

## در تکاپوی تغییر: تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در شماری از دانشگاه‌های ایران

پریناز بابایی<sup>۱</sup>، ابراهیم افشار<sup>۲</sup>، آرش شاهین<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** شناسایی تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به منظور دستیابی به شناخت فرآیند نوآوری و کشف مدلی جدید.

**روش:** به خاطر ماهیت اکتشافی این پژوهش، از روش شناسی کیفی استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۳ مدیر کتابخانه دانشگاهی از ۱۱ دانشگاه ایران در پنج شهر اصفهان، اهواز، تهران، شیراز و مشهد گردآوری شد. تحلیل مصاحبه‌ها به روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت گرفت.

**یافته‌ها:** اقدامات نوآورانه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در یک دسته بندی ۱۰ گانه جا می‌گیرد؛ شامل تغییرات ساختاری، سیاستی، مدیریتی، فرهنگی، خدماتی، استراتژی، فرآیندی، تکنولوژی، معماری و پرسنلی. مدیران کتابخانه‌ها خود در درجه اول منشأ نوآوری بوده‌اند. مدیران به منظور جلب حمایت افراد کلیدی پروژه هایشان را با آنها مطرح می‌کرده‌اند و هر گاه که با موافقت مواجه می‌شدند، فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آغاز می‌شد. پس از تدوین استراتژی مدیران وارد مرحله پیاده سازی طرح‌ها می‌شدند. طی اجرای پروژه‌ها، ۷ نوع چالش پیش روی مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی پدیدار می‌شد. شامل: چالش نیروی انسانی، محیط سازمانی، زیرساختی، محیط خارجی، فردی/ مدیریتی، استراتژی و فکری/ فرهنگی. عمده ترین آنها چالش نیروی انسانی بود.

**اصالت و ارزش:** از بررسی پیشینه‌ها بر می‌آید تاکنون پژوهشی در کتابخانه‌های کشور ما با رویکرد بررسی فرآیند نوآوری انجام نگرفته است. مدل این پژوهش می‌تواند الگویی برای پیاده سازی یا رونق نوآوری در محیط کتابخانه‌ها باشد. این مدل منطبق با سایر مدل‌های موجود در ادبیات مدیریت تغییر و نوآوری است، با این تفاوت که ترتیب مراحل پیاده سازی پروژه‌های نوآوری با هم تفاوت می‌کند و نیز در مدل حاضر به چالش‌های حین اجرا توجه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری، مدیران، کتابخانه‌های دانشگاهی

۱ کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه اصفهان، ایمیل: parinazb1@gmail.com

۲ دانشیار علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه اصفهان، ایمیل: ebfashar@gmail.com

۳ دانشیار مدیریت دانشگاه اصفهان، ایمیل: shahinmailbox@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها به منزلهٔ نهادهای اجتماعی برای در امان ماندن از پیامدهای آسیب رسان تغییرات در محیط نیاز به نوآوری دارند. نوآوری با خلق استراتژی‌های تغییر آفرین می‌تواند سازمان‌ها را از حالت اینرسی برهاند و پیش از آنکه تغییرات آنها را غافلگیر کند، خود به استقبال تغییر روند. "نوآوری فرآیند ترکیب و یکپارچه سازی اختراعات، تکنولوژی‌ها و دانش‌های موجود برای توسعهٔ محصول جدید است" (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹، ص ۴۴-۴۵). از آنجا که منابع در اختیار مدیر محدود است، وی برای انطباق با تغییرات نیاز به خلق استراتژی‌های نوآورانه دارد تا هم بتواند از منابع موجود بهترین استفاده را بکند و هم آنکه در عرصهٔ رقابت با سازمان‌های دیگر به پیروزی دست یابد.

کتابخانه‌ها نیز به منزلهٔ سازمان‌های اجتماعی برای آنکه خود را با تغییرات منطبق کنند نیاز به نوآوری دارند. کتابخانه‌های دانشگاهی که در بستر آموزش عالی فعالیت می‌کنند با تحولاتی همچون استقبال چشمگیر از تحصیلات تکمیلی، رشد و گسترش رشته‌ها و گرایش‌های جدید تحصیلی، متنوع شدن نیازهای علمی، آموزشی، تحقیقاتی و ...، پیدایش رقابت میان مؤسسات آموزشی و پژوهشی، افزایش تعداد دانشجویان مواجه بوده و هستند. برای موفقیت در چنین شرایط تغییر آفرینی نیاز به اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه است. این که چگونه و با چه استراتژی‌هایی می‌توان نوآور شد دغدغهٔ اصلی این پژوهش بوده است.

مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی چه اقداماتی در زمینهٔ نوآوری انجام داده اند؟ منشأ یا عامل پدید آمدن پروژه‌های نوآوری چه بوده است؟ چه زمینه سازی‌هایی از سوی مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی انجام می‌گرفته است؟ آنها چگونه برای اجرای پروژه هایشان حمایت افراد مختلف را جلب می‌کرده اند؟ چه نوع طرح یا برنامه ای را برای اجرای پروژه هایشان تدوین می‌کرده اند؟ اجرای پروژه‌های نوآوری به چه صورتی بوده است؟ چالش‌های حین اجرا چه بوده اند؟ مدیران برای از میان برداشتن آن چالش‌ها چه راهکارهایی را در پیش می‌گرفته اند؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که پژوهش حاضر را برانگیخته است.

### پیشینه پژوهش

در جستجوی پیشینه، پژوهشگران به پژوهشی که به بررسی فرآیند نوآوری یا به زمینه‌های موفقیت نوآوری در کتابخانه ای پرداخته باشد، دست نیافتند. رویکرد بیشتر پژوهش‌ها در مورد کتابخانه‌ها آن بوده که پذیرش نوآوری بسنجند یا رابطه خلاقیت و نوآوری را با مفاهیم دیگر اندازه گیرند. اما پژوهش حاجی زاده و سرداری (۱۳۹۱) که به فرآیند نوآوری در پارک‌های علم و فناوری کشور توجه کرده است، رویکردی مشابه با پژوهش حاضر دارد. در پژوهش دیگری رستگار و دیگران (۱۳۹۱) با اتکا به مدل فرآیند نوآوری گری و مورون با ۳۰ مدیر ارشد شرکت‌های صنایع غذایی و فناوری اطلاعات مصاحبه کردند و به این نتیجه رسیدند که مرحله ایده پردازی در آنها به خاطر ناتوانی شرکت‌ها در خلق ایده‌های نو و به جای آن تقلید از محصولات خارجی، و در مرحله تجاری سازی به خاطر نادیده گرفتن نقش کارآفرین در معرفی محصول به جامعه آسیب دیده است.

پژوهش‌های خارجی مشابه با هدف توسعه مدل برای نوآوری انجام گرفته اند. جینگ و جین (Jing and Jin, 2009) مدلی برای نوآوری در کتابخانه ی دانشگاه شانگهای چین ارائه کرده اند که می تواند در بسیاری کتابخانه های دانشگاهی خواهان نوآوری به کار رود. مطالعه آنها با تحلیل محیط، شرح تئوری ها، نمایش مدل و مطالعه موردی صورت گرفته است. پژوهش دیگر (Bergart and D'Elia, 2010) تأثیر برنامه پیاده سازی و رونق نوآوری در سازمان های یادگیرنده از جمله کتابخانه‌ها بررسی شده اند. آنها با کتابداران مصاحبه کردند و دریافتند کتابداران به نوآوری اهمیت می دهند ولی این رفتار تنها در سطح فردی یا در موقعیت های خاص بروز می کند. در کشور ما پژوهشگران کمتر به فرآیند نوآوری پرداخته اند و از راهکارهای پیاده سازی و توسعه نوآوری در محیط‌های صنعتی و سازمانی غافل اند. پیشینه‌های خارج از کشور نشان می‌دهد که فرآیند نوآوری از دید پژوهشگران کتابداری و اطلاع رسانی پنهان مانده است. هر چند دو پژوهش به طراحی مدل یا برنامه کاربردی برای توسعه نوآوری توجه داشته اند اما باز رویکردشان فرآیندی نبوده است.

از این رو در این پژوهش توجه پژوهشگران به فرآیند نوآوری، انواع نوآوری، چالش‌های اجرا، و راهکارهای از میان برداشتن چالش‌ها در محیط کتابخانه‌های دانشگاهی می‌باشد.

### مدل‌های فرآیندی نوآوری و تغییر

کرت لوین از منظر روانشناسی. نیاز به تغییر هنگامی حس می‌شود که شخص به نادرست بودن رفتار قبلی پی ببرد و تصمیم به تغییر بگیرد. سپس نیاز دارد که بداند آیا تغییر رخ داده متناسب با محیط اجتماعش هست یا خیر. در نهایت، سعی می‌کند که رفتار را در خود نهادینه کند (به نقل از: فرنچ و بل، ۱۳۹۱، ص ۵۳-۵۱).

مدل کیلمن فرآیند پنج مرحله ای شامل برنامه ریزی برای تغییر، شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها، زمان بندی و اجرای پروژه‌های تغییر و ارزیابی نتایج آن پروژه‌ها می‌شود. مرحلهٔ تدوین برنامه شامل طراحی چشم‌اندازی برای آینده است. سپس، مدیر برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها به تجزیه و تحلیل محیطی می‌پردازد. زمان بندی و اجرای پروژه‌های تغییر نیز اختصاص به تهیهٔ نقشهٔ استراتژیک و مشخص کردن مسیرهای حرکت کارکنان و اجرای پروژه متناسب با آنها دارد. ارزیابی نتایج نیز شامل بررسی پیامدها و تأثیرات تغییر است (به نقل از: فرنچ و بل، ۱۳۹۱، ص ۵۴-۵۳، ۱۰۳).

مدل کامینگز و ورلی برای تغییر پنج فعالیت اساسی را در نظر گرفت. ایجاد انگیزه برای تغییر اولیه ترین و مهم ترین مرحله است. مدیر باید با به کارگیری روش‌هایی در کارکنان انگیزه ایجاد کند و نشان دهد که تغییر ضرورت دارد. سپس چشم انداز سازمان بایستی طراحی شود. برای این منظور، اهداف و گرایش‌های استراتژیک سازمان بایستی مشخص شود. سپس مدیر باید به دنبال جلب حمایت افراد کلیدی در سازمان برآید. بعد از آن فعالیت‌های مدیریت گذار از وضع موجود به مطلوب اهمیت دارد که شامل برنامه ریزی فعالیت، برنامه ریزی تعهد و مدیریت ساختار است (به نقل از: فرنچ و بل، ۱۳۹۱، ص ۱۰۵-۱۰۳).

مدل فرآیند نوآوری (Majaro, 1988; McAdam and McClelland, 2002) به نقل از شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹، ص ۳۹) با مدل اوکانور (O'Connor et al., 2007)؛ به نقل از شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹، ص ۶۱) خیلی شباهت داشت. تنها تفاوتشان در فرهنگ سازی و غربالگری ایده‌های نو بود. این مدل‌ها را در جدول ۱ مقایسه کرده ایم:

جدول ۱. مقایسهٔ مدل ماجارو با مدل اوکانور

مراحل فرآیند نوآوری				مدل
اجرا	امکان‌سنجی	غربال‌سازی	خلق ایده	مدل ماجارو
اجرا	امکان‌سنجی	خلق ایده	فرهنگ‌سازی	مدل اوکانور

نوآوری تکنولوژیک با تولید دانش جدید آغاز می‌شود و به تکنولوژی جدید در اثر ترکیب و یکپارچه سازی تکنولوژی و اختراعات با یکدیگر منجر میشوند. پس از معرفی موفق آمیز تکنولوژی به بازار، شرکت‌ها به توسعه محصول تکنولوژیک خود می‌پردازند. این فرآیند بر دانش جدید و همین‌طور توسعه تکنولوژی تأکید دارد (شاهین وصادق بیگی، ۱۳۸۹، ص ۴۴-۴۶).

فرآیند حل خلاق مسئله شامل به کارگیری مهارت‌های تفکر خلاق برای کشف راه حل‌های جدید در مقابل چالش‌های فراروی سازمان‌هاست. مهارت‌های تفکر واگرا به جست و جوی راه حل‌های جدید برای مسئله می‌پردازد، از این رو برای رهبران سازمان‌ها اهمیت دارد. درمقابل، مهارت‌های تفکر همگرا به راه حل‌های موجود برای حل مسئله اکتفا می‌کند. راه حل‌هایی که بارها آزمون شده اند و نیاز به بررسی مجدد ندارند. مهارت‌های تفکر واگرا زمینه ساز خلاقیت و نوآوری است (به نقل از: Williams and Foti, 2011, p283-284).

### روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش به دنبال کشف تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی و نیز فرآیندی بود که آنها به منظور اجرای پروژه‌های نوآریشان طی کرده اند، از رویکرد تحقیق کیفی بهره گرفت. از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۳ مدیر کتابخانه دانشگاهی در ۱۱ دانشگاه ایران از پنج شهر اصفهان، اهواز، تهران، شیراز، و مشهد داده‌ها گردآوری شد. در این پژوهش تنها کتابخانه‌های دانشگاه‌های مهم دولتی بررسی شدند. نظر به یکسانی نسبی شرایط حاکم بر دانشگاه‌ها در سراسر کشور، پروژه‌های نوآوری در موقعیت‌های مشابه شکل می‌گیرند. شیوه نمونه گیری هدفمند نیز برای انتخاب نمونه‌های این پژوهش استفاده شد. به این ترتیب مدیرانی که صاحب تجربه یا مطلع<sup>۱</sup> بوده اند شناسایی شدند و سپس با آنها قرار مصاحبه گذاشته می‌شد.

برای ناشناس ماندن هویت مصاحبه شوندگان در این پژوهش کدهایی به آنها اختصاص یافت. این کدها شامل نشان ویژه مدیر (حروف انگلیسی A تا M، به ترتیب مدیرانی که با آنها مصاحبه می‌شد)، نشان شهر (۰۰۱ تا ۰۰۵، به ترتیب الفبا کد شهرهای محل خدمت مصاحبه

شوندگان بود)، نشان تخصص (۰ به متخصص و ۱ به غیر متخصص اختصاص داشت) و نشان وضعیت (۴ مدیر فعلی کتابخانه و ۵ مدیر قبلی می‌شد). مثلاً کد C00305 نشان دهندهٔ سومین مدیری است که در تهران با او مصاحبه شد، وی متخصص است و در گذشته مدیر کتابخانهٔ دانشگاه بود.

جدول ۲. کدهای اختصاص داده شده به مدیران

A00105	C00305	E00105	G00205	I00304	K00104
B00104	D00114	F00204	H00304	J00304	L00505
M00404					

مدیرانی که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند همگی جز در یک مورد متخصص کتابداری و اطلاع‌رسانی بوده‌اند. یکی از مدیران که غیر متخصص و البته عضو هیئت علمی هم بود، علاقهٔ زیادی به کتابداری داشت. از آنجا که این پژوهش به بررسی تجارب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخت، بنابراین شرکت کنندگان هم مدیران فعلی را در بر می‌گرفت و هم مدیران پیشین را. مدیران متخصص نیز خود تمام وقت و غیر تمام وقت بودند. مدیران متخصص غیر تمام وقت، اعضای هیئت علمی گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی، بیشترین مشارکت کنندگان از این گروه بودند.

به سیاق روش شناسی کیفی (استراوس و کربین، ۱۳۹۰، ص ۶۴) تحلیل پس از هر مصاحبه انجام شد. تحلیل مصاحبه‌ها ابتدا با کدگذاری باز انجام شد. این کار با خواندن متن مصاحبه‌ها، دادن کدهای مفهومی به گفته‌های مصاحبه‌شونده صورت گرفت. تهیه یادداشت‌های تحلیلی از به هم پیوند دادن مفاهیم کشف شده در مرحله کدگذاری باز صورت گرفت. سپس تمام یادداشت‌های تحلیلی با هم مقایسه شدند و کدهای مشترک و متضاد از متن آنها استخراج شد. برای نمایش فرآیند نوآوری و مدل اکتشافی این پژوهش، کدهایی برگزیده شدند.

در این پژوهش برای تجربه‌های نوآوری هر یک از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ماتریسی اختصاص یافت. ماتریس‌ها در شناسایی فرآیند نوآوری و اکتشاف مدل فرآیند پروژه‌های نوآوری مفید بود. ماتریس‌ها ابتدا بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها شکل گرفتند. سپس با مقایسهٔ کدها، ماتریس‌های فرآیند به منزلهٔ یافته‌های اصلی این پژوهش شناسایی شدند.

## یافته‌ها

پس از تحلیل مصاحبه‌ها پژوهشگران دریافتند که ۷۸ پروژه نوآوری در کتابخانه‌های مربوطه کلید خورده که در انتها با حذف موارد مشابه ۵۰ پروژه باقی ماند. آنها را در ۱۰ گروه از لحاظ نوع نوآوری دسته بندی کردیم:

- ۱) تغییرات ساختاری، مثل تجمیع فیزیکی کتابخانه‌ها، ایجاد پست جدید، تأسیس بخش یا واحد نوین؛
- ۲) تغییرات سیاستی، مانند تدوین خط مشی، تأسیس شوراها و کمیته‌های تصمیم گیرنده؛
- ۳) تغییرات مدیریتی، نظیر تمرکز مدیریت کتابخانه‌ها، پیاده سازی اجرای برنامه مدیریت دانش؛
- ۴) پایه گذاری فرهنگ سازمانی جدید هدف اساسی تغییرات فرهنگی است، مثل ترویج فرهنگ مشارکتی؛
- ۵) تغییر در خدمات، مانند روزآمد سازی خدمات اطلاع رسانی، ارتقای تعامل با کاربران؛
- ۶) تدوین و اجرای برنامه تدوین برنامه راهبردی و بلند مدت، برنامه ریزی‌های سالانه؛
- ۷) تغییرات فرآیندی مثل ارزشیابی عملکرد؛
- ۸) تغییرات تکنولوژیک مانند ایجاد کتابخانه دیجیتال؛
- ۹) تغییرات فضای فیزیکی، همانند گسترش فضای کتابخانه، تغییر دکوراسیون؛
- ۱۰) تغییرات پرسنلی مانند تغییر چیدمان نیروها، تغییر روند استخدامی؛

پروژه‌های مدیران را گاه می شد در بیش از یک دسته قرار داد. نوآوری‌ها گاه پی در پی بود (نوآوری‌های رشته ای) و سبب می شد دسته بندی آنها در یک گروه یا طبقه دشوار شود. مثلاً یک مدیر به دنبال بهبود جو کتابخانه، توانست فرهنگ مشارکتی و مدیریت مشارکتی را پیاده کند از این رو تغییر اقدامات او در دو دسته فرهنگی و مدیریتی - جا می گرفت.

## فرآیند اجرای پروژه‌های نوآوری

همه مدیرانی که با آنها مصاحبه شد، فرآیند مشابهی را برای اجرای پروژه‌های نوآوری‌شان در پیش گرفته اند:

### ۱. منشأ پروژه‌ها؟

ابتدا مدیران شرایط محیط کتابخانه هایشان را بررسی و به دنبال آن مسائل چالش برانگیزی را مشاهده می‌کردند که برای حل آنها خود را ملزم به ایجاد تغییرات می‌دیدند. بنابراین منشأ تشخیص یک مسئله و یا احساس نیاز به نوآوری بود. به این معنا که نخست مدیران برای رفع چالش‌های محیط عملشان و نیز برطرف کردن نیازها و کم و کاستی‌های کتابخانه دست به نوآوری زدند:

• کتابخانه در وضعیتی بود که من احساس کردم نیاز به تغییر درش شدید هستش. A00105

• یکی از راه‌هایی که به نظر می‌رسید که می‌تونه کارساز باشه یا حداقل میشه تجربه اش کرد

این بود که ما بتونیم اون جور رو عوض بکنیم. L00505

• ما از نظر آیین نامه‌ها ضعف‌های جدی داشتیم. آیین نامه هامون خیلی به روز نبودن و

تعدادشون محدود بود. E00105

عامل دیگر، خلاقیت خود مدیر بود:

ماشین فتوکپی کوچولوئی پیدا کردم که می‌تونستم مقوای نازک ازش رد بکنم. پیچش رو به

ذره شل کردم و اصلاً سیستم رو عوض کردم. این سیستم به تمام ایران رفت. همه فکر

می‌کردن که این دستگاه جدیدی که کارت می‌زنه. C00305

جلب توجه یکی دیگر از انگیزه‌های رو آوردن به نوآوری‌ها بود. طبق گفته یک مدیر:

هر کسی که میاد رئیس کتابخانه مرکزی میشه به هر حال اندیشه‌هایی داره. حتما می‌خواد که

اونجا به خلاقیتی داشته باشه. به خودی نشون بده. F00204

در مقابل، یک مدیر به خاطر ملاحظه شخصی، مخالف آوردن ایده خود به کتابخانه بود.

استدلالش این بود که با ورود ایده جدید به کتابخانه خودش را با چالش مواجه می‌کند. وی

معتقد بود که ایده جدید لازم بود از درون کتابخانه سرچشمه بگیرد و مدیر به تنهایی تصمیم

گیرنده نیست و کمیته‌ها در امور مختلف کتابخانه‌ها تصمیم می‌گیرند (M00404)



## زمینه سازی برای اجرای پروژه‌ها

مدیران به روش‌های گوناگون زمینه سازی می کردند. رایج ترین روش، جلب مشارکت پرسنل بود. مدیران تحت عنوان مشورت یا نظرخواهی، افراد را در جریان نوآوری مورد نظر خود قرار می دادند. یک مدیر جدید با این که خود صاحب ایده بود، گفت پرسنل کتابخانه را دعوت کرده و نظر آنها را خواسته بود.

تک تک آنها را خواستم. بعد از آشنا شدن بنشین و شروع کردم به صحبت کردن باهاشون... حرف‌های او را که یادداشت کرده بودم، جمع بندی کردم، توی جلسه ای که همه شونو دعوت کرده بودم گفتم که نتیجه صحبت‌ها این بوده که شماها این تغییرات به نظرتون مهم اومده که بایستی داده بشه و من می‌خوام توی همین مسیرها حرکت کنم. A00105

یا این که مدیران به منظور مساعد کردن زمینه، مسائل پیش روی کتابخانه را با پرسنلشان در میان می‌گذاشتند تا نظرشان را به سمت تغییرات جلب کنند. به این ترتیب زمینه را برای اجرای تغییرات مساعد می‌کردند:

- واقعا او را هم به یک درد مشترک رسیده بودن که چرا ما نمی‌تونیم خوب خودمونو پرزنت کنیم. یکی از دلایل همین بود. نه برنامه ای، نه خط مشیی، نه اساسنامه ای، نه روش کاری، نه هدفی، هیچی، هیچی، مشخص نبود. B00104
- جلساتی که باشون داشتیم، نیروهایی که بشون معرفی می‌کردم به تدریج زمینه را فراهم می‌کردم... اشکالات را بشون می‌گفتم، ایرادات کتابخانه را بشون می‌گفتم. اون جاهایی را که کتابخانه باید حرکت می‌کرده و متوقف شده گوشزد می‌کردم. E00105

دیگر مدیران هم اقدام به ایجاد کمیته‌هایی می‌کرده اند تا افراد را در فرآیند تغییر درگیر کنند و همه بتوانند در مورد رویداد تغییرات نظر و ایده بدهند:

- اولین کاری که ما کردیم اومدیم چند تا کمیته تشکیل دادیم. اولین نتیجه ای که من مطمئن بودم بهش رسیدیم اینه که باید همه بچه‌ها رو درگیر کار کرد. M00404
- یه روز نامه نوشتیم به همه کتابخونه‌ها... فلان روز توی کتابخانه علوم جلسه ایه که کتابدارا همدیگه رو ببین... بعد از یکی دو جلسه حال و احوال افتادیم به جون کارها. کمیته کاری درست کردیم برای کتابخونه‌های دانشگاه. کارهای مشترک را برداریم ببریم اون تو.

C00305

نظرخواهی از کاربران کتابخانه‌ها نیز یکی دیگر از استراتژی‌های زمینه ساز بود:

- قبل از این که بخوام وارد محیط کتابخونه بشم با خیلی از کاربرها چه به صورت جمعی، چه به طور خصوصی صحبت کرده بودم. به نظر شما مشکلات این کتابخونه چیه؟... دوست دارین کتابخونه چه تغییراتی ایجاد بکنه. چه تحولاتی رو داشته باشه؟ J00304

مدیران کتابخانه‌ها چگونه حمایت افراد کلیدی را برای اجرای پروژه‌ها جلب می‌کرده‌اند؟

مدیران کتابخانه‌ها پروژه‌های نوآوری خود را با افرادی که نقش کلیدی در محیط سازمانیشان بر عهده داشته‌اند (مثل معاون پژوهشی) و نیز کسانی که نتیجه پروژه‌ها منجر به تغییر در جایگاه یا موقعیت آینده آنها می‌شده مطرح می‌کرده‌اند. آنها اگر موافقت آن افراد را جلب می‌کردند وارد مرحله بعد می‌شدند. اگر مخالفت‌هایی وجود داشت، پروژه مدیر یا متوقف می‌شد یا آنکه مدیر درصدد اقناع مخالفان بر می‌آمد. پروژه‌هایی که مقامات ارشد با آن موافقت بودند، شانس بیشتری برای پیروزی داشتند. نمونه‌هایی از گفته‌های مدیران در زمینه موافقت مقام مافوق با پروژه هایشان در زیر آمده است:

- رئیس دانشکده که از من خواست مسئولیت مدیر کتابخانه را بر عهده بگیرم، او از من خواست و خیلی مشتاق بود که این تحول رخ بده... اینجا من پشتوانه مقام بالاتر را داشتم. مقام بالاتر مانع من نه تنها نبود بلکه مشوق من هم بود و اصلا انتظار داشت از من. و نگران بود که آیا من می‌تونم آن کار را بکنم یا نمی‌تونم. A00105
- اون موقع که اون بحثها بود یه معاون پژوهشی داشتیم که به شدت پشتیبانی می‌کرد.

D00114

اما گاهی بروز مخالفت‌ها سبب ناکامی طرح می‌شد. یکی از پروژه‌ها که مدیر در صدد تغییر ساختار کتابخانه بود با مخالفت مقام مافوق به شکست منجر شد. همانطور که خودش گفت:

عملا وقتی معاون پژوهشی دانشگاه عوض شد و یک معاون پژوهشی دیگه اومد سرکار و اون دید تغییر پذیر نداشت، علی‌رغم این که این طرح تأیید شده بود

اونو ملغی کرد و اجراش نکرد و تا این زمان هم اجرا نشد. A00105

در جریان مطرح کردن پروژه‌ها، امکان حضور هر دو گروه موافق و مخالف وجود داشت. برای مثال مدیر کتابخانه ای که در صدد اجرای اساسنامه ای برای تغییر ساختار کتابخانه‌ها بود با وجود این که آن اساسنامه در شورای عالی دانشگاه تصویب شده بود، اما به علت حاکمیت دیدگاه سنتی و کارشکنی‌های پرسنل در اجرا ناموفق بود:

این امکان وجود داشت که در موقعیتی که بودن قرار نگیرن. یا من به خاطر تغییر اجرای اساسنامه ناچار بشم مسئولیتی که در اختیارشان بود اونها را تغییر بدم یا کسان دیگری جایگزین کنم یا این که نیاز به آن ساختار نباشد. چون دیدگاه سستی بر کتابخانه‌ها حاکم بود، این دیدگاه با ما همگام نشد و کارشکنی‌هایی شروع شد که علیرغم دو سه سال تلاش برای اجرای اساسنامه متأسفانه به اون شکلی که مدنظر من بود اجرا نشد. E00105

در مقابل یکی از مدیران کتابخانه‌ها پروژه‌های نوآوری را در ابتدا با مقامات مافوق مطرح نمی‌کرد:

چون توجیهش خیلی زمان بر بود و جو دانشگاه هم طوری بود که می‌دونستیم اگر که راه را درست بریم موافقت میکنن، حرکتمونو شروع می‌کردیم و بعد اونجا با ما موافقت میشد. در ضمن این که می‌رفتیم جلو. L00505

#### برنامه ریزی پروژه‌های نوآوری چگونه بود؟

فرآیند برنامه ریزی اهمیت فوق العاده ای از نظر مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی داشت. چرا که به باور ایشان بدون داشتن طرح و استراتژی کارا نمی‌توان اجرا را به موفقیت رساند. ضمن آنکه گام‌های عملیاتی برای تحقق پروژه‌ها با در نظر گرفتن نقشه راه مدیران برداشته می‌شد. برای هر یک از پروژه‌ها طرح و چارچوبی (مکتوب یا ذهنی) وجود داشت. مثلاً مدیر کتابخانه ای که به دنبال گسترش فضای کتابخانه اش بود نقشه ای از کتابخانه تهیه و در آن نحوه چیدمان را طراحی کرد:

نقشه ای از دو طبقه کتابخانه تهیه کردم. تمام موجودی قفسه‌های کتابخانه، تجهیزات، و همه رو تعیین کردم و روی این نقشه پیاده کردم که این چیزها رو چگونه می‌توان در کتابخانه چید تا کتابخانه باز بشه و این فرآیند حدود یک ترم طول کشید... اگر اشتباه نکنم من ۴ یا ۵ نقشه نحوه چیدمان طراحی کردم.

A00105

مدیر کتابخانه ای که به دنبال پیاده سازی طرح تجمیع فیزیکی کتابخانه‌ها بود، برنامه راهبردی را برای این منظور آماده کرد و آن را به تصویب رساند. در این طرح چشم انداز آینده کتابخانه‌های دانشگاهی آورده شده بود:

اونجا پیشنهاد کرده بودیم که همه اینا با همدیگر ادغام بشن، بشه کتابخانه اصلی. کتابخانه‌های دانشکده ای تبدیل بشن به یه اتاق یا سالن فقط که منابع جاری شون را داشته باشن. تمام منابع گذشته نگرشون بره کتابخانه اصلی. بعد در کتابخانه اصلی تمام آموزش‌ها برنامه ریزی بشه، در دانشکده‌ها ارائه بشه. کتابدار

رابط تعیین بشه. کتابدار رابط متخصص موضوعی باشه که مرتب با استاد ارتباط

داشته باشه. نیازهاشونو ببینه چیه. L00505

یکی دیگه از طرح‌هایی که مدیر به دنبال اجرای آن بود، و از نظر او طرح بزرگی هم به شمار می‌رفت، طرح تمرکز مدیریت کتابخانه‌ها بود:

من پیشنهاد کرده بودم که به مدیریتی برای اداره کل کتابخانه‌های دانشگاه از جمله کتابخانه‌ی مرکزی که این بیاد و ساماندهی بکنه کل کتابخانه‌ها رو و یکدست بکنه.

G00205

چگونه پروژه‌های نوآوری به اجرا در می‌آمدند؟

مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی گام‌های دقیق و با برنامه برای اجرای پروژه‌های نوآوری‌شان بر می‌داشتند. آنان طرح‌ها را طبق نقشه‌ای که در اختیار داشتند پیش می‌بردند. یکی از مدیران کتابخانه‌ها که درصدد گسترش فضای کتابخانه‌ای بود هم بر اساس نقشه طرحش را پیش می‌برد و هم اینکه تاکتیک‌هایی را حین اجرا به کار می‌برد که اول از دوباره کاری اجتناب کند و دیگر آنکه متحمل هزینه‌های سنگین نشود:

طوری ما این کار رو انجام دادیم که کمترین کاری را ما دو بار انجام ندیم، و با

هزینه کمتر. A00105

طی برداشتن گام‌های عملیاتی چالش‌ها خودش را نشان می‌داد. برای مثال مدیر کتابخانه‌ای که به دنبال تدوین خط مشی برای کتابخانه بود در اجرا با چنین چالشی رو به رو شد:

توی تدوینش مشکل داشتیم. چه جوری تدوین بکنیم باز خودش به معضل بود که چی‌ها رو کجا بنویسیم. چه جوری بنویسیم. نوع کنار هم قرارگرفتن اطلاعات، مفهومی که می‌رسونه، نتیجه‌گیری که داره. همه اینا برای ما یک معضل

بود. B00104

وقوع نوآوری‌های رشته‌ای (زنجیر وار) اتفاق دیگری بود که پس از اجرای برخی از پروژه‌های نوآوری رخ می‌داد. به این معنا که یک نوآوری منشاء وقوع نوآوری‌های دیگر می‌شد. مثلاً تشکیل کنسرسیوم خرید کتابخانه‌های دانشگاهی به دنبال تأسیس کمیته خرید (باشگاه خرید) در کتابخانه‌های یکی از دانشگاه‌ها روی داد. مدیر خود در این باره گفت:

بعد من دیدم اینکار خیلی خوب شد. وداشتیم به نامه نوشتیم به همه دانشگاه‌ها. پاشین بیاین توی سیستم ما خرید کنین. تخفیف اینقدر بهتون میدن...یه بدنه آماده اسمشو من گذاشتم باشگاه خرید، کار دیگه ای نمی‌کردیم. این باشگاه خریدکه

ادامه اش شدکنسرسیومی که همین الان برای کتابخانه‌های دانشگاهی ایران خرید

می‌کند. C00305

### چالش‌های حین اجرای استراتژی و راهکارهای آنها چه بودند؟

در مسیر اجرایی کردن پروژه‌ها مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی با ۷ نوع چالش مواجه بودند شامل: چالش نیروی انسانی، محیط سازمانی، زیرساختی، محیط خارجی، فردی/ مدیریتی، استراتژی، فکری/ فرهنگی.

چالش نیروی انسانی به شکل مقاومت‌های شدید پرسنل حین اجرا، ضعف تخصص، کمبود نیروی انسانی، پیدایش سیاست‌های چالش برانگیز، رقابت و ... آشکار می‌شد. مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی عمده ترین چالش‌ها را از سوی نیروی انسانی احساس می‌کردند. استدلالی که آنان آورده بودند این بود که با آوردن آن نوآوری امکان تغییر موقعیت پرسنل وجود داشت و به همین دلیل احساس خطر کرده بودند:

- ممکنه که اون جایگاهی که سالها در کتابخونه داشتن تغییر بکنه.

J00304

- مدیران قبلی کتابخانه‌های من به راحتی تمایل نداشتن جا به جا بشن و دوست داشتن پستی که در اختیارشون بود، مدام داشته باشن.

E00105

شکل‌های مقاومت پرسنل البته در شرایط گوناگون، مختلف بود:

- یکی از جدی ترین مشکلاتی که این تغییرات مدیریتی داشت، علی رغم این که ما زمینه‌های لازم را براش فراهم کردیم: کینه، نفرت، بدبینی، خصومتی بود که در بین نیروها نسبت به حالا یا شخص من یا کسانی که با من بودن پیش می‌اومد. E00105

- تغییرات اون چیزی که احساس می‌کردم ممکنه اتفاق بیفته با مقاومت

J00304

راهکارهایی که مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی برای حل چالش‌های مربوط به نیروی انسانی در پیش می‌گرفتند متفاوت بود. مثال‌هایی که می‌توان از برخی از این راهکارها آورد:

- گاهی اوقات هم ما کامیابی کامل نداشتیم ولی ناچار می‌شدیم چندین

مرحله عمل بکنیم تا اون تغییر بتونه تحقق پیدا کنه. E00105

- ما مجبور شدیم بذاریم مرور زمان بهش بگذره و تصمیماتمون بیاد بیرون تا خودشون به این نتیجه برسن که واقعا می‌خواد حرکتی صورت بگیره. M00404

چالش محیط سازمانی یکی دیگر از چالش‌ها بود که جلوی پیشرفت پروژه‌ها را می‌گرفت. اصلی‌ترین مسئله مربوط به ساختار سازمانی بود که اختیار عمل مدیران کتابخانه‌ها را از آنها سلب می‌کند:

- اگر رئیس کتابخانه مرکزی حتی اگر بخواد هزینه ای بکنه باید از معاون پژوهشی دانشگاه اجازه بگیره و او باید امضا کنه. خودش نمی‌تونه امضا کنه. A00105
- به دلیل همون روحیه تمرکز گرایی و مدیریت عمودی که همه چیز باید به مدیریت ارشد سازمان ختم بشه، تفویض اختیار به مدیران لایه‌های میانی سازمان از جمله خود من که رئیس کتابخونه هستم این تفویض در کمترین میزان خودشه. H00304

به نظر می‌رسد مسئله ای که دامنه اختیارات مدیران این کتابخانه‌ها را محدود می‌کند، بی‌اعتمادی است که درون سیستم وجود دارد و تمایل به این که قدرت مطلقا دست لایه‌های بالاتر باشد. آنطور که برخی از مدیران به وجود این بی‌اعتمادی‌ها در سیستم موجود اشاره کرده اند:

- اعتماد وجود نداره و همه اختیارات در دست مدیر سطح بالاست. A00105
- احساس می‌کنم که سیستم اون اعتماد رو به من نداره. F00204

هیچ راهکار اساسی برای حل چالش محیط سازمانی وجود نداشت. برای رفع چنین ساختار خشک و لایه لایه ای نیاز به تغییرات بنیادین است و چنین تحولی را دولت می‌تواند به وجود بیاورد.

چالش زیرساختی مسئله کمبود منابع، امکانات و فضا را آشکار می‌سازد. این نوع از چالش گاهی منجر به توقف پروژه‌های نوآوری و در مواقعی هم سبب به تعویق انداختن اجرای طرح‌ها می‌شده است.

چالش محیط خارجی اشاره به نفوذ عوامل خارجی دارد که سبب توقف پروژه‌های نوآوری مدیران می‌شده است. برای مثال مدیر کتابخانه ای که به دنبال ارتقای جایگاه کتابخانه به یک

مرکز اطلاع رسانی منطقه ای بود به دلیل نیاز به ارتباط گیری قوی با دستگاه‌های استانی و نبود کادر روابط عمومی قوی در کتابخانه به شکست منجر شد:

شما آگه بخواین بایستی ارتباط خیلی خوبی با دستگاه‌های استان برقرار بکنی. با استانداری به خصوص. با فرمانداری، تمام شهرها، مراکز علمی، آموزشی، پژوهشی ارتباط مداوم داشته باشی. یک کادری به نظر من لازم بود برای این کار. کادری که کارش این باشه. به روابط عمومی قوی بایستی توی کتابخونه مرکزی باشه برای پی گیری اینا. G00205

برای این نوع از چالش نیز راهکار وجود داشت و مدیران می‌دانستند که می‌بایست چه کاری انجام بگیرد، اما به علت آنکه تحقق این راهکارها به سادگی امکان پذیر نبود، پروژه یا شکست می‌خورد یا آنکه متوقف می‌شد.

چالش فردی / مدیریتی نوع دیگر چالش‌ها بود که مدیران کتابخانه‌ها منشأ رویداد چنین چالشی بودند. در این مورد، یا مدیر قانونی را ایجاد کرده که منجر به شکل گیری Bias در محیط کتابخانه‌های دانشگاهی شده بود. یا این که دوره مدیریتی مدیر به اتمام می‌رسیده و در نتیجه نمی‌توانست طرح مورد نظرش را پیاده کند:

- الآن دیگه ول شده. یعنی بعد از من مدیران مختلف دیگه ای اومدن ولی دیگه ادامه ندادن. G00205
- یکی از چالش‌هایی که الانم در طی برطرف کردنش هستیم... این بود که ما مجبور بودیم بیایم از خودمون قانون دربیاریم. M00404

چالش‌هایی که از سوی مدیران ایجاد شده بود تا حدودی قابل برطرف کردن بود. مثلاً قانونی را که مدیر کتابخانه وضع کرد و سبب بروز نارضایتی شده بود، مدیر کتابخانه به اصلاح آن قانون پرداخت. اما کوتاه مدت بودن پست مدیریت کتابخانه‌ها حل‌شدنی نبود.

چالش استراتژی نمونه دیگر از چالش‌های پیش روی مدیران بود که مربوط به بی‌برنامگی مدیر کتابخانه و سازمان مادر می‌شد:

- همه باید سالی به بار گزارش می‌دادن، ما باید سه ماه یکبار گزارش فعالیت می‌دادیم. سالی یکبار گزارشمون تحلیلی بود. که به Plan سالانه داشتیم. این پلنمون تا این حدش انجام شد. این حدش انجام نشد. آنالیز می‌کردیم که چرا انجام نشد... چون سازمان بعضی وقتا

برنامه نداشت ما با اون نمی تونستیم هماهنگ بشیم و برنامه مون پیش

نمی رفت. L00505

- برای تدوین کردن یه برنامه چند ساله نیازمند آن هستیم که با خود هیئت رئیسه و خود کتابدارا در تعامل باشیم. برای این که بگیم در

آینده به کجا می‌خوایم برسیم. J00304

برای این نوع از چالش مدیران راهکاری را در پیش نگرفته اند. به ویژه آنکه وقتی دانشگاه بی برنامه بود، دیگر نمی توانستند اقدامی را انجام دهند و طرح‌ها متوقف می‌شدند. چالش فکری/ فرهنگی مربوط به فرهنگ جامعه است. مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به تجربه آموخته اند که افراد از فعالیت‌های جمعی و مشارکتی استقبال نمی‌کنند و فرد محوری بر تمامی ابعاد زندگی آنها سایه افکنده است:

- دیدگاه من دیدگاه جمع محور بود. ... دیدگاه فرد محور نبود. این یکی از چالش‌ها و مشکلاتی بود که توی کتابخانه هامون توی سالهایی که

من تجربه اشو داشتم احساس می‌کردم که هستش. M00404

- فکر می‌کنم مهم ترین مشکل و معضل ما این باشه که کارگروهی بلد

نیستیم. F00204

به این ترتیب می‌توان ادعا کرد فرهنگ و جوی که پشتیبان نوآوری باشد بر جامعه و سازمان‌های ما حاکم نیست. برای حل چنین چالشی نیاز به تغییرات اساسی است. البته می‌توان از تجربیاتی که برخی از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در زمینه تغییر فرهنگ داشته اند بهره گرفت. آنها از اتفاقی که در محیط کتابخانه هایشان افتاده است خشنود بوده اند. از جمله آنکه همگی به ابراز ایده هایشان تشویق شدند، مشارکت در فعالیت‌های گروهی افزایش یافت، هر کسی می‌توانست مخالفت خودش را با ایده‌ها اعلام کند، پیشنهادها پذیرفته می‌شدند، و در نهایت یک کتابخانه کارآمد پدید آمد. شکل ۱ تصویری از چالش‌های حین اجرا به همراه راهکارهای در پیش گرفته مدیران، و راه حل‌های پیشنهادی ما را نشان می‌دهد:



چالش فکری / فرهنگی	چالش استراتژی	چالش فردی / مددنی	چالش محیط خارجی	چالش زیاده ساختی	چالش محیط سازمانی	چالش نیروی انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: حاکمیت فرهنگ فرد گرایی به جای جمع محوری</li> <li>راهکار مدیر: در بیشتر موارد راهکاری نبود</li> <li>راه حل: پیشنهادی: الگویی از تجربه‌های مدیران در زمینه‌ی تغییر فرهنگ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: بی برنامه بودن کتابخانه و سازمان مادر</li> <li>راهکار مدیر: راهکاری در پیش نگرفته بودند</li> <li>راه حل: پیشنهادی: برنامه ریزی و آینده نگری برای کتابخانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: مدیر کتابخانه و تغییر در پست مدیریتی وی</li> <li>راهکار مدیر: حل چالش های مربوط به مدیر</li> <li>راه حل: پیشنهادی: تغییر سیاست های انتخاب مدیر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: نفوذ عامل خارجی و متوقف کردن پروژه ها</li> <li>راهکار مدیر: مدیران اقدامی را در پیش نگرفته اند.</li> <li>راه حل: پیشنهادی: تعامل دائمی کتابخانه با جامعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: کمبود منابع، امکانات و فضا در کتابخانه</li> <li>راهکار مدیر: راهکاری برای آن وجود نداشت</li> <li>راه حل: پیشنهادی: تغییر سیاست های اقتصادی دولت برای رفع چالش منابع مالی. تغییرات معماری و ساختاری برای رفع مشکل کمبود فضا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: ساختار لایه لایه و حاکمیت بروکراسی شدید اداری</li> <li>راهکار مدیر: نیاز به راه حل اساسی و بنیادین داشت</li> <li>راه حل: پیشنهادی: تغییر در ساختار کتابخانه ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دلیل: تهدید موفقیت پرسنل</li> <li>راهکار مدیر: توجه پرسنل به ضرورت ایجاد تغییر؛ جلب مشارکت پرسنل؛ ابلاغ اداری</li> <li>راه حل: پیشنهادی: شفافیت اطلاعات</li> </ul>

شکل ۱. چالش ها، راهکارهای مدیران و راه حل های پیشنهادی پژوهشگر (مبتنی بر پژوهش حاضر)

ارزیابی مدیران کتابخانه‌ها از نتیجه پروژه‌های نوآوری چه بود؟  
 ارزیابی که مدیران کتابخانه‌ها از نتایج پروژه‌هایشان داشته‌اند به صورت موفقیت یا شکست و حتی توقف طرح بوده است. به گفته مدیران پروژه‌های آنان در صورت تحقق یافتن آثار و نتایج مثبتی را به دنبال خود می‌آورد.  
 عواملی همچون خواست و پشتیبانی مقام بالاتر، پی گیری و سماجت، بازکردن مسیرهای اجرا، ارزش قائل شدن برای کار، و افق دید وسیع منجر به موفقیت مدیران کتابخانه‌ها در انجام پروژه‌هایشان شده بود:

(۱) خواست و پشتیبانی مقام بالاتر: اگر رئیس دانشکده مخالف این کار بود من نمی‌تونستم

این تغییر را ایجاد کنم. A00105

۲) پی گیری و سماجت: به دستاوردی که به من نشون داد که پی گیری همراه با شکیبایی می تونه به نتیجه منجر بشه. این که ما زود از میدون به درنریم یا اینکه کنترلمونو از دست بدیم.

H00304

۳) بازکردن مسیرهای اجرا: یکی از رموز موفقیت ما در این داستان این بود که همیشه سعی می کردیم مسیرها را باز کنیم. هیچ جا دنبال این نبودیم که یک مسیری را مسدود بکنیم. B00104

۴) ارزش قائل شدن برای کارها: من خود کار فی نفسه این قدر برام مهم بود، ارزشش بعدا

دیده می شد. C00305

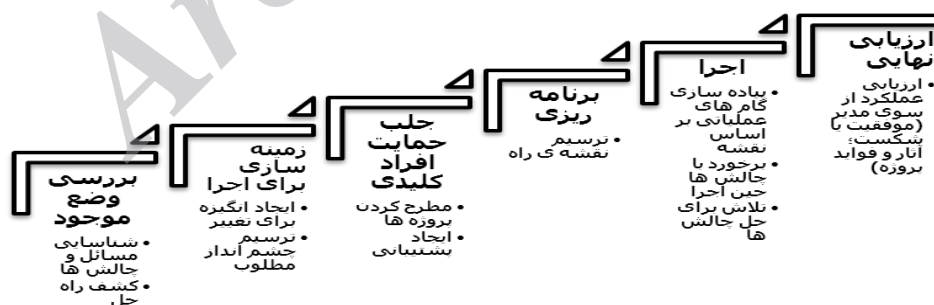
۵) افق یا دید وسیع: می دونستم که بایستی کار اشتباهی نکنم، یعنی تغییری ایجاد نکنم که مجبور بشم برشگردونم. اگر آدم کار اشتباهی بکنه نه تنها بازگشتش خیلی مشکله بلکه آدم

اعتبارش هم از دست میره. A00105

عامل های دیگری هم در موفقیت مدیران کتابخانه های دانشگاهی نقش داشته اند، همچون تجربه، تخصص، انگیزه، علاقه، حس مسئولیت پذیری، برداشتن گام های کوچک، پرسنل خبره و متخصص.

### جمع بندی

شناسایی تجربه های نوآوری مدیران و فرآیندی که آنها به منظور اجرای اقدامات نوآورانه شان طی کرده اند منجر به شناسایی مدل فرآیند پروژه های نوآوری شد. مراحل شش گانه این مدل در شکل ۲ به نمایش در آمده است:



شکل ۲. مدل فرآیند پروژه‌های نوآوری (برگرفته از پژوهش حاضر)

### مرحله اول: بررسی وضع موجود

در این مرحله مدیران کتابخانه‌ها با بررسی همه جانبه وضع موجود، به تحلیل شرایط محیطی کتابخانه می‌پرداختند. آنها به محض ورود به کتابخانه متوجه مسائل یا چالش‌هایی می‌شدند که برای رفع آنها نیاز به نوآوری و تغییر داشتند. مدل‌های فرآیند تغییر و نوآوری مطرح در ادبیات مدیریت، مرحله اول را به گونه‌ای متفاوت ارائه می‌دهند: مدل تغییر جامع، تدوین برنامه (برنامه ریزی) را ابتدایی‌ترین مرحله می‌داند و تجزیه و تحلیل محیطی به منظور شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی مدیر را به مرحله دوم موقوف می‌کند. مرحله اول فرآیند تغییر و نوآوری در مدل مدیریت تغییر اثربخش زمینه‌سازی برای اجرای تغییر؛ در مدل فرآیند نوآوری ایده‌زایی یا توسعه ایده‌ها؛ و در الگوی توسعه اوکانور فرهنگ‌سازی برای نوآوری است. همچنین، مرحله اول مدل لوین خروج از انجماد نام دارد که بیانگر آن است که فرد تا زمانی که وضعیتی را ناخوشایند نپندارد هیچ‌گاه دست به تغییر نمی‌زند. مرحله اول مدل فرآیند نوآوری تکنولوژی نیز بر خلق دانش جدید به منظور تولید محصول جدید تأکید می‌شود.

### مرحله دوم: زمینه‌سازی برای اجرا

مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی به دنبال جلب مشارکت پرسنل در فرآیند تغییر بوده‌اند. آنها به روش‌های گوناگون تلاش داشتند در افراد ایجاد انگیزه کنند. از جمله آنکه کمیته‌هایی برای درگیرکردن پرسنل در انجام کارها تشکیل می‌دادند. جلساتی مشترک با آنها ترتیب می‌دادند و مسائل موجود و پیش روی کتابخانه را با آنان در میان می‌گذاشتند؛ آنها را تشویق به اشتراک گذاشتن ایده‌هایشان می‌کردند. حتی بودند مدیرانی که از کاربران برای اجرای تغییرات نظرخواهی می‌کرده‌اند. ایجاد انگیزه برای تغییر در مدل‌های لوین و مدیریت تغییر اثربخش نخستین گام بود. در مدل لوین به این نکته تأکید شده است که تا شرایط مساعد برای تغییر به وجود نیاید (یعنی فرد رفتارهای پیشین خود را نادرست نپندارد) تغییر رخ نخواهد داد. توجیه پرسنل به ضرورت تغییر بر عهده مدیران است و آنها می‌بایست بستر مناسبی را برای اجرای پروژه‌های نوآوری فراهم آورند. در مدل مدیریت تغییر اثربخش زمینه‌سازی برای تغییرات

جزو گام‌های اساسی و مهم برای پیاده سازی تغییر است. در سایر مدل‌ها به ایجاد انگیزه در پرسنل توجهی نشده است.

#### مرحله سوم: جلب حمایت افراد کلیدی

تصمیم مدیر برای انجام اقدامات نوآورانه تأیید مقامات ارشد را لازم داشت. مدیران پروژه‌های خود را نزد معاون پژوهشی، رئیس دانشگاه، شورای عالی دانشگاه و یا نهادهای دیگر خارج از محیط دانشگاه مطرح می‌کردند و هر گاه موافقت آنها جلب می‌شد، طرح‌های نوآوری به جریان گذاشته می‌شد. کارکنان گاه در مرحله مطرح کردن پروژه‌ها مخالفت‌های خود را آشکار می‌کردند. سبب آن احساس خطری بود که از تغییر موقعیت یا جایگاهشان کرده بودند. اگر مرحله زمینه سازی اجرا به خوبی پیش می‌رفت، مدیران می‌توانستند در مرحله مطرح کردن پروژه‌ها موفق شوند. مدیران ارشد نقش پشتیبانی مدیران کتابخانه‌ها را برای اجرای طرح بر عهده داشتند، اما کارکنان موظف بودند تا در فرآیند اجرای پروژه‌های نوآوری مشارکت کنند. پس لازم بود مدیران آنها را قانع کنند که تغییرات نه تنها به آنها ضرری نمی‌رساند بلکه برایشان سود هم دارد. این مرحله از فرآیند نوآوری مشابه مرحله سوم مدل مدیریت تغییر اثربخش از فرآیند تغییر است که در آن کارگزاران تغییر به دنبال جلب حمایت اساسی افراد کلیدی در سازمان هستند. در مدل لوین این مرحله پایانی است و انجام مجدد نام دارد. و در آن مدیران به دنبال پذیرش تغییر از سوی افراد مهم و صاحب نفوذ هستند.

#### مرحله چهارم: برنامه ریزی

تدوین برنامه یا استراتژی مهم ترین مرحله ای است که مدیران کتابخانه‌ها به منظور عملی کردن طرح‌هایشان و تضمین موفقیت‌های آنان نیاز به گذر از آن داشتند. حتی یکی از مدیران کتابخانه‌ها داشتن طرح و استراتژی را مهم‌تر از اجرای خود طرح می‌دانست. برای این منظور، مدیران کتابخانه‌ها با بررسی وضع موجود، سعی در تدوین استراتژی‌های بلند یا حتی کوتاه مدت برای تغییر داشته اند. بیشتر مدیرانی هم که طرح و نقشه داشتند، پروژه‌هایشان با موفقیت همراه می‌شد، اما آنهایی که برنامه ریزی برای تغییرات نداشتند در اجرای طرح‌هایشان با شکست مواجه می‌شدند. مرحله برنامه ریزی یا تدوین طرح و نقشه در مدل تغییر جامع در مرحله ابتدایی ظاهر شد. در این مرحله مدیر به بررسی این می‌پرداخت که سازمان قرار است

به چه سمت و سویی برود. در مراحل میانی به طراحی نقشه استراتژیک به منظور مشخص کردن مسیر حرکت پرسنل می‌پردازد و به دنبال آن اجرا اتفاق می‌افتد. ترسیم چشم انداز آینده سازمان در مرحله دوم از مدل مدیریت تغییر اثر بخش وجود داشت. در یکی از مراحل پایانی، انجام برنامه ریزی فعالیت و تعهد جزو فرآیند برنامه ریزی برای اجرای تغییرات بود. کسب حمایت افراد کلیدی سازمان و طراحی نقشه حرکت کارکنان در این مرحله اتفاق می‌افتد.

### مرحله پنجم: اجرای پروژه‌ها

مدیران کتابخانه‌ها برای اجرای پروژه‌های نوآوری دقیق و با برنامه گام برمی‌داشتند. گاه در برداشتن این گام‌ها مدیر کتابخانه با چالش مواجه می‌شد. هنگامی که موانع و چالش‌ها متعدد و پیچیده می‌شد، به راه‌حل‌های جدید و خلاق نیاز بود.

گاه برای حل این چالش‌ها، نوآوری‌های دیگری در محیط کتابخانه شکل می‌گرفت. نوآوری‌های رشته‌ای اتفاق دیگری بود که برخی مواقع در میان پروژه‌های مدیران دیده می‌شد. در این صورت یک نوآوری، منشأ رویداد نوآوری‌های بیشتر می‌شد. حین فرآیند اجرای نوآوری، مدیران با ۷ نوع چالش مواجه بوده‌اند که برای از میان برداشتنشان نیاز به راه‌حلهایی داشتند. گاه راه‌حلی برای آنها وجود نداشت و، به ناچار، مدیر کتابخانه تن به شکست می‌داد. اجرای استراتژی جزو مراحل پایانی در مدل‌های گوناگون فرآیند تغییر و نوآوری است. مدیر سایر مراحل را با موفقیت پشت سر می‌گذارد و وارد مرحله اجرا می‌شود. مدل‌های موسوم به "تغییر جامع" و "مدیریت تغییر اثر بخش" این مرحله را در انتهای فرآیند می‌گذارند، اما هیچ‌کدام به چالش‌های رویاروی مدیران اشاره نکرده‌اند. اجرا در مدل فرآیند نوآوری و توسعه نوآوری اوکانور نیز در مرحله نهایی رخ می‌دهد. آن دو مدل هم به چالش‌های حین اجرا اشاره‌ای نکرده‌اند.

### مرحله ششم: ارزیابی اجرا

این مرحله به بررسی آثار یا کاربرد پروژه‌های نوآوری مدیران و یا ارزیابی عملکردشان اختصاص دارد. قضاوت مدیران کتابخانه‌ها در مورد پروژه‌شان سه‌گونه بود: یا خود را موفق می‌دانسته‌اند، یا شکست خورده، و یا آنکه طرح‌شان را راکد یا متوقف می‌دانستند. بودند

مدیرانی که شکست خورده، ولی هنوز امیدوار که بتوانند در فرصت‌های بعدی طرح خود را تحقق بخشند. ارزیابی عملکرد آخرین مرحله ای است که در مدل تغییر جامع نیز به آن اشاره شده است. مدیر لازم است به این پرسش‌ها پاسخ دهد: چه نوع تغییراتی را ایجاد کرده است؟ تغییرات چه تأثیرها بر محیط سازمان گذاشته است؟ نتیجه فرآیند چه بوده است؟

مراحل فرآیند نوآوری که در این پژوهش شناسائی شد، با گام‌های استراتژیک سایر مدل‌های فرآیند تغییر و نوآوری بسیار شباهت دارند. تفاوت‌های این مدل با مدل‌های دیگر آنست که: (۱) ترتیب رخداد مراحل پیاده سازی پروژه‌های نوآوری با آنها فرق می‌کند؛ (۲) در پژوهش حاضر، برخلاف سایر مدل‌ها، به چالش‌ها و راهکارهای نوآوری توجه شده است.

مدل حاضر با بررسی وضع موجود آغاز می‌شود. در آن مدیران به دنبال شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها هستند و سپس، زمانی که مدیران نیاز به تغییر را احساس کنند، به دنبال ایجاد انگیزه در پرسنل برمی‌آیند تا با تغییرات همگام شوند. زمانی که افراد مجموعه با آنها همگام می‌شوند، مدیر درصدد جلب حمایت افراد کلیدی در سازمان (مقامات ارشد) بر می‌آید و اگر موفق شود، وارد مرحله برنامه ریزی می‌شوند و با تدوین طرح و استراتژی کارا زمینه را برای پیروزی خود فراهم می‌کنند. اجرا هم طبق برنامه است و البته همراه با چالش‌ها. در صورت رفع چالش‌ها، فرآیند اجرای نوآوری به موفقیت دست می‌یابد و اگر راهکاری برای حل موانع و چالش‌ها نبود، فرآیند اجرای استراتژی به شکست می‌انجامد.

## بحث و نتیجه گیری

نوآوری در فضای سازمانی از الزامات دوران تغییرات سریع است. نمود مشهود تغییر سریع را در دوران ما، در عرصه تکنولوژی می‌توان دید. تغییرات تکنولوژیک، از دوران انقلاب صنعتی، پیامدهای جدی برای ساختارهای اجتماعی داشته است. پس از دو سده، بر سرعت تحولات تکنولوژیک به نحو چشمگیر افزوده شده است. به تبع آن پیامدها برای ساختارهای اجتماعی نیز عمق و توسعه بسیار یافته است.

به جرات می‌توان گفت که هیچ تکنولوژی ای به اندازه تکنولوژی اطلاعاتی در دهه‌های گذشته بر جوامع انسانی و ساختارهای آن اثرگذار نبوده است. پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، و

فرهنگی توسعه تکنولوژی الکترونیک به سختی قابل شمارش است و کمتر عرصه ای است که از آن تأثیر نپذیرفته باشد.

مدیران سازمان‌های اداری به منزله بخشی از ساختارهای اجتماعی، نیز خود را با چالش کنارآمدن و پذیرش تغییرات فوق می‌یابند. اما، در روی کردن به تغییر- چه به صورت انفعالی و پس از واقعه و چه به صورت فعال و پیش از الزام آور شدن تغییر- مدیران ممکن است با سختی‌هایی مواجه شوند. عوامل درون و برون سازمانی مختلف می‌تواند بر خواست آنها برای تغییر، تأثیر برانگیزاننده یا بازدارنده داشته باشد. یافته‌های پژوهش حاضر برخی از شناخته‌ترین آنها را نشان داد: پشتیبانی یا مخالفت مقامات بالاسری، و تمایل یا نگرانی پرسنل با تغییر. کیفیت و شدت پشتیبانی‌ها و مخالفت‌ها با تغییر، در سازمان‌ها، جدا از عوامل روان شناختی، متأثر از شرایط تاریخی و اجتماعی محیطی است که تغییر قرار است در آن رخ دهد. انتظار می‌رود در محیط‌های پیشامدرن یا متأثر از جهان بینی پیشامدرن، به تغییر با سوء ظن بیشتری برخورد شود؛ و در جوامع مدرن یا متأثر جهان بینی مدرن از تغییر استقبال شود. گرچه همه جوامع، اعم از پیشامدرن و مدرن به تشکیل سنت‌های خود می‌پردازند، اما در جوامع اخیر، استناد به سنت برای توجیه انتخاب‌ها کمتر رواج دارد و به جای آن بر عقل خود بنیاد توجیه تصمیم‌ها اتکا می‌شود. از این رو، اذهان شکل گرفته بر حسب آموزه‌های عقل خود بنیاد قاعدتا آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر دارند و برخلاف جوامع پیشامدرن، رفتار، گفتار، و ایستارهای تثبیت شده (= سنت) در آنها قداست ندارد و فاصله گرفتن از آن هراس آور نیست یا کمتر هراس آور است.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

پیشنهاد می‌شود برای درک تأثیر شرایط تاریخی و اجتماعی بر ابتکارات نو آورانه در کتابخانه‌های دانشگاهی در جوامع دیگر، پژوهش در دو سطح کل نگر و جزء نگر انجام شود:

۱) کل نگر: پژوهش دیگری در زمینه تجربه‌های نوآوری مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در خارج از کشور انجام بگیرد و فرآیندی را که مدیران آنها برای پیاده سازی پروژه‌های نوآوریشان طی کرده اند و نیز چالش‌هایی که مدیران با آن رو به رو بوده اند و عوامل موفقیت

و شکستشان شناسایی شود تا مدیران ایرانی از نتایج آن برای آماده سازی شرایط به منظور وقوع نوآوری‌ها در محیط کتابخانه‌های دانشگاهی کشور الگو بگیرند.

۲) **جزء نگر:** پژوهش‌هایی نیز در زمینه هر یک از انواع نوآوری‌ها در محیط کتابخانه‌های خارج از کشور انجام بگیرد تا شرایط تحقق یافتن پروژه‌های آنان با آنچه که در تحقیق حاضر به دست آمد مقایسه شوند و نتایج آن را برای بهبود وضعیت موجود و تحقق یافتن پروژه‌های شکست خورده در آینده به کار برد.

### کتابشناسی

استراوس، انسلم، و جولیت کرین. (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه* زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.

حاجی زاده، پیمان، و احمد سرداری. (۱۳۹۱). "بررسی اهداف و وظایف پارک‌های علم و فناوری ایران و میزان تمرکز آنها بر مراحل مختلف فرآیند نوآوری". *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۱)، ص ۱-۲۰.

رستگار، عباس و دیگران. (۱۳۹۱). "آسیب شناسی فرآیند نوآوری در شرکت‌های ایرانی". *مدیریت دولتی*، ۴(۳)، ص ۹۱-۱۰۶.

شاهین، آرش، و ارمغان صادق بیگی. (۱۳۸۹). *مدیریت نوآوری*. اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

فرنچ، وندال، و سیسیل، اچ بل. (۱۳۹۱). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه و نگارش مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.

Jing, G. and Jin, C. (2009). "Innovative university library". *Journal of Library Management*, 30 (4/5), pp. 295-308.

Bergart, R. and D'Elia, M. J. (2010). "Innovation: the language of learning libraries". *Journal of Reference Services Reviews*, 38 (4), pp. 606-619.