



# Investigating the Impact of Managers' Attitudes Toward Change and Human Resource Development on Knowledge Management in University Libraries

Marzieh Yari Zanganeh 

Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran. marzieh.yarizanganeh@iau.ac.ir

## Abstract

**Purpose:** Nowadays, students and the scientific community are eager to improve their access to and receive support from information services. Libraries and information centers are making significant changes to keep up with this phenomenon. In the ever-changing landscape of knowledge, the role of information specialists has also evolved. Some researchers believe that the only solution available for information professionals to overcome all the problems caused by the ever-changing environment in the digital age is change management. Therefore, the present study was conducted to investigate the impact of managers' attitudes toward change and the development of human resources on knowledge management in university libraries.

**Method:** The present research is descriptive in nature and purpose, and it employs a correlational survey approach for data collection. The research's statistical population consisted of 49 university library managers in Fars province in 2021-2022, who were selected using the census method. To collect the data, organizational change questionnaires based on ADKAR's Model (Hiatt, 2006) were utilized. These questionnaires included six components: participating in change, supporting change, not resisting, preparation for change, informing, and understanding the need for change. Additionally, Shai's (2006) human resource development model, consisting of four components (staff training, competence development, information sharing, and empowerment), and Lawson's (2003) knowledge management model, comprising six components (applying knowledge, disseminating knowledge, organizing knowledge, storing knowledge, knowledge creation, and knowledge absorption), were employed using the Likert scale. The validity of the questionnaires was confirmed by assessing both the face and content validity. The reliability of the questionnaires was confirmed with estimated values of 0.74, 0.81, and 0.78, respectively. To assess the normal distribution of the data, the Kolmogorov-Smirnov test was conducted. To test the research hypotheses, the beta regression coefficient (path coefficient), the t statistic, and the Pearson correlation coefficient were utilized with PLS software.

**Findings:** The research results revealed that the attitude towards change significantly impacts the development of human resources in academic libraries, with a path coefficient of 0.733 and a t-value of 7.016 at a 95% probability level. This indicates that a one standard deviation increase in the attitude towards change leads to a 0.733 standard deviation increase in the development of human resources in academic libraries. On the other hand, the impact of attitude toward change on knowledge

<https://doi.org/10.22091/STIM.2023.9528.1969>

Received: 2023-06-14 ; Revised: 2023-10-12 ; Accepted: 2023-11-13 ; Published online: 2023-12-23

© The Author(s).

Article type: Research Article

Published by: University of Qom.



management was confirmed with a path coefficient of 0.746 and a t-statistic value of 254.8. The Pearson correlation coefficient between the two variables is 0.735, and with a significance level of 0.00, it can be concluded that there is a positive and significant correlation. Knowledge management also had a significant impact on the development of human resources, with a path coefficient of 0.483 and a t-statistic value of 397.2 in the libraries under investigation. The study confirmed the direct impact of attitude toward change on human resource development. It also found that knowledge management serves as a mediator in this relationship. Based on the data obtained, there is a 95% probability that the impact of attitude towards change on human resources development ( $0.483 \times 0.746 = 0.360$ ) has occurred through the mediation of knowledge management.

**Conclusion:** The current research provides a new perspective on the transformation of university libraries under study. Exploring the mediating effect of knowledge management and attitude towards change, as well as its positive and direct impact on the development of human resources, can provide a suitable strategy for the advancement of university libraries. This strategy should consider new methods of delivering services to customers in accordance with national and international standards.

Based on the obtained results and the confirmation of all research hypotheses, it is recommended that university library managers prioritize emphasizing the benefits of redirecting human resources development and enhancing the capabilities and skills of employees. Developing a strategy to implement change as a positive force for achieving organizational goals and objectives necessitates training and developing new skills and capabilities to enhance the knowledge of both individual employees and the organization as a whole. This will enable them to effectively participate in the implementation of new goals and reduce the challenges associated with change.

**Keywords:** Attitude to Change, Human Resource Development, Knowledge Management, Academic Libraries.



## بررسی نقش نگرش مدیران به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

مرضیه یاری زنگنه 

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.  
marzieh.yarizangeneh@iaau.ac.ir

### چکیده

**هدف:** امروزه، دانشجویان و جامعه علمی در انتظار افزایش دسترسی و پشتیبانی از خدمات اطلاعاتی هستند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حال ایجاد تغییرات قابل‌توجهی برای همگام شدن با این پدیده می‌باشند. در دنیای متحول دانش و دانایی، نقش متخصصان اطلاعات نیز تغییر یافته است. برخی پژوهشگران بر این باورند که تنها راه‌حل موجود برای متخصصان اطلاعات برای غلبه بر همه مشکلات ناشی از محیط دائماً در حال تغییر در عصر دیجیتال، مدیریت تغییر است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش نگرش مدیران به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شده است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، کاربردی توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها و رویکرد پیمایشی، همبستگی است. جامعه آماری پژوهش ۴۹ نفر از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی استان فارس در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بوده که به روش سرشماری مشخص شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های تغییر سازمانی مدل ادکار (هیات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) شامل ۶ بعد (مشارکت در تغییر، پشتیبانی از تغییر، مقاومت نکردن، آمادگی برای تغییر، اطلاع‌رسانی و درک ضرورت تغییر)، توسعه منابع انسانی شای<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در ۴ بعد (آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی) و مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) در ۶ مؤلفه (به‌کارگیری دانش، انتشار دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، دانش‌آفرینی، جذب دانش) در طیف لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با سنجش روایی صوری و محتوایی، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۸۱، ۰/۷۸ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور سنجش توزیع طبیعی داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، از ضریب بتای رگرسیونی (ضریب مسیر)، آماره t و ضریب همبستگی پیرسون، و از نرم‌افزار PLS استفاده شد.

**استناد به این مقاله:** یاری زنگنه، مرضیه (۱۴۰۲). بررسی نقش نگرش مدیران به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۹(۴): ۳۱۹-۳۴۰. <https://doi.org/10.22091/STIM.2023.9528.1969>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۱۰/۰۲  
© نویسندگان. نوع مقاله: پژوهشی

2. Hiatt
3. Shai
4. Lawson



**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که تأثیر نگرش به تغییر، بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی با ضریب مسیر  $0/۷۳۳$  و مقدار تی  $۷/۰۱۶$ ، با احتمال ۹۵ درصد معنادار است؛ به این معنی که با افزایش یک انحراف استاندارد در نگرش به تغییر، توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی به اندازه  $۰/۷۳۳$  انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر، تأثیر نگرش به تغییر بر مدیریت دانش با ضریب مسیر  $0/746$  و مقدار آماره تی  $8/254$  تأیید شد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده، برابر با  $0/735$  بوده و با توجه به سطح معناداری  $0/00$  می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مدیریت دانش همچنین تأثیر معناداری بر توسعه منابع انسانی با ضریب مسیر  $0/483$  و مقدار آماره تی  $2/397$  در کتابخانه‌های مورد بررسی داشت. با تأیید تأثیر مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی، مشخص شد که متغیر مدیریت دانش، به صورت یک متغیر میانجی، در تأثیرگذاری مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی عمل می‌نماید. با توجه به داده‌های به دست آمده، با احتمال ۹۵ درصد تمامی اثرگذاری نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی  $(0/746 * 0/483 = 0/360)$  از طریق میانجی‌گری مدیریت دانش صورت گرفته است.

**نتیجه‌گیری:** این مطالعه چشم‌انداز جدیدی برای ایجاد تغییر پیش روی کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار داد. کشف اثر واسطه‌ای مدیریت دانش و نگرش به تغییر و تأثیر مثبت و مستقیمی که بر توسعه منابع انسانی دارد، می‌تواند راهبرد مناسبی برای توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی که شیوه‌های جدید ارائه خدمات به مشتریان خود را همسو با استانداردهای ملی و بین‌المللی مدنظر قرار داده‌اند، در اختیار قرار دهد. بنابر نتایج به دست آمده و تأیید همه فرضیه‌های پژوهش، توصیه می‌شود که مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر مزایای ایجاد تغییر در جهت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان تأکید داشته باشند. ایجاد استراتژی برای اجرای تغییر، به گونه‌ای که اقدامی مثبت در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی باشد، نیازمند آموزش و توسعه مهارت‌های جدید و قابلیت‌های ارتقاء دانش فردی و سازمانی کلیه کارکنان کتابخانه براساس اهداف جدید و کاهش چالش‌های تغییر است، تا بتوانند به‌طور مؤثر در اجرای آن مشارکت داشته باشند.

**کلیدواژه‌ها:** نگرش به تغییر، توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، کتابخانه‌های دانشگاهی، دانش سازمانی، کارکنان.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با سرعت بیشتری نسبت به قبل در حال تغییر هستند. با در نظر گرفتن فشارهای ناشی از تغییر بازارها، فناوری پویا و رقابت جهانی، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با نیاز به تحول در سطح استراتژیک مواجه می‌شوند (اسلام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این تحول همه بخش‌ها را از ساختار، منابع، فناوری، فرایندها و فرهنگ آن گرفته تا پیشرفت‌های فناوری، تجدید ساختار و ادغام، یک کسب‌وکار را در برمی‌گیرد و مسیر را برای تغییر و پویایی هموار می‌کند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان‌ها از طریق تغییر رفتارهای کنونی و الگوهای موجود و نیز حرکت به سمت شرایط مناسب و درنهایت تثبیت دوباره آن‌ها، به نحو موفقیت‌آمیزی به پیاده‌سازی تغییر می‌پردازند (بول و برون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در این میان موفقیت از آن کسانی است که می‌توانند نحوه تغییر بازارها را تجسم کنند، پیکربندی‌های جدید خدمات یا تحویل را شناسایی کرده و «قوانین بازی را تغییر دهند». باین‌حال، فرایند تغییر چندان آسان نیست (کاشف عمران و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

اجرای مدیریت تغییر در سازمان‌ها فرآیندی پیچیده است که تلاش‌های زیادی از سوی مدیریت و کارکنان را دربرمی‌گیرد و نیازمند آینده‌نگری قابل توجهی است. در نتیجه، مدیریت تغییر تنها مربوط به درون سازمان نیست، بلکه به بیرون سازمان نیز مربوط است؛ زیرا تغییر به‌خودی‌خود رخ نمی‌دهد، بلکه نیازمند تمایل و همراهی مدیریت و کارکنان برای موفقیت است (دادزی و منساه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک اغلب بر شکست دادن رقبا برای به دست آوردن سهم بازار، یا جلب رضایت مشتریان تمرکز می‌کنند، اما اینها مولدترین یا معنادارترین اهداف برای کتابخانه‌های دانشگاهی محسوب نمی‌شوند. بنابراین، استفاده از این مدل‌ها با توجه به اینکه برنامه‌های کتابخانه‌های دانشگاهی، تحت تأثیر و وابسته به برنامه‌های دانشگاه‌هایی هستند که در آن واقع شده‌اند، ممکن است کنترل زیادی بر منابع یا توانایی ایجاد ظرفیت برای دستیابی به اهداف خود نداشته باشند و این مسأله می‌تواند برنامه‌ریزی را در کتابخانه‌ها چالش برانگیز کند (کریر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

دانشجویان و جامعه علمی در انتظار افزایش دسترسی و پشتیبانی از خدمات اطلاعاتی هستند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز در حال ایجاد تغییرات قابل توجهی برای همگام شدن با این پدیده می‌باشند (جین، ۲۰۱۳). در دنیای متحول دانش و دانایی امروز، نقش متخصصان اطلاعات نیز

1. Aslam
2. Bull & Brown
3. Kashif Imran
4. Dadzie & Mensah
5. Krier

تغییر یافته است. برخی پژوهشگران بر این باورند که تنها راه حل موجود برای متخصصان اطلاعات برای غلبه بر همه مشکلات ناشی از محیط دائماً در حال تغییر در عصر دیجیتال، مدیریت تغییر است (کامیلا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). آنها استدلال می کنند که رهبری کتابخانه باید مسئولیت هدایت اقدامات برنامه ریزی شده را برعهده بگیرد، هدف و جهت را برای تغییر روشن کند و ابتکار، خلاقیت و خودانضباطی را در کتابخانه تشویق نماید (خان و کمال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای کارکنان کتابخانه در مواجهه با تحولات فناوری و مدیریت تغییر، از مسائل کلیدی در کتابخانه های دانشگاهی به شمار می روند (اتکینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از مزایای مدیریت تغییر موفق در کتابخانه ها می توان به ساده سازی کار، افزایش کارایی و بهبود مدیریت کار، توسعه منابع انسانی، افزایش خودکارسازی، افزایش درآمد، سازمان دهی ساده تر، بهبود روابط مشتری/تأمین کننده و بهبود روحیه کارکنان اشاره کرد (دادزی و منشاه، ۲۰۲۲).

تحقیقات بسیاری نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند در بهبود عملکرد سازمانی مؤثر باشد (جورج، واکر و مانستر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). ازجمله دلایل ایجاد فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک مؤثر و حیاتی می توان به وجود رهبری مشترک در کتابخانه اشاره کرد. رهبری مشترک ظرفیت تفکر استراتژیک را در سراسر کتابخانه ایجاد می کند و افراد را در هر سطحی قادر می سازد تا به فراتر از نیازهای موقعیت یا بخش خود بیاندیشند و آنچه را که برای کتابخانه به عنوان یک کل بهترین است، ببینند و برگزینند. تمرین رهبری مشترک، مهارت های حل مسئله و همفکری و اتفاق نظر را که برای مشارکت معنادار در فرآیندهای برنامه ریزی ضروری است، توسعه می دهد (کریر، ۲۰۲۲).

در حال حاضر کتابخانه های دانشگاهی نبوغ زیادی در به کارگیری و اجرای طیف وسیعی از فناوری ها برای کمک به برآورده کردن نیازهای کاربران خود و حمایت از اهداف و مقاصد دانشگاه های خود نشان داده اند. پذیرش فناوری های مختلف در کتابخانه های دانشگاهی، به طور قابل توجهی گسترش یافته است. کار خودکارسازی اولیه بر حوزه هایی مانند مدیریت کتابخانه متمرکز بود، اما در سال ۲۰۲۰ میلادی استفاده از برنامه های کاربردی فناوری مانند رسانه های اجتماعی گسترش فراوانی یافت. کتابخانه های دانشگاهی با فراهم کردن دسترسی به طیف فزاینده ای از منابع الکترونیکی، تمرکز خود را از مجموعه های فیزیکی به مجموعه های آنلاین تغییر داده اند. علاوه بر این، حوزه هایی مانند

1. Kamila
2. Khan & Kamal
3. Atkinson
4. Walker & Monster

هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء و فناوری‌های دیگر، فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای آینده کتابخانه‌ها، بخصوص در حوزه‌های منابع انسانی ایجاد می‌کنند (اتکینسون، ۲۰۲۱). بنابراین، موفقیت کتابخانه‌های دانشگاهی به‌طور فزاینده‌ای منوط به توانایی آن‌ها برای پیشرفت در محیطی غنی از فناوری خواهد بود. برای رسیدن به این هدف، نه تنها تمرکز بر روی خود فناوری‌ها، بلکه بررسی کامل مسائل مرتبط با مدیریت تغییر به واسطه پیاده‌سازی و استفاده از آن‌ها، با در نظر گرفتن رهبری و مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای برنامه‌ریزی و اجرا، مسائل کارکنان و سازمانی، جنبه‌های مالی، فرهنگ، مهارت‌ها و ارزش‌ها و تأثیر بر خدمات، کارکنان، کاربران و سازمان به‌عنوان یک کل ضرورت دارد.

رشد سریع دانش و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحول عظیمی را در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی در زمینه‌های کسب، پردازش، ذخیره و انتشار اطلاعات ایجاد کرده است (جین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ ۲۰۰۹). در عصر حاضر، دانش منبع اصلی تحول در سازمان‌ها است. بنابراین، توانایی ایجاد تغییر، اساسی‌ترین عاملی است که خلق ارزش براساس دانش مشخص و اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان را تعیین می‌کند (روسلی و همکاران، ۲۰۱۲<sup>۲</sup>). برای موفقیت در چنین شرایطی، ضروری است کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی رویکرد راهبردی مدیریت دانش را برای بهبود خدمات خود به‌کار گیرند. مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی استفاده شود. از این‌رو، مدیران اطلاعات باید از فرصتی که مدیریت دانش برای شرکت فراگیر مدیریت و کارکنان در تغییر به ارمغان می‌آورد، بهره گیرند (جین، ۲۰۰۹).

در چنین محیط پویایی، تغییر استراتژیک دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدتی است که باید در سراسر سازمان صورت گیرد و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده‌ای است که برحسب هدف و چشم‌انداز استراتژیکی تعریف شده و مأموریت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این نوع تغییر در چارچوب ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی و مدیریت دانش سازمانی قابل دسترس است. در این ساختار متحول، توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان‌ها به‌کار برده شود، تا بتواند به سوددهی سازمان منجر گردد. اهمیت فزاینده دانش به‌تنهایی تضمین‌کننده اجرای آن در هر زمان، در فعالیت‌های سازمان نیست، بلکه حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی در این امر مؤثر خواهد بود. درواقع دانش، دارایی واقعی سازمان‌هایی است که برای حضوری موفق در عرصه پرقابلیت جهانی، برای هم‌گرایی و یکپارچگی ارزش‌ها و منابع سازمانی خود تلاش می‌کنند و می‌توانند از آن به‌عنوان یک اهرم رقابتی استفاده کنند (ژانگ، یانگ و

مکلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌های دانش‌محور می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. مدیریت دانش به‌عنوان یک روش برای تولید و حفظ و بهره‌برداری از تمام امکانات، مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمانی می‌تواند در فعالیت‌های روزانه خود از آن‌ها بهره‌مند شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۸). با توجه به اهمیت و تأثیر مدیریت دانش و آمادگی تغییر بر اثربخشی سازمان‌ها، اجرای مشترک و هماهنگ مدیریت دانش و مدیریت تغییر در سازمان‌ها، در بسیاری از پژوهش‌ها توصیه شده است (زلنکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

بررسی تحقیقات پیشین حاکی از آن است که مطالعات موجود مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها، بیشتر بر تحولات و نوآوری‌های فناوری تمرکز دارند، و نه بر تغییرات در منابع انسانی کتابخانه‌ها به‌طور خاص. با بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی در زمان انجام پژوهش، مشخص گردید که مدیریت تغییر و تأثیر آن بر توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش چندان مدنظر پژوهشگران قرار نگرفته و تحقیقات اندکی در این حوزه انجام شده است. بنابراین، انجام پژوهش در این زمینه جهت پر کردن خلأ موجود، حائز اهمیت است.

در ادامه، در راستای اهداف پژوهش، مبنی بر بررسی ارتباط بین نگرش به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، به برخی از مطالعات انجام شده در ارتباط با پژوهش حاضر اشاره می‌شود.

یافته‌های پژوهش ابراهیمی و فرج‌پهلوی (۱۳۹۲) نشان داد 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، به‌کارگیری مدیران جوان‌تر که نگرش رفتاری بهتری به تغییر دارند، در کنار مدیران مجرب که نگرش شناختی آن‌ها به تغییر برجسته‌تر است، می‌تواند زمینه‌پذیرش تغییر را مهیاء نماید.

نتایج بررسی ارتباط مدیریت دانش با مدیریت تغییر در پژوهش موغلی و خودپالار (۱۳۹۴) نشان داد که عوامل انسانی و عوامل فرهنگی و فناوری اطلاعات، بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت دانش داشتند و منجر به تقویت عملکرد سازمانی و بالا بردن سطح کارایی سازمان شدند.

نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر، بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد و کاربست مدیریت دانش به‌صورت اثربخش، مستلزم مدیریت تغییر از سوی مدیران است. یافته‌های پژوهش یاری زنگنه و الهایی (۱۴۰۱) نشان داد

1. Zheng, Yang & McLean

2. Zelenkov



که بین ابعاد مدیریت دانش با نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. تحلیل نتایج بدست آمده از این پژوهش بیانگر آن است که تقویت مدیریت دانش باعث افزایش نوآوری سازمانی در بخش های تولید محصولات، فرایند اداری و بهبود خدمات و کارایی کارکنان می شود.

ارزیابی برنامه تغییر و چرخش شغلی کتابداران دانشگاه های نیجر در مطالعه بارو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که این برنامه بر عملکرد شغلی آن ها مؤثر بوده و سطح بالایی از رضایت کارکنان کتابخانه را موجب شده است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد که این برنامه به کارکنان کتابخانه اجازه می دهد تا مهارت های جدیدی در راستای افزایش بهره وری کسب کرده و با تعریف روابط جدید در همه بخش های کتابخانه، مهارت های مورد نیاز برای پیشرفت شغلی آینده را نیز به دست آورند. روسلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان آمادگی برای تغییر در وضعیت مدیریت دانش دریافتند که مدیریت دانش تأثیر مثبت معناداری بر آمادگی برای تغییر دارد.

یافته های مطالعه کاشف عمران و همکاران (۲۰۱۶) در تبیین نقش استراتژی مدیریت دانش برای اجرای موفقیت آمیز تغییر در سازمان بیانگر این است که استراتژی های مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر، تأثیر غیرمستقیمی در تغییر سازمانی موفق دارند. یافته های پژوهش زلنکوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر مدیریت دانش و آمادگی تغییر بر اثربخشی سازمان های روسی نشان داد که مدیریت دانش با توسعه مدیریت تغییر در سازمان های خصوصی، به طور مشترک تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی دارد؛ اما برای سازمان های دولتی، مدیریت دانش عامل اثربخشی نیست. اجرای مشترک و هماهنگ مدیریت دانش و مدیریت تغییر و توجه ویژه به زمینه سازمانی که از آمادگی تغییر فردی پشتیبانی کند، از پیشنهاد های این پژوهش است.

نتایج پژوهش جورج، واکر و مانستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز نشان داد که برنامه ریزی استراتژیک تغییر، تأثیر مثبت، متوسط و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد؛ و تأثیر مثبت برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمانی، زمانی قوی تر است که عملکرد به عنوان اثربخشی و برنامه ریزی استراتژیک به صورت رسمی اندازه گیری شود.

دادزی و منشه<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در بررسی مدیریت تغییر در کتابخانه های دانشگاهی غنا، بر ارزش

1. Baro

2. Rusly

3. Zelenkov

4. Walker & Monster

5. Dadzie & Mensah

ارتباطات، فرآیند ساختارمند و شفافیت برای آسان‌تر کردن تغییر و اجرای روان‌تر تأکید کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که تغییر چرخشی و منظم کارکنان و مدیریت برای توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی بسیار مهم است همچنین این مطالعه ضرورت تغییر را برای تمام کتابخانه‌های آفریقا توصیه می‌کند. مرور پیشینه‌های پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم گسترش پژوهش‌ها در حوزه مدیریت تغییر در سازمان‌ها، همچنان پرداختن به این راهبرد در کتابخانه‌های دانشگاهی و تأثیر آن بر توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش، موضوعی نسبتاً نوآورانه است. همچنین با در نظر گرفتن اهمیت کیفیت ارائه خدمات در کتابخانه‌های دانشگاهی از یک‌سو، و رضایتمندی استفاده‌کنندگان در دسترسی به منابع و تأمین نیازهای اطلاعاتی آنها از سوی دیگر، و توجه به موضوع مدیریت منابع انسانی که در شرایط ایده‌آل و وضعیت مطلوب، خود می‌تواند ملاک ارزیابی اثربخشی و کارایی سازمان محسوب شود، ضرورت پرداختن به منابع انسانی با مدیریت دانش در راستای نگرش به تغییر سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی، نقش بسزایی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات آتی مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی خواهد داشت.

با توجه به مطالب مطرح‌شده، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال است که آیا ارتباطی بین نگرش مدیران به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی وجود دارد؟ در همین راستا، با هدف بررسی ارتباط بین نگرش به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی از دیدگاه مدیران، فرضیه‌های زیر بررسی می‌شوند:

- ۱) نگرش به تغییر، بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر دارد.
- ۲) نگرش به تغییر، بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر دارد.
- ۳) مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر دارد.
- ۴) نگرش به تغییر با نقش میانجی مدیریت دانش دارای رابطه معناداری با توسعه منابع انسانی است.

## ۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۴۹ نفر از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی استان فارس در سال ۱۴۰۱ بودند. به دلیل محدودیت جامعه آماری، کل جامعه مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات سه پرسشنامه شامل: پرسشنامه تغییر سازمانی مدل ادکار<sup>۱</sup> (هیات<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)

1. Edkar

2. Hiatt

شامل ۶ بعد (مشارکت در تغییر، پشتیبانی از تغییر، مقاومت نکردن، آمادگی برای تغییر، اطلاع رسانی و درک ضرورت تغییر)؛ برای سنجش توسعه منابع انسانی، پرسشنامه توسعه منابع انسانی شای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در ۴ بعد (آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی) و پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در ۶ مؤلفه (به‌کارگیری دانش، انتشار دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، دانش‌آفرینی، جذب دانش) در طیف لیکرت. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و با ارائه به اساتید صاحب‌نظر مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای محاسبه پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۸۱، ۰/۷۸ به دست آمد که همگی در حد قابل قبول هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۳</sup> برای بررسی نرمال بودن داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. با تحلیل عاملی تأییدی و فن تحلیل مسیر، معناداری روابط به‌دست آمده مورد آزمون قرار گرفت و از ضریب همبستگی برای بررسی ارتباط میان اجزای متغیرهای پژوهش استفاده شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری، و با استفاده از نرم‌افزار pls انجام شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش، از آماره  $t$  و ضریب بتای رگرسیونی (ضریب مسیر) استفاده شده است. ضرایب معناداری  $t$  نشان می‌دهد که آیا فرضیه‌های پژوهش معنی‌دار هستند یا خیر؟ گام بعدی تعیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر، با استفاده از ضرایب استاندارد شده مسیرها است. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشند. در مقابل، ضرایب مسیر منفی (بتای منفی) نشان‌دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا است. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های نرمال بودن حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند.

1. Shai
2. Lawson
3. Kolmogorov – Smirnov Z

جدول ۱- شاخص‌های آماری و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

| متغیر              | میانگین | انحراف معیار | آماره Z | مقدار P |
|--------------------|---------|--------------|---------|---------|
| نگرش به تغییر      | 2/91    | 0/73         | 1/124   | 0/160   |
| مدیریت دانش        | 2/88    | 0/64         | 1/063   | 0/209   |
| توسعه منابع انسانی | 2/85    | 0/64         | 0/798   | 0/547   |

داده‌های جدول (۱) نشان می‌دهد که مقدار P برای تمام متغیرها بزرگ‌تر از 0/05 است ( $P \geq 0/05$ ). همه متغیرها از توزیع طبیعی برخوردار هستند؛ بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک بهره برد. **فرضیه اول:** نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیرگذار است.

جدول ۲- نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده بین نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی

| نتیجه | همبستگی پیرسون |       | مقدار t | ضریب مسیر استاندارد | فرضیه اول                          |
|-------|----------------|-------|---------|---------------------|------------------------------------|
|       | sig            | r     |         |                     |                                    |
| تأیید | 0/00           | 0/693 | 7/016   | 0/733               | نگرش به تغییر ← توسعه منابع انسانی |

همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، تأثیر نگرش به تغییر مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی با ضریب بتای 0/733 و مقدار آماره t 7/016 معنادار است. به عبارتی، چون مقدار آماره t این مسیر بیشتر از قدر مطلق 1/96 است، فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تأثیر نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی با احتمال 95 درصد معنادار است. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به‌دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در نگرش به تغییر، توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی به‌اندازه 0/733 انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار 0/693 به‌دست آمد و با توجه به سطح معناداری 0/00، می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی‌داری وجود دارد، در نتیجه، فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین نگرش به تغییر مدیران و توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی پذیرفته شده و فرضیه اول تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم:** نگرش به تغییر، بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیرگذار است.

جدول ۳- نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده بین نگرش به تغییر و مدیریت دانش

| نتیجه | همبستگی پیرسون |       | مقدار t | ضریب مسیر استاندارد | فرضیه دوم                   |
|-------|----------------|-------|---------|---------------------|-----------------------------|
|       | sig            | r     |         |                     |                             |
| تأیید | 0/00           | 0/693 | 7/016   | 0/733               | نگرش به تغییر ← مدیریت دانش |

همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، تأثیر نگرش به تغییر بر مدیریت دانش کتابخانه‌های دانشگاهی با ضریب بتای 0/746 و مقدار آماره  $t$  8/254 معنادار است. به عبارتی، چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق 1/96 است، فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تأثیر نگرش به تغییر بر مدیریت دانش کتابخانه‌های دانشگاهی با احتمال 95 درصد معنادار خواهد بود. از طرفی، چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به‌دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در نگرش به تغییر، اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی به‌اندازه 0/746 انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار 0/735 شده و با توجه به سطح معناداری 0/00 می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین نگرش به تغییر و مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی پذیرفته شده و فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیرگذار است.

جدول ۴- نتایج برآورد ضرایب معناداری  $t$  و ضریب مسیر استاندارد شده

بین مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

| نتیجه | همبستگی پیرسون |       | مقدار $t$ | ضریب مسیر استاندارد | فرضیه سوم                        |
|-------|----------------|-------|-----------|---------------------|----------------------------------|
|       | sig            | r     |           |                     |                                  |
| تأیید | 0/00           | 0/552 | 2/397     | 0/483               | مدیریت دانش ← توسعه منابع انسانی |

همان‌طور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، تأثیر مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی با ضریب بتای 0/483 و مقدار آماره  $t$  2/397 معنادار است. به عبارتی، چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق 1/96 است، فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تأثیر مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی با احتمال 95 درصد معنادار است. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به‌دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد در مدیریت دانش، توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی به‌اندازه 0/483 انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده برابر با مقدار 0/552 بوده و با توجه به سطح معناداری 0/00، می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرضیه پژوهش مبنی بر وجود ارتباط بین مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی پذیرفته شده، و فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** نگرش به تغییر با نقش میانجی مدیریت دانش، دارای رابطه معناداری با توسعه

منابع انسانی است.

وقتی از تحلیل رگرسیون چند متغیره (مدل سازی معادلات ساختاری) استفاده می شود، این امکان به دست می آید که بتوان علاوه بر تأثیر مستقیم، تأثیر غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر نیز محاسبه شود. جهت بررسی فرضیه چهارم، سه مسیر تأثیرگذاری نگرش به تغییر بر مدیریت دانش، مسیر اثرگذاری مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی و مسیر اثرگذاری نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی مورد آزمون قرار گرفت. نحوه داوری بدین صورت است که اگر تأثیر متغیر مستقل بر میانجی و تأثیر متغیر میانجی بر وابسته همزمان معنادار شود، نقش میانجی گری تأیید می شود. نتایج مربوط به فرضیه چهارم پژوهش در جدول (۴) آمده است.

جدول ۵ - نتایج برآورد ضرایب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده  
بین نگرش به تغییر، مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

| مسیر فرضیه ها                      | ضریب مسیر استاندارد | آماره t  | نتیجه    |
|------------------------------------|---------------------|----------|----------|
| نگرش به تغییر ← مدیریت دانش        | 0/746               | 8/254    | تأیید شد |
| مدیریت دانش ← توسعه منابع انسانی   | 0/483               | 2/397    | تأیید شد |
| نگرش به تغییر ← توسعه منابع انسانی | 0/733               | 7/016    | تأیید شد |
| تأثیر مستقیم                       | تأثیر غیر مستقیم    | تأثیر کل |          |
| معنادار                            | 0/360               | 0/360    |          |

همان طور که در جدول (۵) مشاهده می شود، تأثیر نقش متغیر نگرش به تغییر بر مدیریت دانش با ضریب مسیر 0/746 و مقدار آماره t 8/254 مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی نیز با ضریب مسیر 0/483 و مقدار آماره t 2/397 تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می توان استنباط کرد که متغیر مدیریت دانش نقش واسطه ای در تأثیرگذاری نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی ایفا می نماید. در مرحله دوم جهت تشخیص نوع میانجی، تأثیر مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی در مدل مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه تأثیر مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی با ضریب مسیر 0/733 و مقدار t 7/016 تأیید شد، می توان استنباط کرد که متغیر مدیریت دانش به صورت یک متغیر میانجی در تأثیرگذاری مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی عمل می کند. بنابراین، با توجه به داده های گردآوری شده و با احتمال 95 درصد می توان گفت که تمامی اثرگذاری نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی شده و با احتمال  $95\% (0/746 \times 0/483 = 0/360)$  از طریق میانجی گری مدیریت دانش صورت گرفته است.

#### ۴. نتیجه گیری

وظیفه مدیران سازمان ها ایجاد تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توسعه منابع انسانی و

توانمندسازی آن‌ها است. اجرای این استراتژی‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با مدیریت تغییر و نگرش مدیران در سازمان مرتبط بوده و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند فراهم می‌سازد. شروع و اجرای یک تغییر تحول‌آفرین به‌شدت وابسته به آمادگی و نگرش مدیران است (عادل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ باترا، ۲۰۱۶). در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین نگرش به تغییر و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با روش توصیفی-همبستگی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که نگرش به تغییر با توجه به ضریب مسیر به‌دست آمده، تأثیر معناداری بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی دارد. از این‌رو، فرضیه اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های بارو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) مبنی بر تأثیر برنامه تغییر بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی؛ پژوهش جورج، واکر و مانستر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) مبنی بر تأثیر مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک تغییر بر عملکرد سازمانی؛ و پژوهش دادزی و منشا (۲۰۲۲) مبنی بر تأثیر مدیریت تغییر بر توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی همسو و هماهنگ دانست.

نتایج به‌دست آمده حاکی از این است که مدیریت تغییر موجب توسعه مهارت‌های کارکنان کتابخانه می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با کسب مهارت‌ها و روابط جدید و رهایی از یکنواختی‌های مرتبط با کار معمول کتابخانه، به‌طور مؤثر در محیط متحول دنیای اطلاعات کار کنند؛ و مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی که به دنبال گسترش چشم‌انداز شغلی خود و کارکنان هستند، می‌توانند برنامه تغییر را به‌عنوان یک راهبرد برد-برد که در آن هم کارکنان و هم سازمان سود می‌برند، پیاده کنند. از طرف دیگر، سازمان‌دهی تغییراتی در زمینه پیشرفت و بهسازی منابع انسانی، می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در افزایش کیفیت خدمات کتابخانه‌ها داشته باشد. نظارت و ارزشیابی این فعالیت‌ها و اقدامات، مدیران را از نیازهای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نگرش آن‌ها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهتر شدن کیفیت خدمات و تقلیل هزینه میسر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی نیز از این قاعده مستثنی نیست. این کتابخانه‌ها نقش قابل‌توجهی در تأمین نیازهای اطلاعات علمی تخصصی و حرفه‌ای و پژوهشی استادان و دانشجویان بر عهده دارند. بدین ترتیب کمیت و کیفیت نیروی انسانی کتابخانه‌ها بر دسترسی به منابع، سرعت، هزینه و دقت ارائه خدمات، تأثیر انکارناپذیری دارد.

1. Adil
2. Baro
3. George, Walker & Monster

نتایج آزمون فرضیه پژوهش در بررسی وجود ارتباط بین نگرش به تغییر و مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی نشان می‌دهد که نگرش به تغییر بر مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با ضریب مسیر 0/746 تأثیر مثبت و معناداری گذاشته است. در نتایج مطالعات پیشین نیز در خصوص تأثیرپذیری مدیریت دانش از مدیریت تغییر گزارش‌هایی ارائه شده است. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش صادقی ده چشمه و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر تأثیرگذاری مثبت و معناداری مدیریت دانش از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر، همسو و هماهنگ دانست. نوع منابع سازمانی برای شروع تغییر و اینکه چه نوع اصلاحاتی در سطح فردی و گروهی برای اجرای تغییر مورد نیاز است، در منابع مختلف مورد توجه قرار گرفته است (چوی و رونا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ نووس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ پترسون و بیکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). برای اجرای مؤثر تغییر، عوامل تغییر مانند دانش، عاملان تغییر و استراتژی‌های ارتباطی نقش کلیدی ایفا کرده و سطح دانش افراد و ظرفیت فکری آنها برای اجرای فرآیند تغییر در سازمان را تعیین می‌کنند (براندی و الکجایر، ۲۰۱۱). فرآیند تغییر سازمانی دارای مراحل مختلفی است، شروع تغییر، پیش اجرا، اجرا و پس از اجرا. هر مرحله تغییر به نوع خاصی از دانش برای انجام صحیح نیاز دارد (بیرلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). زمان شروع تغییر نیازمند دانش پایه، مرحله اجرا مستلزم دانش اصلی و پس از اجرا دانش برای مقابله با مشکلات پس از اجرا ضرورت دارد (جاکوبز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ سون و گیب<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

نتایج پژوهش نشان داد که با توجه ضریب مسیر 0/483 مدیریت دانش تأثیر معناداری بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی دارد و می‌توان گفت این فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده است. نتایج این پژوهش از منظر تأثیر مدیریت دانش بر تقویت عملکرد سازمانی و بالا بردن سطح کارایی، با مطالعه موغلی و خودپالار (۱۳۹۴) و از منظر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان، با یافته‌های پژوهش یاری زنگنه و الهایی (۱۴۰۱) همسو است. چو<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) خاطرنشان کرد که سازمان‌ها از دانش برای دستیابی به سه هدف متفاوت اما مکمل استفاده می‌کنند: تشخیص تغییرات در محیط خارجی، ایجاد نوآوری‌ها و تصمیم‌گیری. این اهداف با

1. Choi & Ruona
2. Neves
3. Peterson & Baker
4. Bierly
5. Jacobs
6. Sune & Gibb
7. Cho



جنبه‌های مختلف مدیریت تغییر مرتبط هستند. اگر افراد شاغل در سازمان دانش فردی و سازمانی لازم جهت شرکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تخصص خود را نداشته باشند، ممکن است احساس کنند که ارتباطشان با کارهای روزمره سازمان و مسائل موجود در آن قطع شده است و در نتیجه احتمال اینکه نسبت به برنامه‌های پیشنهادی تعهد نداشته باشند، وجود دارد. بنابراین، جهت ایجاد تغییر مؤثر و برطرف کردن چالش‌های مرتبط با تغییر کتابخانه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها نیازمند توسعه منابع انسانی در جهت ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش، توسعه مهارت و توانایی‌های جدید انجام کار و حل مسائل برای رسیدن به اجرای مطلوب و توسعه مدیریت دانش سازمانی هستند.

نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش نشانگر این است که متغیر مدیریت دانش نقش واسطه‌ای در تأثیرگذاری مستقیم نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی ایفا می‌نماید. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که متغیر مدیریت دانش به صورت یک متغیر میانجی کلی در تأثیرگذاری نگرش به تغییر بر توسعه منابع انسانی عمل می‌کند. این فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده است. بخشی از نتایج به دست آمده، با یافته‌های روسلی و همکاران (۲۰۱۲) مبنی بر تأثیر مثبت و معناداری مدیریت دانش بر آمادگی تغییر، کاشف عمران و همکاران (۲۰۱۶) در تبیین نقش واسطه‌ای استراتژی مدیریت دانش برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی، و زلنکوف (۲۰۱۸) در تأیید تأثیر نقش واسطه‌ای مدیریت دانش بر آمادگی تغییر و اثربخشی سازمان‌های خصوصی روسیه مطابقت دارد.

تغییر برای سازمان‌های در حال رشد به یک هنجار تبدیل شده است و آن‌ها به طور مداوم روش‌های متعددی را برای شروع تغییر برای بهبود وضعیت خود به کار می‌گیرند. تغییر در نگرش به ارائه خدمات، توسعه منابع انسانی در بخش کارکنان و مدیران و افزایش دانش و توانایی فکری کتابخانه‌های دانشگاهی که شکل جدیدی از ارائه خدمات گسترده به مشتریان خود همسو با هنجارهای بین‌المللی را مدنظر قرار داده‌اند، ضرورتی انکارناپذیر است. کتابخانه‌های دانشگاهی ناگزیرند که خود را تغییر دهند، در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که موفقیت در نگرش تغییر سازمانی با اتخاذ استراتژی‌های مدیریت دانش، امکان‌پذیر است. دانش برای توسعه قابلیت‌ها در عوامل تغییر بسیار مهم است و نقش مهمی در موفقیت تغییرات سازمانی ایفا می‌کند.

در نهایت بنابر نتایج به دست آمده و تأیید همه فرضیه‌های پژوهش، می‌توان از آن برای بهبود و توسعه منابع انسانی بهره برد. این مطالعه چشم‌انداز جدیدی را برای نگرش به تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار داد. کشف اثر واسطه‌ای مدیریت دانش و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر و تأثیر مثبت و مستقیمی که بر توسعه منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی دارد، می‌تواند به همان

اندازه برای نگرش به تغییر در سایر سازمان‌ها مؤثر عمل کرده و ارزشمند باشد. پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی بود که در پژوهش‌های بعدی در این زمینه باید در نظر گرفته شود، به‌طوری که نمونه مورد بررسی محدود به مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی استان فارس بود. از این‌رو، جهت تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج پیشنهاد می‌شود که پژوهش حاضر در سایر دانشگاه‌ها و با مشارکت همه کارکنان انجام شود.

#### ۵. پیشنهادهای پژوهش

با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر، توصیه می‌شود که مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر مزایای ایجاد تغییر در جهت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان تأکید داشته باشند. ایجاد استراتژی برای اجرای تغییر به‌گونه‌ای که اقدامی مثبت در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی باشد، نیازمند آموزش و توسعه مهارت‌های جدید و ارتقاء دانش فردی و سازمانی کلیه کارکنان کتابخانه براساس اهداف جدید و کاهش چالش‌های تغییر است، تا بتوانند به‌طور مؤثر در اجرای آن مشارکت داشته باشند.

#### ۶. سپاسگزاری

از مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های استان فارس برای همکاری صمیمانه در انجام این پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

- ابراهیمی، س.، فرج پهلوی، ع. (۱۳۹۲). سنجش ارتباط بین میزان مهارت مدیران در مدیریت تغییر و نگرش به تغییر در مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی منطقه جنوب کشور. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۵(۱۲): ۴۵-۶۰.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. *دانشور رفتار*، ۱۶(۳۵): ۱۱-۲۶.
- صادقی ده چشمه، م.، ابراهیم‌زاده دستجردی، ر.، قائد امینی هارونی، ع.، ماهرانی برزانی، م. (۱۳۹۷). اثر مدیریت دانش بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی* ۵(۱۷): ۹۱-۱۱۸. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2020.50839.1523>
- موغلی، ع.، خودبالار، ن. (۱۳۹۴). *ارتباط مدیریت دانش با مدیریت تغییر در سازمان*. در: اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد کاربردی و تجارت. تهران: شرکت دانش‌محور: ۱-۱۵.
- یاری زنگنه، م.، الهایی، ه. (۱۴۰۱). کاربست راهبرد ابعاد مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی و توانمندسازی کارکنان. *مدیریت نوآفرینی*، ۲(۱): ۱۰-۱.

## References

- Adil, M. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2): 222-242.
- Aslam, U., Arfeen, M., Mohti, W. & Rahman, U.U. (2015). Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan). *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(4): 401-425.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M.K. & Rahman (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4): 580-598.
- Atkinson, J. (2021). *Technology and change management in academic libraries: An overview and literature review*. In: Technology, Change, and the Academic Library: 11-32. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822807-4.00002-6>
- Baro, E. (2012). Job rotation program evaluation: the Niger Delta University library. *In Aslib Proceedings*, 64(4): 388-404.
- Batra, S. (2016). Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2): 310-319.
- Bierly, P.E., Kessler, E.H. & Christensen, E.W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595-618.
- Brandt, U. & Elkjaer, B. (2011). *Organizational learning viewed from a social learning perspective*. In: Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (Eds), *Handbook of Organizational Learning*, 2<sup>nd</sup> ed. Wiley, Chichester: 33-42.
- Bull, M. & Brown, T. (2010). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4): 135-151.
- Choi, M. & Ruona, W.E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications

- for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1): 46-73.
- Choo, C. (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning*. Create Knowledge, and Make Decisions. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Oxford University Press.
- Dadzie, P.S. & Mensah, M. (2022). Change Management in Libraries: The Case of the University of Ghana Library System (UGLS). *Library Leadership & Management*, 36(1).  
<https://doi.org/10.5860/llm.v36i1.7496>
- Ebrahimi, S. & Faraj Pahlou, A. (2013). Measuring the Relationship between the Managers Skill in Change Management and their Attitude to Change in South Iran University Libraries. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 5(12): 45-60. [in persian]
- George, B., Walker, R. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? *A Meta-Analysis Public Administration Review*, 6(79): 803-947
- Hasanzadeh, M. (2009). The study of knowledge management infrastructures in the government of Islamic republic of Iran. *Daneshvare Raftar*, 16(35): 11-26. [in persian]
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications, Loveland, Colorado.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5): 772-792.
- Jain, P. (2007). An empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa. *Library Review*, 56(5): 377-392. <https://doi.org/10.1108/00242530710750572>
- Jain, P. (2009). Knowledge management for 21st century information professionals. *Journal of knowledge management practice*, 10(2): 1-12.
- Jain, P. (2013). Knowledge management in academic libraries and information centres: A case of university libraries. *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(04): 13-34.
- Kamila, K. (2013). *Impact of ICT on the changing roles of the librarian, other library and information science (LIS) professionals, and managerial change*. In: Design, Development, and Management of Resources for Digital Library Services: 328-341. IGI Global.
- Kashif, I.M., Abdul Rehman, C., Aslam, U. & Bilal, A.R. (2016). Knowledge Management strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 7(29): 1097-1117.
- Khan, M.S. & Kamal, M.A. (2016). *Marketing of library and information services in university libraries: A practical experience*. URL= <http://dspace.daffodilvarsity.edu.bd:8080/handle>
- Krier, L. (2022). A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, In Press.  
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102503>
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Nova Southeastern University.
- Mughli, A. & Khodpalar, N. (2015). *The relationship between knowledge management and change management in the organization*. In: The first international conference on applied economics and business. Tehran: Daneshmohor company: 1-15. [in persian]
- Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 2(9): 215-231.

- Peterson, S.M. & Baker, A.C. (2011). *Readiness to change in communities, organizations, and individuals*. The Early Childhood Educator Professional Development Grant: Research and Practice, Advances in Early Education and Day Care, Vol. 15, Emerald, Bingley: 33-59.
- Rusly, F., Corner, J. & Sun, P. (2012). Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research. *Journal of Knowledge Management*, 16: 329-355.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Sadeghi dehCheshmeh, M., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Qaeid Amini Harouni, A. & Mahrani Borzani, M. (2018). The effect of knowledge management on commitment to change through the perceived quality of change communication and readiness for change. *Educational Leadership and Management Research*, 5(17): 118-91. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2020.50839.1523>  
 [in persian]
- Shai, H. (2006). *Resource Reserve Management Plan, Wildlife Division Support Project*. Report No. 57.
- Sune, A. & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: an empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, 2(28): 13-231.
- Yari Zanganeh, M. & Alhaei, H. (2022). Application of knowledge management dimensions strategy on organizational innovation and employee empowerment. *Innovation Management*, 2(1): 1-10.  
 [in persian]
- Zelenkov, Y. (2018). The Impact of Knowledge Management and Change Readiness on the Effectiveness: Case of Russian Organizations. *Russian Management Journal*, 16(4): 513-536
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7): 763-771.