



आधुनिक युग में ग्रंथालय एवं सूचना केन्द्रों में परिवर्तन प्रबंध

Dr. Meera Devi Raikwar¹ and Dr. Umesh Singh Kushwah²

¹Librarian , Govt. College Narsinghgarh, District Rajgarh, . Madhya Pradesh, India.

²Librarian , Virangana Rani Avantibai Shaskiya Mahavidyalay, Khairlanji, Balaghat. Madhya Pradesh, India.

*Corresponding authorEmail: meera.jiwaji@gmail.com

परिचय (Introduction)

आधुनिक युग में ग्रंथालयों एवं सूचना केन्द्रों में सूचना के बढ़ते आकार, कम्प्यूटरीकरण तथा अन्य नवीन तकनीकों के आ जाने से एवं ग्रंथालयों द्वारा सूचना प्रदान करने की नई—नई तकनीकों के कारण ग्रंथालयों में परिवर्तन की आवश्यकता का अनुभव किया जा रहा है परिवर्तन प्रकृति का शाष्वत नियम है, एक संस्था के संदर्भ में परिवर्तन के अनेक अयाम हो सकते हैं, समाज की परिवर्तन आवश्यकतायें, कार्ययोजनाओं के क्रियान्वयन की बदलती तकनीकों एवं उपकरणों के कारण प्रबंधन में लगातार परिवर्तन की आवश्यकता महसूस की जाती है। यह परिवर्तन कार्य योजना, क्रियान्वयन, संगठन, उपकरण से सबधित हो सकते हैं। किसी भी ग्रन्थालय की निरंतर प्रगति के लिए परिवर्तन अत्यावध्यक है। पिछले कुछ दशकों में तकनीकी परिवर्तन के कारण परिवर्तन की गति और भी तीव्र हो गई है तथा इस गति का भविष्य में और भी तीव्र होना संभावी है। इसलिये परिवर्तन का प्रबंध करना अत्यंत आवश्यक हो गया है। ग्रन्थालय में होने वाला परिवर्तन ग्रन्थालय के लिए लाभदायक सिद्ध हो रहा है। वर्तमान परिदृष्टि में परिवर्तन प्रबंधन एक विशिष्ट प्रबंधन कला के रूप में सामने आया है, जिसमें परिवर्तनों के क्षेत्र एवं विकास को नवीन योजनाओं के अनुरूप ग्रन्थालय की प्रबंधन आवश्यकताओं हेतु प्रयोग में लाया जाता है। सरल शब्दों में इसे परिवर्तनों के प्रबंधकीय निदान की प्रक्रिया (Task of Managing Change), कहा जाता है। एवं परिस्थितियों के अनुसार कार्यों एवं क्रियाकलापों का परिवर्तन एवं उनका सुव्यवस्थित प्रबंध ही परिवर्तन प्रबंध कहलाता है।



परिवर्तन प्रबंधन के प्रकार (Types of Changes Management)

टेरी सी कार्सन (Terry C. Carson 1999) के अनुसार परिवर्तन के निम्न प्रकार हो सकते हैं –

1. अनुकूल परिवर्तन (Adaptive Change)

इस प्रकार के प्रबंधकीय परिवर्तन सामान्य परिवर्तनों की श्रेणी में आते हैं, जो किसी दबाव अथवा आकस्मिक परिस्थितियों के कारण न होकर संस्था को बदलते परिदृष्टि के अनुकूल परिवर्तित करने हेतु किये जाते हैं। इसमें परिवर्तन को आवश्यक अनुकूलता तथा सुविधानुसार लागू किया जाता है, इसमें चुनौतियों को स्वीकार नहीं किया जाता है।

2. नवीन परिवर्तन (Innovative Change)

यह प्रबंधकीय परिवर्तन नवीन एवं रचनात्मक गतिविधियों से निर्मित होते हैं, नवीन परिवर्तन कई बार संगठन में अज्ञात भय एवं अनिश्चितता का वातावरण पैदा कर देते हैं फिर भी प्रतिस्पर्धा के इस कठिन दौर में यह प्रबंधकीय प्रयोग सफल होने पर संस्था को स्थापित करने में मदद करते हैं।

3. नवीन परिवर्तन (Innovative Change)

यह प्रबंधकीय परिवर्तन नवीन एवं रचनात्मक गतिविधियों से निर्मित होते हैं, नवीन परिवर्तन कई बार संगठन में अज्ञात भय एवं अनिश्चितता का वातावरण पैदा कर देते हैं फिर भी प्रतिस्पर्धा के इस कठिन दौर में यह प्रबंधकीय प्रयोग सफल होने पर संस्था को स्थापित करने में मदद करते हैं।

4. मौलिक नवीन परिवर्तन (Radically Innovative Change)

इस प्रकार के परिवर्तन संस्था में एक भय का वातावरण भी मिर्मित करते हैं, जिसमें प्रबंधकीय ढांचे में आमूलचूल परिवर्तन कर दिये जाते हैं, अधिकांशतः इस तरह के परिवर्तनों का संस्था में विरोध भी किया जा सकता है, अतः इस प्रकार के प्रबंधकीय परिवर्तन एक दीर्घ समयावधि की कार्य योजना के पश्चात् ही क्रियान्वित किये जाते हैं, ताकि संगठन एवं कर्मचारियों को नवीन प्रबंधकीय योजनाओं के अनुरूप तालमेल स्थापित करने में समर्थ्या उत्पन्न न हो। क्योंकि इस प्रकार के प्रयोग संस्था में एक विषाल परिवर्तन लाते हैं इस प्रकार के परिवर्तन के लिए एक विस्तृत रणनीति बनाने की आवश्यकता होती है।

5. संगठनात्मक परिवर्तन (Organisational Change)

संगठनात्मक परिवर्तन वह प्रबंधन है जिसे संगठन के सर्वोच्च प्रबंधकों द्वारा किया जाता है यह सम्पूर्ण संगठन में बड़े परिवर्तनों के लिए जिम्मेदार होता है। संगठनात्मक प्रबंध के लिए एक निश्चित प्रविधि (Methodology) को लागू किया जाता है तथा उच्चस्तरीय, मध्यम स्तरीय तथा मानव संसाधन प्रबंधकों की इसमें महत्वपूर्ण भूमिका होती है।

6. व्यक्तिगत परिवर्तन (Individual Change)

व्यक्तिगत परिवर्तन प्रबंध संगठन के निम्न स्तर तक के कर्मचारियों के व्यक्तिगत वृष्टिकोण को ध्यान में रखकर परिवर्तन किया जाता है। संगठन के कर्मचारी वास्तविक परिवर्तन को अपने क्रियाकलापों द्वारा आयोजित करते हैं। व्यक्तिगत परिवर्तन प्रबंध के अंतर्गत कर्मचारियों को प्रशिक्षण के द्वारा नवीन उपकरणों, तकनीकों की जानकारी उपलब्ध कराई जाती है।

परिवर्तन के कारक (Factors of Change)

कार्सन (Carson) के अनुसार “संगठनात्मक परिवर्तन संगठन के क्रियाकलापों का परिवर्तन है। यह परिवर्तन संगठन के ढांचे, कार्यों में परिवर्तन, नये उत्पादों के निर्माण तथा कर्मचारियों के कार्य करने के ढंग तथा संगठन की आंतरिक तथा बाह्य घटनाओं का परिणाम हो सकता है” परिवर्तन के दो प्रमुख कारक होते हैं –

1. आंतरिक कारक (Internal Factor)
2. बाह्य कारक (External Factor)

1. आंतरिक कारक (Internal Factor) – आंतरिक परिवर्तन के कारक संस्थान के अन्दर ही उत्पन्न होते हैं। यह संस्थान के आंतरिक वातावरण का निर्माण करते हैं। इन कारकों में संस्थान के सदस्य, कर्मचारी तथा उनकी आपसी समझ एवं तालमेल, कार्य करने का ढंग, आंतरिक वातावरण, भौतिक सुविधायें, मानव संसाधन से संबंधित समस्यायें प्रबंधकीय निर्णय, संगठन के लक्ष्यों में परिवर्तन इत्यादि प्रमुख हैं।

- 2. बाह्य कारक (External Factor)** — बाह्य कारकों का प्राकट्य संगठन के बाहर होता है। रूपांतर के प्रमुख बाह्य कारकों में तकनीकों का नवीनीकरण जनसंख्यात्मक विशेषतायें बाजार तथा व्यवसाय में परिवर्तन सामाजिक तथा सांस्कृतिक ढाँचा, राजनीतिक दबाव कानूनी तंत्र तथा आर्थिक कारक इत्यादि होते हैं।

परिवर्तन प्रबंधन की प्रक्रिया (Process of Change Management)

कैथरीन स्मिथ (Catherine Smith) 1998 के अनुसार “परिवर्तन की शुरुआत किसी विशिष्ट उद्देश्य जिसे प्रायः विजन (Vision) कहा जाता है कि पूर्ति हेतु की जाती है, अथवा यह परिवर्तन उद्देश्य एवं प्राप्त लक्ष्य के बीच के अंतर निहित होता है।

प्रबंधन में परिवर्तन की प्रक्रिया के निम्न लिखित चरण होते हैं।

- नियोजन (Planing)** — परिवर्तनीय प्रबंधन के इस प्रथम चरण में प्रबंधकीय आवश्यकताओं का निर्धारण किया जाता है, तथा इसके क्रियान्वयन हेतु परिवर्तन प्रबंधन दल का गठन एवं एक विस्तृत कार्य योजना बनाई जाती है।
- प्रबंधन एवं लागू करण (Management and Implementation)** — नियोजन के पश्चात आवश्यक प्रबंधकीय परिवर्तनों को साकार रूप प्रदान करने का कार्य किया जाता है जिसमें परिवर्तन संबंधी नीतियों का क्रियान्वयन प्रबंधन नियंत्रण एवं अनुरक्षण हेतु विस्तृत कार्यावली तैयार की जाती है, ताकि परिवर्तनों को सुचारू रूप से संगठन की एक प्रक्रिया का रूप प्रदान किया जा सके।
- उपकरण एवं विधियाँ (Tools and Techniques)** — परिवर्तित प्रबंधकीय व्यवस्था के सुचारू संपादन हेतु उपयुक्त नियंत्रण, संचालन एवं निगरानी तत्व उपकरणों का विकास अत्यंत आवश्यक है, यह उपकरण ही परिवर्तन की मात्रा एवं गुणवत्ता के मापन में सहायक सिद्ध होते हैं, प्रबंधन की वास्तविक वस्तुस्थिती का अनुमान भी देते हैं।
- नियंत्रण एवं प्रशासन (Controlling and Administration)** — यह अंत्यत महत्वपूर्ण चरण है इसमें नियंत्रण, संचालन एवं निगरानी का सतत अध्ययन किया जाता है, ताकि उपयुक्त परिवर्तन से अभीवट लक्ष्य की प्राप्ति की जा सके, इस हेतु स्मिथ (Smith) का विचार है कि परिवर्तन प्रबंधकों को लगातार अपनी आँखे एवं कानों को खुला रखना चाहिए, ताकि परिवर्तन की दिशा को लक्ष्य से समन्वित किया जा सके, यह लक्ष्य हमेशा परिवर्तन का केन्द्र होना चाहिए।
- उपकारणों को जुटाना (Development of Instrument)** — इस चरण में परिवर्तन की सफलता तथा असफलता का पता लगाने के लिए विभिन्न देखरेख (Monitoring) उपकरणों को विकसित किया जाता है ताकि प्रक्रिया में समायोजन स्थापित किया जा सके।
- मार्गदर्शन एवं देखभाल (Tracking and Monitring)** — इस अंतिम चरण में विभिन्न परिवर्तनों के लिए आवश्यकतानुसार मार्गदर्शन तथा देखरेख तब तक प्रदान की जाती है जब तक कि परिवर्तन संगठन में पूर्ण रूप से लागू नहीं हो जाते हैं।

परिवर्तन के आवेग (Forces of Change)

परिवर्तन प्रबंधन में सकारात्मक एवं नकारात्मक आवेग का विशेष महत्व है, जिनके सतत अध्ययन व विश्लेषण द्वारा परिवर्तनों को संस्था के अनुकूल किया जा सकता है। दोनों ही प्रकार के आवेग संस्था में एक साथ संचारण कर सकते हैं, जो संस्था में प्रबंधकीय परिवर्तन करने हेतु प्रबंधन को वाध्य करते हैं, यह निम्नलिखित होते हैं:

क्र.	सकारात्मक आवेग (Positive Forces)	नकारात्मक आवेग (Negative Forces)
1.	व्यक्तिगत असंतुष्टी	कर्मचारियों में कार्य के दबाव का भय
2.	कर्मचारियों की असंतुष्टी	कर्मचारियों की कमी एवं प्रबंधन का समय अभाव
3.	नवीन तकनीक	प्रशिक्षित कर्मचारियों की नियुक्ति संबंधित समस्यायें

4.	उच्च स्तरीय प्रबंधन का दबाव	कर्मचारियों के प्रशिक्षण का अभाव
5.	उपयोगकर्ताओं की शिकायतें	संसाधनों की कमी
6.	प्रतिस्पर्धा का दबाव	संगठन में कर्मचारियों द्वारा अपेक्षित सहयोग का अभाव

परिवर्तन प्रतिरोधक (Barriers/Resistance to Change)

परिवर्तन प्रबंधन के व्यापक लाभ है परंतु एक संस्था में इस परिवर्तनों को कई बार आशंका के रूप में भी देखा जाता है इन प्रतिरोधकों पर प्रबंधन द्वारा लगातार नजर रखने की आवश्यकता होती है, यह परिवर्तन प्रतिरोधक निम्नानुसार हो सकते हैं:

1. **समर्पण का अभाव** :— परिवर्तन के प्रति प्रत्येक कर्मचारी के समर्पण का अभाव एवं कर्मचारियों में पूर्ण सहभागिता ना होना जिससे परिवर्तन में प्रतिरोध उत्पन्न होता है।
2. **भाषा अवरोध** :— किसी भी संस्थान के परिवर्तन में प्रतिरोधक का सबसे बड़ा कारण भाषा होती है। क्योंकि सूचना एवं तकनीकी ज्ञान विभिन्न देशों का उनकी विभिन्न भाषाओं का ज्ञाता नहीं हो सकता अतः भाषा परिवर्तन में बहुत बड़ी बाधा है।
3. **कुशल प्रशिक्षण की कमी** :— परिवर्तन के पूर्व कर्मचारियों को कुशल प्रशिक्षण प्रदान ना करना जिससे कर्मचारियों में हमेशा असफलता का भय बना रहता है।
4. **समय प्रबंधन का अभाव** :— परिवर्तन करते समय, समय प्रबंधन पर ध्यान नहीं दिया जाता है कि कौन सा कार्य कितने समय में समाप्त करना है। जिससे उपयोक्ता एवं कर्मचारी दोनों ही प्रभावित न हो।
5. **अनिश्चितता का भय** :— परिवर्तन प्रबंधन करते समय कर्मचारियों में अनिश्चितता का भय बना रहता है। कि परिवर्तन प्रबंधन कुशलता पूर्ण हो पाएगा या नहीं।
6. **समकक्षों का दबाव** :— संस्था में परिवर्तन के दौरान कर्मचारियों पर कार्य करने का दबाव समकक्षों के द्वारा बना रहना भी परिवर्तन प्रबंधन में प्रतिरोध उत्पन्न करता है।
7. **परस्पर तालमेल एवं विशिष्टता का अभाव** :— आधुनिक युग में परिवर्तन सूचना संचार तकनीकी के बढ़ते स्वारूप के कारण किया जा रहा है जिसका संचालन करने में विशिष्टता एवं परस्पर तालमेल न होना परिवर्तन प्रबंधन का प्रतिरोध किया जाता है।
8. **परिवर्तन का अनुपयुक्त समय** :— कभी कभी प्रबंधकों द्वारा अनुपयुक्त समय पर परिवर्तन का आदेश दे दिया जाता है जिससे कर्मचारियों एवं उपयोक्ता दोनों ही प्रभावित होते हैं। इस कारण भी परिवर्तन प्रबंधन का प्रतिरोध किया जाता है।
9. **यथावत रिथिति से संतुष्ट** :— संस्थान में कर्मचारी यथावत रिथिति से ही संतुष्ट रहता है। परिवर्तन से उसे कई प्रकार के भय उत्पन्न होते हैं। जैसे असफलता का भय, पद का भय, कार्य में व्यास्तता का भय आदि

परिवर्तन प्रबंधन की संरचना (Model of Change Management)

1. **सहभागिता (Participation)** वांछित परिवर्तन कर्मचारियों की आपसी सहभागिता के अभाव में नहीं किये जा सकते अतः उनकी सहभागिता हेतु वातावरण निर्माण का कार्य प्रबंधकीय जिम्मेदारी है।
2. **सुविधाएँ (Facilitation)** इस बिन्दु के अंतर्गत वांछित परिवर्तन हेतु सबंधित को पर्याप्त सुविधाएँ उपलब्ध कराई जानी चाहिये, ताकि कर्मचारियों का वांछित सहयोग प्राप्त किया जा सके।
3. **सत्र संवाद एवं सहमति (Negotiation and agreement)** परिवर्तन प्रबंधन की प्रक्रिया को सुचारू रूप से चलाने के लिये आपसी सहमति एवं सत्र संवाद किया जाना चाहिए। जैसे
 - a. **उत्तरदायी (Responsible)** वह व्यक्ति जिनसे इस प्रक्रिया में सर्वाधिक भागीदारी की उम्मीद की जाती है।
 - b. **जबाबदार (Accountable)-** सक्रिय सदस्यों के मध्य वह व्यक्ति जो संपूर्ण प्रक्रिया के लिये उत्तरदायी माना जा सके।
 - c. **परामर्शकर्ता (Consulted)-** प्रारूप में जिनकी भूमिका तकनीकी सलाहकार की हो।
 - d. **सूचितकर्ता (Informed)-** सम्पूर्ण प्रारूप में सूचनाओं के संचार की जिम्मेदारी इन्हीं की होती है।

- e. सहायककर्ता (**Supportive**)- प्रक्रियाओं को संपादित करने हेतु इनकी भूमिका सहयोगी की होती है, जिसमें वांछित कार्य को सहयोग के आधार पर आसान किया जा सके।

कमांक	Program Manager	P M Assistant	Board of Directors	Service Manager	Legal Adviser
प्रथम गतिविधि	R		A		
द्वितीय गतिविधि	A	R		S	E
तृतीय गतिविधि	RA		I		S
चतुर्थ गतिविधि	RA				
पंचम गतिविधि	A				

R - Responsible	उत्तरदायी
A - Accountable	जवाबदार
C - Consulted	परामर्श
I - Informed	सूचित किया
S - Supportive	सहायक

अतः **आर.ए.सी.आई** (RACI) प्रारूप द्वारा परिवर्तन प्रबंधन की समूची प्रक्रिया को सुचारू रूप से संपादित करना आसान हो जाता है इसमें यदि किसी प्रक्रिया में उत्तरदायित्व तय न करने से प्रबंधन वाधा उत्पन्न होती है तो उस स्थान पर किसी अन्य व्यक्ति या संवैधानिक संस्था को उत्तरदायी बनाना चाहिये, ताकि प्रक्रिया में आ रही रिक्तता को समाप्त किया जा सके। प्रबंधन संस्थानों में यह प्रारूप सर्वाधिक प्रचलित है।

ग्रंथालय एवं सूचना केन्द्रों में परिवर्तन प्रबंध (Change Management in Library & Information Centre)

आधुनिक युग में ग्रंथालयों एवं सूचना केन्द्रों में सूचना के बढ़ते आकार, कम्प्यूटरीकरण तथा अन्य नवीन तकनीकों के आ जाने से एवं ग्रंथालयों द्वारा सूचना प्रदान करने की नई-नई तकनीकों के कारण ग्रंथालयों में परिवर्तन की आवश्यकता का अनुभव किया जा रहा है। ग्रंथालयों में तकनीकी परिवर्तन कम्प्यूटरीकृत ग्रंथालय सूची (Catalogue) आदन प्रदान, एकीकृत सूचना तंत्र (Integrated information system) तथा अत्याधुनिक ओपेक तकनीक जो कि सूचना खोजने में सहायता करता है से शुरू हुआ बेन आधारित सूचना एवं सूचना स्रोतों के विकास ने भी ग्रंथालयों एवं सूचना केन्द्रों की कार्य प्रणाली पर एक महत्वपूर्ण प्रभाव छोड़ा है।

वर्तमान में ग्रंथालय तथा सूचना तंत्र निम्नलिखित कारकों से एक जटिल संगठन के रूप में जाने जाते हैं –

1. अत्याधुनिक तकनीकों के प्रयोग के कारण
2. सूचना उपभोक्ताओं की बढ़ती माँग के कारण
3. आंतरिक क्रियाकलापों में विभिन्नता के कारण
4. कर्मचारियों की प्रबंधन से बढ़ती अपेक्षायें
5. परिस्थितियों के अनुरूप अनुकूलन की आवश्यकता के कारण
6. अन्य सूचना केन्द्रों से सहभागिता तथा सहयोग स्थापित करने के कारण
7. अनियमित तथा यकायक आने वाले परिवर्तनों के कारण

उपयुक्त कारकों को देखते हुए ग्रंथालय एवं सूचना केन्द्रों में एक नियमित परिवर्तन प्रबंध की योजना बनाना अनिवार्य हो गया है।

उपसंहार (Conclusion)

परिवर्तन प्रबंधन का यह अयाम किसी भी संगठन हेतु अत्यंत उपयोगी है, क्योंकि समय, तकनीक एवं प्राथमिकताओं के परिवर्तनों को स्थायी प्रबंधन तकनीकों से प्रासंगिक नहीं बनाया जा सकता, अतः परिवर्तन प्रबंधन की इस तकनीक का उपयोग ग्रन्थालय जैसे जटिल संगठन में अंत्यंत लाभकारी सिद्ध हो सकता है। एक ग्रन्थालय में अधिग्रहण (Acquisition) आदान प्रदान (Circulation) तकनीकि उपचार (Technical Treatment) संदर्भ सेवा (Reference Service) ओपेक सेवा (OPAC Service) स्वाचलन (Automation) आदि सहभागिता एवं नेटवर्किंग जैसे क्षेत्र (field) में परिवर्तन प्रबंधन की प्रक्रियाओं का उपयोग कर ग्रन्थालयों को प्रबंधकीय कौशल में निपुण बनाया जा सकता है।

ग्रन्थसूची: (Bibliography)

1. AKEROYD (J) (2001): the Future of Academic Libraries. Aslib Proceedings, 53(3), 79.
2. Baker (K.A) (2002): Organisational culture, Managing Benchmarking Study. Washington Research Evaluation Network, Ch. 11, available at: www.wren.network.net/resources/benchmark/11-organizationalculture.pdf.
3. DUPRE (D)(2009): The perception of image and status in the library profession, available at: <http://charro1010.wordpress.com/2009/11/29/the-perception-of-image-and-status-in-the-library-profession-deirdre-dupre>.
4. EDWARDS, (Catherine) (1997): Change and Uncertainty in Academic Libraries. Aridane No. 11 Available at: <http://www.aridane.ac.uk/issue11main>.
5. GARZOLINI (D) (2001): Librarians adjust image in an effort to fill jobs, The New York Times, Available at: www.nytimes.com/2001/08/23/national/23LiBR.html? Page wanted.
6. HEMINGWAY (P) and Brereton, (N) (2009): What is a systematic review?, Evidence-Based Medicine, April, pp.1-8,available at : www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/syst-review.
7. HIGHSMITH (D) (2003): The long, strange trip of Barbara Gordon: images of librarians in comic Books, The Reference Librarian, available at: www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/j120v37n78_05 .
8. KNEALE (R). (2004): Where's the librarian: patron's views of public perception in the internet age, Special Library Association, abailable at: www.librarian-image.net/wheres_the_librarian.html .
9. KNEALE (R) (2007): Spectacles: how pop culture vies librarians. Available at: www.librarianimage.net/img07.
10. MCFADDEN (K)(2000): Overdue: an investigation and exploration of grade 10 students' Perceptions of a teacher-librarian", available at: www.collectioncanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/mq52927.
11. RAISH (M) and MCKAY (D.O) (2011): Librarians in the movies: an annotated filmography, available at: <http://emp.byui.edu/raishm/films/introduction>.
12. YIN-YU, (J) (2006): The establishment of the librarian image of information Age, Shanxi Library Journal, available at: http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-JTXU200602020.html.