در سازمان را عملی کند و از هزینه‌های ناخواسته که مقاومت کارکنان در برابر تغییر تحمیل می‌کنند، بکاهد. هر چند اهمیت مسأله چالش‌انگیزی مانند مطالعه مقاومت در برابر تغییر بر کسی پوشیده نیست، اما در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در زمره موضوعات بکر است.

در پژوهش‌های گذشته عوامل مختلفی مانند خوشنودی از تغییر، نتایج تغییر در کار، پاسخ مؤثر مدیران به تغییر، ارزش تغییر برای سازمان، هنجار ذهنی درک شده، خودکنترلی، و اطلاعات و عدم قطعیت (متسلار، ۱۹۹۷)؛ تشخیص سطح خطر تغییر، و ایجاد الزامات برنامه‌ریزی تغییر (حمید^۱، ۲۰۰۲)؛ درگیر شدن با فرایند تغییر، نیاز به توجه قبل از عملیاتی کردن تغییر، رضایت شغلی، ارتقاء فرهنگ سازمانی، داشتن دورنمای مدیریت، استفاده از سنجه‌های کارایی به طور مثبت، محافظه‌کاری، ترس از ناکارآمدی، و پاداش از بابت خطرپذیری (جانسن^۲، ۲۰۰۴)؛ تأثیر فردی ادراک شده، برآیند ادراک شده برای سازمان، اعتماد مدیریت و ارتباطات تغییر (پاسوباتی^۳، ۲۰۱۰)؛ فقدان انگیزش، ضعف ارتباطات و تبادل اطلاعات (بوهن^۴ و ویلیامز^۵، ۲۰۱۲) به عنوان مؤلفه‌های مقاومت در برابر تغییر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

مطالعه حاضر در پی آن است تا عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر را در بین کارکنان

1. Hamid, Maznah A.
3. Pasubathy, Gunalan

2. Johannsen, Ashlee M.
4. Boohene, Rosemond

5. Williams, Asamoah Appiah

کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی بررسی کند. هدف از این مطالعه بازشناسی علل مقاومت در برابر تغییر، تعیین اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مقاومت در برابر تغییر و مطالعه رابطه بین این عوامل با مقاومت در برابر تغییر است. نتایج مطالعه در قالب پیشنهادهایی برای مدیران کتابخانه تعریف شده است که عنایت به آن می‌تواند از تلفات مقاومت در برابر تغییر بکاهد و به تسریع و تسهیل ایجاد تغییرات آتی کمک کند. در این مطالعه عواملی همچون عدم آگاهی کارکنان از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی، و امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی در قالب متغیر مستقل و مقاومت در برابر تغییر به عنوان متغیر وابسته مورد مطالعه قرار گرفته است.

پرسش‌های اساسی

۱. مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی کدامند؟
۲. آیا بین عدم آگاهی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی از علت تغییر و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۳. آیا بین نگرانی از نتیجه تغییر و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۴. آیا بین نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۵. آیا بین نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۶. آیا بین ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
۷. آیا بین امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش پیمایشی تحلیلی انجام شده است و در آن داده‌های مورد نیاز با

استفاده از پرسشنامه‌ای حاوی ۳۰ گویه در طیف لیکرت مربوط به مقاومت در برابر تغییر (پرسشنامه استاندارد آر. پی. پابلیشینگ هاوس)^۱ و ۳ سؤال ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گردآوری شد. پرسشنامه اصلی پس از ترجمه به فارسی و اعمال تغییرات لازم برای محاسبه روایی به ۱۰ نفر از پژوهشگران حوزه مربوطه ارسال شد و روایی^۲ آن به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. پس از آن پایایی^۳ و اعتبار درونی ابزار گردآوری داده‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و در $\alpha = 0.907$ مورد تأیید قرار گرفت.

نمونه مورد مطالعه از بین جامعه ۱۴۰ نفری کارکنان کتابخانه مرکزی به صورت تصادفی ساده و با استفاده از جدول تعیین اندازه نمونه کرجسی^۴ و مورگان^۵ (پاول، ۱۳۸۵) انتخاب شد. بر اساس جدول فوق‌الذکر اندازه نمونه ۱۰۵ نفر از کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی انتخاب گردید. در مرحله بعد پرسشنامه برای ۱۰۵ نفر از کارکنان کتابخانه‌های عمومی (کل جامعه) ارسال شد و تعداد ۹۳ پرسشنامه عودت داده شد که نرخ پاسخ‌گویی را ۸۸/۵۷ درصد را نشان می‌داد.

یافته‌ها

پاسخ به پرسش اول: مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان

کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی کدامند؟

جدول ۱. آمار توصیفی مؤلفه‌های مربوط به مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی

نوع معیار	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
عدم آگاهی از علت تغییر	۹۳	۲/۹۲۳۹	۱/۳۵۵۲۳	۱/۰۰	۶/۰۰
نگرانی از نتیجه تغییر	۹۳	۲/۸۸۸۰	۰/۹۹۷۷۸	۰/۸۰	۵/۸۰
نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی	۹۳	۲/۳۸۰۴	۱/۲۷۹۳۱	۰/۲۵	۵/۵۰
نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی	۹۳	۲/۲۶۰۹	۱/۲۱۴۳۱	۰/۳۳	۶/۰۰
نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی	۹۳	۲/۶۴۴۹	۱/۵۳۳۳۵	۰/۶۷	۷/۶۷
امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی	۹۳	۳/۸۱۵۲	۱/۶۰۱۳۷	۱/۰۰	۷/۰۰

1. RP Publishing House (www.resourceproductions.com/resistance-to-change-questionnaire)

2. Validity

3. Reliability

4. Krejcie, Robert V.

5. Morgan, Daryle W.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن در خصوص مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی

اولویت	نوع معیار	میانگین رتبه	تعداد	درجه آزادی	مقدار خی دوی	سطح معنی داری
۱	امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی	۴/۷۳	۹۲	۵	۹۷/۸۵۸	۰/۰۰۰
۲	نگرانی از نتیجه تغییر	۴/۰۲				
۳	عدم آگاهی از علت تغییر	۳/۸۶				
۴	نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی	۳/۰۵				
۵	نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی	۲/۸۹				
۶	نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی	۲/۴۵				

برای بررسی مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی براساس میانگین رتبه‌های به‌دست آمده در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که مهم‌ترین مؤلفه از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی برای مقاومت در برابر تغییر عامل «امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی» با میانگین (۴/۳) است و بعد از آن عوامل نگرانی از نتیجه، عدم آگاهی از علت تغییر، نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی و نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی به ترتیب در اولویت‌های دوم تا ششم قرار دارند.

همچنین با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ($p\text{-value} \leq 0/000$) و از آن جایی که مقدار خی دوی مشاهده شده (۹۷/۸۵۸) بیشتر از خی دوی بحرانی و درجه آزادی (۵) می‌باشد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری بین اولویت‌بندی رتبه‌های به‌دست آمده از آزمون فریدمن در خصوص اهمیت عوامل مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی وجود دارد.

پاسخ به پرسش دوم: آیا بین آگاهی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی از علت تغییر و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون بین عدم آگاهی از علت تغییر با مقاومت در برابر تغییر

متغیرها	مقاومت در برابر تغییر
عدم آگاهی از علت تغییر	**۰/۴۲۷
p-value	۰/۰۰۰
تعداد	۹۳

بر اساس جدول ۳ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نتیجه می‌گیریم که بین عدم آگاهی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی از علت تغییر و مقاومت در برابر تغییر از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) رابطه معنی‌داری وجود دارد. به بیانی دیگر، ارتباط بین عدم آگاهی از علت تغییر و مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان گفت عدم آگاهی از علت تغییر نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌نماید.

پاسخ به پرسش سوم: آیا بین نگرانی از نتیجه تغییر و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون بین نگرانی از نتیجه تغییر با مقاومت در برابر تغییر

متغیرها	مقاومت در برابر تغییر
نگرانی از نتیجه تغییر	**۰/۴۴۴
p-value	۰/۰۰۰
تعداد	۹۳

بر اساس جدول ۴ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نتیجه می‌گیریم که بین نگرانی از نتیجه تغییر و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) وجود دارد. به عبارت دیگر، ارتباط بین نگرانی از نتیجه تغییر و مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرد و نگرانی از نتیجه تغییر نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌نماید.

پاسخ به پرسش چهارم: آیا بین نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۵. ضریب همبستگی پیرسون بین نگرانی از هویت سازمانی با مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر	متغیرها
**۰/۳۸۶	نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی
۰/۰۰۰	p-value
۹۳	تعداد

بر اساس جدول ۵ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نتیجه می‌گیریم که بین نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) وجود دارد. به بیانی دیگر، ارتباط بین نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی با مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت هویت سازمانی نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌نماید. پاسخ به پرسش پنجم: آیا بین نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۶. ضریب همبستگی پیرسون بین نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی با مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر	متغیرها
**۰/۵۵۴	نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی
۰/۰۰۰	p-value
۹۳	تعداد

بر اساس جدول ۶ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نتیجه می‌گیریم که بین نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) وجود دارد. لذا، پاسخ وجود ارتباط بین نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی با مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۹ مثبت است و می‌توان گفت که نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌کند.

پاسخ به پرسش ششم: آیا بین ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۷. ضریب همبستگی پیرسون بین ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی با مقاومت در برابر تغییر

متغیرها	مقاومت در برابر تغییر
ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی	*۰/۲۸۲
p-value	۰/۰۰۰
تعداد	۹۳

بر اساس جدول ۷ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) نتیجه می‌گیریم که بین ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) وجود دارد. به عبارت دیگر، ارتباط بین ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی با مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرد و ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌نماید.

پاسخ به پرسش هفتم: آیا بین امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۸. ضریب همبستگی پیرسون بین امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی با مقاومت در برابر تغییر

متغیرها	مقاومت در برابر تغییر
امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی	*۰/۲۲۶
p-value	۰/۰۲۹
تعداد	۹۳

بر اساس جدول ۸ و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۲۹) نتیجه می‌گیریم که بین امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح کمتر از (۰/۰۰۱) وجود دارد. به بیانی دیگر، پاسخ وجود ارتباط بین امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی با مقاومت در برابر تغییر با اطمینان ۰/۹۵ مثبت می‌باشد و امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی نقش کلیدی و پیش‌بینی‌کننده‌ای را در راستای مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌نماید.

نتیجه‌گیری

مدیران در هر سازمانی ناگزیر از رویارویی با مشکلات ناشی از تغییرند. از این رو، توانایی سازمان‌ها در تغییر اغلب قدمت آنها را نشان می‌دهد. نیاز به تغییر سازمانی ممکن است از جهات مختلف حادث شود. نیروهای محیطی، قانونی، اقتصادی، سیاسی (بنیس^۱، ۱۹۶۶) و نوآوری‌های چشم‌گیر که برای کسب امتیازات رقابتی از الزامات و نیازهای سازمان‌های کنونی است (اوت^۲، ۱۹۹۶) می‌توانند بر سازمان تأثیر گذاشته و تغییر را ایجاد کند. تغییرات سازمانی به صورت دگرگونی برنامه‌ریزی شده در الگوها یا فعالیت‌های معمولی در داخل یک سازمان تعریف شده است که از منبع قدرت آغاز می‌شود و گرایش به بهبود و ارتقای کارایی سازمانی دارد (اوت، ۱۹۹۶).

تغییر در سازمان‌ها مستلزم حرکت از یک شرایط شناخته شده به شرایط جدید - تا حدودی ناشناخته - است. از این رو، درک چگونگی و چرایی رخداد مقاومت در برابر تغییر و گسترش توانایی واکنش مؤثر به نمودهای مقاومت برای موفقیت یا شکست تغییر سازمانی حیاتی است (پراکاش^۳، ۲۰۱۰).

از دیدگاه مک‌کونل^۴ (۲۰۰۷) مقاومت کارکنان در برابر تغییر نه از بابت مخالفت آنها با تغییر؛ بلکه به خاطر این است که درباره آنچه که اتفاق خواهد افتاد و یا ارتباط تغییر با خودشان اطلاع ندارند. پس بایستی چیزهای جدیدی را بیاموزند و از این که بتوانند با آن سازگار شوند، دلهره نداشته باشند؛ چرا که ضعف ارتباط به سردرگمی و درک اشتباه منجر می‌شود.

کارمندی که در برابر تغییر (به واسطه عدم مشارکت، یا انتخاب گزینه‌های مخالف) مقاومت می‌کند، می‌تواند موفقیت تغییر را به تأخیر بیندازد و از بهره‌وری کارکنان و دلگرمی آنها نسبت به کار بکاهد. کارکنان در موقعیت‌ها و شرایطی بهتر کار می‌کنند که نسبت به آن کاملاً مطلع و آماده باشند. نقش مدیران در آماده کردن کارکنان برای تغییر، مستلزم ارتباط دوسویه است؛ از این رو، مدیر بایستی برای پاسخ به پرسش‌های مرتبط با ماهیت و منشأ تغییر پیشنهادی آماده باشد (کندا و گرین^۵، ۲۰۰۷).

مقاومت در برابر تغییر را می‌توان نخستین واکنش طیف عمده‌ای از افراد دانست. بنابراین در یک سازمان با هدایت و راهبری و تسهیل فرایند تغییر از طریق مشاوره، روشنگری و آموزش

1. Bennis 2. Ott 3. Parakash 4. McConnell 5. Caneda and Green

می‌توان تغییر را به بهترین نحو عملی کرد. اثرات چنین راهبردی را می‌توان با درک علل مقاومت از قبیل ترس از دست دادن امتیاز یا سود، احساس بی‌کفایتی ناشی از کسب مهارت‌های جدید، الگوهای رفتاری جدید، و نگرش یا روش جدید برای ارتباط با مردم ارتقا داد (اولو آدیوین^۱ و دیگران، ۲۰۱۱).

به عقیده کخ و فرنچ^۲ نظریه عمومی عواملی که بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر می‌گذارند از نیاز به درک پویایی سازمان و افزایش کارآیی سازمانی نشأت گرفته است (نقل در کنت گایلر^۳، ۲۰۰۱). طیف زیادی از عوامل مقاومت در برابر تغییر در تحقیقات گذشته مشخص و مورد آزمون و بررسی قرار گرفته‌اند که نشان می‌دهد، موضوع عوامل مقاومت در برابر تغییر موضوع پرچالش و تا حدودی غیرقابل پیش‌بینی است. در این پژوهش نیز عواملی همچون عدم آگاهی کارکنان از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی، و امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی به عنوان عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر مشخص و مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین شش عاملی که به عنوان عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر مشخص شدند و مقاومت کارکنان کتابخانه‌های عمومی آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ و از بین عوامل شش‌گانه، امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی از دید کارکنان، مهم‌ترین عامل شناسایی شده است. به لحاظ رابطه عدم آگاهی کارکنان از علت تغییر با مقاومت در برابر تغییر نتایج پژوهش حاضر یافته‌های مک‌کونل (۲۰۰۷) و کندا و گرین (۲۰۰۷) را تأیید می‌کند و به لحاظ نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی یافته‌های این مطالعه با یافته‌های اولو آدیوین و دیگران (۲۰۱۱) همسو است. همان‌گونه که تغییر در سازمان‌ها به لحاظ وجود نیروها و فشارهای بیرونی و پویایی سازمان امری گریزناپذیر است و نوآوری‌های جدید و تغییرات سریع در حوزه فن‌آوری‌ها به ویژه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات نقش عمده‌ای در تغییرات سازمانی را ایفا می‌کند؛ شناسایی عوامل مقاومت در برابر تغییر، مدیران را برای رویارویی با مقاومت و مدیریت آنها یاری می‌رساند.

1. Olu Adeyoyin

2. Coch and French

3. Thomas Kent Gaylor

موفقیت ایجاد و هدایت تغییر در سازمان تا حدود بسیار زیادی به نحوه برخورد با عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر بستگی دارد. برخورد مؤثر با عوامل مقاومت در برابر تغییر برای کاهش تلفات ناشی از این امر که در برخی موارد حتی به شکست تغییر می‌انجامد، ایجاب می‌کند تا ابتدا عوامل مقاومت شناسایی و سپس استراتژی‌های برخورد گزینش و به کار گرفته شوند.

جان کوتر و لئونارد شلزینگر^۱ برای برخورد با مقاومت چهار پیشنهاد واقع‌بینانه ارائه داده‌اند که عبارتند از آموزش به علاوه ارتباط، مشارکت به علاوه درگیر کردن، امکان‌سازی به علاوه حمایت، و مذاکره و توافق (نقل در اوانز و دیگران^۲، ۱۳۸۹). از شش مؤلفه‌ای که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت، مؤلفه عدم آگاهی کارکنان از علت تغییر را می‌توان با مشارکت دادن کارکنان در فرایند تغییر؛ همچنین مؤلفه‌های نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، و ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی را از طریق حمایت و اعتمادسازی؛ و در نهایت امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی را می‌توان از طریق مذاکره و توافق به سرانجام رساند تا از تلفات مقاومت در برابر تغییر کاست.

پیشنهادهای

برای موفقیت در انجام تغییرات سازمانی که در جهت تغییر فرد و سازمان برای هماهنگی کردن سازمان با نیروهای تغییر آفرین بیرونی اعمال می‌شود، به مدیران کتابخانه‌های عمومی پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران سد فقدان اطلاعات و نبود ارتباط بین مدیران تغییر و کارکنان را بشکنند. به عبارت ساده‌تر، هرچه ماهیت تغییر برای کارکنان بیشتر تشریح و بازگو شود، به مهیا شدن آنها برای پذیرش تغییر بیشتر کمک خواهد کرد و از مقاومت در برابر تغییر خواهد کاست.
۲. گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان خیلی مهم است و سبب کاهش نگرانی‌های آنان می‌شود. این مهارت به ویژه برای زمانی که کارکنان از آینده تغییر بی‌خبر و نگرانند و یا نگران از دست دادن حیطة اقتدار خود، هویت سازمانی، هویت فردی، و امنیت شغلی هستند می‌تواند کارگشا باشد.

1. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger

2. Evans et al

۳. قبل از اعمال تغییر، آموزش‌های لازم که از ضروریات وضعیت جدید خواهند بود به کارکنان داده شود.
۴. به لحاظ امکانات و زیرساخت‌ها بستر برای تغییر فراهم شود. همان‌گونه که تغییر و نیروهای تغییر پیش‌رونده‌اند، مقاومت در برابر تغییر و نیروهای ایجادکننده مقاومت در زمره نیروهای بازدارنده قرار دارند. آماده شدن بستر تغییر قبل از شروع تغییر، ایجاد تغییر را سهل‌تر می‌سازد و البته آماده نبودن بستر تغییر سبب می‌شود که کارکنانی که مقاومت می‌کردند، جسارت بیابند و به عدم موفقیت تغییر بیش از پیش باور پیدا کنند.
۵. هرگز به کارکنان و افراد درگیر در تغییر از آزمایشی بودن تغییر بحث نشود. به عبارتی، هرگاه کارکنان متوجه شوند که تغییر آزمایشی است و در صورت رضایت‌بخش نبودن، همان روش قبلی اعمال و انجام خواهد شد، در این صورت به جرات می‌توان گفت که لحظه شکست طرح تغییر کلید خورده است. یافته‌های پژوهش حاضر نیز قویاً از این پیشنهاد حمایت می‌کند زیرا امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی مهم‌ترین مؤلفه مقاومت در برابر تغییر تشخیص داده شده است.

منابع

- استوارت، رابرت دی. و موران، باربارا بی. (۱۳۹۰). مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی. ترجمه زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی. تهران: نشر کتابدار.
- اوانز، ادوارد؛ لیزل وارد، پاتریشیا و رگاس، بندیک (۱۳۸۸). مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی. ترجمه مینو واعظزاده و دیگران. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- پاول، رونالد (۱۳۸۵). روش‌های اساسی پژوهش برای کتابداران. ترجمه نجلا حریری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، مرکز انتشارات علمی.
- ناخدا، مریم (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران؛ مطالعه کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران. پایان‌نامه دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه تهران، تهران.

References

- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill Publishers.
- Boohene, R., B., & Williams, A. A. (2012). Resistance to Organisational Change: A case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *Internatinal Business and Management*, 4 (1), 135-145.

- Caneda, S. & Green, R. (2007). *Employee Resistance to Change – Library Worklife: HR E-News for Today's Leaders*. Retrieved November 16, 2007 from: <http://ala-apa.org/newsletter/2007/11/16/employee-resistance-to-change>
- Gaylor, T. K. (2001). *Factors Affecting Resistance to Change: A Case Study of Two North Texas Police Department*. University of North Texas. Retrieved November 16, 2007 from: http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc2804/m2/1/high_res_d/Thesis.pdf
- Gunalan, P. (2010). *Factors Influencing Resistance to Change among Employees*. Kedah Darul Aman: Universiti Utara Malaysia.
- Hamid, M. A. (2002). *Managing Change in Academic Libraries toward Academic Excellence Achieving ISO 9000: A Case Study at Perpustakaan Tun Abdul Razak, UiTM, Shah Alam*. UiTM, Shah Alam. Retrieved November 16, 2007 from: http://files/21/offline_update_eav_7660.zip
- M., J. A. (2004). *Identifying Predictors of Resistance to Organizational Change*. Menomonie: University of Wisconsin-Stout.
- Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the Willingness to Change: Construction and Validation of the DINAMO*. Amsterdam: VRIJT Universiteit.
- McConnell, C. (2007). *Preparing Employees for Change*. Retrieved November 16, 2007 from: www.nfib.com/object/IO_32206.html
- Nov, O. & Ye, C. (2009). Resistance to Change and the Adoption of Digital Libraries: An Integrative Model. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60 (8), 1702-1708.
- Olu Adeyoyin, S.; Imam, A. & Olatunde Bello, T. (2011). Management of Change in the 21st Century Libraries and Information Centers. *Library Philosophy and Practice*. Retrieved November 16, 2007 from: <http://unllib.unl.edu/LPP>
- Parakash, 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*, 1 (2), 103-116.
- Ott, J. S. (1996) *Classic Readings in Organizational Behavior* 2nd ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Tryggvi, H. (2008). *Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes During Times of Proposed Merger*. Varen: Universitetet i Tromsø.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

فرهادپور، محمدرضا و نظری، فریبا (۱۳۹۳). مطالعه عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان غربی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۰ (۴)، ۵۹۷-۶۱۰.