

فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در چارچوب نظریه میدانی لوین، نظریه چسبندگی  
دانش و آموخته‌زدایی: مطالعه موردی طرح تجمیع کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی

مشهد

سمیه سادات آخشیک<sup>۱</sup>، مهری پریخ<sup>۲</sup>، محمد حسین دینانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۷/۱۲

چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، تعیین میزان تأثیر ابعاد فردی و سازمانی بر ایجاد مقاومت در برابر فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده با توجه به نقش آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش در طرح تجمیع کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد بود.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی است که با شیوه پیمایشی و رویکرد ترکیبی در گردآوری داده‌ها و بر پایه مطالعه موردی انجام شد. جامعه پژوهش حاضر را سه گروه تشکیل دادند؛ کتابداران (۴۰ نفر)، مدیران میانی (۱۱ نفر) و مدیران ارشد (۵ نفر) کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد. ابزارهای گردآوری داده‌ها از این سه گروه شامل پرسشنامه، بحث گروهی متمرکز و مصاحبه به تفکیک سه مرحله انجام‌زدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد بود.

**یافته‌ها:** برآیند کلی نیروهای دو مرحله نخست تغییر، منفی و نشان‌دهنده غلبه نیروهای بازدارنده در زمان پیش از تجمیع و هنگام اجرای آن بود اما در مرحله سوم نیروهای پیش‌برنده بیش از نیروهای بازدارنده بود. نتایج این پژوهش به تقویت این استنباط نظری کمک کرد که در جامعه پژوهش، "عوامل سازمانی چسبندگی دانش در مقایسه با عوامل فردی آن، تأثیر بیشتری بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ریزی شده داشتند". از دستاوردهای این پژوهش، تأیید ارتباط میان آموخته‌زدایی، چسبندگی دانش و تغییر سازمانی است.

**واژه‌های کلیدی:** چسبندگی دانش، آموخته‌زدایی، مقاومت در برابر تغییر، تغییر برنامه‌ریزی شده، مدیریت تغییر، کتابخانه دانشگاهی، دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۱</sup>استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه خوارزمی. نویسنده مسئول somakhshik@gmail.com

<sup>۲</sup>استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. mparirokh@gmail.com و parirohr@um.ac.ir

<sup>۳</sup>استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. daneshvarz@gmail.com

مقدمه

تغییر سازمانی، فرایندی پویا، پیچیده و چند مرحله‌ای است (Senge, 1990) و عوامل مختلفی بر مدیریت موفق آن تأثیر می‌گذارند (Yaseen and Okour, 2011). موفقیت فرایند تغییر، ارتباط تنگاتنگی با ماهیت فعالیت سازمان دارد. در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی که ماهیتی اجتماعی و خدمت محور دارند، لازم است به‌طور مداوم، وظایفشان با نیازهای جامعه که برخاسته از این تحولات است، همخوان شود (فتاحی، ۱۳۸۳). از این میان، تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی به دلیل حمایت از رسالت‌های دانشگاه و پشتیبانی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی آن ماهیتی ویژه دارد و اجرای تغییر برنامه‌ریزی شده، می‌تواند به دستیابی به موفقیت اجرای تغییر در این کتابخانه‌ها کمک کند.

تغییر برنامه‌ریزی شده از نظر لوین (Lewin, 1951) سه مرحله دارد. انجمادزدایی<sup>۱</sup>: احساس نیاز به تغییر، حرکت<sup>۲</sup>: وقوع تغییر و انجماد مجدد<sup>۳</sup>: تثبیت تغییر. بر اساس نظریه میدانی<sup>۴</sup> لوین، میزان پیشبرد تغییر در هر سه مرحله، تحت تأثیر نیروهای پیش‌برنده بر و غلبه آنها بر نیروهای بازدارنده است. این نیروها بر اساس مدل نیروهای میدانی<sup>۵</sup> لوین برخاسته از بافت فردی و سازمانی هستند. بنابراین با شناسایی نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده (در دو بعد فردی و سازمانی) در مراحل سه‌گانه تغییر برنامه‌ریزی شده، می‌توان برای دستیابی به موفقیت در این فرایند اقدام کرد. یکی از نیروهای پیش‌برنده تغییر، آموخته‌زدایی<sup>۶</sup> است. صاحب‌نظران (همانند Hedberg,

<sup>۱</sup> Unfreezing

<sup>۲</sup> Moving

<sup>۳</sup> Refreezing

<sup>۴</sup> Field theory

<sup>۵</sup> Force Field Model

<sup>۶</sup> Unlearning

(1981; Becker, 2007) معتقدند تا آموخته‌زدایی یعنی "فرایند شناسایی و کنار نهادن دانش منسوخ<sup>۱</sup> و جایگزین کردن آن با دانش جدید" رخ ندهد، تغییر سازمانی به‌وقوع نمی‌پیوندد. وقتی تغییری اتفاق می‌افتد، فرد و سازمان برای مواجه شدن با آن بر پایه دانش خود عمل می‌کنند. اگر این دانش، ناکارآمد و ناکافی باشد، سعی می‌شود تا دانش کارآمد و مفید جایگزین آن گردد. هرگاه این فرایند در مورد دانش فردی رخ دهد، آموخته‌زدایی فردی اتفاق افتاده و هر زمان که دانش سازمانی محور توجه این فرایند باشد، آموخته‌زدایی سازمانی به‌وقوع پیوسته است. اختلال در آموخته‌زدایی، در هر دو بعد، تغییر موفق در سازمان را با مشکل مواجه می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند برای آموخته‌زدایی اختلال ایجاد کند، چسبندگی دانش<sup>۲</sup> است. زولانسکی (Szulanski, 2003, p. 12)، "چسبندگی دانش" را دشواری‌هایی توصیف کرده است که در فرایند انتقال و جایگزینی دانش وجود دارد. در نظریه زولانسکی چهار عامل سبب ایجاد چسبندگی دانش می‌شوند: ۱- ویژگی‌های دانش<sup>۳</sup> (شامل عوامل فرعی: دانش تأیید نشده: توجه به سودمندی دانش فردی و ابهام علی: اطمینان از ضرورت حفظ و یا جایگزینی آن با دانش جدید)، ۲- ویژگی‌های منبع<sup>۴</sup> ارسال کننده (فقدان انگیزه: فقدان انگیزه برای جایگزینی دانش جدید به جای دانش پیشین و فقدان آگاهی: فقدان آگاهی نسبت به اهمیت جایگزینی دانش)، ۳- ویژگی‌های دریافت کننده<sup>۵</sup> (فقدان انگیزه: فقدان انگیزه برای آموختن دانش و فقدان ظرفیت جذب و نگهداری دانش جدید) ۶ و ۴- بافت سازمانی نابارور<sup>۷</sup> (شرایط نامناسب سازمانی که سبب رشد ضعیف دانش و حتی عدم جایگزینی آن می‌شود) (Szulanski, 2003, p. 12-35).

---

<sup>۱</sup> Obsolescence

<sup>۲</sup> Knowledge stickiness

<sup>۳</sup> Characteristics of knowledge

<sup>۴</sup> Characteristics of source

<sup>۵</sup> Characteristics of recipient

<sup>۶</sup> از این پس ویژگی‌های منبع ارسال کننده و دریافت کننده در این متن با ویژگی‌های حاملان دانش مشخص می‌شود.

<sup>۷</sup> Barren organizational context

وضعیت ایده‌آل در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده هنگامی پیش می‌آید که آموخته‌زدایی به‌طور کامل در فرد و سازمان به‌وقوع بپیوندد و اثری از چسبندگی دانش وجود نداشته باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند افزون بر این دو نیروها، نیروهای دیگری نیز بازدارنده و پیش‌برنده تغییر هستند. این پژوهش‌ها در زمینه نیروهای بازدارنده از اواخر دهه ۱۹۴۰ میلادی آغاز شدند (Lawrence, 1954). بررسی این مطالعات (همانند Gaylor, 2001; Oreg, 2003; Cherim, 2006) نشان می‌دهد بافت فردی یا سازمانی و جنبه‌های مربوط به نگرش فردی می‌تواند بازدارنده تغییر باشد. در ارتباط با تأثیر آموخته‌زدایی در فرایند سه مرحله‌ای تغییر تاکنون پژوهشی انجام نشده است. برخی از پژوهش‌ها (همانند Hussain, 2009; Becker, 2007) به عواملی پرداخته‌اند که طی فرایند تغییر سازمانی بر آموخته‌زدایی تأثیر می‌گذارند. تنها در پژوهش رضازاده مهریزی (Rezazade Mehrizi, 2011) سازوکارهای آموخته‌زدایی در فرایند تغییر سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. این درحالی است که پژوهش‌های وسیعی (برای نمونه بنگرید به Holt et al., 2007; Latta, 2009; Johansson et al., 2014).

برایند کلی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که برخی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تغییر سازمانی اشتراک‌هایی با عوامل فردی و سازمانی مطرح شده در چسبندگی دانش دارند اما اکنون به چسبندگی دانش به عنوان نیروی بازدارنده تغییر توجه نشده است و تاکنون پژوهشی به آموخته‌زدایی به‌عنوان نیروی پیش‌برنده در فرایند تغییر سازمانی نپرداخته است. از این رو در پژوهش حاضر سعی شد تا این کاستی‌ها جبران شوند.

به این منظور، بررسی اولیه‌ای پیرامون مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد (طرح تجمیع این کتابخانه‌ها) انجام شد. این مرکز، بر پایه برنامه راهبردی آن (پریرخ و دیگران، ۱۳۹۰) در سال ۱۳۹۱ با مجموعه کتابخانه‌های دانشکده‌ای آن تجمیع شد. این بررسی، وجود مقاومت در برابر تغییر و چسبندگی دانش و ایجاد مشکلات مربوط به آنها را در پذیرفتن تغییر نشان می‌داد. بنابراین مسأله پژوهش حاضر این بود که دو بعد فردی و سازمانی تا چه میزان بر فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر نهاده است؟ آیا هر یک از این دو بعد، پیش‌برنده این فرایند بوده‌اند یا بازدارنده آن؟

هدف این پژوهش، شناسایی نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده (بعد فردی و سازمانی) و میزان این نیروها (در مراحل سه‌گانه تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌های مورد بررسی بود. در راستای

----- تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

این هدف‌ها، این پرسش مطرح شد در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد تا چه میزان نیروی بازدارنده و پیش‌برنده در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده (طرح تجمیع کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد) وجود دارد؟

دو فرضیه در این پژوهش مطرح شد:

فرضیه اول: در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد، "بافت نابارور سازمانی" بیش از "ویژگی‌های حاملان دانش" و "ویژگی‌های دانش" بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد. هدف فرضیه اول، تعیین میزان تأثیر عوامل فردی و سازمانی چسبندگی دانش بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر بود. همانگونه که پیشتر گفته شد، آموخته‌زدایی نیرویی پیش‌برنده برای تغییر (Becker, 2007) و چسبندگی دانش، مانع آموخته‌زدایی و نیروی بازدارنده تغییر است. بنابر نظر زولانسکی (Szulanski, 1996; 2003)، می‌توان گفت عوامل چسبندگی دانش شامل "ویژگی‌های حاملان دانش" و "ویژگی‌های دانش" و "بافت نابارور سازمانی" است (Ibid). بررسی‌های مقدماتی این پژوهش، نشانه‌هایی از مقاومت در برابر تغییر و رشد بافت نابارور سازمانی را در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد نشان داد. اگر نظریه میدانی لوین (Lewin, 1985) را مبنا قرار دهیم و بپذیریم که بافت فردی تحت تأثیر بافت سازمانی است، بنابراین می‌توان فرضیه اول را طرح کرد. این فرضیه در پی این تعمیم نظری مطرح شد: عوامل سازمانی چسبندگی دانش در مقایسه با عوامل فردی آن، تأثیر بیشتری بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ریزی شده دارند.

فرضیه دوم: در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد، "فقدان آگاهی و انگیزه"، بیش از "ابهام علی و دانش تأیید نشده" و "فقدان ظرفیت جذب و نگهداری" بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد. هدف از طرح فرضیه دوم، بررسی تأثیر عوامل فردی چسبندگی دانش (به تفکیک عوامل فرعی هر یک از آنها) بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر بود. مطابق آنچه پیش از این در مورد نظریه زولانسکی (Szulanski, 1996; 2003) گفته شد، افزون بر "بافت نابارور سازمانی"، "ویژگی‌های حاملان دانش" (یعنی فقدان آگاهی و انگیزه، فقدان ظرفیت جذب و فقدان ظرفیت نگهداری) و "ویژگی‌های دانش" (یعنی ابهام علی و دانش تأیید نشده) نیز بر ایجاد چسبندگی دانش تأثیر دارند. بر پایه نظریه میدانی لوین (Lewin, 1985) و با توجه به تأثیری که بافت نابارور سازمانی می‌تواند بر فرد داشته باشد، می‌توان استدلال کرد عواملی که ارتباط بیشتری با بافت سازمانی دارند و از آن تأثیر می‌پذیرند، می‌توانند بر ایجاد مقاومت تأثیر بیشتری داشته باشند.

این دانش و نیز اطلاعات بدست آمده در مطالعه مقدماتی، مبنای طرح فرضیه دوم قرار گرفت.

### روش شناسی

این پژوهش از نوع کاربردی است که با شیوه پیمایشی و رویکرد ترکیبی در گردآوری داده‌ها و بر پایه مطالعه موردی انجام شد. جامعه این پژوهش را سه گروه تشکیل دادند؛ گروه اول: کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی (۴۰ نفر)، گروه دوم: مدیران میانی این کتابخانه‌ها (۱۱ نفر) و گروه سوم: مدیران ارشد (۵ نفر) آن‌ها. در هر سه گروه، کل جامعه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. گردآوری داده‌ها از این سه گروه به تفکیک سه مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده و با استفاده از ابزارهای زیر انجام گرفت:

پرسشنامه (برای کتابداران): پرسشنامه‌های پژوهش بر پایه ابزارهای اورگ (Oreg, 2003; ) (2006)، زولانسکی (Szulanski, 2003)، رضازاده مهریزی (Rezazadeh Mehrizi, 2011) طراحی شدند. هدف این پرسشنامه‌ها، تعیین میزان نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده از بعد فردی و نیروهای بازدارنده از بعد سازمانی بود.

بحث گروهی متمرکز (برای مدیران میانی): پرسش‌های این بحث بر پایه پژوهش پترسن و همکاران (Patterson et al., 2005) و دنیسون و همکاران (Denison et al., 2006) طراحی شد. هدف بحث، تکمیل داده‌های مربوط به عوامل پیش‌برنده تغییر از بعد سازمانی بود.

مصاحبه (برای مدیران ارشد): پرسش‌های مصاحبه‌ها بر پایه پژوهش رضازاده مهریزی (Rezazadeh Mehrizi, 2011) و به تفکیک مراحل سه‌گانه جمع‌آوری طراحی شد. هدف مصاحبه‌ها، بررسی آموخته‌زدایی سازمانی به‌عنوان بخشی از نیروهای پیش‌برنده تغییر از بعد سازمانی بود.

روایی محتوایی ابزارهای پژوهش حاضر بر اساس میزان توافق کلی بین متخصصان شامل اساتید علم اطلاعات و دانش‌شناسی و متخصصان حوزه مدیریت تغییر تأیید شد. پایایی

----- تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

پرسشنامه‌های هر مرحله، از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به ترتیب ۸۹٪، ۹۰٪ و ۸۹٪ به دست آمد. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها و بحث گروهی متمرکز، روش بررسی اعضا ۱ مورد استفاده قرار گرفت. این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی انجام شد. در تحلیل داده‌های کمی، نرم‌افزار آماری SPSS نسخه 19.0 و در تحلیل داده‌های کیفی، نرم‌افزار MAXQDA نسخه 10 مورد استفاده قرار گرفت. فرضیه آزمایی در این پژوهش بر پایه استدلال فرضی-قیاسی ۲ انجام شد.<sup>۳</sup>

### یافته‌های پژوهش

داده‌های به دست آمده از ابزارهای پژوهش در سه مرحله انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد، به تفکیک دو دسته نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده تحلیل شد. اطلاعات جدول ۱، میزان نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده در هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده را نشان می‌دهد.



---

<sup>۱</sup> Member check

<sup>۲</sup> Hypothetico-deductive reasoning

<sup>۳</sup> در این شیوه استدلال، فرضیه پژوهش، بر مبنای تعمیم نظری و انتظارات قابل پیش‌بینی از این تعمیم و برون‌دادهای آن مطرح و سپس داده‌هایی برای بررسی این انتظارات و برون‌دادها جمع‌آوری می‌شود. در صورتی که نتایج به دست آمده، مطابق با انتظار مطرح شده در فرضیه نباشد، آنگاه فرضیه پژوهش رد می‌شود و بر تعمیم نظری ارائه شده، تردید وارد است. در غیر این صورت، می‌توان گفت که در تلاش پژوهشگر در سنت ابطال‌گرایی<sup>۳</sup>، فرضیه ارائه شده همچنان پابرجا و به کسب اطمینان بیشتر نیازمند است (Popper in Glenn and Christensen, 2009).

جدول ۱: میزان نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده در سه مرحله انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد در فرایند تجمیع کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد

انجماد مجدد			اجرای تغییر			انجمادزدایی			مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده		
نیروی بازدارنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروی بازدارنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروی بازدارنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروها		
									بعد	عامل	
									فردی	نگرش فردی	
									سازمانی	عوامل فردی چسبندگی دانش	
									سازمانی	عوامل سازمانی چسبندگی دانش (بافت نابارور)	
									مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده		
نیروی پیش‌برنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروی پیش‌برنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروی پیش‌برنده	بیشترین حد ممکن امتیاز	مجموع امتیازها	نیروها		
									بعد	عامل	
									فردی	آموخته‌زدایی فردی	
									سازمانی	آموخته‌زدایی سازمانی	
									سازمانی	فرهنگ و جو سازمانی	

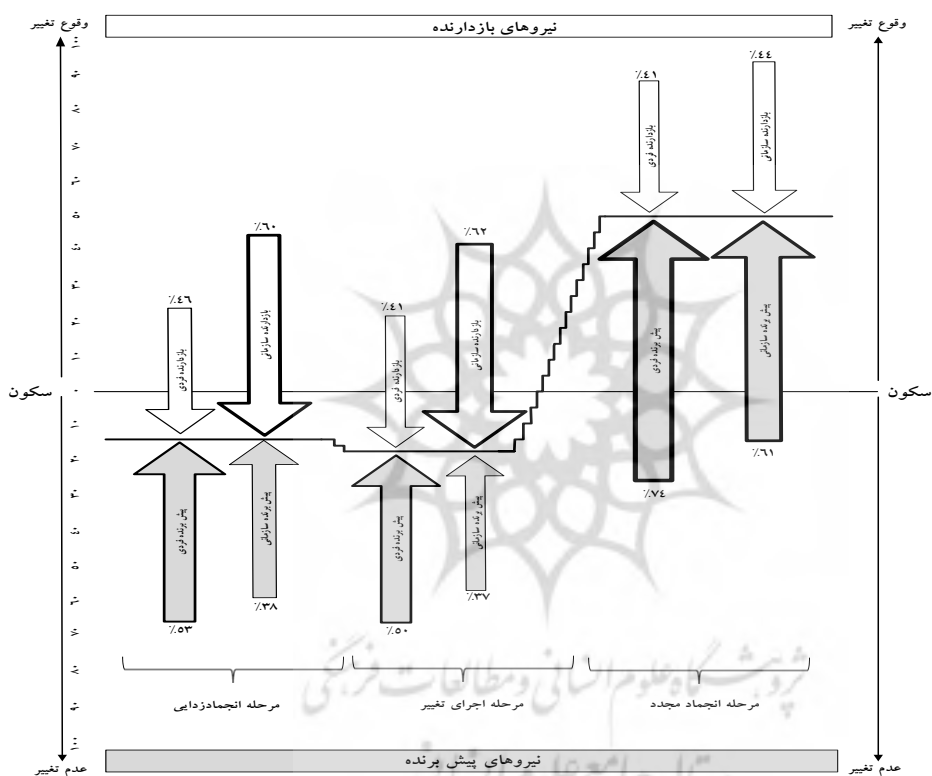
از اطلاعات جدول ۱، می‌توان دریافت عوامل سازمانی چسبندگی دانش (یعنی بافت نابارور سازمانی)، به‌ویژه در مرحله انجمادزدایی و اجرای تغییر نقش قابل توجهی در ایجاد نیروهای بازدارنده در این دو مرحله داشته است. در هر سه مرحله تغییر برنامه‌ریزی شده -به‌ویژه در مرحله اول و دوم- در بعد سازمانی، نیروی پیش‌برنده فرهنگ و جو سازمانی بسیار کمتر از نیروی پیش‌برنده آموخته‌زدایی سازمانی است. به نظر می‌رسد فرهنگ و جو کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد در مرحله انجمادزدایی و اجرای تغییر، چندان نتوانسته است به موفقیت تجمیع کمک کند. تفاوت اندک میان نیروی آموخته‌زدایی سازمانی در سه مرحله تغییر برنامه‌ریزی شده می‌تواند بیانگر این واقعیت باشد که بخش قابل توجهی از سازوکارهای آموخته‌زدایی سازمانی در فرایند تجمیع به کار رفته است.

در شکل ۲، نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده به تفکیک ابعاد فردی و سازمانی و بر پایه سه مرحله تغییر برنامه‌ریزی شده و برآیند آنها در هر مرحله نشان داده شده است. برآیند این نیروها با استفاده از تکنیک تحلیل نیروهای میدانی لوین محاسبه شد. به این ترتیب که برآیند نیروهای غیر



----- تصویربرداری از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

هم‌جهت (بازدارنده و پیش‌برنده) برای هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده به‌دست آمد. برای نشان دادن جهت نیروهای بازدارنده از علامت (-) و برای نشان دادن جهت نیروهای پیش‌برنده از علامت (+) استفاده شد. در این شکل، خط سکون نشان‌دهنده وضعیتی است که نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده با یکدیگر برابر باشند و تغییر در این وضعیت به وقوع نمی‌پیوندد. وضعیت هر مرحله از تغییر برنامه‌ریزی شده با توجه به برآیند نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده در بعد فردی و سازمانی قابل تحلیل است.



شکل ۲: نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد

از شکل ۲ می‌توان به پاسخ پرسش پژوهش رسید: در مرحله انجمادزایی نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده فردی اختلاف اندکی با یکدیگر دارند اما اختلاف بین نیروهای بازدارنده سازمانی

پیش‌برنده قابل توجه است. این مسأله سبب شده تا برآیند نیروهای این مرحله منفی باشد. وضعیت نیروهای مرحله دوم نشان می‌دهد در بعد فردی، میزان نیروهای پیش‌برنده بیش از نیروهای بازدارنده است. اما در بعد سازمانی، نیروهای بازدارنده از نیروهای پیش‌برنده تغییر پیشی گرفته‌اند. بنابراین برآیند نیروهای این مرحله، منفی و پایین‌تر از خط سکون است. وضعیت نیروهای مرحله انجماد مجدد با دو مرحله پیشین تفاوت‌های قابل توجهی دارد. در این مرحله، در هر دو بعد فردی و سازمانی نیروهای پیش‌برنده بیش از نیروهای بازدارنده است. البته پیشبرد این مرحله از تغییر بیش از آنکه به دلیل کاهش نیروهای بازدارنده (در هر دو بعد فردی و سازمانی) باشد، به دلیل افزایش نیروهای پیش‌برنده در این دو بعد بوده است.

برای آزمون فرضیه اول فرضیه ابتدا لازم بود تا میزان مقاومت نیروهای بازدارنده چسبندگی دانش در هر دو بعد سازمانی (بافت نابارور) و فردی (شامل ویژگی‌های حاملان دانش و ویژگی‌های دانش) مشخص شود. برای سنجش میزان مقاومت هر عامل، از "نسبت درصد امتیاز کسب شده برای هر عامل"، بر "مجموع نسبت درصد بیشترین امتیاز ممکن برای عوامل اصلی" استفاده شد. لازم به اشاره است که نسبت درصد هر عامل اصلی بر مبنای ۱۰۰ سنجیده شده و از آنجائیکه چسبندگی دانش دارای سه عامل اصلی است، مجموع نسبت درصد امتیازهای ممکن برای این عوامل، ۳۰۰ می‌باشد. بنابراین میزان مقاومت هر عامل در هر بعد به نسبت ۳۰۰ سنجیده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

----- تصویربرداری از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

جدول ۳: میزان تأثیر عوامل فردی و سازمانی چسبندگی دانش بر ایجاد مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد

انجماد مجدد			اجرای تغییر			انجمادزدایی			مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده		
مقاومت نسبی	بیشترین نیروهای بازدارنده	درصد نسبی نیروی بازدارنده	مقاومت نسبی	بیشترین حامی‌روهای بازدارنده	درصد نسبی نیروی بازدارنده	مقاومت نسبی	بیشترین حامی‌روهای بازدارنده	درصد نسبی نیروی بازدارنده	عوامل فرعی	عامل	بعد
											چسبندگی دانش
						٪۱۵	٪۳۰۰	٪۴۴	ابهام علی و دانش تأیید نشده	ویژگی‌های دانش	فردی
						٪۱۵	٪۳۰۰	٪۴۴	تأثیر ویژگی‌های دانش		
٪۸	٪۳۰۰	٪۲۵	٪۱۴	٪۳۰۰	٪۴۲	٪۱۶	٪۳۰۰	٪۴۹	فقدان آگاهی و انگیزه	ویژگی‌های حاملان دانش	
٪۷	٪۳۰۰	٪۲۳	٪۱۰	٪۳۰۰	٪۳۲				فقدان ظرفیت جذب و نگهداری		
٪۸	٪۳۰۰	٪۲۴	٪۱۲	٪۳۰۰	٪۳۷	٪۱۶	٪۳۰۰	٪۴۹	میانگین تأثیر ویژگی‌های حاملان دانش		
٪۱۵	٪۳۰۰	٪۴۴	٪۲۰	٪۳۰۰	٪۶۱	٪۲۰	٪۳۰۰	٪۶۰	تأثیر بافت نابارور سازمانی	بافت نابارور سازمانی	سازمانی

از اطلاعات جدول ۳ به تفکیک فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده می‌توان دریافت که "بافت نابارور سازمانی" در هر سه مرحله تغییر برنامه‌ریزی شده، بیش از "ویژگی‌های دانش و ویژگی‌های حاملان دانش" به شکل‌گیری مقاومت کمک کرده است. یافته‌های این بخش از پژوهش از فرضیه اول مبنی بر اینکه تأثیر "بافت نابارور سازمانی" بر مقاومت در برابر تغییر بیشتر از تأثیر "ویژگی‌های حاملان دانش" و "ویژگی‌های دانش" است، پشتیبانی می‌کند. بنابراین می‌توان گفت این فرضیه همچنان پابرجا و تعمیم نظری آن نیازمند کسب اطمینان بیشتر است.

در مرحله انجمادزدایی، "فقدان آگاهی و فقدان انگیزه" و "ابهام علی و دانش تأیید نشده" بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر مشابهی داشتند اما در مرحله اجرای تغییر، "فقدان آگاهی و فقدان انگیزه" بیش از "فقدان ظرفیت جذب و نگهداری" بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر داشته است. در مرحله انجماد مجدد، "فقدان آگاهی و فقدان انگیزه" و "فقدان ظرفیت جذب و نگهداری"، تأثیر به نسبت مشابهی در ایجاد مقاومت در برابر تغییر داشته‌اند. بنابراین می‌توان گفت: یافته‌های پژوهش تنها در مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده از فرضیه دوم پشتیبانی می‌کند، اما این فرضیه برای مرحله اول و سوم تغییر برنامه‌ریزی شده رد می‌شود و تعمیم نظری مطرح شده با تردید روبرو است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد در تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی، میدان وسیعی از نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده در فرایندی پیچیده و چند بعدی حضور دارند که می‌توانند در تعامل یا تقابل با یکدیگر باشند. مراحل انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد، افزون بر عواملی همانند نگرش فرد، فرهنگ و جو سازمانی، عوامل دیگری چون آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش نیز در سه مرحله تغییر برنامه‌ریزی شده به ایجاد نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر کمک می‌کنند. این نتایج نشان می‌دهد که گرچه هر دو بعد فردی و سازمانی بر ایجاد نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده در فرایند تغییری برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر داشته‌اند، اما بعد سازمانی، به‌ویژه در دو مرحله انجمادزدایی و اجرای تغییر، نقش قابل توجهی در ایجاد نیروهای بازدارنده داشته است. افزون بر آن، نتایج نشان داد عوامل فردی و سازمانی چسبندگی دانش، در هر سه مرحله موجب شکل‌گیری مقاومت در برابر تغییر شده‌اند. بنابراین مدیران و متولیان تغییر برای موفقیت در مدیریت فرایند تغییر سازمانی نه تنها به ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر در میان کارکنان و ایجاد فرهنگ و جو سازمانی مناسب با تغییر نیاز دارند، بلکه لازم است در دو بعد فردی و سازمان به مسأله "دانش منسوخ" نیز توجه داشته باشند.

در این راستا، در بعد فردی و در ارتباط با دانش منسوخ فردی، لازم است شرایطی فراهم شود تا کارکنان دریابند که بخشی از دانش فردی (همانند دانش، تجربه‌ها، عادت‌ها و مهارت‌ها) برای انجام وظایفشان پس از تغییر کارآمد نیست و باید آنها را کنار بگذارند. به این ترتیب، افراد برای پذیرش آموخته‌های جدید و متناسب با شرایط پس از تغییر آماده می‌شوند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مهمترین اقدام در این زمینه، آگاهی در شناسایی دانش منسوخ و افزایش انگیزه آنها برای کنار نهادن این دانش است. فراهم‌سازی بستر آموزش برای کسب دانش جدید بر پایه شناخت دقیق از نیازهای کارکنان می‌تواند توانمندی‌های آنها را توسعه دهد و از فعالیت‌های جدید سازمان پس از تغییر پشتیبانی کند. در بعد سازمانی و در ارتباط با دانش منسوخ سازمانی لازم است تا مسئولان سازمان به این شناخت دست یابند که بخشی از دانش سازمان (همانند فرایندهای کاری، سیاست‌ها، تفکرات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و مانند آنها) برای انجام فعالیت‌های سازمان در شرایط جدید پس از تغییر مناسب و مفید نخواهند بود. از این رو، سازمان باید برنامه‌هایی (همانند شرح اهداف تغییر سازمانی برای کارکنان در سطوح مختلف، جلب

----- تصویربرداری از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

موافقت‌های مسئولان بالادستی برای اجرای برنامه‌های تغییر، ویرایش دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی، آشنایی کارکنان با تغییرات و تحولات محیطی و تأثیر آنها بر کارآمدی سازمانی و مانند آنها) را تدوین کند تا با استفاده از این برنامه‌ها از ناکارآمدی و تأثیر منفی این دانش منسوخ سازمانی کاسته شود.

### منابع

پریرخ، مهری؛ آخشیك، سمیه سادات؛ فتحیان، اکرم و محمد رامین نادری (۱۳۹۰). **پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد**. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.

فتاحی، رحمت الله (۱۳۸۳). تحلیل و بازیابی نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در عصر تحول. **مجموعه مقالات هفتمین همایش کتابداران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور**، رشت، ۱۹-۲۱ اسفندماه.

- Becker, K. L. (2007). **Unlearning in the workplace: A mixed method study**. Doctoral Thesis, Queensland University of Technology, Queensland.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: Employee appropriation and resistance. **Organization Studies**, 27(9), 1261-1287.
- Gaylor, T. J. (2001). **Factors affecting resistance to change: A case study of two North Texas police departments**. MA Dissertation, Sociology Department, University of North Texas.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), **The Handbook of Organizational Design**. Oxford: Oxford University Press, 3-27.
- Holt, D. T. and Vardaman, J. M. (2013). Towards a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. **Journal of change management**, 13(1), 9-18.
- Hussain, S. T. (2009). **A study of unlearning IT instruments in health organization**. MA dissertation, Information Science School, Linnaeus University, Sweden.
- Johansson, C., Aström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L. and Carlström, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. **Health Policy**, 114 (2-3), 156-62.
- Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural context (OC3 model): The impact of organizational culture on leading

- change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 16(1), 19-37.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, 49-57.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, 88(4), 680-93.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 73-101.
- Oreg, S. and Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. **Journal of Applied Psychology**, 96(2), 337-349.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. and Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 379-408.
- Rezazade Mehrizi, M. H. (2011). **Managing old and obsolete knowledge: Exploring the pattern of unlearning actions based on different knowledge type**. Doctoral Thesis, Management and Economics School, Sharif University of Technology.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Doubleday: London.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 27-43.
- Szulanski, G. (2003). **Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm**. London: Sage Publications.
- Yaseen, Z. and Okour, A. (2011). **Managing organizational change: Decision's maker perceptions in the UAE manufacturing industry**. Available from [www.consortiacademia.org/index.php/ijrsm/article/view/37](http://www.consortiacademia.org/index.php/ijrsm/article/view/37). Retrieved on 11/5/2012.