الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم المكتبات والمعلومات
الدراسات العليا



دور إدارة التغيير في رفع سوية أداء العاملين في مكتبة الأسد الوطنية

The Role of Change Management in Increasing the Performance Level of Workers in Al-Assad National Library

رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في المكتبات والمعلومات

اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات

إعداد

صبا منير خليل

إشراف

الدُّكتور نبيل الحدَّاد

1441/2020

مستخلص الدّراسة

هدفت هذه الدِّراسة إلى التّعرّف على دور مجالات التّغيير (الهيكل التّنظيمي – المهام وطرق وإجراءات العمل–المدخل الإنساني–التّكنولوجيا) في تحسين أداء العاملين في مكتبة الأسد الوطنيّة، من حيث (زيادة حجم الأداء، زيادة سرعة الإنجاز، رفع كفاءة الأداء، تبسيط إجراءات العمل)، كما هدفت إلى اقتراح خطة لتحسين أداء العاملين في المكتبة من خلال إحداث التغيير في بعض الجوانب، إضافة إلى اقتراح استراتيجية لإحداث التغيير الشامل في المكتبة.

وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على قائمة المراجعة، والمقابلة، والملاحظة، والسِّجلات والوثائق المتوفِّرة، كما اعتمدت على أداة الاستبيان لحاجة الباحثة لاستكمال بياناتها بشكل مفصَّل. حيث تمّ تطبيق الاستبيان على عينة الدِّراسة المؤلّفة من المديرين العاملين في المكتبة جميعهم، ومن مختلف المستويات الوظيفيّة (المدير العام، مدير الفترة المسائيّة، معاون المدير العام، مديرو المديريّات، رؤساء الأقسام، مديرو الشُّعب) وبلغ عددهم 43 فرداً، وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخَلُصت الدِّراسة إلى مجموعة من النّتائج، كان أهمّها أنَّ التغييرات التي قامت بها إدارة مكتبة الأسد الوطنية غير كافية لإحداث فرق في عمل المكتبة وتحسين أداء موظفيها، فهي لا تعدو عن كونها مجرد إضافاتٍ وتحسيناتٍ خجولةٍ لم تؤثر على أداء العاملين أو طبيعة عملهم. وتسعى الإدارة العليا لإحداث التغيير والتطوير، ولكنها تفتقر إلى الكادر المؤهل كماً ونوعاً، وتفتقر إلى الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة.

كما قدّمت الدراسة بعض المقترحات، كان أهمّها تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري ومراجعة النّظام الدّاخليّ للمكتبة واقتراح تحديثه وفق متغيّرات البيئة التّنظيميّة، مع ضرورة التّخطيط الاستراتيجيّ للقِوى العاملة في المكتبة، والعمل على تطوير قدراتهم. والعمل على نشر الوعي بين أوساط العاملين في المكتبة حول أهميّة التّغيير والتّطوير المستمر في عمل المكتبة ومواكبة أحدث التّطورات في عملهم، والعمل على تطوير أساليب وطرق وإجراءات العمل في المكتبة بما يتناسب مع التّطورات العالميّة في علوم المكتبات والمعلومات.

الكلمات المفتاحيّة: التّغيير–إدارة التّغيير – التّخطيط للتّغيير–مقاومة التّغيير –الأداء الوظيفيّ.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	مقدمة الدراسة	1
	قائمة مصطلحات الدراسة	2
	منهجية الدراسة	3
	الدراسات السابقة	8
	الفصل الأول: إدارة التغيير في المنظمات	
1.	إدارة التغيير: مدخل عام	17
1-1:	مفهوم إدارة التغيير نشأتها ومسبباتها.	17
1-2:	أهمية إدارة التغيير – أهدافها.	23
1-3:	خصائص إدارة التغيير-أساليبها ومبادئها.	24
1-4:	أنواع إدارة التغيير ومجالاتها.	26
2.	التخطيط للتغيير في المنظمات	29
2-1:	مستلزمات وعناصر التغيير.	29
2-2:	كيفية التخطيط للتغيير.	31
2-3:	إعداد المنظمة للتغيير.	32

2-4: مراحل عملية التغيير واستراتيجياتها	33
2-5: المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التغيير وعوامل نجاح برامج التغيير.	40
2-6: قيادة التغيير	43
3. مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التعامل معها.	47
3-1: مفهوم مقاومة التغيير-أسبابها وأشكالها.	48
3-2: مراحل مقاومة التغيير	49
3-3: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير	50
3-4: فوائد محتملة لمقاومة التغيير	52
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقته بإدارة التغيير	
1. الأداء الوظيفي للعاملين وعملية تقيمه	55
1-1: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.	56
1-2: عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.	58
1-3: تقييم أداء العاملين – أهميته وأهدافه.	59
1-4: طرق ومراحل تقييم أداء العاملين.	63
1-5: معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصها.	68
1-6: أخطاء تقييم الأداء والاتجاهات الحديثة للتقييم	69

2. العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين.	71
2-1: أثر التغيير في الأهداف والسياسات الإدارية على أداء العاملين.	72
2-2: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين.	72
2-3: أثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.	73
2-4: أثر التغيير في المهام على أداء العاملين.	74
2-5: أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء العاملين.	74
2-6: أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين.	77
3. التغيير في هيئة المكتبة الوطنية في سنغافورة (دراسة حالة)	79
3-1: مشروع مكتبة L2K 2000	79
3-2: إدارة شبكات المكتبات وتقييم الخدمات	80
3-3: إدارة الموارد البشرية	81
3-4: استراتيجية داخل وخارج المكتبات	82
3-5: تطوير التكنولوجيا وتكييفها مع متطلبات عملية التغيير	83
3-6: الاستمرار في تطوير خدمات المكتبات العمومية	87
3-7: تطوير الأساليب وابتكار وتبادل الأفكار الجديدة	89

3-8: تشجيع الموظفين على التجديد	90
الفصل الثالث: التغيير في مكتبة الأسد الوطنية	
1. نشأة مكتبة الأسد الوطنيّة ومهامّها وأقسامها.	93
1.1. نشأة مكتبة الأسد الوطنيّة	93
2.1. مهام مكتبة الأسد الوطنيّة	94
3.1. أقسام مكتبة الأسد الوطنيّة	95
2. مجالات التّغيير في مكتبة الأسد	96
1.2. مجالات التّغيير في الجانب الإداري لمكتبة الأسد	96
2.2. التّغيير في مجال التكنولوجيا والخدمات المقدّمة.	115
3. خطّة تطوير المكتبة	122
1.3. أهداف قريبة المدى.	122
2.3. أهداف بعيدة المدى (استراتيجيّة).	123
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي	
1. منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها (الطريقة والأدوات)	127
2. تفريغ نتائج الاستبيان، تحليلها ومناقشتها	130

3. نتائج الدراسة	154
4. خطة مقترحة للتغيير في مكتبة الأسد الوطنية	155
5. مقترحات الدراسة	167
الخاتمة	168
المصادر والمراجع	169
الملاحق	177
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	192

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1)	يُبَيِّنُ تغيير مسمى المديريات في مكتبة الأسد	103
الجدول (2)	أهم الدّورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مكتبة الأسد بين عامي 2018-2019	110
الجدول (3)	يُبَيِّنُ تحليل SWOT للجانب الإداري للمكتبة	114
الجدول (4)	يُبَيِّنُ تحليل SWOT للجانب التقني والفني للمكتبة	121
الجدول (5)	يُبَيِّنُ اختبار الثَّبات بالنِّسبة لجميع عبارات الاستمارة	129
الجدول (6)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير الجنس	130
الجدول (7)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير العمر	131
الجدول (8)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المؤهّل العلميّ	132
الجدول (9)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المسمَّى الوظيفي	133
الجدول (10)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر التّخصّصِ العلمي	134
الجدول (11)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب عدد سنوات العمل	135
الجدول (12)	يُبَيِّنُ توزُّع التغييرات التي تحتاجها مكتبة الأسد	136
الجدول (13)	يُبَيِّنُ الأسباب الخارجيّة للتّغيير في مكتبة الأسد	138
الجدول (14)	يُبَيِّنُ الأسباب الدّاخليّة للتّغيير في مكتبة الأسد	139
الجدول (15)	يُبَيِّنُ آليّة إعداد مكتبة الأسد للتّغيير	140
الجدول (16)	يُبَيِّنُ الإجراءات التي تتّخذها إدارة مكتبة الأسد لنجاح برنامج التّغيير	142
الجدول (17)	يُبَيِّنُ وسائل تحفيز العاملين في مكتبة الأسد على قبول التّغيير	143
الجدول (18)	يُبَيِّنُ آليّة متابعة التّغيير في مكتبة الأسد	145
الجدول (19)	يُبَيِّنُ الاستجابة المتوقّعة للعاملين بعد إجراء التغيير	146
الجدول (20)	يُبَيِّنُ التّغيير في الهيكل التّنظيمي وتحسّن أداء العاملين	147
الجدول (21)	يُبَيِّنُ التّغيير في المهام وطرق العمل وتحسُّن أداء العاملين	148
الجدول (22)	يُبَيِّنُ التّغيير في المدخل الإنساني وتحسُّن أداء العاملين	149
الجدول (23)	يُبَيِّنُ التّغيير في التّكنولوجيا وتحسُّن أداء العاملين	150
الجدول (24)	يُبَيِّنُ اختبار anova لمجالات التّغيير وتحسين الأداء مع متغير المسمَّى الوظيفي.	151
الجدول (25)	يُبَيِّنُ اختبار anova لمجالات التغيير وتحسن الأداء مع عدد سنوات العمل.	152

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1)	مراحل التخطيط للتغيير في المنظمة	32
الشكل (2)	نموذج Kurt Lewin's	35
الشكل (3)	نموذج التغيير الارتجالي	37
الشكل (4)	أشكال مقاومة التغيير	49
الشكل (5)	العوامل البيئة المؤثرة على الاداء الوظيفي	59
الشكل (6)	طريقة التوزيع الإجباري	65
الشكل (7)	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	67
الشكل (8)	موقف المقيم المتشدد	70
الشكل (9)	موقف المقيم المتساهل	70
الشكل (10)	الهيكل التّنظيمي لمديريّة الاتّصال والدّعم التنفيذي	102
الشكل (11)	الهيكل التّنظيمي لمديريّة التّزويد	104
الشكل (12)	الهيكل التّنظيمي لمديريّة المخطوطات والكتب النّادرة	104
الشكل (13)	مقارنة بين مديريّة التّصنيف والفهرسة ومديريّة العمليّات الفنّية المكتبيّة	104
الشكل (14)	مقارنة بين مديريّة الإعارة ومديريّة خدمات المستفيدين	105
الشكل (15)	مقارنة بين مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم ومديريّة المطبعة والإجراءات المساعدة	105
الشكل (16)	مقارنة بين مديريّة التّوثيق والإعلام ومديريّة الإعلام الببليوغرافي والنّشر	106
الشكل (17)	مقارنة بين مديريّة الشّؤون الإداريّة والقانونيّة ومديريّة التّنمية الإداريّة	106

الشكل (18)	مقارنة بين مديريّة الشّؤون الماليّة ومحاسبة الإدارة	107
الشكل (19)	مقارنة بين مديريّة النّشاط الثّقافي ومديريّة الأنشطة الخارجيّة	107
الشكل (20)	مقارنة بين مديريّة الصّيانة الفنّيّة ومديريّة الشّؤون الفنّيُة	107
الشكل (21)	آلية عمل جهاز الإنذار والإطفاء الأوتوماتيكي	120
الشكل (22)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير الجنس	130
الشكل (23)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير العمر	131
الشكل (24)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير المؤهل العلمي	132
الشكل (25)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	133
الشكل (26)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغير التخصص العلمي	134
الشكل (27)	يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب عدد سنوات العمل	135
الشكل (28)	يُبَيِّنُ توزع الأسباب الخارجيّة والداخليّة للتّغيير في مكتبة الأسد	140
الشكل (29)	يُبَيِّنُ آليّة إعداد مكتبة الأسد للتّغيير	141
الشكل (30)	يُبَيِّنُ معدل تحسُن الأداء الوظيفي	150

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق (1)	قائمة المراجعة.	177
الملحق (2)	أسئلة المقابلة.	178
الملحق (3)	الاستبيان.	179
الملحق (4)	أسماء الأساتذة المحكمين.	185
الملحق (5)	القرار رقم /204/ لجنة إعداد نظام داخلي للمكتبة.	186
الملحق (6)	القرار رقم / 131 /القاضي باعتماد الهيكل التنظيمي الجديد.	187
الملحق (7)	القرار رقم /360/ القاضي بإقرار الهيكل التنظيمي الجديد.	188
الملحق (8)	الهيكل التنظيمي الجديد	189
الملحق (9)	القرار رقم/482/ المتضمن تشكيل لجنة مهمتها صياغة مشروع خاص بالإيداع القانوني.	190
الملحق (10)	القرار رقم /363/ الموافقة على منح تعويض طبيعة عمل.	191

مقدّمة

يُعتبر التّغيير حقيقة أساسيّة عاشتها المنظّمات قديماً من خلال المراحل التي مرّت بها في تطوّرها، ومازالت تعيشها حالياً نظراً للتّغيّرات المحيطة، والتّحدّيات الّتي أصبحت تواجهها. وفي ظلّ ظاهرة التّغيير الكبير والمتسارع في شتّى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظّمة التي تسعى للبقاء والنّمو وتحقيق النّجاح أن تقف مكتوفة الأيدي، وتترك الأمور للظّروف لتتحكّم بمصيرها، بل يتوجّب عليها السّعي لإدارة عمليّة التّغيير بدءاً بتغيير سلوك الأفراد والجماعات ليتناسب مع التّحدّيات الحاصلة في بيئة الأعمال الداخليّة والخارجيّة. ولمّا كانت مكتبة الأسد الوطنيّة جزءاً من البيئة تتأثّر وتؤثّر فيها، نجد تحدّياتٍ وتغيّراتٍ كثيرة تؤثّر فيها، وفي طبيعة عملها، واستمرار جودة خدماتها، مثل التّكنولوجيا الحديثة، وما يرافقها من التنوّع، ومواكبة آخر ما توصّلت إليه ثورة المعلومات، وتطبيق نظام الرّقمنة، واقتناء أحدث الأجهزة من حواسيب وطابعات وقارئات ضوئيّة من أجل أرشفة مصادر المعلومات جميعها بشكل رقمي على أجهزة الحاسب، وإتاحتها في الحدود الدّنيا لمستفيدي المكتبة الموجودين ضمن حرمها، بالإضافة إلى تأمين البنية التّحتيّة، الأمر الذي يتطلّب منها المزيد من الاهتمام بمتابعة متغيّرات العصر ومستجدّاته لكي يكون لديها نظام فعّال يتيح ضمان سهولة ويسر تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات في مناحي الحياة العلميّة والتّكنولوجيّة كافّة.

وقد جاءت هذه الدّراسة في أربعة فصول، تناول الفصل الأوّل منها دراسة **إدارة التّغيير في المنظّمات**، وقُسّم إلى ثلاثة محاور، تناول المحور الأوّل مدخلاً عامّاً لإدارة التّغيير وأهميّتها ومجالاتها، بينما تناول المحور الثّاني آلية التّخطيط وإعداد المنظّمة للتّغيير وقيادة التّغيير، في حين تناول المحور الثّالث مقاومة التّغيير وكيفيّة تطويعها لصالح برنامج التّغيير.

أمّا الفصل الثّاني للدّراسة، فيعالج **الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقته بإدارة التغيير**، وقُسّم إلى ثلاثة محاور، المحور الأوّل يتحدّث عن الأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه، والمحور الثّاني يتناول العلاقة بين إحداث التّغيير وبين أداء العاملين في المنظّمات. في حين يتناول المحور الثالث نموذج لإدارة التغيير في هيئة المكتبات بسنغافورة.

وبعد أن تطرّقت الباحثة في الجانب النّظري لأهمّ المفاهيم والأبعاد التي لها علاقة بإدارة التّغيير وأداء العاملين، تمّ من خلال الفصل الثّالث للدّراسة، **دراسة التغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة**، حيث تناولت الباحثة نشأة مكتبة الأسد، أهميّتها، مهامّها، وأهم التّغيّرات التي قامت بها، كما استعرضت خطّة تطوير المكتبة، وأهم الفرص والتّحدّيات التي تواجهها، أمّا الفصل الرابع للدراسة يشرح منهجيّة الدّراسة الميدانيّة وإجراءاتها (الطّريقة والأدوات)، ومن ثَمّ يعرض النّتائج وتحليلها. وأخيراً وعلى ضوء تحليل التغيير في المكتبة وواقع عملها، قامت الباحثة بوضع خطة مقترحة لإحداث التغيير بما يساهم في تحسين أداء العاملين في المكتبة.

قائمة مصطلحات الدّراسة

1. **التّغيير:** عُرِّفَ التّغيير بأنّه إدخال تحسين أو تطوير على المنظّمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكّن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (اللّوزي، 2002، ص224).

والتّغيير في تعريفٍ آخر هو " تبنّي فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظّمة حيث يؤكّدُ التّغيير التّنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيّات لزيادة القدرات وخلق القيمة وتحسين العوائد والنّتائج لأصحاب المصالح في المنظّمة." (اللّامي ، 2007، ص94).

2. **إدارة التّغيير:** هي ذلك النّهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشّرات التّغيير في بيئة منظّمة الأعمال، وفرز تلك المؤشّرات التي لها علاقة بنشاط المنظّمة ضمن أولويّات إدارتها بهدف تكيّف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العمليّة الإداريّة مع المتغيّرات المتوقّعة لتحسين أدائها وسلوكها." (العتيبي، 2002، ص62).

كما أنّها: حُسن إدارة جوانب ومحدّدات التّغيير بحيث يكون فعّالاً ومحقِّقاً للأهداف (فهمي، 2004، ص389)، وفي تعريف آخر هي: " تحرّك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التّغيير الإيجابي، وتَجنُّب أو تقليل عوامل التّغيير السلبي، أي أنّها تعبّر عن كيفيّة استخدام أفضل الطرائق والفعّالية لإحداث التّغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (الصرن ، 2002، ص339).

3. **مفهوم الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيقِ وإتمام المهام المكوِّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفيّة التي يتحقّق بها، أو يشبع الفرد بها متطلّبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطّاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النّتائج التي حقّقها الفرد، فمثلاً الطّالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنّه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض (حسن،2000 ، ص215).

4. **تقييم الأداء:** هو عمليّة دوريّة هدفها قياس نقاط القوّة والضّعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيّات التي يمارسها في موقفٍ معيّن من أجل تحقيق هدف محدّد خَطَّطت له المنظّمة مُسبقاً (السالم، 2002، ص2).

منهجيَّة الدِّراسة

أهميّة الدِّراسة:

لإدارة التّغيير دورٌ محوريٌّ في عمل المنظّمات في ظلِّ عالمٍ سريع التّغيير، وبالنِّسبة إلى المكتبات ومراكز خدمات المعلومات المبنيّ عملها على التّواصل الفعَّال بين العاملين فيها والمستفيدين من جهة، وبين العاملين مع بعضهم بعضاً من جهة أخرى أصبح الأمر أكثر صعوبة، ونتيجة لثورة المعلومات الرّقميّة، ولسهولة الوصول إلى المعلومة وإمكانيّة الحصول عليها في أيّ وقت وبأيّ مكان بفضل استخدام الشَّابكة (الإنترنت)، تحتَّم على المكتبات أن تتَّبع نهجاً جديداً، وأن تُغيِّر من سياستها، وأن ترفع من جودة خدماتها ما أمكن للحفاظ على استمراريتَّها.

وتأتي أهميّة الدِّراسة مِمَّا يلي:

1. تسليط الضوء على ضرورة اهتمام إدارة مكتبة الأسد الوطنيّة بإحداث التّغيير لتحسين أداء العاملين فيها.
2. تسليط الضوء على أهميّة متابعة إدارة المكتبة للتّطورات والتّغييرات الحاصلة في بيئتها(الخارجيّة–الدّاخليّة).
3. إبراز أهميّة التّخطيط والتّحضير للتّغيير، بحيث لا يكون ردّ فعل على التّغييرات الحاصلة.

كما تأتي أهميّة هذه الدِّراسة من تناولها للتّغييرات التي تجري في مكتبة الأسد الوطنيّة التي تُصنَّف من أهمِّ المكتبات في الجمهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة، والتي لم يسبق أن قامت فيها دراسة عن دور إدارة التّغيير في تعزيز ورفع مستوى أداء العاملين حسب ما اتّضح من متابعة الباحثة وقراءتها.

أهداف الدِّراسة:

تهدف هذه الدِّراسة إلى:

1. التَّعرّف على مجالات إدارة التّغيير التي نُفِّذت في مكتبة الأسد الوطنية، والتّغييرات قيد التّنفيذ.
2. التّعرّف على دوافع التّغيير (الخارجيّة – الدّاخليّة) في مكتبة الأسد الوطنيّة.
3. التّعرّف على آليّة إحداث التّغيير في مكتبة الأسد، من حيث (الاستعداد والجاهزيّة للتّغيير–تحليل البيئة الخارجيّة والدّاخليّة–إقناع العاملين بقبول التّغيير–متابعة التّقدم بالتّغيير).
4. التّعرّف على دور مجالات التّغيير في تحسين أداء العاملين (زيادة حجم الأداء–السّرعة في الإنجاز– رفع

الكفاءة–تبسيط الإجراءات).

5. وضع خطة مقترحة لإحداث التغيير في المكتبة بما يسهم في رفع أداء العاملين فيها.

6. تقديم جملة من المقترحات التي قد تفيد في كيفيَّة ممارسة إدارة التّغيير لتطوير الأداء الوظيفي.

مشكلة الدِّراسة:

إنّ إدارة التّغيير من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدِّراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التّصدي للصُّعوبات والمعوِّقات التي تَحُول دون تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب. ولذلك؛ فإنَّ هذه الدِّراسة ستحاول التّعرف على دور إدارة التّغيير بمجالاتها المختلفة في تعزيز ورفع مستوى أداء العاملين من حيث (زيادة حجم الأداء–السّرعة في الإنجاز –رفع الكفاءة–تبسيط الإجراءات) في مكتبة الأسد الوطنيّة. وتتلخّص مشكلة الدِّراسة في الآتي:

ماهي مبرِّرات التّغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة، وماهي آليّة إحداثه، وما هو الدّور الذي يلعبه إحداث التّغيير في تحقيق الأداء المتميِّز للعاملين في المكتبة من وجهة نظر الإدارة؟

ولتوضيح الغموض الذي يحيط بهذه الحالة، تحاول الدِّراسة إيجاد إجابات وافية عن التّساؤلات الآتية:

1. ما هي أسباب ظهور التّغيير التّنظيمي داخل مكتبة الأسد؟
2. ما هي الآليّة التي تعتمدها إدارة المكتبة في إحداث التغيير؟
3. ما هي العلاقة بين إحداث التّغيير وبين تحسُّن أداء العاملين في مكتبة الأسد؟

فرضيَّات الدِّراسة:

1. هناك علاقة بين التطورات الخارجيّة والدّاخليّة وبين إحداث التّغيير في مختلف المجالات.
2. لضمان نجاح التغيير في مكتبة الأسد، يجب أن تمتلك إدارتها رؤيةً وتصوُّراً واضحاً عن برنامج التّغيير الذي تقوم به.
3. هناك علاقة بين إحداث التّغيير في (الهيكل التّنظيمي– نظم وإجراءات العمل –المدخل الإنساني–التّكنولوجيا) وبين تحسن أداء العاملين في مكتبة الأسد، من حيث(زيادة حجم الأداء–السّرعة –الكفاءة–تبسيط إجراءات العمل).

4. يختلف دور مجالات التّغيير في تحسين أداء العاملين باختلاف المسمَّى الوظيفي وخبرة المبحوثين.

منهجُ البحثِ وأدواته:

يُعدُّ هذا البحث من الأبحاث الميدانيّة التي تعتمد على منهج دراسة الحالة، حيث ذكر الدّكتور شعبان خليفة أنَّ دراسة الحالة تعدّ ضرباً من ضروب البحث الميداني، ولكنّها تنصرف إلى حالة واحدة بعينها، ويكمن الفرق بين دراسة الحالة وبين المنهج الميداني أنّنا في دراسة الحالة لا نخرج بنتائج يمكن تعميمها أو نظرية أو قانون يمكن أن يُطبَّق كما هو الحال في البحث الميداني، بل تقتصر هذه النّتائج على الحالة التي أمامنا (خليفة،1997، ص303). وفي تعريف لأحمد غريب فإنَّ منهج دراسة الحالة " عبارة عن بحثٍ متعمِّقٍ لحالة محدّدة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة" (عبيدات ،1999 ، ص44).

ولجمع البيانات والمعلومات اللّازمة للإجابة على أسئلة الدِّراسة، تمّ الاعتماد على الأدوات التّالية:

1. قائمة المراجعة –انظر الملحق رقم (1)
2. المقابلة: مع السيد المدير العام –انظر الملحق رقم (2)
3. الملاحظة: الملاحظة في مجال إدارة التّغيير تمثَّلت في ملاحظة مظاهر التّطوير والتّجديد داخل المكتبة، بالإضافة إلى ملاحظة سلوك العاملين في المكتبة.
4. الوثائق والسِّجلات: وتمثَّلت في الاطّلاع على (النّظام الدّاخلي–الهيكل التّنظيمي قبل وبعد التّغيير–برامج التّدريب المعتمدة – خطّة تطوير المكتبة).
5. الاستبيان: إضافة إلى الأدوات السّابقة الذِّكر، اتَّفق بعض الباحثين ومنهم (قنديلجي، 1999، ص115)، (ساعاتي ،2014، ص106) و (درويش، 2018، ص165) على أنَّ الباحث قد يحتاج إلى أساليب إضافيّة عند جمع المعلومات عن الحالة المبحوثة، مثل الاستبيان وطلب الإجابة على بعض الاستفسارات الواردة فيه من الأشخاص والفئات المحيطة بحالة البحث، ومن هنا اعتمدت الباحثة على الاستبيان لاستكمال المعلومات التي تحتاجها في دراستها–انظر الملحق رقم (3)

حيث يتكوّن الاستبيان من عدد من العبارات، وعلى المبحوث أن يختار إحدى البدائل الخمس متدرِّجة وفق مقياس

(ليكارت) Likert الذيٌ يعبّر عن مدى انطباق العبارة عليه، وهي: (موافق بشدَّة / موافق / محايد / أرفض / أرفض بشدَّة). وتعطى كل واحدة من هذه البدائل علامة محدّدة. وقد تمَّ التّحقّق من صدق المحتوى، والذي يُعرّف بأنّه: صدق المحتوى أو الصِّدق التّمثيليّ كما يُسمَّى عادة، يقوم على دراسة محتوى الاختبار وتفحُّص بنوده المختلفة للتّأكد مِمّا إذا كان الاختبار بكلِّيته عيَّنة ممثِّلة لمحتوى الموضوع ومجال السّلوك أو الأبعاد الذي يراد قياسه (مخائيل، 2006، ص257).

وليس هنالك صيغة كميَّة يمكن استعمالها للتّحقّق من صدق المحتوى أو تعبير عددي يمكن استعماله للدّلالة عليه، فهذا النّوع من الصِّدق يعتمد على التّحليل المنطقي والمقارنة أو المطابقة بين محتوى الاختبار ومحتوى الموضوع المقيس، ولذلك يشار إليه في كثير من الأحيان بالصِّدق المنطقي (مخائيل، 2006، ص145).

وبناءً على ذلك عُرِضَ المقياس في صورته الأوَّليَّة على بعض الأساتذة المحكّمين المتخصّصين في مجال علم المكتبات والمعلومات في كليَّة الآداب بجامعة دمشق – "انظر الملحق رقم (4) للوقوف على أسماء الأساتذة المحكّمين"، كما تمَّ الاستئناسُ بآراء عدد من المختصّين في مجال الإدارة، وبالأخصّ إدارة التغيير، وقد أُخِذَ رأيهم في الأمور الآتية:

1. مدى ملاءمة كلِّ بند لموضع القياس، أي مدى صلاحيّته في قياس ما وُضِعَ لقياسه في ضوء الأهداف الموضوعة للبحث.
2. مدى انتماء كلِّ بند إلى البعد الذي وُضِعَ فيه.
3. مدى وضوح الصياغة.

وقد تمَّ إجراء بعض التّعديلات انطلاقاً من إجماع أكثر من نصف المحكّمين، وفيما يلي أبرز التّعديلات:

1. استخدام مقياس Likert الخماسي بدلاً من مقياس الاختيار من متعدّد، وترتيب العبارات.
2. حذف وإضافة وتعديل بعض العبارات المكرّرة والإيحائيَّة والمركّبة.
3. حذف الأسئلة المفتوحة لعدم صلاحيَّتها للتّحليل الإحصائي.

وفي ضوء تلك الملاحظات والاقتراحات السَّابقة التي أبداها المحكّمون، عَدَّلت الباحثة الاستبانة قبل توزيعها على

عينة الدِّراسة.

كما تمَّ اختبار ثبات الاتِّساق الدَّاخليّ لأبعاد البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبَيَّنت النتائج قوّة الاتِّساق لجميع عبارات الاستبيان، بنسبة عالية بلغت 0.969 .

مجتمع الدِّراسة وعينته:

تُشكِّلُ مكتبة الأسد الوطنيّة مجتمع الدِّراسة الأصليّ ومجالها المكاني، ولقد تمَّ اختيارها كمجتمعٍ أصليٍّ للدِّراسة لأسباب عدّة منها إنَّها المكتبة الوطنيّة الوحيدة في الجمهوريّة العربيّة السُّوريّة، وهي الحافظ الأكبر والأهم للتُّراث الثقافي السُّوري، إضافةً إلى أنّها بدأت بإحداث التّغيير بعد فترة ركود طويلة، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد قامت الباحثة بالاعتماد على العينة القصدية، حيث تمَّ الاقتصار على مديري المكتبة للعام 2019-2020م وبمختلف مستوياتهم الإداريّة، وهم: (المدير العام – مدير الفترة المسائيّة – معاون المدير العام – مديري المديريّات – رؤساء الأقسام – مديرو الشُّعب) والبالغ عددهم (43) مديراً ومديرة، كما تمَّ استبعاد جميع العاملين خارج الوصف الوظيفي مدير، والبالغ عددهم 382 فرداً، حرصاً على الالتزام بدراسة الموضوع من جانب الإدارة فقط.

حدود الدِّراسة:

تمَّ تحديد مجالات الدِّراسة بالاستناد إلى النّقاط التّالية:

1. **المجال الموضوعيّ:** تمَّت دراسة إدارة التّغيير وأداء العاملين والعلاقة بين إدارة التّغيير وبين تحسين أداء العاملين، كما تمَّ إسقاط الجانب النّظري على مكتبة الأسد الوطنيّة.
2. **المجال المكانيّ:** تُشَكِّل مكتبة الأسد الوطنيّة الواقعة في العاصمة دمشق/ توسُّع المالكي المجالَ المكانيَّ للدِّراسة.
3. **المجال الزّمانيّ:** تمَّ إنجاز البحث الحاليّ خلال عامي 2018-2020.

الدِّراسات السَّابقة:

تُعتَبرُ الدِّراسات السّابقة اللَّبِنة الأساسيّة التي ينطلق منها كلُّ باحث، ومن أبرز الدِّراسات التي أسّسنا عليها الدِّراسة الحاليّة وزادتنا فهماً للتّغيير التّنظيمي، الدّراسات التالية:

الدِّراسات العربيَّة:

1. **دراسة رشا سعيد(2018) بعنوان: أثر التّغيير التّنظيمي على أداء العاملين: دراسة مسحيّة على المشافي العامّة في سورية. أطروحة دكتوراه.**

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف على دور مجالات التّغيير (الهيكل التّنظيمي – التّكنولوجيا–الأفراد–الثّقافة التّنظيميّة–المهام) في أداء العاملين في المشافي العامّة في سورية، وأيضاً إلى التّعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة فيما يتعلّق بأثر التَّغيير على العاملين باختلاف العوامل الديموغرافيّة (الجنس–الحالة الاجتماعية–المهنة–العمر–المستوى التعليمي –توصيف العمل–عدد سنوات العمل). وتمَّ استخدام المنهجِ الوصفيّ أسلوب المسح، واعتمدت الباحثة على المقابلة والاستبيان كأدواتٍ للدِّراسة.

2. **دراسة شقة مسعود(2017) بعنوان: "التَّغيير التّنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية للمؤسّسة الوطنية للتَّنقيب ENAFOR –حاسي مسعود". رسالة ماجستير.**

هدفت هذه الدِّراسة إلى بحث موضوع التّغيير التّنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشريّة، وذلك من خلال دراسة ميدانيّة بالمؤسّسة الوطنية للتّنقيب–حاسي مسعود، ومن أجل تحقيق أهداف الدِّراسة تمّ توزيع 100 استبانة في المؤسّسة محل الدّراسة، كما استخدم الباحث أسلوبَيّ المقابلة والملاحظة، وتمثَّل مجتمع الدّراسة في جميع العاملين في المؤسّسة الوطنيّة للتّنقيب في حاسي مسعود وبعد جمع البيانات، تمّ تحليلها باستخدامِ عددٍ من الأساليب الإحصائيّة المناسبة، وذلك بالاستعانة ببرنامجSPSS ، حيث توصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين التّغيير التّنظيمي وأداء الموارد البشريّة في المؤسّسة الوطنيّة للتّنقيب.

3. **دراسة عبدالصّمد توايتية (2016) بعنوان:" أثر التّغيير التّنظيمي على أداء العاملين في المكتبات**

الجامعيّة: مكتبة الدّكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلاميّة بقسنطينة أنموذجا". رسالة ماجستير.

هدفت الدّراسة إلى معرفة أثر التّغيير التّنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعيّة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء دراسته، وتمثّل مجتمع الدّراسة بمكتبة الدّكتور أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلاميّة بقسنطينة لسنة 2015 / 2016 والذين قُدِّر عددهم ب 65 عاملًا، وقد أقيمت هذه الدّراسة على مجموعة من المتخصّصين في علم المكتبات والمعلومات بلغ عددهم 30عامل، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- التّغيير في مكتبة الدكتور أحمد عروة كان لمواكبة الإصلاحات المنتهجة بنسبة 86.66%.
- قابليّة العمّال للتّغيير تضمن فعّاليّته.

4. **دراسة يوسف صالح الحمد العنزي(2014) بعنوان:" أثر إدارة التّغيير في تعزيز فعّاليّة الشّركات المساهمة العامّة في دولة الكويت ". رسالة ماجستير.**

هدفت هذه الدِّراسة إلى التّعرف على تأثير إدارة التّغيير بأبعاده (التّغيير في الثّقافة – التّغيير في الهيكل التّنظيميّ – التغّيير في التّكنولوجيا –التّغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشّركات المساهمة العامة في الكويت، تكوَّن مجتمعُ الدِّراسة من جميع الشّركات المساهمة العامّة الكويتية البالغ عدها (180) شركة، أمّا العيِّنة فتكوَّنت من 280 مديرا من أصل 360 مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشّركات (مدير عام – نائب مدير عام – مدير إدارة موارد بشريّة–مدير البحث والتطوير).

وتوصّلت الدِّراسة إلى عدد من النّتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائيّة لإدارة التّغيير بأبعاده في تعزيز فعّاليّة الشّركات المساهمة العامّة في دولة الكويت.

وقدّمت هذه الدّراسة عدداً من التّوصيات أهمُّها: توفير المتطلّبات القانونيّة والاجتماعيّة والسّياسيّة والاقتصاديّة التي من شأنها أن تعزِّز نجاح عمليّة التّغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوّة والضّعف لدى الشّركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عمليّة التّغيير، وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيّات المعتمدة من الشّركة المساهمة

في ضوء التّغيّرات الخارجيّة والدّاخلية.

5. دراسة عبد الفتّاح علاوي(2013) بعنوان " أثر التّغيير التّنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط.""رسالة دكتوراه.

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على دور القيادة العليا في إدارة التّغيير التّنظيمي والتّعامل مع مقاومته، والتّعرف على أهمّ أسباب مقاومة العاملين للتّغييرات التّنظيميّة وأساليب تلك المقاومة والنّتائج المترتّبة عنها، كما حاول الباحث التّعريف بأهمّ الاستراتيجيّات والآليّات التي تساعد على النّجاح في إدارة التّغيير وحسن التّعامل مع مقاومته والحدِّ منها .ومن هنا تمثّلت إشكاليّة الدّراسة في :ما مدى تأثير التّغيير التّنظيميّ على أداء الموارد البشريّة؟ حيث تمّ الاعتماد في القسم النّظريّ على المنهج التّحليليّ بغية استقراء الجانب النظريّ للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أمّا في القسم التّطبيقيّ فتمّ الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفيّ التّحليليّ عن طريق المسح الاجتماعيّ باستخدام الاستبيان إضافة إلى استخدام الوثائق والسّجلّات لجمع المعلومات وقد تمّ اختيار شركة سونلغاز" باعتبارها إحدى المؤسّسات الإنتاجيّة الهامّة التي تحاول تحسين آليّات تسييرها وأدائها وتأهيل مواردها البشريّة لمسايرة التّغييرات. وأهم نتائج هذه الدّراسة:

- هناك أثر للتّغيير في أبعاد الهيكل التّنظيميّ على أداء الموارد البشرية حيث أنّ التغيير في الهيكل التّنظيميّ يمكِّن من استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو التّغيير في هيكل السّلطة والمسؤوليّة، والتّغيير في اختصاصات الوحدات التّنظيميّة أو في المسمّيات الوظيفيّة، أو النّطاق بما ينعكس على الأداء.
- للتّدريب والتّحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتّغيير التّنظيمي دور في تنمية قدرات المورد البشري وتوسيع مدركاته وتحميله نصيباً من مسؤوليّة التّغيير مِمّا ينعكس بالإيجاب على الأداء.
- إنّ تكوين اتّجاه محادي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الرّوح المعنويّة وزيادة معدّلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، مما يعني تأثّر أداء الموارد البشريّة بالاتّجاهات نحو التغيير التنظيمي.

6. دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013) بعنوان:" دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقيّة على الموظّفات الإداريّات في جامعة الملك عبد العزيز بجدّة". رسالة ماجستير.

هدفت هذه الرّسالة إلى دراسة دور إدارة التّطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريّات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :ما هو الدور الذي تسعى إدارة التّطوير لتحقيقه بالتّعاون مع كلّ الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التّطوير على أداء العاملين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليّات التّطوير بالتّعاون مع إدارة التّطوير الإداريّ؟ ما هي التحدّيات التي تواجه عمليّة التّطوير، وطرق التّغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدّمها إدارة التّطوير الإداريّ في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ وتكوّن مجتمع الدِّراسة من الموظّفات الإداريّات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم(٢٤١) .وقد أشارت نتائج الدّراسة إلى الآتي :

- قيام إدارة التّطوير الإداري بالدّور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية :(تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين).
- وجود بعض التحدّيات التي تواجه عمليّة التّطوير، وهي، طول الإجراءات المتّبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتّبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وفي ضوء هذه النّتائج تمّ تقديم عدة توصيات، أهمها: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمّية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.

7. دراسة عمر الجرادات (2013) بعنوان: " أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن". رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين، من خلال دراسة حالة للمكتبات الجامعية في الأردن، تمّ تناول ثلاثة مجالات للتغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، وتغيير التكنولوجيا وتغيير الأفراد). قام الباحث بتصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم العيّنة العشوائيّة في جمع البيانات، وتمّ توزيع 220 استبيان. وتمّ استخدام SPSS لتحليل البيانات. وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج بما في ذلك:

- التغيير في الهيكل التنظيمي غير مرن، وبالتالي فإن هذا الهيكل التنظيمي غير مناسب لمتطلبات العمل داخل مكتبة الجامعة، مما يؤدي إلى تداخل السلطات والمسؤوليات.
- توجد علاقة إيجابية بين مجالات التغيير (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وبين أداء العاملين.

8. دراسة عوني فتحي خليل عبيد (2009) بعنوان: "واقع إدارة التّغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصّحّة الفلسطينية :دراسة حالة مجمع الشّفاء الطّبي". رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدِّراسة إلى التّعرف على واقع إدارة التّغيير في وزارة الصّحة الفلسطينيّة، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمَّع الشّفاء الطّبّي، وقد تمّ تناول ثلاثة مجالات للتّغيير هي (التّغيير في الهيكل التّنظيمي، التّغيير في التّكنولوجيا، التّغيير في الأفراد). وقد توصّلت الدّراسة لمجموعة من النّتائج كان من أهمّها:

- التّغيير في الهيكل التّنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.
- التّغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لا يوجد خطّة شاملة تحدّد ما هي التكنولوجيا المطلوبة.
- وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين.

9. دراسة الفائز سليمان بن صالح (2007) بعنوان: "الاستراتيجيات القياديّة في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانيّة على قيادات قطّاعات وزارة الداخلية في المملكة العربيّة. أطروحة دكتوراه.

حاول الباحث في هذه الدّراسة التّعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتّعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيّات والآليّات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير.

وقد توصّل الباحث من خلال الدّراسة إلى أنّ استراتيجيّات إدارة التغيير تتطلّب ضرورة إدراك القادة الإداريّين لأهميّة التدريب كمهارة عصريّة لابدَّ من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظلِّ عصرً سِمَتُه الأساسيّة التّغيّر السّريع، وأنّ تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير يتطلّب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع

التّغيُّرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرّؤية والرّسالة والأهداف الواضحة والمحدّدة لدى القيادات الإداريّة، وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريّين في إدارة التّغيير التّنظيميّ يجب إدراك أهميّة التّغيير المنبثق من متطلّبات الواقع وحاجته، واحتواء القِوى المُعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهّم وتقبّل التغيير.

10. دراسة ريم رمضان (2005) بعنوان: "إدارة التّغيير في التّطوير التّنظيمي: دراسة واقع عمليّة إدارة التّغيير لتطوير المنظّمات السّورية". أطروحة دكتوراه.

انطلقت الباحثة من أنّ العديد من التّغييرات التي تقوم بها المنظّمات لا تكلّل بالنّجاح، والسّبب في ذلك هو مقاومة التّغيير، وبالتالي فإنّ معرفة كيفيّة إدارة كل من التغيير ومقاومته تعدُّ من اختصاص إدارة المنظَّمة، وتتطلّب التعرّف على الطّرائق العلميّة من أجل تطبيق التّغيير .وحاولت الباحثة الإجابة على سؤال مهم هو :هل توجد لدى المنظّمات السّورية خطط معيّنة ومبادئ علميّة تقوم عليها عمليّة التغيير؟ وهل يوجد إلى جانبها خطط تواجه مقاومة التغيير؟

ومن خلال البحث توصّلت الباحثة إلى أنّ المنظّمات السّورية تختلف فيما بينها في تبنِّي النّماذج العلميّة المتعلِّقة بإدارة التغيير التّنظيميّ، وتنخفض نسبة تبنِّي منظّمات الأعمال في القطّاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطّاع الخاص، كما توصّلت الباحثة إلى وجود ضعف في العمليّة الإداريّة في المنظّمات السّورية، وعلى الأخصّ فيما يتعلّق بالتّخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما يتم الإقبال على التغيير بخطط عشوائيّة لا تعتمد في الغالب على أسسٍ علمية، كما توصّلت الباحثة إلى وجود علاقة بين بعض المقوّمات العلمية السّائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، وبالتالي فقد تعود أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات السورية إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

11. **Lucy Wanza .(2016): Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya Sr. The doctoral dissertation.**

دراسة وانزا (2016) بعنوان: تأثير إدارة التغيير على أداء الموظف، دراسة حالة جامعة ألدوريت. كينيا. أطروحة دكتوراه.

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين فيما يتعلّق بالتّغيُّرات التكنولوجية، والقيادة التنظيمية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة. وبلغ حجم المجتمع الأصلي للدّراسة 403 موظف. أمّا العيّنة فقد بلغت 121 موظفًا. وتمّ تحديد حجم العيّنة بالاعتماد على العيّنات العشوائية البسيطة. تمّ جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات وجداول المقابلة.

أهمّ النتائج التي خَلُصَت إليها الدِّراسة:

- أنّ التغييرات الهيكليّة والقيادة التنظيمية أثّرت بشكل إيجابيّ على أداء موظّفي الجامعة.
- أنّ التغييرات التكنولوجية لها تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم بسرعة مما يخفف من عبء عمل الموظف ويزيد من الكفاءة والفعالية في مكان العمل.

12. Dan Cohen (2005): The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts, États-Unis of America.

دراسة دان كوهين (2005) بعنوان: جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميدانيّ لآليّات وطرائق قيادة التغيير في المنظّمة.

تهدف هذه الدِّراسة إلى معرفة كيفيّة تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصّل الباحث إلى أنّ هناك نوعيين رئيسيين من مقاومة التغيير، النوع الأول أسماه المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتّبة على حتميّة التغيير والنوع الثاني الذي أسماه المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية و طريقة إيصالها للأخرين، وأنّ المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، إلّا أنّ فرص تحوّلها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تشجّع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنّه لا يتمّ مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم الفرص لحلّ المشكلات والتعامل معهم دائما بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

تتشابه دراسة الباحثة مع الدّراسات السّابقة في كونها تعالج العلاقة بين إدارة التغيير وبين تحسّن أداء العاملين، وتعتبر دراسة توايتية (2016) ودارسة جرادات (2013) هي الأقرب لدراسة الباحثة من ناحية معالجة أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء ضمن مكتبة، كما أنّهما عالجتا الموضوع من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظر العاملين في المكتبة، في حين أنّ هذه الدِّراسة عالجت الموضوع من وجهة نظر الإدارة فقط واستبعدت العاملين ، كما تتشابه هذه الدِّراسة مع دراسة رشا سعيد(2018) التي هدفت إلى التعرف على دور مجالات التغيير (الهيكل التنظيمي – التكنولوجيا–الأفراد–الثقافة التنظيمية–المهام) في أداء العاملين والتعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة فيما يتعلّق بأثر التغيير على العاملين باختلاف العوامل الديموغرافيّة، وتتشابه مع دراسة عبد الفتاح (2013) حيث عالج أثر التغيير على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مؤسّسة واحدة، بالإضافة إلى أنّه عالج الموضوع من وجهة نظر الإدارة.

ويكمُن الاختلاف بين هذه الدّراسة وبين الدّراسات السّابقة في أنّ بعض هذه الدّراسات عالج الموضوع من وجهة نظر العاملين، مثل دراسة مسعود(2017)، كما تختلف عن دراسة العنزي(2014) في بحثه عن دور إدارة التغيير في زيادة فعّالية المنظّمة ككُل. بالإضافة لذلك يكمن الاختلاف في أنّ هذه الدّراسة تعالج التغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة ومبرّراته وآليّه إحداثه، وعلاقته بتعزيز أداء العاملين في المكتبة.

الفصل الأول: إدارة التغيير في المنظمات

تمهيد

1. إدارة التغيير: مدخل عام.

2. التخطيط للتغيير في المنظمات.

3. مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التعامل معها.

الخلاصة

تمهيد

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حّد سواءٍ، لما لهذا المجال من تأثيرٍ واضحٍ على فعالية المنظمات بصفةٍ عامٍة، وفي الآونة الأخيرة بصفةٍ خاصةٍ لما تشتمل عليه من تغييراتٍ بيئيةٍ مستمرةٍ وحادةٍ تتطلب توفر درجةٍ عاليةٍ من المرونة لدى المنظمات وقدرةٍ كبيرةٍ للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات (ياسين، 2014، ص181). وعلى ما يبدو فإن الحاجة للتغيير هي في غالب الأمر استجابةٌ للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة المفروضة على المؤسسات، الأمر الذي يتطلب أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه (منصور، 2015، ص196).

وتتناول الباحثة في هذا الفصل دراسة إدارة التغيير في المنظمات_ بما فيها المكتبات باعتبارها منظمة_، وهو يتكون من ثلاثة محاور، حيث يعرض المحور الأول مدخلاً عاماً لإدارة التغير ونشأتها وأسبابها (الخارجية–الداخلية) وأهميتها ومجالاتها العديدة، أم المحور الثاني فهو يشرح آلية التخطيط وإعداد المنظمة للتغيير وأهمية قيادة التغيير كأحد أهم عوامل نجاح برامج التغيير، في حين يتناول المحور الثالث مقاومة التغيير وكيفية تطويعها لصالح نجاح برنامج التغيير.

1. مدخل إلى إدارة التغيير

1–1: مفهوم إدارة التغيير نشأتها ومسبباتها

1–1–1: مفهوم إدارة التغيير ونشأتها

إن أردنا تعريف إدارة التغيير فيجب أن ندرك من البداية ماهية التغيير حيث عُرِّف على أنه التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات والقواعد بهدف المحافظة على المركز

التنافسي الحالي وتطويره (قاسمي، 2005، ص8)، ويقترح Kanter أن يتضمن التغيير تبني تصرفٍ جديدٍ، من حيث رسم سياساتٍ جديدةٍ، وسلوكياتٍ جديدةٍ، ونماذج وطرائق جديدةٍ، ومنتجاتٍ جديدةٍ، أو أفكارٍ تسويقيةٍ جديدةٍ، وذلك بحسب مفاهيم لنماذج جديدةٍ يعمل التنظيم على تبنيها (رمضان، 2005، ص24).

هذا ويمكن أن يحدث التغيير بزمنٍ معينٍ أو على مراحلَ متعددّةٍ أو بأزمنةٍ مختلفةٍ، ويحذّر آخرون بأنه من الخطأ اعتبار التغيير على أنه سلسلةٌ من الأحداث، وإنما هو عمليةٌ مستمرةٌ. وقد حدد الباحثون **مستويين للتغيير**، وهما كالتالي:

- **تغيير من الدرجة الأولى First Order Change:** هو التغيير الذي يحدث بشكلٍ اعتياديٍ مستمرٍ في التنظيم، ولكنه لا يمس المكوناتِ الأساسيةَ للتنظيم، ويأخذ هذا المستوى شكل التغيير الخطي والمستمر، ولا يشير إلى أي تغيراتٍ أساسيةٍ في المعتقدات التي تسود أعضاء التنظيم أو الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين وتطوير وظائفها وأعمالها.
- **تغيير من الدرجة الثانية Second Order Change:** هو التغيير الذي يتم إدخاله بشكلٍ كاملٍ على التنظيم، ويؤدي إلى تحويلٍ في جوهر المنظمة. ويحدث هذا التغيير عند تغير المبادئ التي يقوم عليها التنظيم (رمضان، 2005، ص26).

هذا ويختلف التغيير (Change) عن التغيير (Changing)، إذ يشير المفهوم الأول (Change) إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا، أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع. أما المفهوم الثاني (Changing) فهو عملية إدخال تحسينٍ أو تطويرٍ على المنظمة لتكون مختلفةً عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكلٍ أفضل. وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها وإجراءاتها، عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها (الرحيم،2007، ص3).

وقد وردت ل إدارة التغيير تعاريفٌ عديدةٌ، يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: "عملية أخذ المنظمة في مسيرةٍ من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في

المستقبل، والتعامل بشكلٍ استراتيجيٍ مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها"(هبال، 2016، ص265).

- وفي تعرّيفٍ آخر لإدارة التغيير، هي "فلسفةٌ لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (ياسين، 2014، ص181).

- وعرّفها العتيبي بأنها ذاك النهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئةٍ منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقةٌ بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها (عبيد، 2009، ص12).

- كما تعرّف إدارة التغيير بأنها " الممارسات الإدارية المختلفة التي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعاليةً لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة والقيام بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال" (الرحيم، 2008، ص47).

وتعرّف الباحثة إدارة التغيير في المكتبات بأنها: ذلك النهج الإداري الذي يعتمد على التخطيط الدقيق لإحداث التغيير في جوانب المكتبة المختلفة وفي سلوك العاملين والمستفيدين، بهدف تطوير قدرتها على مواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها، والانتقال بها إلى وضعٍ مستقبليٍ يتميز بالكفاءة والفاعلية.

وإذا أردنا أن نعود لجذور مفهوم إدارة التغيير نجده يظهر في الفترة السابقة لمنتصف القرن العشرين. حيث وضع Kurt Lewin's نموذجاً للتغيير من ثلاث خطواتٍ في الأربعينات، وقد نشرت 'Everett Rogers كتاب نشر الابتكارات "Diffusion of Innovations " في 1962، ووضع نموذج انتقال الجسور في 1979. ومع ذلك، لم تصبح إدارة التغيير معروفةً جيداً في بيئة الأعمال التجارية حتى عام 1990، وأصبحت العمليات التنظيمية الرسمية متاحةً في القرن العشرين (الحسيني، 2019). وهناك أسبابٌ ملموسةٌ للتعجيل بالنمو في صناعة إدارة التغيير، فالمنتجات والتكنولوجيا، أو الأفكار التي كانت تأخذ سنواتٍ للتصميم والتطوير والاختبار والنشر، يجري الآن تقليصها إلى أشهرٍ أو حتى أسابيعٍ. كما أن توقعات المستهلكين المتطورة للمنتجات الأفضل والأسرع والأرخص

تدفع إلى الحاجة لإعادة تنظيم ثقافة العمل لتلبية الطلب (Nkemdilim, 2017)

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك نقصٌ في المقالات، والكتب، والمحادثات حول هذا الموضوع. ولكن العديد من هذه الكتب والمقالات تشير إلى أن إدارة التغيير هي الإدارة نفسها بشكلٍ عامٍ، أي كل إدارةٍ هي إدارة تغييرٍ. فإذا كانت المبيعات تحتاج إلى زيادةٍ، فهذه هي إدارة التغيير، وإذا كان الاندماج يحتاج إلى التنفيذ، فهذه هي إدارة التغيير. وإذا كانت هناك حاجةٌ لتنفيذ سياسةٍ جديدةٍ للموظفين، تحسين الإنتاجية أو حتى إيجاد منتجاتٍ جديدةٍ متقدمةٍ.. كل هذا هو إدارة التغيير. حيث تنطوي مهمة الإدارة دائماً على تحديد التغييرات التي يلزم إجراؤها والتأكد من حدوث تلك التغييرات. وحتى عندما يكون الهدف العام هو الاستقرار، فإنه كثيراً ما لا تزال هناك أهدافٌ للتغيير على سبيل المثال: تقليل التقلبات، خفض التكاليف، تقليل الوقت اللازم، وتخفيض معدل الدوران. وبمجرد أن يتم تعريف كل وظيفةٍ في الشركة من حيث التغييرات التي يتعين إجراؤها (كبيرةٌ وصغيرةٌ على حدٍّ سواء) سيحدث التغيير كجزءٍ من الحياة اليومية بشكلٍ دائمٍ(Schaffer, 2017).

1-1-2: مسببات إدارة التغيير

يحدث التغيير في العادة عندما تواجه المنظمات أزمةً كبيرةً يمكن أن تكون داخليةً أو خارجيةً والتي تعدل من أوضاعها، ويمكن أن يحدث ذلك أيضاً عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تغيير توجهها لتحقيق هدفٍ صريحٍ يتطلب رؤيةً كبيرةً. وقد ذكر Lewin's في أنموذجه إلى أن التغييرات في المنظمة تسببها العوامل التالية:

1. التغييرات في حجم واتجاه العوامل التي تشجع وتيسر التغيير والتي أطلق عليها "**القوى الدافعة**".
2. التغييرات في حجم واتجاه العوامل التي تعارض التغيير والتي أطلق عليها "**القوى المقيدة**".
3. عددٌ من هذه العوامل أو الاثنان معاً.

حيث تشجع القوى الدافعة المنظمة على التغيير بينما تشجع القوى المقيدة الأفراد على مقاومة التغيير. وأطلق على تفسيره هذا **(تحليل قوة المجال)**. وبموجبه فإن ثبات المنظمة وتوازنها شبه الثابت يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى المقيدة بصورةٍ تحافظ معها المنظمة على معدلٍ ثابتٍ للأداء لفترةٍ معينةٍ من الزمن.

أما Robbins فيرى أنّ مسببات التغيير تتمثل في كون البقاء يتطلب التغيير ويشير إلى أن قدراً معيناً من النزاع مفيدٌ للمنظمة، إذ يجبرها على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة والتي تؤثر عليها (الرحيم، 2007، ص6).

كما أن هناك أسبابٌ خارجيةٌ وداخليةٌ تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهي كالتالي:

1. الأسباب الخارجية للتغيير: المنظمة ليست منعزلةً عما يحيط بها من تغيراتٍ بل هي في تفاعلٍ مستمرٍّ مع البيئة الخارجية، ونذكر منها:

أ- تغير القوانين والتشريعات الحكومية.

ب- المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرةً وناجحةً في أعمالها لابد من حماية نفسها وأن تتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها.

ت- الظروف الاقتصادية: في كثيرٍ من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطةً بأحوالٍ اقتصاديةٍ غير مستقرةٍ، مما يتطلب منها إحداث التغيير فيها لخلق التوازن مع هذه المستجدات.

ث- السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكلٍ أو بآخر بالسياسات العالمية، وتغير هذه السياسات يدفع المنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

ج- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية :وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع.

ح- التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن.

خ-التغيرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييراتٍ تنظيميةٍ في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير (بن ساحة ،2013، ص23).

2. الأسباب الداخلية للتغيير: تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجداتٍ جديدةٍ في بيئة العمل الداخلية، ومنها ما يلي:

أ- **وجود أهدافٍ جديدةٍ:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهدافٍ جديدةٍ إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهدافٍ أخرى جديدةٍ (التخلي عن منتجٍ أو إضافة منتجٍ جديدٍ)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جوٍّ وظروفٍ ملائمةٍ لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب- **انضمام أفرادٍ جددٍ:** إن انضمام أفرادٍ جددٍ ذوي أفكارٍ وخبراتٍ ومهاراتٍ مختلفةٍ خاصةٍ إذا عينوا قادةً في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييراتٍ وظهور أوضاعٍ جديدةٍ.

ت- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين تنتج عنه آثارٌ سلبيةٌ على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.

ث- **تدني مستوى الأداء :** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء (علاوي، 2013، ص ص 20-24).

إضافةً إلى ما سبق، وبالنسبة للمكتبات فقد أدى تطور "العصر الرقمي" إلى تغييراتٍ عميقةٍ فيها، ومن الواضح أن لهذه المجالات تأثيراتٌ كبيرةٌ على المكتبات وموظفيها، الذين يجب أن يكونوا مستعدين لمواجهة تحدياتٍ جديدةٍ، ووضع إجراءاتٍ لإدارة التغيير التنظيمي. ومنها:

1) **التطورات في تكنولوجيا المعلومات:** التطورات في تكنولوجيا المعلومات والتقدم في مجال الاتصالات أدى إلى ثورةٍ في مجتمع المعلومات في جميع أنحاء العالم، حيث أصبح بالإمكان الوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت، كما أن التقنيات الجديدة سهّلت التحول السريع للبيانات والمعلومات والمعرفة في شكلٍ رقميّ، هذا وقد أدى تطور البرمجيات إلى خلق أساليب جديدةٍ وقويةٍ لإدارة المعرفة. ونتيجةً لذلك، كان هناك تغييراتٌ كثيرةٌ في الطرق التي يتم بها إدخال المستندات والمعلومات وتخزينها وتنظيمها، والوصول إليها واستردادها. هذا وقد أتاحت الرقمنة تسليم المعلومات في شكلٍ إلكترونيّ، وقل استخدام المواد الورقية، وأصبح لدى المكتبات العديد من المنافسين لتوفير هذه المعلومات. وهذا يعني أن المستفيد أصبح قادراً على الوصول إلى المعلومات عبر الشبكات المحلية والعالمية، بحيث يتم إجراء عددٍ أقل من الزيارات للمكتبات.

2) **تغيير البيئة التعليمية:** لقد ولدت التغييرات في المجتمع والثقافة والاقتصاد والتكنولوجيا تغييراتٍ

عديدةً في التعليم. حيث أصبح التعلم مدى الحياة هو القاعدة . وهذا جعل من المكتبة البوابة التي يمر من خلالها المستخدمون من أجل الحصول على هذا التعلم. وهنا يتوجب على المكتبات أن تتكيف مع البيئات التعليمية المتغيرة، من خلال:

أ. جعل المكتبة متاحةٌ بالكامل من الناحيتين المادية والفكرية عبر الشبكات الإلكترونية.

ب. توفير دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمستخدمين عن بعد على مدار الساعة . من خلال إنشاء قاعدة بيانات لمستخدمي الملفات الشخصية (Lawrence, 2002).

وترى الباحثة أن من أهم الأسباب التي تدفع بالمكتبات لإحداث التغيير هو تغيير وتطور احتياجات المستفيدين وخاصة في ظل العصر الرقمي المسيطر هذه الأيام، فمستفيد اليوم يختلف عن المستفيد في الأمس، حيث يبحث المستفيد في العصر الرقمي عن معلومة محددة بدقة، ويسعى للحصول عليها بأسرع وقت وبأي مكان.

1-2: أهمية إدارة التغيير وأهدافها

1-2-1: أهمية إدارة التغيير

تعد عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية. فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضعٍ إداريٍّ أفضل يُحسَن استغلال كل الإمكانات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع. **وتكمن أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:**

1. تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.
2. تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.
3. تعزيز المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
4. زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة (معزوز، عبد العزيز، 2011، ص5).
5. تحسين مستوى الأداء لكل فردٍ عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغييرٍ يحدث داخل التنظيم.
6. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

7. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
8. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
9. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه (بوقرة، قبايلي، 2011، ص5).

1-2-2: أهداف إدارة التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقةٍ عفويةٍ وارتجاليةٍ وإنما تكون عمليةً هادفةً ومدروسةً ومخططةً، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطةٍ معينةٍ أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
2- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني استراتيجيةٍ أو تكنولوجياتٍ جديدةٍ أو أساليب تسييرٍ جديدةٍ مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
3- **التطوير والتنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية استراتيجيتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.
4- **التحسين:** من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعاليةٍ وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال، والتحسين المستمر في أساليبها الإدارية (حومر، 2011، ص220).

1-3: خصائص إدارة التغيير – أساليبها ومبادئها

1-3-1: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص تتمثل في:

1. **الاستهدافية:** أي أن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدفٍ معلومٍ ومقبولٍ من قوى التغيير.

2. **الواقعية:** أي أن إدارة التغيير تعمل في ظل الواقع الذي تعيشه المنظمة وباستخدام إمكانيتها ومواردها المتاحة.

3. **التوافقية:** أي أن عملية التغيير تتوافق مع رغبات واحتياجات القوى المختلفة للتغيير.

4. **الفاعلية:** لكي تكون إدارة التغيير فاعلةً لابد أن تملك القدرة على الحركة بحريةٍ مناسبةٍ والقدرة على التأثير والتوجيه للوحدات المستهدفة بالتغيير.

5. **المشاركة:** في إدارة التغيير يتم التفاعل بين القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وقادة التغيير عن طريق المشاركة.

6. **الشرعية:** ليكتسب التغيير الشرعية لابد من تعديل أو تغيير القوانين التي قد تتعارض مع اتجاهات التغيير في المنظمة.

7. **الرشد:** أي قرارٍ أو تصرّفٍ في إدارة التغيير يجب أن يخضع لاعتبارات العائد والتكلفة.

8. **الإصلاح:** أن إدارة التغيير تسعى إلى إصلاح الخلل والعيوب الموجودة بالمنظمة.

9. **القدرة على التطوير والابتكار :أي** أنها تسعى لتطوير ما هو قائم حالياً وتشجع على الابتكار.

10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :إدارة** التغيير تتفاعل وتتكيف وأحياناً تقود وتصنع الأحداث للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة (الرحيم، 2008، ص68).

1-3-2: أساليب إدارة التغيير

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في أسلوبين هما كالتالي:

1. **أسلوب دفاعي:** ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه (الصفار، 2001).

2. **أسلوب الاحتواء:** وهو أسلوبٌ هجوميٌّ يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحاتٍ وما تملكه من قدراتٍ، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف برويةٍ وموازنةٍ. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج (الزعبي، 2009، ص79).

ويكمن الفرق الجوهري بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي، بأن الأسلوب الدفاعي يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من يدي الإدارة وعاد عليها بالضرر . بينما الأسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه، لذلك فإنه ينحى منحى وسطاً يواكب الطموحات والتطلّعات، وبذلك فهو يعد أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء (الصفار،2001).

1-3-3: مبادئ إدارة التغيير:

هذه المبادئ لا تمثل قواعداً ثابتةً فهي قد تصح في بعض الحالات ولا تصح في حالات أخرى على حسب الموقف والظروف والتوقيت الزمني وغيرها من العوامل التي تجعل تطبيق التغيير يختلف من موقفٍ إلى أخر، ومنها:

1. تتغير الماديات بمعدلٍ أسرع من تغير الأفكار.
2. كلما كانت التغيرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدلٍ أسرعٍ.
3. تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عملٍ من الاختصاصين والاستشاريين.
4. يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصةٌ أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.
5. لكل تغييرٍ ثمنٌ فأما أن تدفع ثمن التغيير أو عدم التغيير.
6. كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
7. كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولاً لديهم.
8. نقد العملية التغيرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرةٌ صحيةٌ يجب الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
9. كلما كان التغيير مجرباً كلما كان ذلك أدعى لقبوله (حلس، 2012، ص12).

1-4 أنواع إدارة التغيير ومجالاتها

1-4-1: أنواع إدارة التغيير

هنالك عدة مستوياتٍ لتصنيف التغيير التنظيمي نذكر منها:

1. حسب المصدر:

أ. الإدراك الذاتي للقيادة بأن الواقع الحالي للمؤسسة لم يعد صالحاً ولا يحقق الأهداف المنشودة.

ب. مطالبة الأجهزة الرقابية بضرورة تغيير النظم والأساليب والواقع الحالي.

ت. المنافسة وظروف السوق تدعو المؤسسة أن تغير أوضاعها وتحسّن أداءها لتحقيق استراتيجية البقاء.

2. حسب مستوى التنفيذ:

أ. تغيير تدريجي: يجري وفق برنامجٍ زمنيٍ قد يستغرق وقتاً طويلاً، ويشمل عادةً عمليات إصلاحٍ متعددة المراحل.

ب. تغيير جذري (راديكالي) : هو تغييرٌ مفاجئٌ وسريعٌ وشاملٌ.

3. حسب التعامل مع المرؤوسين:

أ. تغيير بالإقناع: توضيح الواقع السيء وضرورة تغييره وبيان جدوى التغيير إلى الأفضل.

ب. تغيير بالتحفيز :منح المزايا للمرؤوسين إذا نجحوا في دفع عجلة التغيير إلى الأمام.

ت. تغيير بالعقاب :عقاب الرافضين أو المقاومين للتغيير وحرمانهم بعض المزايا المكتسبة.

ث.تغيير بالإلزام :إكراه المرؤوسين على الخضوع للتغيير وتنفيذ الإجراءات المتعلقة به.

4. حسب درجة الشمولية:

أ. التغيير الجزئي :ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة.

ب.التغيير الشامل: يشمل كافة المؤسسة، سواءً أقساماً أو عملياتٍ أو دوائر أو أفراداً.

5. حسب درجة التخطيط:

أ. التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد إعدادٍ دقيقٍ ودراسةٍ متأنيةٍ لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهودٍ واعيةٍ من قبل مخططي التغيير.

ب. التغيير غير المخطط: يتم بشكلٍ مستقلٍ عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة (منصور، فؤاد، 2015، ص197).

1-4-2: مجالات إدارة التغيير

يمكن للتغيير التنظيمي أن يكون شاملاً لكل مكونات المنظمة، أو لجزءٍ منها، وبغض النظر فيما إذا كان هذا التغيير شاملاً أو جزئياً فإنه يتم إحداثه في المجالات الرئيسية التالية:

1. **الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلاتٍ في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقق تلك الأهداف استجابةً للتغييرات البيئية المحيطية (منور، 2005، ص272).

2. **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** ترتبط عملية تغيير الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم التركيب التنظيمي، واستحداث وحداتٍ تنظيميةٍ واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلاتٌ في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات (خروفة، 2010، ص7).

3. **التغيير على مستوى الثقافة:** على المنظمة إدخال تغييراتٍ مستمرةٍ على مواقف، وقيم الأفراد وذلك لخلق ثقافةٍ قويةٍ تساهم في تشجيع روح الانتماء، وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها (سلامة، 2016، ص133).

4. **نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغييرٍ وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (ياسين،2014، ص186). كما يتمثل ذلك في استحداث أعمالٍ جديدةٍ أوترك أعمالٍ قائمةٍ أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية (منور، 2005، ص272).

5. **الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفرادٍ جددٍ يتمتعون بمهاراتٍ جديدةٍ، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (ياسين، 2014، ص186).

6. التكنولوجيا: وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنةً معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءةً، أو لإنتاجٍ بكمياتٍ أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات (خروفة، 2010، ص7).

7. التغيير على مستوى المنتجات والخدمات: ويركز التغيير هنا على إجراء تغييراتٍ في جوهر المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدماتٍ مما يؤدي إلى الحصول على منتجاتٍ جديدةٍ، أو منتجاتٍ محسنةٍ، فالمعروف أن حاجات وأذواق المستهلكين في تغيرٍ مستمرٍ، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة العمل على إجراء التحسين المستمر على جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، والتنويع في هذه الخدمات والمنتجات (سلامة، 2016، ص133).

من خلال هذا الاستعراض لمجالات التغيير المذكورة، تُلاحظ الباحثة وجود ارتباطٍ وتداخلٍ بينهم، بمعنى أن أي تغييرٍ في أحد هذه المجالات ينعكس ويؤثر في المجالات الأخرى ويتأثر بها، ومما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هو أفضل المداخل لإحداث التغيير، فالتغيير مهما كان مجاله يستهدف المورد البشري ولا يتحقق إلا من خلاله.

2. التخطيط للتغيير في المنظمات

2-1 : مستلزمات وعناصر التغيير

من أجل تبني فكرةٍ جديدةٍ لابد من سلسلةٍ من النشاطات وأن أي واحدةٍ منها إن فقدت فإن التغيير سوف يفشل، وبهذا فإنها تمثل المستلزمات والعناصر المطلوبة لإجراء التغيير وهي:

1. الرؤية: هي بمثابة المشروع الذي تطمح إليه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه، وتمثل رؤية التغيير العملية الأولى التي ينبغي أن يقوم بتحديدها المدير القيادي أو الإدارة العليا، حيث في إطارها يتم تحديد الاتجاه الذي ستسير فيه المؤسسة الراغبة في إحداث التغير المطلوب وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وبهذا المعنى للرؤية فإنها ستكون بمثابة الدليل الذي سيستند إليه كل من المسؤولون والعاملون ويسترشدون به في سلوكياتهم وتصرفاتهم وقراراتهم.

وتتضمن رؤية التغيير معلوماتٍ تفسر وتبرر القيام بعمليات التغيير من خلال إبراز التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية أو انخفاض الأداء أو الرغبة في تحسين الأداء الحالي، وتحديد الفرق بين النتائج الحالية والنتائج المسطرة في خطة التغيير، أو بين النتائج الحالية وخطورة استمرارها في التدهور وبين النتائج المنتظرة من عملية التغيير الذي ستقوم به المؤسسة (توفيق ،2016 ، ص139).

2. **السلطة:** وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً أن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان وقد يكون بتبيان الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة إذا لم يغير.

3. **الإصرار:** هو الاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد والتراجع.

4. **النظرة البعيدة:** بأن يكون لقادة التغيير فهمٌ وإدراكٌ ووضوحٌ للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

5. **التضحية:** هو الاستعداد لتحمل عقبات عمليّة التغيير ودفع ضريبتها.

6. **مراقبة الخطط:** وهو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها (عبودي، 2017، ص188).

ويرى آخرون أن مستلزمات وعناصر التغيير هي:

أ- **الحاجة للتغيير** :تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الانجاز الحالي إذ تظهر مشاكلٌ على شكل فجوةٍ بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه.

ب- **الفكرة** :وهي طريقةٌ جديدةٌ لعمل الأشياء، وقد تكون الفكرة نموذجاً أو مفهوماً أو أسلوباً جديداً لإدارة الأفراد، وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها.

ت- **التبني** :يحدث عندما يختار متخذ القرار الاستمرار بالفكرة المفترضة، فقد تبرز الحاجة إلى قرارٍ من مجلس الإدارة لتبني حالةٍ تتمثل بتغييرٍ رئيسيٍ في المنظمة، بينما تبرز الحاجة إلى تبني تغييرٍ بسيطٍ بصدور موافقةٍ من الإدارة الوسطى.

ث- **التنفيذ** :يحصل التغيير عندما يستخدم أعضاء المنظمة فكرةً جديدةً أو سلوكاً جديداً مع توفير مستلزمات إحداث التغيير.

ج- **الموارد** :لا يحدث التغيير ما لم تتوفر طاقاتٌ بشريةٌ ونشاطاتٌ متعددةٌ كما يتطلب الأمر تولد الحاجة إلى إدراك الحاجة للتغيير من قبل العاملين (الرحيم ، 2007 ، ص8).

2-2 : كيفية التخطيط للتغيير

يقصد بعملية تخطيط التغيير وصفٌ لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصفٌ للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك. وهي عمليةٌ تتطلب إعداد إطارٍ متكاملٍ ومترابطٍ، وفيما يلي إطارٌ موجزٌ لعناصر هذه المرحلة، وهو موضحٌ بالشكل رقم (1):

1- **اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير**: وهنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المؤسسة من يتمتعون بخبراتٍ فنيةٍ وتنظيميةٍ على مستوى عالٍ من الكفاءة من القادة العاملين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراءٍ في هذا المجال من خارج المؤسسة، أو بالجمع بين فريقٍ من خبراءٍ من داخل المؤسسة وخارجها معاً.

2- **تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير**: تستند فعالية عملية التغيير على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقةٍ ووضوحٍ، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والتفاعل بين المؤسسة وبيئتها.

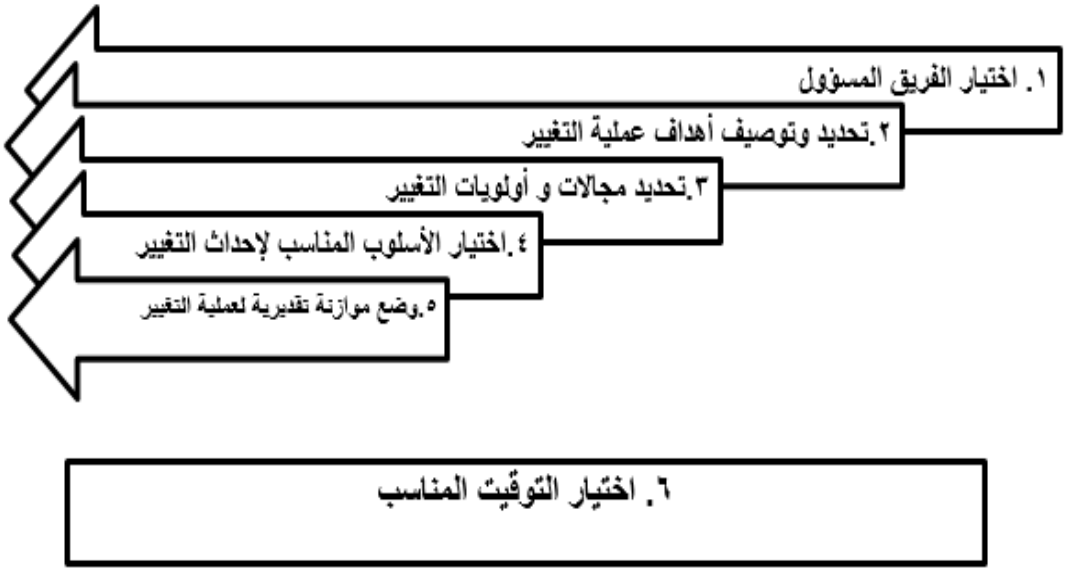
3- **تحديد مجالات وأولويات التغيير**: حيث أن هناك أولوياتٌ يفترض البدء بها.

4- **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير**: يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير، فقد تكون عملية التغيير شاملةً تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغيرها في آن واحدٍ، وقد تكون عملية التغيير مرحليةً تتضمن تقسيم المجالات والتغيرات المطلوبة إحداثها بالمؤسسة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجيةً حيث يتم إدخال تغيراتٍ بسيطةٍ وبعد إقناع والتزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

5- **وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير**: لابد من وضع موازنةٍ تقديريةٍ لعملية التغيير، يتم من خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، والتي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير.

6- **اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير**: يعتبر تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير من أهم عناصر النجاح، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها

وتوقيت الانتقال من مرحلةٍ إلى أخرى، ونهاية كل برنامجٍ (مختار،2015، ص89).



الشكل رقم (1) مراحل التخطيط للتغيير في المنظمة (من إعداد الباحثة)

2-3: إعداد المنظمة للتغيير

قبل إعداد المنظمة للتغيير يجب أن نعرف أنه هنالك ست خطواتٍ للتغيير الفعال تركز على ما يسمى" **بتنظيم المهام**" أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل في الوحدات الصغيرة ليمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً . والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورةٍ مدعمةٍ تدعيماً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة، وهذه الخطوات هي:

1. تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤيةٍ مشتركةٍ للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.
4. نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة.
5. تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية.
6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير(ثابت،2012 ، ص159).

وتشتمل مراحل الإعداد للتغيير على عدة خطوات وهي:

1. تحديد الحاجة للتغيير هل هو نتيجة لظروفٍ وتغيراتٍ خارجيةٍ، أو نتيجةٌ لمشاكل داخليةٍ في المنظمة، أو سلوكيات العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة.
2. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.
3. تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.
4. تحديد أسباب مقاومة التغيير وكيفية علاجها.
5. إقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال عرض المبررات والأسباب الداعية للتغيير ووضع تصورٍ جديدٍ للنظام الجديد ومميزاته (البلوي،2005، ص56).

2-4 : مراحل عملية التغيير واستراتيجياتها

2-4-1 مراحل عملية التغيير داخل المنظمة

عندما تختار المنظمة أن تقوم بعملية التغيير فإنه ينبغي عليها إتباع مجموعةٍ من المراحل تتبعها بصفةٍ منظمةٍ حتى تنجح عملية التغيير وهي:

1. **الإدراك :تبدأ** خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية ويكون الضغط إما سلوكياً يتمثل بالتفاعل والأحاسيس ووجهات النظر المختلفة أو ضغطاً فنياً يتمثل في شكل إجراءاتٍ وبرامج وعدم فعاليةٍ. فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التغيير وأهميته.
2. **التخطيط والتحليل** :تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التغيير.
3. **تحديد أهداف التغيير**: وهي مرحلةٌ مهمةٌ يتحدد من خلالها ما يجب عمله.
4. **تحقيق التغيير** :وضع برامج وأساليبٍ وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
5. **التقييم** :ويتم خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وتقيم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير (الرحيم،2007، ص6).

وقد تعددت واختلفت الآراء الإدارية في وصف مراحل محددةٍ للتغيير وذلك راجعٌ ربما لاختلاف الأهداف التي ترجوها كل مؤسسةٍ من عملية التغيير . غير أن صيغة ونموذج Lewin's لمراحل التغيير يعتبر أكثر النماذج استعمالاً في هذا المجال حيث وصف بنموذج ميدان العمل. ويعتبر Kurt Lewin's من أشهر من تناول مراحل التغيير (رزيق، عز الدين، 2010، ص148).

وترى الباحثة أن أي نموذجٍ للتغييرٍ يجب أن يتصف بالمرونة لتتمكن المنظمة من انتهاجه في عملها، وبالرغم من كثرة نماذج التغيير وتنوعها، إلى أنه يمكن للمنظمة ابتكار نموذجٍ جديدٍ على ضوء واقعها وإمكانياتها.

ومن أهم نماذج التغيير ما يلي:

1- نموذج Kurt Lewin's :

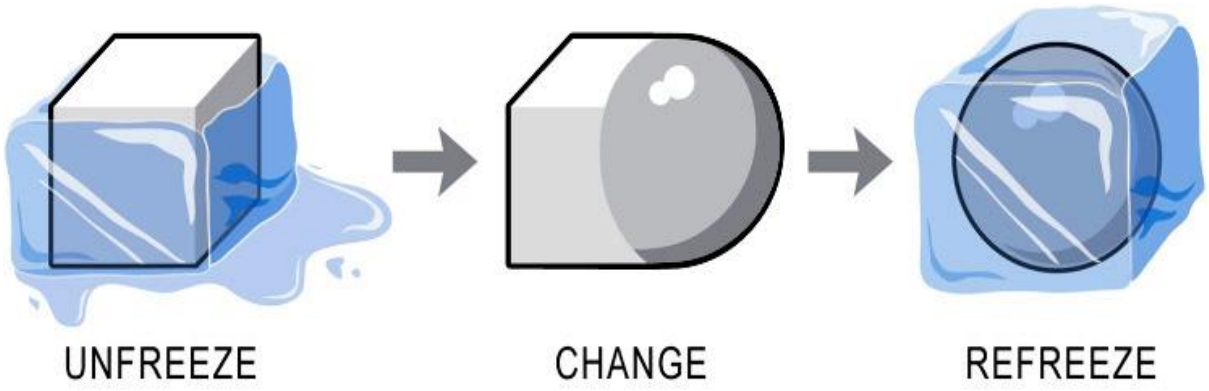
يتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل متتاليةٍ وأساسيةٍ، وضحتها الباحثة بالشكل رقم(2) وهي كالآتي:

1) **مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم:** يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير. وعليه ينبغي على الإداريين من مديرين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصةٌ للنجاح على المدى الطويل مالم يكن هناك اعتبارٌ ومراجعةٌ للأهداف والاتجاهات والسلوك القديم وأن يكون هناك قبولٌ إيجابيٌّ واستعدادٌ للعمل بطرقٍ مختلفةٍ عن السابق.

2) **مرحلة إحداث التغيير:** يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي). وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، ويعتقد كيرت ليفن أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورةٍ سريعةٍ رغبةً منهم في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعلٍ معاكسةً ومقاومةً للتغيير هم في غنى عنها.

3) **مرحلة تثبيت التغيير- الاستقرار:** وتمثل المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطويرٍ وتعديلٍ (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) وخلق

الظروف المناسبة لذلك. ويمكن القول إن أي خللٍ في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغييرٍ (مراد، 2014، ص75).



الشكل رقم (2) يوضِّحُ نموذج Kurt Lewin's

2- نموذج Edgar huse

قدم Edgar huse نموذجاً يتكون من سبعة مراحل للتغيير في المنظمة، وهو مبنيٌّ على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin's، وذلك على النحو التالي:

1) **الاستكشاف** :وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تغيير المنظمة، بدايةً للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.

2) **الدخول:** يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرفٍ للأخر قياساً لما يتوقع أن يحصل منه عليه.

3) **التشخيص:** يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية التشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

4) **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه خبير التغيير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

5) **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقاً لخطة يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددةٍ بشكلٍ متزامنٍ، أو في

حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة .نجد أن هناك عدداً من المشروعات المتعددة المحاور تسيير بشكلٍ متوازي.

6) التثبيت والتقييم : إن عملية إعادة التجميد التي أشار إليهاLewin's يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج Huse . وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتينٍ يستخدم بشكلٍ يوميٍّ داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكلٍ كميٍّ.

7) إنهاء العمل :يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عملٍ أخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروعٍ مختلفٍ تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة) (مختار،2015، ص103).

3- نموذج التغيير الارتجالي Improvisational Model of Change

بعكس النماذج التقليدية والتي تعامل التغيير كخطواتٍ معرّفةٍ مسبقًا ومحددةٍ بفترةٍ زمنيةٍ، فإن النموذج الارتجالي للتغيير القائم على التكنولوجيا أو التغيير المعقد ينظر إلى التغيير كعمليةٍ مستمرةٍ قائمةٍ على الفرص والتحديات، التي ليس من الضروري التنبؤ بها منذ البداية. هذا النموذج يقوم على افتراضين يميزانه عن النماذج التقليدية:

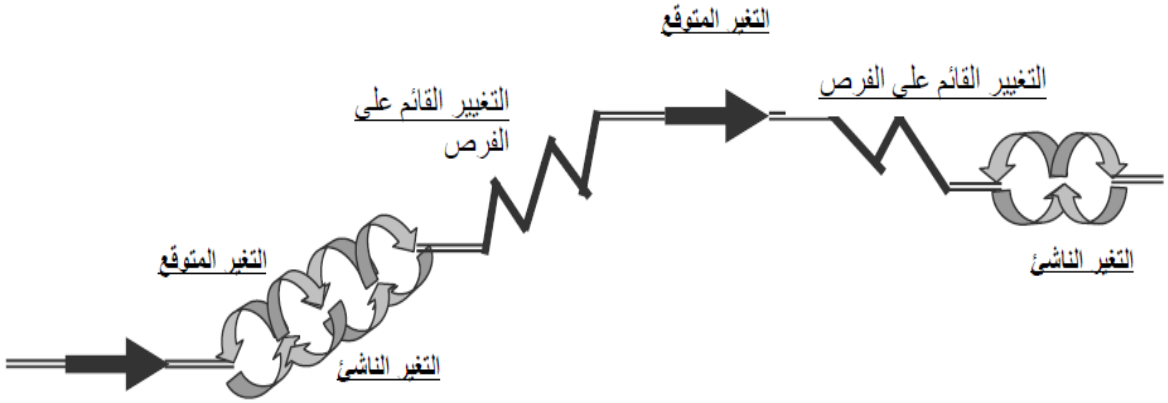
1. أن التغيير المصاحب لتنفيذ التكنولوجيا تنشئ عنه عمليةٌ مستمرةٌ وليس حدثٌ ذو نهايةٍ من بعده تتوقع المنشأة العودة إلى الوضع المستقر.
2. أن التغييرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث أثناء هذه العملية المستمرة لا يمكن توقعها.

أن عملية التغيير بناءً على هذا النموذج تحتوي على ثلاثة أنواع من التغييرات وهي :

1) تغييراتٌ مخطط لها وتظهر عن قصدٍ.
2) تغييراتٌ تظهر بصورةٍ عفويةٍ من غير تخطيطٍ أو قصدٍ.
3) تغييراتٌ غير متوقعةٍ تحدث أثناء عملية التغيير كاستجابةٍ لفرصٍ أو أحداثٍ غير متوقعةٍ.

هذا النموذج يسمح للمنظمة بالتجربة والتعلم، وتطبيقه يتطلب بيئةً مرنةً ومستجيبةً، بيئةٌ تسهل الارتجال مدعومةٌ من قبل الإدارة التي تتنازل عن منظومة التوجيه والرقابة. كما أن هذا النموذج لا يعتبر نموذجًا فوضويًا فهو

قائمٌ على أساس أن الخطة تكون بمثابة موجهٍ بدلاً من التعريف المسبق للخطوات المفترض اتباعها، ومن ثم مراقبة الأحداث لتتناسب مع الخطة، وأن الانحراف عنها بدلاً من أن يكون مؤشرًا للفشل يمكن أن يكون متوقعًا ويمكن إدارته. وهذا النموذج لا يمكن تطبيقه في كل الأحوال فهو مناسبٌ للتغييرات الكبيرة المعقدة مثل التغييرات التكنولوجية المفتوحة. وهذا النموذج موضحٌ بالشكل التالي:



الشكل رقم (3) نموذج التغيير الارتجالي

(الرحيم، 2008، ص102)

2-4-2 : استراتيجيات إحداث التغيير

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال، وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية:

1. **استراتيجية المعايير وإعادة التعلم:** تستند هذه الاستراتيجية على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوبٍ أو ممارسةٍ معينةٍ يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة والأسلوب القديم.
2. **استراتيجية الإكراه/ القسر** : تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير (الرحيم، 2008، ص72).
3. **الاستراتيجية العقلانية:** تقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلةٌ لنشر المعرفة

العلمية، أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامجٍ تدريبيةٍ تركز بشكلٍ رئيسيٍ على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

4. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام جهود التغيير عدم اقتناع الاشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديدٌ لمصالح بعض الاشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فانهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المقرر احداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له (سعيفان، الطيط ،2009 ، ص12).

وتجدر الإشارة إلى أن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها:

1- أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث انها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بالتحديد هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين. أيضاً مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

2- الجهة المستهدفة: عادةً يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

3- الموارد المتاحة: تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة. وتتطلب كل استراتيجيةٍ مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

4- الفرص المواتية والقيود: لكي يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يتطلب ذلك بجانب معرفة الموارد المتاحة، التقييم الدقيق للفرص المتاحة والقيود والمحددات مما يستوجب التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين (الرحيم، 2008، ص74).

كما يتفق الباحثون على أنه من أصعب القرارات التي يجب على المشرف أو وكيل التغيير اتخاذها هو إذا كان سينفذ التغيير بسرعةٍ أم ببطءٍ، والصعوبة في تحديد ذلك هي أن التنفيذ يمكن أن يحدث كما يريد المشرف أو الوكيل، ولا يوجد إجابةٌ مفضلةٌ بين الاثنين.

ولهذا سوف نقدم فوائد ومضار كل استراتيجيةٍ، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار أي منها:

1. **السرعة في التنفيذ:** يعتمد استخدام السرعة في تنفيذ التغيير على مسلّمةٍ وهي أنه طالما أن صدمة إحداث التغيير كبيرةٌ، فإن ذلك يجبر العاملين على التكيف بسرعةٍ، وإذا تم تنفيذ التغيير ببطءٍ، فإن العاملين يبقون على سلوكهم القديم بدلاً من استخدام السلوك الجديد، وبما أن الصدمة ستحدث على أي حالٍ فمن الأفضل الانتهاء من الألم بدلاً من جعله يستمر لفتراتٍ طويلةٍ، **ويمكن تنفيذ التغيير بسرعةٍ عندما:**

أ. يكون التغيير صغيراً (بسيطاً).

ب. يكون هناك اتفاقٌ كبيرٌ على الحاجة للتغيير.

ت. تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطءٍ تقلل من فائدة التغيير.

ث. لا يهم أي موظفٍ ولا يتأثر بإحداث التغيير.

2. **البطء في التنفيذ:** يعتمد هذا المبدأ في تنفيذ التغيير ببطءٍ على مسلّمةٍ وهي أن العاملون يجدون صعوبةً في التكيف مع التغيرات، ولهذا فإن التغيير البطيء يعطيهم الفرصة للتكيف على مراحل صغيرةٍ بدلاً من القيام بتغييراتٍ كبيرةٍ في وقتٍ واحدٍ. فإذا استخدمت عمليةٌ تقسم إحداث التغيير فإن مقدار القلق يكون أقل بكثيرٍ لدى العمال ولا يتم تنفيذ مرحلةٍ قبل تحقيق وإتقان العمل في المرحلة التي تسبقها.

ويمكن تنفيذ التغيير ببطءٍ عندما:

أ. يتطلب التغيير إحداث تغييراتٍ كثيرةٍ في الاتجاهات والسلوك.

ب. ستكون مقاومة التغيير قويةٌ.

ت. إذا كان يتوقع أن هناك حاجةٌ إلى إجراء تعديلاتٍ على الخطة الأصلية.

ث. يكون هناك اتفاقٌ مبدئيٌّ بسيطٌ على الحاجة لإحداث التغيير (زين الدين، 2006، ص220).

2-5: المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التغيير وعوامل نجاح برامج التغيير

2-5-1: المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التغيير:

يتطلب تحقيق فعالية استراتيجية التغيير والتطوير ضرورةَ وضع مجموعةٍ من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، ومنها ما يلي:

1. **الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي،** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

   أ- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي.

   ب- مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.

   ت- درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير.

2. **الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة،** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

   أ- مستوى الرضا الوظيفي.

   ب- مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

   ت- مستوى الولاء للمنظمة (منور، فؤاد،2005، ص275).

3. **السلوك الوظيفي،** ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

   أ. معدلات الغياب.

   ب. معدلات دوران العمل.

   ج. معدلات الحوادث.

   د. مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

   هـ. مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات

4. الأداء والإنتاجية: يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى .وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي، فمثلاً بالنسبة لمكتبةٍ يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

أ. مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.

ب. مدى المحافظة على صورةٍ ذهنيةٍ جيدةٍ لدى المجتمع.

ج. مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي.

د. مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

هذا بالإضافة إلى ما يلي:

1) الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
2) روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
3) حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم (ياسين،2014، ص190).

2-5-2: عوامل نجاح برامج التغيير:

لنجاح عملية التغيير يجب على القائمين على إدارة التغيير، التأكد من وجود عدة عوامل تتضمن النقاط التالية:

1. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
2. دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير يساعدهم على تكوين تصورٍ شاملٍ عن التغيير وقواعده.
3. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذا أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المؤسسات تأثيرٌ واضحٌ على سلوك الأفراد.

4. توافر الموارد البشرية الهادفة والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعده على تنفيذه.

5. تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوبٍ علميٍّ، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها (بوفرح ، شارف ، 2016، ص9).

كما حدد كل من Balogun and Hailey 1999 مجموعةً من العوامل الرئيسة التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي:

1. وكلاء التغيير : من مدراءٍ أو خبراءٍ، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.

2. درجة التغيير :وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاحٍ عاليةٍ.

3. الفترة الزمنية لإحداث التغيير: هناك علاقةٌ مباشرةٌ سواء طرديةٌ أم عكسيةٌ بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولابد أن تكون فترة التغيير معتدلةً.

4. علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما مس التغيير هذه الجوانب كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.

5. تقييم التغيير واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة (سعيفان، 2009، ص13).

وترى الباحثة بعد القراءات التحليلية في هذا المجال أن من أساس نجاح التغيير التنظيمي في أي منظمةٍ هو وجود قائدٍ للتغيير يتبنى هذه العملية بشغفٍ إداريّ وفكرٍ تطويريٍ عميقٍ، حيث أن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير، والتعامل معه بشكل فعّال. وقد كتب الروائي الروسي Leo Tolstoy, "إن الجميع يفكر في تغيير العالم ، لكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه ". إن قول تولستوي هو نقطة بدايةٍ مفيدةٌ لأي مسؤولٍ تنفيذيٍ يشارك في التغيير التنظيمي.

هذا وتشير أبحاث McKinsey وعملائها إلى أن نصف الجهود المبذولة لتحويل الأداء التنظيمي تفشل إما لأن كبار المدراء لا يقومون بدور نماذج التغيير أو لأن الناس في المنظمة يدافعون عن الوضع الراهن، كما تشير أبحاث

McKinsey نفسها إلى أنه إذا استطاعت الشركات تحديد ومعالجة العقليات الشائعة الانتشار في البداية، فمن المرجح أن تنجح هذه الجهود في التغيير التنظيمي أربع مراتٍ أكثر من الشركات التي تتغاضى عن هذه المرحلة (Bouaz, Arial Fox, 2014).

وفي دراسةٍ استقصائيةٍ لما يقارب من 3000 مسؤولٍ تنفيذيٍ حول نجاح جهود التغيير التنظيمي، اكتشفت McKinsey معدل الفشل ليكون أعلى من 60 ٪، في حين أجرت Harvard Business Review دراسةً أشارت إلى أن أكثر من 70 ٪ من جهود التغيير تفشل (Carucci, 2016).

انطلاقاً مما سبق تتناول الباحثة في الصفحات التالية كل ما يتعلق بقيادة التغيير كعاملٍ أساسيٍ من عوامل نجاح برنامج التغيير، وذلك لما له من دورٍ فعالٍ في الأخذ بمشروع التغيير من حاجةٍ ولربما رغبةٍ، في التخطيط السليم مما يضمن الحصول على دعم وتأييد العاملين في المنظمة ليتم تنفيذ برنامج التغيير، وتصحيح أي انحرافٍ قد يواجهه وتحقيق المكاسب والإفادة ليستمر الدعم من كافة المستويات الإدارية، وبالتالي تحقيق الهدف المنشود من التغيير.

2-6: قيادة التغيير في المنظمات

2-6-1 : مفهوم القيادة التحويلية ونشأته :

إن إدارة التغيير كأي إدارةٍ تهدف لتحقيق الفاعلية الإدارية وقد تتطلب من القائد إجراء تغييراتٍ في متطلبات عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو إعادة بناء هياكل التنظيم وهذا يتطلب أن يكون لدى المدير القدرة على وضع استراتيجيةٍ للتغيير (المنياوي، 2012 ، ص9).

ويتطلب الأمر التوضيح بين قيادة التغيير وإدارة التغيير، نظراً لأهمية الموضوع والحديث عن القيادة أكثر من الإدارة حيث يرى جون كوتر أن التغيير يقاد ولا يدار، ويرى أن هناك فرقاً بين المدير والقائد، على الرغم من التداخل الكبير بينهما، وصعوبة التفريق بينهما في العملية التطبيقية واتخاذ القرارات، فالمدير هو الشخص الذي يعمل على أداء الواجبات التي كلف بها مستعملاً السلطات المقررة له، أما القيادة فإنها تتطلب إلى جانب ذلك كله

قدرةً على التأثير في الآخرين لكسب تعاونهم، ويقصد بذلك أن السلطات لا تستعمل بل السلطات تستمد من الأفراد العاملين مع القائد وإيمانهم بتحقيق الأهداف (الكردي، 2016، ص12).

والقيادة التحويلية هي نمطٌ قياديٌ لديه رؤيةٌ واضحةٌ عن مستقبلٍ وأهدافٍ محددةٍ وواضحةٍ يشجع المرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤيةٍ طويلة الأمد وتحديد أهدافٍ واضحةٍ وملموسةٍ للمنظمة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرارٍ، على أن يتبنى أنظمةً وأساليب مرنةً تمكن المنظمة من التكيُّف والتأقلم مع التغيُّرات والتطورات الدولية، كما يهتم القائد التحويلي بالعمل الجماعي المنظم مع مرؤوسيه وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة عملٍ صحيةٍ مبنيةٍ على الحوار والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية (الكيلاني، 2016).

2-6-2: مكونات القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر أساسيةٍ، وهي:

1. **الكاريزما:** هي العنصر العاطفي للقيادة ومن خلالها يتصرف القادة بشكلٍ جيدٍ، مما يجعلهم قدوةً حسنةً في نظر المرؤوسين وبالتالي يزداد إعجاب المرؤوسين بهم وتكون لديهم رغبةٌ شديدةٌ في محاكاتهم. ويتم قياسها من خلال عنصرين: الأول، عنصر الصفة الذي يعود إلى صفات وخصائص القائد التي يدلي بها المرؤوسون اعتماداً على تصورهم للقائد، وأما العنصر الثاني فهو السلوك، ويعود إلى ما يلاحظه المرؤوسون على سلوك القائد.
2. **الحافز الإلهامي:** هذا العنصر يصف القادة الذين يملكون القدرة على التواصل الفعال مع المرؤوسين، من خلال طرح توقعاتٍ عاليةٍ وإثارتهم كذلك عن طريق التحفيز ليصبحوا ملتزمين وجزءً من الرؤية المشتركة للمنظمة، وهذا العنصر يعزز من روح المجموعة بشكل خاصٍ.
3. **الإثارة الفكرية :هذا** العنصر القيادي يحفز ويدعم المرؤوسين لتجربة طرقٍ جديدةٍ غير تقليديةٍ وبالتالي تطوير طرقٍ إبداعيةٍ ومبتكرةٍ للتعامل مع قضايا المنظمة. كما تشجع الإثارة الفكرية المرؤوسين على التفكير التلقائي في الأشياء والمشاركة الحذرة في حل المشاكل.

4. **الاعتبار الفردي:** يركز هذا العنصر بشكلٍ خاصٍ على احتياجات الأفراد إلى الإنجاز والنمو الوظيفي، فيحرص القادة على توفير فرصٍ تعليميةٍ يصحبها التدريب والاستشارة مع أخذ الفروق الشخصية واحتياجات المرؤوسين المختلفة بعين الاعتبار (موقع القيادة، 2014).

2-6-3 : وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيلٌ التغيير وداعيةٌ له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهامٍ:

1- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادرٌ على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

2-صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤيةٍ واضحةٍ وطموحةٍ تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة .ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومساراته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروفٍ معينةٍ، والتي تكون ملائمةً للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الاستراتيجية الجديدة: في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجيةٍ جديدةٍ تفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحيةٍ، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحيةٍ أخرى.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: إن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

6- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التحرر

من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها (حماد، 2011، ص394).

2-6-4: المبادئ التوجيهية لقيادة التغيير:

يوجد عشرة مبادئ توجيهيةٍ تساعد على قيادة التغيير بطريقةٍ سلسةٍ:

1. القيادة من خلال ثقافة المؤسسة: من خلال البحث عن عناصر الثقافة التي تتماشى مع التغيير بدلاً من تغيير الثقافة نفسها.

2. البدء من القمة: أن عمليات التغيير الناجحة تبدأ من القمة، مع المستويات الإدارية العليا وذلك لضمان دعمهم وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم خلال عملية التغيير وتفاصيل تنفيذها.

3. إشراك جميع المستويات الإدارية: غالبا ما يفشل أي مخططٍ استراتيجيٍ عند تجاهله أهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات التغيير واستغلال قدراتهم وخبراتهم وإدراكه لمدى تأثير إشراكهم في إنجاح عمليات التغيير وسلاستها.

4. الجمع بين العقل والعاطفة: يعمل القادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحفيز الفرد ومخاطبة قلبه إضافةً إلى عقله، ليشعره ذلك بأنه جزءٌ من شيء مهمٍ فيلتزم بتحقيقه.

5. التفكير بطريقة جديدة: العامل الأكثر أهمية لنجاح أي عملية تغييرٍ هو دراسة سلوكيات الأفراد ومن ثم وضع استراتيجياتٍ وأفكارٍ جديدةٍ بمشاركة الجميع.

6. المشاركة بفعالية: أن التغيير القوي يتطلب مشاركة القائد المستمرة في هذه العملية.

7. دعم القيادات غير الرسمية: عادةً ما تضم كل مؤسسةٍ مجموعةً من الأفراد يطلق عليهم اسم "القادة غير الرسميين" يمتلكون سماتٍ شخصيةً أو خبراتٍ تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين دون صفةٍ رسميةٍ، والمؤسسة القادرة على تحقيق النجاح في عمليات التغيير هي المؤسسة التي ستتمكن من احتواء هذه القيادات، وتوظيف قدراتها وإيجاد سبلٍ لإشراكها في عملية التغيير.

8. الاستفادة من الحلول الرسمية: إن إقناع الناس بتغيير سلوكهم لن يكون كافياً للمشاركة في عمليات التغيير ما لم يُدعّم بوجود أنظمةٍ رسميةٍ كالهيكلة وأنظمة المكافآت والتدريب والتطوير، لمساندة هذه المشاركة ومعالجة أي تقصيرٍ.

9. دعم الحلول غير الرسمية: قادة التغيير هم القادرون على دعم الحلول الايجابية المبتكرة ومكافأة الإبداع والتميز، فالثقافة الراسخة للمؤسسة يمكن أن تقوض عملية التغيير حتى في حال توفر الإجراءات اللازمة، لذا كان من الضروري أن تعمل الحلول الرسمية وغير الرسمية معاً.

10. التقييم والتكيف: العديد من المؤسسات التي تخوض في عمليات التغيير تفشل في قياس نجاحها قبل المضي قدماً، حيث يلهي الحماس القادة عن تقييم الانجازات، وبالتالي معرفة نقاط النجاح والفشل، ودراسة الخطوات القادمة، فيحرم المنظمة بذلك من المعلومات اللازمة لدعم عملية التغيير (طوال ، 2017).

3. مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التعامل معها

تواجه المنظمة عند تطبيقها لإدارة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة وهو ما يعرف بمقاومة التغيير والتي تنشأ في أغلب الأحيان من قيم وسلوكيات واتجاهات الأفراد المشتركة داخل المنظمة (حومر، 2011، ص214). وتؤكد الباحثة أنه ليست وحدها مقاومة التغيير هي التي تعيق نجاح عملية التغيير، فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التغيير، وفيما يلي جملةٌ من أهم هذه المعوقات:

1. جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
2. سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.
3. تجاهل الواقع وما يحدث من تغيراتٍ في العالم.
4. السطحية في إدراك عملية التغيير.
5. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

6. عدم توفر درجةٍ عاليةٍ من المرونة في بيئة العمل.
7. صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية (عبدالسلام، مسعودة، 2011، ص9).

3-1 مفهوم مقاومة التغيير- أسبابها وأشكالها

3-1-1 مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها

رغم اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريفٌ موحدٌ لها، فكل باحثٍ أو كاتبٍ في الموضوع يراها من منظورٍ مختلفٍ. وعليه فقد عرفت مقاومة التغيير بأنها" :صدور ردود أفعالٍ سلبيةٍ من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة" (قاسم، 2014، ص22). وهناك من يعرف مقاومة التغيير كعنصرٍ ايجابيٍ للتغيير، ويرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير هي عبارةٌ عن: " رد فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبيةً دائماً، فقد تكون تحذيراً أو إشارةً إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك (عبدالسلام، مسعودة، 2011 ، ص8).

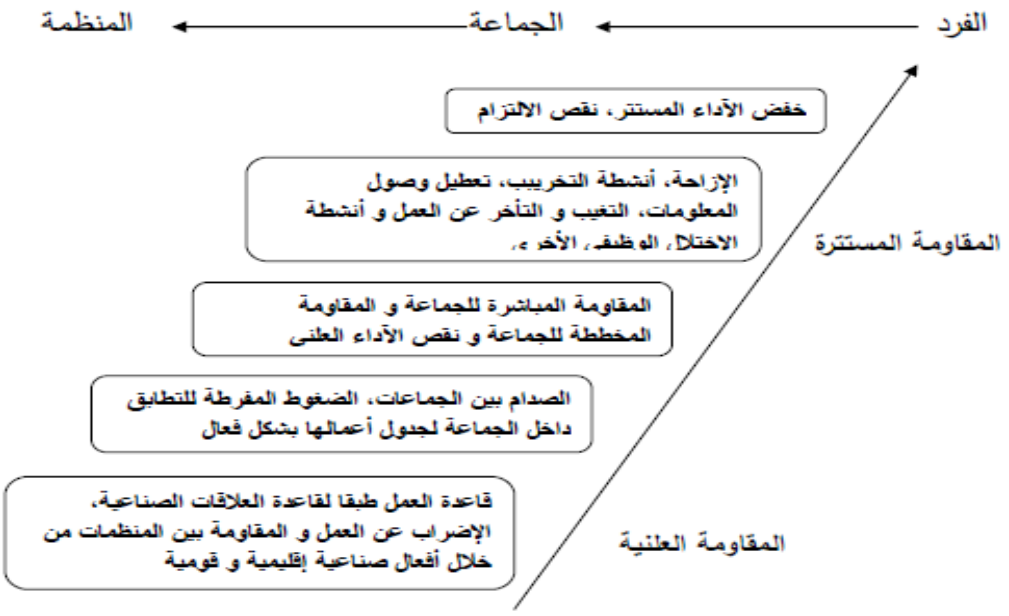
وتتمثل أسباب مقاومة التغيير في العناصر الأساسية التالية:

1. عدم الجدوى من التغيير، على أساس أن ليس بالإمكان أفضل مما كان.
2. الخوف من فقد المزايا المكتسبة.
3. قصور الفهم وفقدان الثقة (بن زعرور، 2014 ، ص10).

3-1-2 أشكال مقاومة التغيير

يعتمد الأفراد على أساليب وأشكالٍ مختلفةٍ للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستتراً وفي الغالب ما يكون علنياً، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويظهر الشكل رقم (4) أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكالٍ، حيث قد تكون علنيةً ومصرحاً بها وقد تكون مستترةً غير واضحةٍ، فقد تكون مجرد مناوشاتٍ كلاميةٍ وقد تتطور لتصبح إحجاماً وامتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل

العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير



الشكل رقم (4) أشكال مقاومة التغيير

(حاتم، 2018، ص78).

ومن أشكالاً وأساليب مقاومة التغيير نذكر أيضاً:

1. زيادة التغيب عن العمل.
2. الانخفاض في الإنتاجية.
3. التباطؤ في العمل.
4. الانخفاض في جودة العمل.
5. زيادة الرفض داخل المؤسسة (الحواصلي، 2011، ص80).
6. انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير.
7. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير (عبدالسلام ، 2011، ص9) .

3-2 : مراحل مقاومة التغيير :

من الطبيعي جداً أن تكون لعملية التغيير التنظيمي في المنظمة ردود أفعالٍ من طرف العاملين، وهذا راجعٌ أساساً

لطبيعة الإنسان الاجتماعية، وفي المنظمات قليلون فقط هم الذين يرغبون أن يتحولوا من تنظيمٍ وعاداتٍ محددةٍ إلى تنظيمٍ آخر وعاداتٍ جديدةٍ، حيث يتغير الناس بطرقٍ مختلفةٍ، ولكل فردٍ مهاراتٌ مختلفةٌ تؤثر على رغبته ومقدرته على التغير، والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكلٍ قويٍ، على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها. حيث أن الفرد المقاوِم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير (علاوي، 2013، ص185). وهي كالتالي:

1. **الصدمة:** وهو شعورٌ حادٌّ بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
2. **عدم التصديق:** وهو الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
3. **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
4. **الإسقاط :** محاولة لوم أفراد آخرين و تأنيبهم على التغيير الذي حدث.
5. **التبرير:** من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
6. **التكامل:** يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
7. **القبول:** وهو عبارةٌ عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد (حاتم، 2018، ص76).

3-3 استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير

الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغييرٍ استراتيجياتٍ وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات (حاتم،2018، ص80)، وهي كالتالي:

1- استراتيجية التعليم والاتصال: يمكن تقليل مقاومة التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر مقاومة التغيير تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال.

2- المشاركة والانخراط: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه. وبذلك، وقبل إدخال

التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

3- التسهيل والدعم: حينما تكون درجة الخوف عاليةً بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهاراتٍ جديدةٍ، أو إجازةٍ قصيرةٍ قد تساعد على عملية التكيف (حلس،2012، ص34).

4- التفاوض والاتفاق: تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض .

5- المراوغة والتمويه: تشتمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلوماتٍ بطرقٍ انتقائيةٍ، بحيث ينال التغيير أقصى دعمٍ ومساندةٍ.

6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر: قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة، عندها لا يكون أمام القيادة سوى استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصةً عندما تكون عملية التغيير حتميةً، أو طارئةً.

وتحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوم، كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمةً على مشاركةٍ أوسع، وولاءٍ أكبر، وتبني أشمل لبرامج التغيير .لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل، بل على جعل الرغبة في التغيير تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني بدلاً من المقاومة، ولذلك يمكننا القول إن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر (ملحم، الابراهيم، 2008، ص222).

وترى الباحثة أن على الإدارة قبل إحداث التغيير أن تعمل على اختيار التوقيت السليم وتهيئة الظروف المناسبة لإحداثه، كأن تقوم بدراسة إمكانياتها المادية بعد أن تقوم بتحليل وتشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك للتعرّف على نقاط القوة فيها والعمل على تعزيزها، والتعرّف على نقاط الضعف والعمل على تجاوزها والتخلص منها

كما على الإدارة أنّ تلجأ إلى إقناع الأفراد بأنّ التغيير سوف يكون في صالح المنظمة وصالحهم معاً.

3-4 فوائد محتملة لمقاومة التغيير

بالرغم مما تسببه مقاومة التغيير من عدم نجاح التغيير في بعض الأحيان، إلا أنه ليست كل أنواع المقاومة سيئةً أو سلبيةً، بل هناك إيجابياتٌ لا يمكن إغفالها، ومن أهمها ما يلي:

1. يمكن لمقاومة التغيير أنّ تشجع الإدارة، على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكلٍ معمقٍ وبجديةٍ متناهيةٍ للتأكد من أنها مناسبةٌ، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أنّ الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكلٍ سليمٍ، وهكذا فإنّ المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قراراتٍ غير سليمةٍ.

2. يمكن لمقاومة التغيير أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (صعوبات يمكن أن يسببها التغيير)، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيدٍ من الجهد والاهتمام بإعلام العاملين بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبلٍ أفضلٍ للتغيير.

3. تزود المقاومة الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر العاملين اتجاه قضيةٍ معينةٍ، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورةٍ أكبر حتى يتم فهمه بصورةٍ أفضل.

4. أنّ المقاومة تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكلٍ دقيقٍ، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.

5. تساعد المقاومة عن الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة، ومدى توافر المعلومات حول التغيير. كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

6. اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له. من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير، مما يخلق لديهم إحساسٌ بأنّ التغيير من صنعهم، وبالتالي فإنّهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه (علاوي، 2014 ، ص40).

خلاصة الفصل الأول

بالنهاية نستطيع القول إنّ الظروف التي تواجه المنظمات في هذه الأيام مختلفةٌ عن تلك التي سادت في الحقبة السابقة، وتواجه العديد من المنظمات منافسون خارجيون بالإضافة إلى المنافسين الداخليين، وإن التغيرات التي طرأت على أسلوب حياة المستهلكين، بالإضافة إلى الاكتشافات الحديثة في التقانات تجبر المنظمات على التغيير أو تكون سبباً له. وقد تختلف درجة التغيير من منظمةٍ إلى أخرى، ولكنها جميعها تحتاج إلى التكيف ومسايرة هذه التغييرات. فأصبحت الحاجة للتغيير في المنظمة ضرورةً حتميةً، بل استراتيجيةً لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة.

وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل إدارة التغيير في المنظمات في ثلاثة محاور، تناول المحور الأول مدخلاً عاماً لإدارة التغير ونشأتها وأسبابها (الخارجية–الداخلية) وأهميتها ومجالاتها العديدة، أم المحور الثاني شرح آلية التخطيط وإعداد المنظمة للتغيير وأهمية قيادة التغيير كأحد أهم عوامل نجاح برامج التغيير، في حين تناول المحور الثالث مقاومة التغيير وكيفية تطويعها لصالح نجاح برنامج التغيير.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقته بإدارة التغيير

تمهيد

1. الأداء الوظيفي للعاملين وعملية تقيمه
2. العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين.
3. التغيير في هيئة المكتبة الوطنية في سنغافورة

الخلاصة

تمهيد

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطابٍ واختيارٍ وتعيينٍ، أو برامج وسياسات تدريبٍ وتطويرٍ ومتابعة الموارد البشرية، كما يمكن أن تستخدم كوسيلة جذبٍ للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، حيث أن التغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولاً، والتغير في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين ثانياً، والتغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيراتٍ جوهريةٍ في طبيعة أعمال المنظمات ثالثاً، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكلٍ جديٍّ في تحديد أنظمة قياس وتقييم أداء العاملين فيها واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات وتقييم وتحديد السياسات المستقبلية (عبيد ،2009، ص47). وهنالك علاقةٌ مباشرةٌ بين عملية التغيير التنظيمي والأداء، حيث أن الهدف من التغيير هو رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره، وذلك من خلال العمل بأساليب وطرقٍ جديدةٍ تعتمد بالأساس على العلاقات الإنسانية بين الأفراد، كما تعمل على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم على تلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاعٍ تنظيميةٍ وأساليب إداريةٍ تحقق للتنظيم السبق على غيره (علاوي، 2013، ص188).

وجاء هذا الفصل في ثلاثة محاور، حيث يتناول المحور الأول الأداء الوظيفي وعملية تقييمه، وبعض ما جاء فيه، مفهوم قياس وتقييم الأداء وكل ما يتعلق به من أساليب ومعاييرٍ والعوامل المؤثرة على تقييم الأداء. ويتناول المحور الثاني أثر إحداث التغيير في بعض المجالات على تحسين أداء العاملين، في حين يتناول المحور الثالث نموذجاً للتغيير في المكتبات، وهي عبارة عن دراسة حالة التجديد والاستمرارية لخدمة المعرفة في هيئة المكتبة الوطنية بسنغافورة.

1. الأداء الوظيفي للعاملين وعملية تقيمه

1-1: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.

1-1-1: مفهوم الأداء الوظيفي

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط وحداته مصدر اهتمامٍ وبحثٍ طويلٍ، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وبسبب كثرة الأصول والجذور المتعددة له، فإن هذا الحقل تكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات، بحيث يصعب علينا الإلمام بها جميعاً.

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء وقبل تقديم مختلف التعريفات المقدمة له، فإنه يجب الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم (علاوي، 2013، ص125).

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبْسٌ وتداخلٌ بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (عبيد، 2009، ص47).

يشير" توماس جلبرت " إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن **السلوك** هو ما يقوم به الأفراد من أعمالٍ في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذجٍ أو التفتيش، أما **الإنجاز** فهو ما يبقى من أثرٍ أو نتائجٍ بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرجٌ أو نتاجٌ أو نتائجٌ، كتقديم خدمةٍ محددةٍ أو إنتاج سلعةٍ ما .أما **الأداء** فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (علاوي، 2013، ص126). ويعُرِف" هاينز " أداء الموارد البشرية بأنه :"الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عملٍ من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة، في أقصر وقتٍ وأقل جهدٍ".

كما يقصد بأداء العاملين مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المُعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته

وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (خليل، 2019 ، ص21).

وتعرّف الباحثة الأداء الوظيفي في المكتبات بأنّه الدرجة الكليّة التي يحصل عليها العاملين في المكتبة على أداة التقييم المُعَّدة لهذه الغاية.

1-1-2: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقفٍ معينٍ يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاجٌ للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1-الجهد

2-القدرات

3-إدراك الدور (المهام)

ويشير **الجهد** الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما **القدرات** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترةٍ زمنيةٍ قصيرةٍ، ويشير **إدراك الدور** أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (عكاشة، 2008، ص35). ولكي يحقق الفرد مستوى مُرضٍ من الأداء لابد من وجود تكاملٍ وحدٍّ أدنى من الإتقان في كل مكوّنٍ من مكونات الأداء ، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقةً ، وكانت لديه قدراتٌ لابأس بها وكان مدركاً دوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرةً ويتمتع بقدراتٍ متفوقةٍ إلا أنه غير مدركٍ لدوره ، أو أن لديه قدراتٍ متفوقةً و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادةً ما يقيّم كأداءٍ منخفض أو غير مقبولٍ ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدراتٍ فائقةٍ وفهمٍ جيدٍ لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه (سالم، 2006، ص45).

1-2: عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

1-2-1: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصرٌ ومكوّناتٌ تكمن أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة، وأهم هذه العناصر ما يلي:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبةٍ ومهاراتٍ وبراعةٍ وقدرةٍ على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-المثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عكاشة، 2008 ، ص34).

1-2-2: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة الأداء، منها ما يلي:

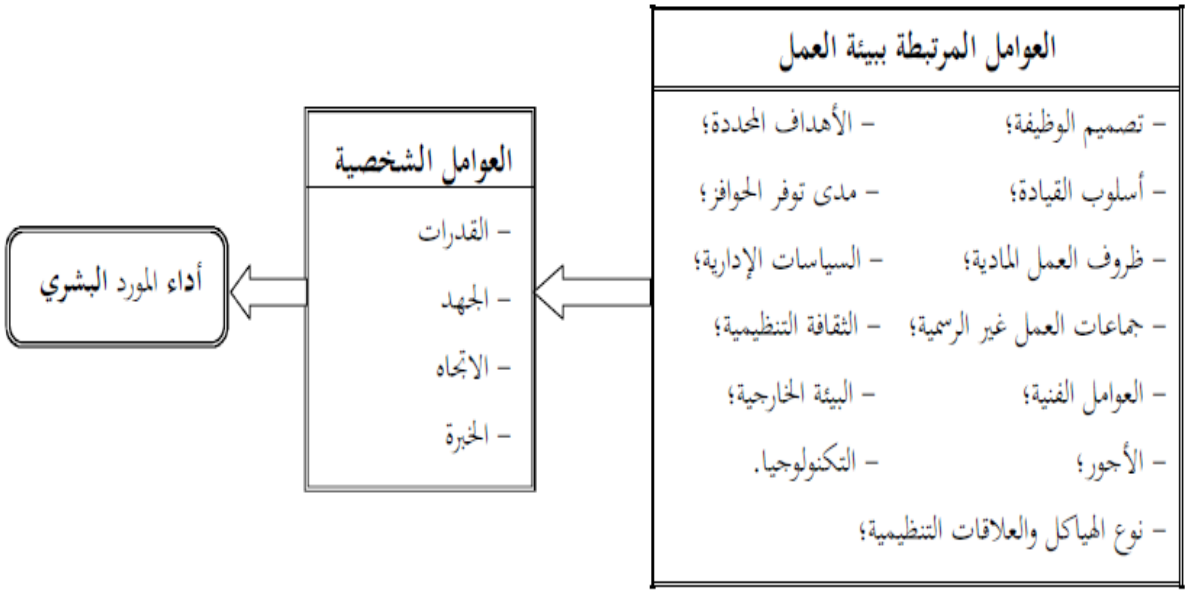
1. **التوقعات:** هل يعرف العاملون ما هو متوقعٌ منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكلٍ واضحٍ وتم تعميمها على الجميع؟
2. **الدوافع:** هل هناك دوافعٌ محببةٌ وجذابةٌ لدى العاملين لتشجيعهم للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه؟ وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
3. **الموارد:** هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء بالشكل الأمثل؟
4. **المهارات والمعارف:** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

5. **التغذية الراجعة:** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟

6. **القدرات:** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

7. **تصميم العمل:** هل هناك أية عقباتٍ أمام الأداء؟ هل هناك تداخلٌ بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟ (الرواحنه، 2013، ص41).

بالإضافة لذلك هناك العوامل البيئية والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارج نطاق سيطرته، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذارٍ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقةٌ وموجودةٌ بالفعل، والشكل التالي يوضِّحُ العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي:



الشكل رقم (5) العوامل البيئية المؤثرة على الاداء الوظيفي (علاوي ، 2013، ص152)

1-3: تقييم أداء العاملين – أهميته وأهدافه.

1-3-1: مفهوم تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين عبارةٌ عن معرفة تقديرٍ رقميٍ لمستويات الأداء المختلفة لكل هدفٍ من الأهداف المحددة. وهناك من عرفها على أنها عمليةٌ إداريةٌ دوريةٌ هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد

والسلوكيات التي يمارسها في موقفٍ معينٍ وفي تحقيق هدفٍ معينٍ خططت له المنظمة مسبقاً (الرشيدي، 2014، ص31).

وفي تعريفٍ أخر " فحصٌ تحليليٌ انتقاديٌ شاملٌ للخطط والأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدامٍ وبأعلى كفاءةٍ، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"(علاوي، 2013، ص120).

كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولةٍ للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترةٍ زمنيةٍ (سالم، 2006، ص52). ويقوم مفهوم التقييم على عدة أسسٍ، **الأول:** أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحيةٍ وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحيةٍ أخرى، و**الثاني:** أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحيةٍ وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحيةٍ أخرى (الخفاجي، 2016، ص159). ولدى قياس مستوى الأداء يفضل استخدام **مقاييس مركبةٍ** لأنها تكون أكثر دقةً وموضوعيةً من المقاييس الفردية (الفارس، 2010، ص71).

1-3-2: أهمية تقييم أداء العاملين:

أما فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء، ففضلاً عن كونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد وتزويد الإدارة بأدلة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يقدم الكثير من الفوائد يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

1. التعرف على التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في :
   - **أ.** إضافة واجباتٍ جديدةٍ.
   - **ب.** توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
   - **ت.** تفويض صلاحياتٍ من مستوى تنظيميٍّ أعلى.
   - **ث.** اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2. التعرف على التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظمٍ ولوائح جديدةٍ.
3. التعرف على التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.
4. التعرف على التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته كارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.
5. يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف (عفاف، 2015، ص37).

إضافةً إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها، إضافةً إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعة (سالم، 2006، ص53).

كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم (الفارس، 2010، ص71).

1-3-3: أهداف تقييم الأداء

ترمي المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعةٍ من الغايات والأهداف، قد تكون ظاهرةً للعيان في بعض الأحيان كما قد تخفى عنهم، وقد تناولها الباحثون بالدراسة وقسموها إلى قسمين:

1. **أهداف إدارية:** حيث أن المدراء في عملهم يحتاجون في كثيرٍ من الأحيان إلى اتخاذ قراراتٍ تتعلق بشتى جوانب الإدارة، مثل الزيادة في مستوى الأجور للعاملين أو منح مكافآتٍ وحوافز إداريةٍ للعمال المجتهدين والمتميزين بغرض تحفيزهم أكثر وجعلهم يقبلون على العمل برغبةٍ أكثر، إضافةً إلى قراراتٍ تتعلق باختيار أفضل

المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، أو ترقية أفراد أو نقلهم لمناصب أو أقسام معينةٍ رغبةً من المديرين في الاستغلال الأمثل للكفاءات والمهارات المتوفرة في الموارد البشرية الموجودة على مستوى المنظمة.

هذه القرارات لا شك أنها لابد أن تكون مبنيةٌ على أسسٍ موضوعيةٍ ومعلوماتٍ دقيقةٍ حتى لا تكون متحيزةً أو خاطئةً مما يجعلها تأتي بنتائج عكسيةٍ، فيلجأ المدير إلى المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء التي تجري بطريقةٍ علميةٍ وبدقةٍ وموضوعيةٍ للحصول على المعطيات والبيانات اللازمة لأي قرارٍ يكون المدير بصدد اتخاذه ومعرفة الأفراد الذين يستحقون الحوافز والترقية، أو الذين يتطلب الأمر نقلهم إلى قسمٍ أخر.

إن اتخاذ قرارٍ إداريٍّ سليمٍ يجب أن ينبني على معلوماتٍ دقيقةٍ وصحيحةٍ، وهذا ما يتطلب سير عملية تقييم الأداء بطريقةٍ سليمةٍ وموضوعيةٍ ومنظمةٍ بعيداً عن أي شكلٍ من أشكال التحيز والذاتية والعشوائية الذي قد يؤثر سلباً على سلامة القرار.

2. أهداف تطويرية: وهي الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء من خلال تحديد مواطن القصور في أدائهم ونقاط الضعف لديهم، وبناء على ذلك يتم صياغة البرامج التدريبية اللازمة أو تطوير البرامج لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة للمنظمة وتناسب احتياجات الأفراد، بهدف تحسين أدائهم والقضاء على نقاط الضعف لديهم.

بالإضافة إلى أنه خلال معرفة مدى كفاءة العاملين يتسنى للرؤساء تقديم التوجيه والإرشاد اللازم للأفراد مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة والمطلوبة ويجنبهم الحياد عن أهداف المنظمة (دهينة، 2013، ص26).

كما أن قياس أداء العنصر البشري يسعى لتحقيق العديد من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1. **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فردٍ في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3. **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور**: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4. **مقياس أو معيار**: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارًا أو مقياسًا مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقاتٍ أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5. **تقديم المشورة** إذ يشكل قياس الأداء أداةً لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءٍ لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزًا للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6. **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قِبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.

7. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (عكاشة، 2008، ص37).

1-4: طرق ومراحل تقييم أداء العاملين.

1-4-1: طرق تقييم كفاءة الأداء

تعتمد المنظمات في تقييم أدائها عامليها على مجموعةٍ من الطرق والأساليب، وفيما يلي عرض لأهم هذه الطرق:

1. **طريقة الأحداث الحرجة** :الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عددٍ ممكنٍ من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقسيم أداء الفرد على أساس عددٍ من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

2. طريقة قوائم المراجعة :حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائمَ خاصةً بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشري، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحدي الدرجات لكل عاملٍ من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها (عفاف، 2015، ص42).

3. طريقة المقاييس المتدرجة :تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفاتٍ معينةٍ، حيث يتم استخدام مقياسٍ متدرج الدرجات لكل صفةٍ أو عنصرٍ من عناصر التقييم، ويحدد المقيم درجةً معينةً حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصرٍ من عناصر التقييم. وبتجميع درجات كل فردٍ التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كلٌّ منهم. **وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة وهي التالي:**

أ. **الطريقة الأولى** :تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفةً عامةً وإعطاؤها أوصافاً تحليليةً.

ب. **الطريقة الثانية:** يتم اعتماد صفةٍ على أساس محتوياتها الجزئية وإعطاؤها أوصافاً تقديريةً (سالم، 2006، ص64).

4. طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرةٍ تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

أ- تحديد مستوياتٍ معينةٍ للأداء مثل (امتياز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى. والمثال التالي يوضِّحُ ذلك:

10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة

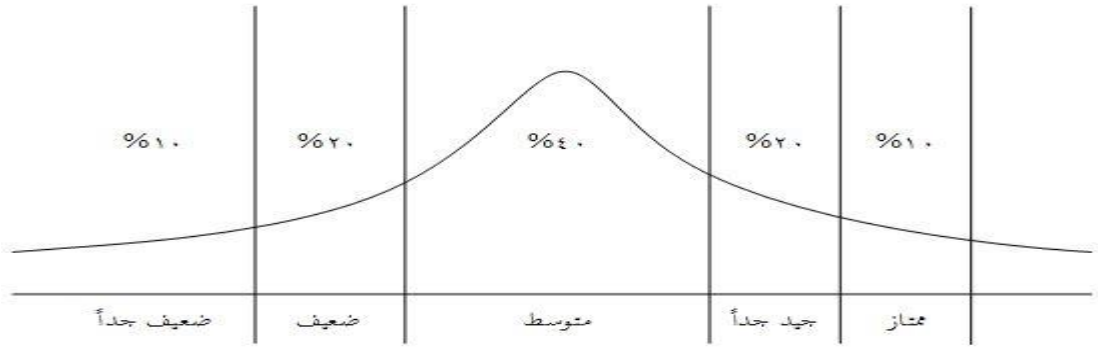
20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جداً

40% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة

20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة

10%من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جداً

أي أن التوزيع يكون على الوجه الذي يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (6) طريقة التوزيع الإجباري

وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاءٍ أو تقديراتٍ أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها. ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين، كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة (القحطاني، 2012).

5. **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:** تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين، وتمر هذه الطريقة بعدة **خطواتٍ** هي:

أ. قيام كل مرؤوسٍ بكتابة توصيفٍ لوظيفته محدداً مسؤولياته.

ب. قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

ت. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

ث. إعداد طرق قياس الأداء.

ج. القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة، مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، كذلك أن تكون الأهداف قابلةً للقياس

مثل زيادة الإنتاج بمقدار 20% خفض النفقات العامة بمقدار 30% خفض الديون بمقدار 30% وهكذا.

ويعيب هذه الطريقة:

1. وجود ظروفٍ خارجةٍ عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
2. تركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

أما مزاياها فهي:

1. التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية.
2. لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم.
3. توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء.

(القحطاني، 2012).

1-4-2: مراحل تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء عمليةً صعبةً ومعقدةً، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطًا سليمًا، ومبنيًا على أُسسٍ منطقيةٍ ذات خطواتٍ متسلسلةٍ بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل رقم (7)، وهي كالتالي:

1. **وضع توقعات الأداء:** تُعدْ هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، ويتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على أساس وضع توقعات الأداء مما يؤدي إلى الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** هذه المرحلة تأتي ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وفق المعايير الموضوعة مسبقاً، ومن خلالها يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة وتوفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكلٍ أفضل، ثم تحديد الانحرافات الحاصلة بالعمل ومحاولة تصحيحها وبالتالي تفادي الوقوع فيها مستقبلاً (لطيف، 2008، ص177).
3. **مرحلة تقييم الأداء** :من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة

بالأفراد.

4. **التغذية العكسية :**وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضروريةً لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5. **اتخاذ القرارات الإدارية** :والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

6. **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداءٍ متميزٍ (سالم، 2006، ص62).



الشكل رقم (7) مراحل تقييم الأداء الوظيفي

وبالنسبة للمكتبات فقد ذكر الباحثين ثلاث خطواتٍ لتقيم أداء العاملين وهي كالتالي:

1. **وضع نظام تقييم الأداء:** وتتمثل في تحديد المقاييس والمعايير، واختيار طريقة القياس، وتحديد دورية التقييم، وتحديد المقيم وتدريبه وعلانية نتائج التقييم.

2. **تنفيذ عملية التقييم:** ويقوم المقيم بملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

3. **مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء:** وتحديد كلٍّ من حجم الانحراف عن المعدل، أهميته وأسبابه، أسباب علاجه (توايتية، 2016، ص48).

1-5: معايير تقييم الأداء الوظيفي وخصائصها

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد العامل وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يُعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير من الأمور الضرورية للنجاح بعملية التقييم للأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بالأعمال المناطة بهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين للأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وتصاغ هذه المعايير بمساهمة العاملين لرفع درجة أدائهم بالعمل وإخلاصهم للمنظمة، وقد اختلف الباحثون بتحديد هذه المعايير فمنهم من وضع مجموعة معاييرٍ لكلّ مستوى تنظيميٍّ، ومنهم قدّم مجموعة معاييرٍ يمكن تطبيقها على جميع الأعمال، ومن هذه المعايير (العمل، الإبداع، الأداء، حجم العمل، اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين من خلال حل مشاكلهم) **وهي بصورة عامة تؤكد على جانبين أساسين هما:**

1. **موضوعي:** يُعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.
2. **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن الصفات الشخصية للفرد العامل كالقابلية والسرعة بالتعلم والاستفادة من عملية التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع المديرين والمشرفين. فمعدلات الأداء يجب أن تولّد لدى العاملين الحافز والرغبة لتحسين العمل وتكون كأساسٍ للتوزيع السليم للعمل المناط بهم داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم واكتشاف نقاط الضعف من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة لهم، والتأكيد على نقاط القوة وتعزيزها وكذلك تقدير الوقت اللازم للتخطيط، ويشترط في المعيار باختلاف أنواعه الدقة بالتعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار **هكذا في حالةٍ تميزه بالخصائص الآتية:**

1) **صدق المقياس:** العوامل الداخلة بالمقياس يجب أن تُعبّر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادةٍ أو نقصٍ وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقٍ:

أ. عدم احتواء المقياس على عوامل أساسيةٍ بالأداء، وهذا الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب. احتواءه على مؤثراتٍ خارجةٍ عن إرادة الفرد العامل وهذا الخطأ يعرف بتلوث المقياس (لطيف، 2008،

ص182).

2) **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتةً عندما يكون أداؤه ثابتًا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيبًا فيه وإنما حالةٌ طبيعيةٌ.

3) **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطةً فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4) **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

(عكاشة، 2008، ص39)

5) **الدقة:** تعتبر الدقة قضيةً بارزةً في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات، ولكنه غير دقيقٍ بسبب تشدد أو تساهل المقيم (عبيد، 2014، ص52).

1-6: أخطاء تقييم الأداء والاتجاهات الحديثة للتقييم

1-6-1: أخطاء تقييم الأداء

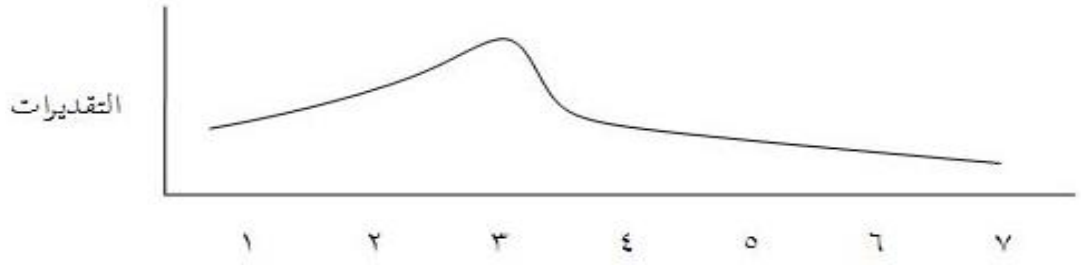
هناك العديد من الأخطاء التي تحدث عند إجراء عملية تقييم الأداء، وأهم هذه الأخطاء ما يأتي:

1. **النزعة المركزية:** أو الميل ناحية الوسط، إن هذا الخطأ في الواقع من أكثر الأخطاء شيوعاً في أماكن العمل في مجال التقييم، نتيجةً لميل بعض المشرفين لإعطاء تقديراتٍ متوسطةٍ لغالبية أو جميع المرؤوسين رغم وجود الاختلافات ووضوحها في الأداء. ويعود هذا إلى جهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم وعدم اكتشافها أو تقديرها أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم، ويؤدي إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في المسار الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.
2. **التحيز الشخصي: إن** شعور المشرف تجاه كل شخصٍ من مرؤوسيه سواءً كان ذلك شعوراً بالولاء أو الكره له تأثيرٌ كبيرٌ على تقديراته لأدائهم، بحيث أن تفضيل عاملٍ على عاملٍ له تأثيرٌ كبيرٌ بناءً على أسبابٍ شخصيةٍ أو اجتماعيةٍ أو نفسيةٍ، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤشرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية (حسناوي، 2017، ص53).

3. خطأ الهالة: حيث يميل المدير لتكوين انطباعٍ إيجابيٍّ أو سلبيٍّ عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء. وهنا يقيم المدير المرؤوس تقييماً شخصياً وليس تقييماً موضوعياً.

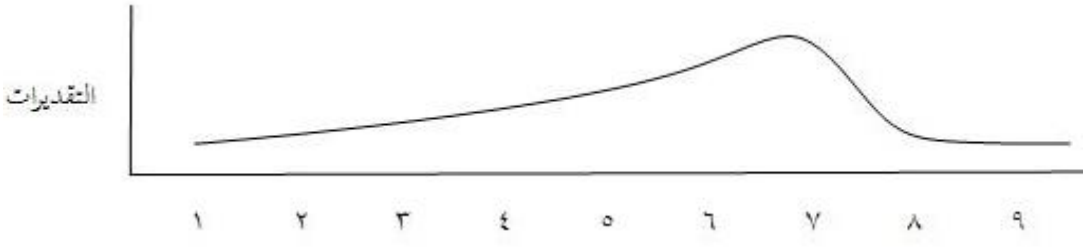
4. خطأ الانطباعات المسبقة: حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه إيجابيا أو سلبياً أو بشكلٍ محايدٍ، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقييمٍ معينٍ من الناس.

5. التقدير القاسي أو العنيف: يميل المقيم إلى إعطاء تقديراتٍ منخفضةٍ للكفاءة ونادراً ما يعطي التقديرات النهائية، وهذا الميل يكون طبيعياً لدى المقيم بمعنى أنه جامدٌ أو صلبٌ بطبيعته حتى في أمور حياته العادية، ويوضِّحُ الشكل رقم (8) مثالاً لموقف المقيم المتشدد فنجده عادةً يستخدم النصف الأدنى من مدى التقديرات، ومن الشكل يتضح أن متوسط التقديرات ثلاث درجاتٍ فقط.



الشكل رقم (8) يبين موقف المقيم المتشدد

6. الميل إلى التساهل أو التيسير الزائد: وهذه الطريقة عكس الطريقة السابقة حيث يميل المقيم إلى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن كفاءة العاملين ويوضِّحُ الشكل رقم(9) مثالاً لموقف هذا المقيم، فنجده عادةً يستخدم النصف الأعلى من مدى التقديرات ومن الشكل التالي يتضح أن متوسط التقديرات هو سبع درجاتٍ.



الشكل رقم (9) يبين موقف المقيم المتساهل

ولا شك أن أخطاء التقييم تسفر عن تقييم أناس بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساسٍ سليمٍ بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزاً بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكلٍ موضوعيّ سليمٍ سيتاح للمرؤوسين الحصول على الحافز المستحق لهم بشكلٍ سليمٍ أيضاً (القحطاني، 2012).

1-6-2: الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. الاتجاه إلى استخدام عددٍ أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
2. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطةٍ وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
3. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمةٍ إجماليةٍ لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
4. ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط (عكاشة ، 2008 ، ص41).

2. العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين.

هناك علاقةٌ مباشرةٌ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أنّ الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عملٍ مناسبةٍ للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرّيةٍ من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية (علاوي، 2013، ص174).

2-1 : أثر التغيير في الأهداف والسياسات الإدارية على أداء العاملين:

تشير العديد من البراهين إلى أن النوايا والمعبر عنها بالأهداف يمكن أن تكون مصدراً لزيادة دافعية وحماس الفرد للقيام بعمله، خاصة إذا كانت ذات منفعةٍ وقيمةٍ بالنسبة للفرد، فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، والأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى أدائه بدرجةٍ أكبر من الأهداف السهلة. كما أن إيجاد السياسات الإدارية الجيدة والتي تستخدم كقواعد وتوجيهاتٍ تصدرها الإدارة العليا لترشيد العاملين في أدائهم لوظائفهم تتخذ أساساً ومعياراً في اتخاذ القرارات.

وتشير الدراسات إلى أن السياسات غير الجيدة في المنظمات هي من أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل، وهي أيضا سببٌ رئيسيٌ من أسباب دوران العمالة وخاصة الإدارية منها، والسياسات لكي تكون جيدةً لا بد أن تتوافر فيها عدة شروطٍ منها الوضوح، الكتابة قدر الإمكان، المواكبة لتطور المنظمة، الإعلام، ثبات التطبيق وهذا من أجل ضمان أكبر قدرٍ من العدالة والمساواة بين العاملين في المنظمة (علاوي، 2013، ص158).

2-2 : أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمات، ويتعاظم هذا الدور بشكلٍ سريعٍ بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والهياكل التنظيمية المرنة. كما يعد نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، فهو يساعد في تحليل عملياتها، وتأثيرات الهيكل التنظيمي لأي منظمةٍ ليست مقتصرةً على رفع الإنتاجية، والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع معنوياتٍ وتحقيق الرضا للقوى العاملة في المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي، كما يقلل الغموض للموظف ويساعد على التفسير والتنبؤ بالسلوك، ويسهل التنسيق بين الموظفين لتقليل المشاكل بينهم (سلمان، 2017، ص164).

وتعتبر الهياكل التنظيمية من أهم عناصر التغيير التنظيمي من حيث مدى تناسبها مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابها لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية وتبسيط الإجراءات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا

إلى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وكذلك انسيابية الاقتراحات والأفكار التجديدية من الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في إنجاح التغيير التنظيمي وكذلك في تحسين أداء الموارد البشرية (سعيد ، 2018 ، ص168).

إن للهيكل التنظيمي الجامد تأثيرٌ سلبيٌ على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقة القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددها، مما يؤثر على كفاءة الاتصال في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداءٍ أحسن، كما يؤدي إلى التقليل من تفويض السلطة، والمسؤولية إلى المرؤوسين، وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية (علاوي، 2013، ص176).

وأهم ما يمكن العمل على تغيره في الهيكل التنظيمي هو الاتصالات الإدارية، حيث أن وجود شبكة اتصالاتٍ فعالةٍ في المنظمة سوف ينعكس على مستويات الأداء والإنجاز بشكلٍ واضحٍ. إذ أن نجاح مدير أي منظمة وقيامه بمهماته وتحقيق أهداف المنظمة ونجاح أي فردٍ آخر في المنظمة أياً كانت تسميته الوظيفية مرتبطٌ ارتباطاً وثيقاً بتوفر مهارات الاتصال لدى مدير المنظمة وبالتالي فعالية الاتصالات وتوفر المهارات الاتصالية لدى مدير المنظمة، سوف تنعكس على أداء المنظمة برمتها فالعلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي علاقةٌ وثيقةٌ.

ويمكن القول عن العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي إنها علاقةٌ طرديةٌ، بمعنى كلما زادت فعالية الاتصالات الإدارية كلما تحسنت مستويات الأداء الوظيفي وانعكس الأمر على المنظمة برمتها من خلال تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن الاتصالات تساعد كثيراً الإدارة في معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تعرفها على قدراتهم وفهمهم لتوجيهاتها ورسائلها وبالنتيجة تغيير سلوكهم نحو الأفضل.

(محمد، 2010 ، ص89)

2-3: أثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

المقصود بثقافة المنظمة هو تلك المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمةً خاصةً بالمنظمة، تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول ماهية المنظمة، وحول ماهية

السلوك المتوقع من أعضائها. ويتضح من هذا التعريف أن العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين هي علاقة توجيهٍ وإرشادٍ، فالمنظمة ومن خلال الثقافة السائدة بها تساعد موظفيها على فهم اتجاهاتها وأنشطتها وترشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

وتتم الإشارة هنا إلى أن التأثير الايجابي لثقافة المنظمة على أداء أفرادها يتوقف على نوع هذه الثقافة، فالثقافة القوية والتي تشجع على الالتزام والابتكار والمبادرة والإبداع وحب الاطلاع وعلى التعلم هي الثقافة التي ترتبط بالمستوى العالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، في حين نجد أن الثقافة الضعيفة التي سمتها الأساسية التواكل، الجمود، عدم الانضباط، التهرب من المسؤولية، تتسبب في انخفاض مستوى أداء العاملين وفي انخفاض رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية (علاوي، 2013، ص159).

2-4: أثر التغيير في المهام على أداء العاملين:

إن إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة للعاملين وتنظيمها على أساس فرق العمل من شِأنه أن يحسن العمل، فهو يلقي على العاملين وفرق العمل مسؤولية الأعمال، ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى تلك الفرق، ويتضمن ذلك عادةً توجيه وتحسين اتجاهات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ضمن المهام الجديدة من خلال برامج التدريب والتنمية والمحاضرات وغيرها ، والتغيير في المهام يعني أن هناك مهاماً أضيفت للعاملين، وهي تشكل لهم تحدٍ في أداء الواجبات، وهي تزيد غالباً من دافعية العاملين وتجعلهم أكثر احتراماً للتغيرات الحاصلة (سعيد، 2018، ص174).

2-5: أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء العاملين:

إن التغير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمنظمة، فالتغيير يستلزم تنظيم الجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على إنجاحه، ولذلك فإن كل تغييرٍ يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغييرٌ في جانبها البشري(علاوي،2013، ص184). ومن ذلك نذكر المجالات التالية:

2-5-1: أثر التدريب في تحسين أداء العاملين:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفايتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج. وتزداد أهميته في العصر الحديث بحيث أصبح ضرورة ملحةً، نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافةً مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، لأن التطور المتسارع يضع الأفراد أمام مسؤولياتٍ جديدةٍ ومهام كثيرةٍ وأعباءٍ متنوعةٍ لا بد من الوفاء بها حتى يؤدي مهامه الوظيفية بفاعليةٍ. حيث أن التدريب يحقق الفوائد التالية للأفراد:

1. يساعد الأفراد على اتخاذ أفضل القرارات، ويزيد قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
2. يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
3. يقدم للأفراد معلوماتٍ جيدةٍ عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
4. يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
5. يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
6. يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها (أبو فخر، 2012، ص42).

ويجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكلٍ جزئ أو كليٍّ في نوعية هذه البرامج، فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني وإهمال التدريب السلوكي، وذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنمية مهارات ومعارف المورد البشري، وإعدادهم للقيام بأعمالٍ ذات طبيعةٍ ومواصفاتٍ تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به، وتمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساسٍ تجريبيٍّ قبل انتقالهم إلى مرحلة التطبيق العملي للتغيير. ونرى أنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين، ويكون هذا التأثير متماشياً مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي، وعملية إحداث التأثير الفعال تتطلب وجود ملائمةٍ بين اتجاهات المتدربين، وما يقدم إليهم من معلوماٍت ومعارف ومهاراتٍ مرتبطةٍ بالتغيير

التنظيمي (علاوي، 2013، ص186). ويعمل التدريب على:

أ. **تغيير الاتجاهات:** ومثال ذلك البرامج الهادفة لتعديل سلوك بعض القادة الإداريين في تعاملهم مع مرؤوسيهم، والتدريب من أجل نشر العلاقات الإنسانية في المنظمة، أو تلك البرامج الهادفة إلى مساعدة الأفراد على تقبل التغييرات الحاصلة بالمنظمة كالاتجاه إلى التصغير، أو تلك البرامج التدريبية الهادفة إلى تخفيض حدة الصراع والضغوط النفسية التي يتعرض لها العمال.

ب. **تقديم المعرفة:** ومثال ذلك البرامج التدريبية الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجالات عملهم أو بأهداف وسياسات المنظمة.

ت. **تنمية المهارات:** ومثال ذلك البرامج الهادفة إلى تغيير أو تطوير مهارات وقدرات الأفراد، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء (علاوي، 2013، ص159).

2-5-2: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين:

إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداءً أقل بكثيرٍ مما يتوقع منهم هو غياب الحوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المنظمة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها، وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجات العاملين بها، وذلك كأساسٍ لأي محاولة تنميةٍ لقدرات العاملين بها، ذلك أن الشخص الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته داخل المنظمة التي يعمل بها لا يهتم بعمله بالقدر الكافي، فذهنه مشغولٌ بالبحث عن طرقٍ أخرى لإشباع حاجاته، والسياسة السليمة للإدارة هنا هي أنه يتوجب تشجيع الأداء الجيد ومكافأته من ناحيةٍ، ومحاسبة التقصير من ناحيةٍ أخرى(علاوي، 2013، ص157).

هذا ويمكن تحسين أنظمة التحفيز من خلال الإجراءات العملية التالية:

1. التوفيق بين الأفراد والوظائف وذلك من خلال شقين متلازمين وهما اختيار أفرادٍ مناسبين للوظائف، وتصميم وظائف تناسب الأفراد.
2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم مما يؤدى إلى زيادة وصحة توقعاتهم لهذه الأدوار، فإذا أحس الفرد بنقص قدراته فإن ذلك يؤثر على مستوى دافعيته للعمل لذلك يجب الحفاظ على التوازن بين قدرات الفرد ومستجدات التطور في الوظيفة.

3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء: وهو إجراءٌ أكثر أهميةً في مجال تنشيط الدافعية وبذلك يستقر في الأذهان أن الطريق للحصول على الحوافز هو أداء العمل بالمستوى المطلوب وليس وفقاً لطرق أخرى.

4. الإدارة بالأهداف حيث من المهم الاتفاق على أهدافٍ واضحةٍ ومحددةٍ وتحتوي درجةً من التحدي باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثيرٌ إيجابيٌ واضحٌ على سلوك الفرد وأدائه (كيرد، 2015، ص124).

2-5-3: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين:

ينطوي منطق مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار على فرضية مؤداها أن دافعية الأفراد تزداد بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وفي حل المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار، وإلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وزيادة احترامهم لأنفسهم (علاوي، 2013، ص156).

2-5-4: أثر التغيير في نمط القيادة على أداء المورد البشري:

هناك عدة سبلٍ لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوةً حسنةً في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادراً على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم، يفشل في التأثير عليهم وهذا ما يؤدي إلى الفوضى والفشل في تعديل سلوك العاملين (علاوي، 2013، ص187).

2-6: أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين:

أصبحت التكنولوجيا عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرصٍ غير مسبوقةٍ في مجالاتٍ عدةٍ مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق

عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، إدارة المنظمة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:

1. تسببت إلى حدٍ كبيرٍ في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثيرٍ من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعةٍ وكفاءةٍ ودقةٍ متناهيةٍ وتكلفةٍ قليلةٍ.
2. تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المديرين، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
3. تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكلٍ سهلٍ مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
4. إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام التكنولوجيا، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
5. زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها.
6. تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفةٍ ممكنةٍ وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات (حسين، 2012).

وهناك اختلاف في وجهات النظر حول تأثير التغيير التكنولوجي على أداء العاملين، ويمكن تلخيص ذلك كالآتي:

1. ترى النظرية الماركسية أن هناك تأثيرٌ سلبيٌ للتكنولوجيا على العاملين، وذلك من منطلق سيطرة الآلة على عمل الأفراد، مما يؤدي إلى انعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وتأثير ذلك على أداء العاملين في المنظمة.
2. يؤكد الكثير من الباحثين على الدور الإيجابي الذي يلعبه التغيير التكنولوجي، فهي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص ضياع الجهد

والوقت والمعلومات. الخ. وأن التغيير التكنولوجي الهادف إلى اكتساب التكنولوجيا المتطورة من شأنه إنجاح التغيير التنظيمي لأنه يسهم بطريقةٍ مباشرةٍ في القضاء على روتينية الأداء الوظيفي، وبالتالي رفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للموارد البشرية (سعيد، 2018، ص171).

وتستعرض الباحثة في الصفحات التالية نموذجاً للتغيير في المكتبات، وهي دراسة حالة التجديد والاستمرارية لخدمة المعرفة في سنغافورة. وتشير الباحثة إلى أنَّ هذه الدراسة الخاصة قامت بها هيئة المكتبة الوطنيّة في سنغافورة. وهي غير متاحة في مراجع ثانية، وانطلاقاً من ذلك تم اعتماد هيئة المكتبة الوطنيَّة كمرجع للدراسة. وتعود أهمية اختيارها بالنسبة للباحثة، كون سنغافورة بلدٌ اعتمد في نجاح اقتصاده على الاستثمار في الإنسان السنغافوري، من خلال تكثيف البعثات العلمية وتطوير المستوى الإنساني، باعتمادها على نشر المعرفة وإتاحتها. أمَّا السبب الآخر لاعتماد هذه التجربة، فهو أنَّ التغيير في مكتبات سنغافورة ساهم في تحسين أداء العاملين فيها، ولم يتوقف وهو حديث العهد ومستمر، كما أضحى من أهم النماذج العالمية التي يقتدى بها لإحداث التغيير في المكتبات.

3. التغيير في هيئة المكتبة الوطنية في سنغافورة

1.3: مشروع مكتبة L2K 2000

في عام 1992، قامت لجنة مختصة في إطار مشروع مكتبة L2K 2000، بدراسة شاملة لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات في سنغافورة، وذلك استعداداً لمواجهة التطورات التي يفرضها العصر. وتمثلت مهمتها في إصدار رؤية جديدة للدور الذي ينبغي أن تقوم به المكتبة، من خلال نشر المعرفة باستمرار، وتنمية قدرة السنغافوريين على التعلم بفضل شبكة من المكتبات ومراكز المعلومات، من شأنها أن تقدم لهم أجود الخدمات، وتتيح لهم فرص التعلم، وتساهم بذلك في تقدم سنغافورة على جميع المستويات.

ومن أجل بلوغ هذه الأهداف، تم إنشاء هيئة جديدة، تتمتع بصلاحيات كافية، فيما يتعلق باتخاذ وتطبيق القرارات، وتحظى باستقلالية تسمح لها بتدبير كافة شؤونها بمرونة على المستوى المالي، وكذلك على مستوى الموارد البشرية.

وهكذا أنشئت هيئة المكتبة الوطنية بسنغافورة NLB في عام 1995. وضعت اللجنة ركائز الهيئة، واقترحت ستة محاور استراتيجية، وثلاثة عوامل ممكنة، من شأنها أنّ تساعد الهيئة على إنجاز مهمتها في أحسن الظروف.

هذه المحاور الاستراتيجية هي:

1. إنشاء نظام مكتبات عمومية يتكون من شبكة متنوعة من المكتبات.
2. ربط شبكة من المكتبات العمومية بمكتبات ومراكز معلومات في دول أخرى.
3. وضع استراتيجية وطنية منظمة للوثائق.
4. ضمان جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات.
5. إقامة علاقات تعاون مع الحكومة، وعدة مؤسسات أخرى.
6. تمكين سنغافورة من أنَّ تصبح مركزاً للمعرفة.

أمَّا العوامل الممكنة الثلاثة:

1. الموارد البشرية: ضرورة تكوين موظفين في المكتبات أكثر خبرة وتجربة.
2. التكنولوجيا: استعمال أحدث التكنولوجيات، حتى تستطيع المكتبات أنَّ تقدم خدمات أفضل لفائدة مستفيديها.
3. القيادة الإدارية: ضرورة تسيير المكتبات وفق نظام عمل أكثر مرونة وفعالية، والاعتماد على أسلوب جديد في العمل وتشغيل موظفين أكثر كفاءة.

2.3: إدارة شبكات المكتبات وتقييم الخدمات

في سنة 1998 طوّرت الهيئة مجموعة من "معايير الخدمة" من أجل تحديد أهدافها فيما يخص عملياتها وبرامجها وخدمة مستفيدي المكتبات، وذلك على مستوى جميع أقسامها. وتشمل هذه المعايير خمسة محاور رئيسية: (خدمة مستفيدي المكتبة –الوثائق المطبوعة –تدبير شؤون المكتبة –البرامج –الموارد البشرية والإدارة).

وتخص هذه المعايير عدة نقاط أساسية تتعلق بنظام عمل المكتبات من بينها: (لباس الموظفين _ تصميم البرامج

_ أوقات فتح المكتبات _ عملية ترتيب الكتب بالرفوف _ الرد على المكالمات والإجابة على الرسائل الالكترونية. الخ). ومن ناحية أخرى، يقوم فريق مختص بمراقبة تحليلية لخدمات المكتبات، من أجل معرفة مدى تطبيقها ومراعاتها لهذه المعايير. كما تخصص جوائز ومكافآت مالية للمكتبات والأشخاص الذين يحققون أفضل الإنجازات.

3.3: إدارة الموارد البشرية

تضع الهيئة إدارة الموارد البشرية والعناية بها في مركز اهتماماتها، ولذلك غيرت الهيئة جذرياً سياساتها في تقييم ومكافأة جهود وإنجازات الموظفين. لقد كان أسلوبها في الماضي يعتمد بالأساس على آراء وقرارات المسؤولين بالإدارة. أمّا الأن فهو يأخذ بعين الاعتبار معايير جديدة مثل آراء المستفيدين.

وعلى صعيد أخر تولي الهيئة أهمية بالغة لتكوين وتدريب مواردها البشرية. فعلى سبيل المثال، يتلقى الموظفون الذين يعملون في الواجهة الأمامية للمكتبات، دروساً حول خدمة المستفيدين، وطرق التعامل معهم، وإرضائهم وحل مشاكلهم. وهناك متابعة دائمة لإنجازات الموظفين، وتقييم مستمر لتطور كفاءاتهم وخبراتهم المهنية على جميع المستويات، ويقوم فريق إداري بوضع برامج التدريب واختيار الدروس المناسبة.

كما تضع الهيئة برامج أخرى لتنمية قدرات الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتشجيعهم على العمل بفاعلية أكبر. إذ يستفيد الموظفون الذين يشغلون مناصب في وسط التسلسل الهرمي للهيئة من حصص تدريب خاصة. بينما يستفيد الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا، تدريب يتعلق بطرق التدبير والإدارة.

وتقوم الهيئة كذلك بالتنسيق مع "جامعة نانيانغ للتكنولوجيا"، بصياغة وتطوير برامج تدريب من مستوى عال. وبالإضافة إلى ذلك أنشأت الهيئة فرعاً جديداً، وهو أكاديمية هيئة المكتبة الوطنية (NLBA). وتتلخص مهمة هذه الأكاديمية في إنجاز برامج تدريب قصير ومُركز لفائدة المهنيين العاملين في قطاع الكتاب، وموظفي المكتبات على جميع المستويات.

وفضلاً عن التكوين والتدريب تهتم الهيئة أيضاً بتحسين أحوال وظروف عمل الموظفين من أجل تشجيعهم على العطاء والنجاح. وتعتبر الهيئة أول مؤسسة حكومية وقعت وثيقة العناية بالصحة داخل العمل مع وزارة الصحة.

4.3: استراتيجية داخل وخارج المكتبات

في السابق لم تكن المكتبات في سنغافورة تستخدم التكنولوجيا كثيراً. معظم العمليات مثل فرز الكتب وترتيبها في الرفوف كان يقوم بها الموظفون. كما أنَّ بطاقات المستفيدين لم تكن أوتوماتيكية. وكان ذلك يسبب لهم مشاكل. وهكذا كان يتعين على الهيئة أنَّ تعمل على تطوير نظام عمل المكتبات، من خلال مشروع تسيير جديد، ولذلك طلبت من الموظفين أنّ يعبروا عن رأيهم حول الطرق التي كان ينبغي اعتمادها وتطبيقها بغية تجديد المكتبات في سنغافورة.

ويقول الرئيس التنفيذي للهيئة:" بعد مدة يسيرة من الزمن أعطت اقتراحات الموظفين ثمارها وتحققت نجاحات كثيرة. لقد شعر الموظفون بأن مكتباتنا دخلت فعلاً عهداً جديداً من التغيير. لقد لاحظنا أيضاً أنّ المستفيدين أصبحوا يأتون إلى المكتبة أكثر، ويظهرون اهتماماً أكبر بالكتب والمطالعة، ويطرحون عليهم أسئلة أكثر، ويطلبون منهم خدمات بإمكانهم أنّ يقدموها لهم كموظفين متحمسين لعملهم. لقد أعطاهم ذلك شحنة كبيرة من الثقة بالنفس، وشجعهم على العطاء".

لقد كان للموظفين يد في تنفيذ وإنجاح هذه المبادرات. وذلك من خلال برنامج اقتراحات الموظفين" الذي يهتم أيضاً بمكافآتهم حسب إنجازاتهم. إنّ كل النجاحات التي حققتها الهيئة مكنت من ضخ دماء جديدة في شرايينها، حيث أصبحت تعرف حماساً وديناميكية لا يوصفان. وقد أعطاها كل ذلك وجهاً اخر.

أمَّا الجانب الثاني من استراتيجية داخل وخارج المكتبات فقد اختص بإصلاح المكتبة نفسها. لقد كانت المكتبات متناثرة داخل الجزيرة، ومن ضمنها مكتبات الأطفال الموجودة في الطابق الأول لمؤسسات حكومية. لذلك تم إعادة صياغة نظام عمل المكتبات بشكل تام. بحيث توجد المكتبة في المكان المناسب الذي يريد الناس أنّ تكون فيه. على سبيل المثال، بالقرب من محطات القطار أو في المراكز التجارية. حيث يوجد الآن حوالي 10 مكتبات في المراكز التجارية. وبالتالي إذا كان المستفيد يرغب في التسوق أو الذهاب إلى السينما، فإنّه في نفس الوقت يستطيع الذهاب إلى المكتبة لأنّها توجد في نفس المكان. بإمكانه أنّ يستعير كتاباً بنفس السهولة التي يشتري بها تذكرة

سينما أو وجبة طعام. هذا يعني أنَّ خدمة المكتبة قد امتدت إلى أبعد بكثير مما كانت عليه وتجاوزت المجال الذي كانت تنحصر فيه، ويعني أيضاً أنَّ المكتبة قد أصبحت تشكل جزءاً مهماً من نمط عيش السنغافوريين.

5.3: تطوير التكنولوجيا وتكييفها مع متطلبات عملية التغيير

يعتبر الاستعمال المتجدد للتكنولوجيا أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في إنجاح عملية تطوير المكتبات. وقد كان الرئيس التنفيذي السابق للهيئة وراء تجديد استعمال التكنولوجيا في المكتبات. وفي هذا الشأن يقول:" بعد التغييرات الأولى التي أنجزناها، ارتفعت نسبة زيارة المكتبات خمس مرات، وارتفع عدد الكتب المعارة مرتين. ومع ذلك لم يرتفع عدد موظفي الهيئة ولا ميزانيتها خمس مرات كي تتم مسايرة وتيرة التطور الذي عرفته الهيئة بالشكل المطلوب. لقد عملنا على تطوير "قسم خدمة المستفيدين، وجعله في المستوى المطلوب، وسعينا إلى ضمان جودة خدمات المكتبات".

لقد تم وضع أسس أسلوب جديد في الإدارة والعمل، وبفضل هذا الأسلوب الجديد صار الموظفون أكثر حماساً وفعالية وثقة بأنفسهم واستعداداً للانخراط والمساهمة في عمليات ومشاريع التجديد، وفي نفس الوقت تراجعت مقاومتهم للتغيير.

وحاولت الهيئة أنّ تكيف التكنولوجيا مع مستلزمات التجديد أكثر مما حاولت أنّ تطورها بشكل جذري وذلك استجابة لاحتياجات المستفيدين، وتماشياً مع التحولات المتسارعة. لقد حققت التكنولوجيا المستعملة في المكتبات نتائج جيدة ساهمت في الدفع بقاطرة التجديد إلى الأمام. وتظهر هذه النتائج على عدة مستويات:

1. أصبحت طوابير المستفيدين صغيرة لأنهم صاروا يقضون وقتاً جد قصير في الانتظار لأن كل العمليات أصبحت تتم بطريقة أوتوماتيكية.
2. أصبحت الاستفادة من خدمات المكتبات عملية سهلة ومناسبة.
3. تقلصت تكاليف إدارة المكتبات.
4. وصل تسيير الهيئة إلى مستوى جد عال من الفعالية.

5. كما ارتفعت نسبة زيارة المكتبات، وارتفع عدد الكتب المعارة بشكل لافت للنظر.

1.5.3 مشروع إعادة هندسة نظام عمل المكتبات BPR

يهدف هذا المشروع إلى إدارة الوقت، ومواصلة العمليات التجديدية في المكتبات. لقد قام الفريق المكلف بمشروع BPR في عام 1997، بإصلاح خمس نقط أساسية في نظام عمل NLB في سنغافورة، وهي:

1. **الوقت اللازم لتسويق الكتب:** يشمل كل المراحل التي تمر بها عملية تنظيم الكتب في المكتبات، ابتداءً من اقتنائها إلى أن ترتب في الرفوف.
2. **الوقت اللازم للمغادرة:** يبتدئ من اللحظة التي يشرع فيها مستفيدي المكتبة في البحث عن كتاب ما، إلى اللحظة التي يغادروا فيها المكتبة.
3. **الوقت اللازم لترتيب الكتب في الرفوف:** يبتدئ من اللحظة التي يأتي فيها مستفيد المكتبة إلى نقطة إعادة الكتب في المكتبة من أجل إرجاع كتاب ما، إلى اللحظة التي يرجع فيها هذا الكتاب إلى رفه، لكي يستعيره شخص أخر.
4. **الوقت اللازم لتقديم المعلومات:** يبتدئ من اللحظة التي يطلب فيها مستفيد المكتبة معلومة من موظف المكتبة، إلى اللحظة التي يتلقى فيها الجواب على سؤاله ويقبله.
5. **الوقت اللازم للبرمجة والإعداد للعمل والتجديد:** يشمل جميع العمليات التي تتعلق بالبرمجة، والإعداد للعمل، وبناء أو إصلاح المكتبات، والانتقال والاستعدادات اللوجيستاكية المرافقة له، التي تتطلبها عملية إنشاء مكتبة جديدة، أو تجديد مكتبة متوفرة.

وتشمل الاستراتيجيات المتعلقة بإعادة تصميم خدمات المكتبات، ما يلي:

1. تقديم خدمات تسمح لمستفيدي المكتبات بخدمة أنفسهم داخل المكتبات.
2. مساعدة المختصين في توفير المعلومات على تقديم خدمات أجود لمستفيدي المكتبات.
3. الاستغلال الجيد للتكنولوجيات الناجحة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية.

4. إخضاع العمليات والسياسات داخل المكتبات لمعايير محددة.

ونظراً للنجاحات التي تحققت بفضل المشاريع الرامية إلى إصلاح نظام عمل المكتبات، أنجزت الهيئة دراسة خاصة بمشروع ثانٍ BPR2 من أجل إعادة هندسة نظام عمل المكتبات مرة أخرى، وذلك عام 2002. وقد تمحورت أهداف إعادة تصميم البرامج حول تنمية الموارد البشرية، وتدبير مواد المكتبات العادية، وإعداد وصياغة محتويات المكتبة الرقمية. كما استعملت أساليب وآليات جديدة ومتطورة للقيام بعملها، من بينها الاستجوابات ومجموعات النقاش وغيرها. وقد تضمن منهج العمل المراحل التالية (التشجيع على التغيير–استغلال الفرص–التحول–إدارة مسلسل التجديد). وانطلاقاً من النتائج الأولية، حددت أربعة محاور عمل، وهي: الاستراتيجية، والعنصر البشري، والوسيلة الممكنة، والمستفيدين.

هذا وقد تمثلت الغاية من محور الاستراتيجية في إصلاح تدبير نظام المكتبات، حيث وضعت الهيئة هدفاً يرمي إلى تقليص مدة البرمجة، ووضع الميزانيات، من تسعة أشهر إلى أسبوع واحد فقط. بينما تمثلت الغاية من محور العنصر البشري في العمل على إعداد موظفين في المكتبات ذوي كفاءات عالية من أجل المستقبل. في حين تمثل الهدف من محور الوسيلة الممّكنة في تقديم الدعم المناسب عند أول مرة من أجل تحقيق نتائج ناجعة. بينما تمثل الهدف من محور المستفيدين في خلق وإعادة استغلال المعرفة والقدرات بهدف التجديد من أجل إرضاء مستفيدي المكتبات حالياً ومستقبلاً.

2.5.3 تكنولوجيا RFID

إنَّ RFID نظام إلكتروني يتعرف على الكتب تلقائياً. إذ يستعمل هذا النظام بطاقات صغيرة تستقبل إشارات تردد اللاسلكي الصادرة من جهاز مستقبل مرسل، وترسل في نفس الوقت إشارة إليه. وتعتبر الهيئة أول مكتبة في العالم استعملت RFID، في وضع "نظام إلكتروني لتسيير المكتبة" (EliMS). حيث وضعت الهيئة بطاقات نظام RFID في 10 مليون كتاب التي تتوفر لديها. وبذلك تعتبر مكتبات الهيئة من أهم المكتبات التي تستعمل هذه البطاقات على الصعيد العالمي. والنتيجة هي أنَّ مستفيدي المكتبات يقضون الآن وقتاً جد قصير وهم ينتظرون في الطابور.

كما أنَّ استعارة الكتب أصبحت عملية جد سهلة. وعلاوة على ذلك، يمكن إرجاع الكتب إلى أي شباك أوتوماتيكي لإرجاع الكتب بأي مكتبة تستعمل تكنولوجيا RFID ، إذ أنّ هذا النظام يتعرف على الكتب ويفرزها فوراً ودون أي خطأ. وتعتبر هذه التكنولوجيا الحديثة واحدة من أهم الدعائم التي أنبنى عليها مسلسل تجديد خدمات المكتبات. وهي تستعمل حالياً في ميادين متعددة من بينها مراكز التسوق.

من الخارج يبدو الشباك الأوتوماتيكي لإرجاع الكتب مثل شبابيك ATM. ويعمل هذا الشباك حسب الطريقة التالية: يضع المستفيد الكتاب الذي يريد إرجاعه في الموضع المخصص لهذا الغرض. فيتعرف نظام RFID على الكتاب فوراً. وتظهر في نفس الوقت رسالة على الشاشة تبين أنّ هذا الكتاب قد أعيد فعلاً وحذف من حساب المستفيد. في مكتبة جورونغ –على سبيل المثال–يوجد بعض الموظفين خلف الشباك الأوتوماتيكي لإرجاع الكتب. وهكذا يأخذ أحدهم الكتاب الذي أعيد ويمرره على طاولة إلكترونية. وبهذه الطريقة يعرف الموظف المكتبة التي استعير منها هذا الكتاب، أي مكتبة جورونغ نفسها أو مكتبة أخرى. كما يمكنه أنّ يعرف الرف المناسب لهذا الكتاب، وإذا كان في ملك مكتبة جورونغ نفسها، فإنّ الموظف الذي يفرز الكتب يضعه في رف معين. ولا تستغرق هذه العملية كلها بمختلف مراحلها سوى دقائق. وحسب تقديرات الهيئة فإنها لو لم تستعمل تكنولوجيا RFID لكانت مضطرة إلى تشغيل إضافي لحوالي 2000 موظف كي يشاركوا في عمليتي إعارة واسترداد الكتب بسبب الارتفاع الهائل لعدد الكتب المعارة. ومن جهة أخرى، تمكنت الهيئة بفضل نظام EliMS من تقليص الوقت اللازم لترتيب كتاب في رفه إلى مدة 15 دقيقة رغم الزيادة الحاصلة في عدد الكتب المتوفرة. كما أنّ هذا النظام الجديد قد سهل بشكل كبير عملية استعارة الكتب. الشيء الذي خفض الوقت الذي يستغرقه الوقوف في طابور المستفيدين من أجل استعارة كتاب ما، من 45 دقيقة إلى تقريباً لا شيء. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت عملية جرد محتويات المكتبات تستغرق أقل من يوم، علماً بأنّ هذه العملية بدون نظام EliMS تتطلب حوالي الأسبوعين.

3.5.3 خدمة المكتبة الرقمية

أطلقت الهيئة في سنة 2001 خدمة المكتبة الرقمية. إذ يستطيع أي شخص أنّ يدخل إلى الموقع الإلكتروني للهيئة، ليجد قائمة الكتب المتوفرة ومعلومات عن كل كتاب. وقد ساعدت المكتبة الرقمية كحل فعال على ربح الوقت وتوفير

الموارد البشرية. ويمكن كذلك للموظف من خلال المكتبة الرقمية أنّ يقدم للمستفيد جواباً محدداً وواضحاً على سؤاله. ويعطي الرئيس التنفيذي توضيحات أكثر حول هذه الخدمة:" تقدم المكتبة الرقمية خدمات الهيئة على شبكة الإنترنت على مدار 24 ساعة. وفي موسم عام 2004 كان لدينا 9.1 مليون متصفح و4.6 مليون سحب إلكتروني. وهذا يحتم علينا أنّ نقدم معلومات بحجم هذه المحتويات بشكل مباشر من خلال موقعنا. وفي المرحلة القادمة سنغير طريقتنا ونحول مهمة الإجابة على الأسئلة الإلكترونية حول الكتب إلى مركز التجمع السكني القريب. لقد أصبحت كل عملياتنا تتم بشكل اوتوماتيكي. على سبيل المثال نحن نتزود الآن بالكتب ونشتريها بواسطة الإنترنت. فمثلاً حين نريد شراء كمية معينة من كتاب ما نعلن عن ذلك في موقعنا الإلكتروني عن طريق طلب عروض. فيقدم العارضون أثمنتهم، ونحن نحاول أن نختار في نفس الوقت العرض الأفضل والثمن الأدنى، وهكذا نشتري هذا الكتاب. ثم نتوصل بكمية الكتب المطلوبة ونقوم بفرزها وتنظيمها وترتيبها وفق نظام صياغة الرموز بالألوان وإرسالها إلى مكتباتنا".

6.3: الاستمرار في تطوير خدمات المكتبات العمومية

لازالت الهيئة تواصل عملية تطوير وتجديد خدمات المكتبات العمومية، فهي مستمِرة في تطوير مفهوم المكتبات العمومية وتنويع أنشطتها. واستقطاب فئات جديدة، بالاعتماد على عدة أساليب:

1. **إنشاء مكتبات داخل مؤسسات أخرى:** تعتمد استراتيجية الهيئة في هذا المجال على إنشاء مكتبات في الأمكنة التي يتواجد الناس فيها بكثرة، مثل المسارح، والمراكز التجارية وقاعات السينما..الخ.
2. **تغيير محتويات المكتبات وتنويع أنشطتها:** حيث تقوم المكتبات بسنغافورة بتقديم أفضل الكتب والمجلات بأعداد كبيرة، ومقاهي من طراز عال، وتنظم أنشطة متنوعة، قصد جذب الناس إليها باستمرار.
3. **إيصال الكتب إلى أيدي المواطنين:** وفي هذا تغيير لمفهوم المكتبة، فبالعادة الناس هم الذين يذهبون إلى المكتبة، ولكن هذه الطريقة التقليدية غير مناسبة مع من لا يستطيعون أو لا يريدون الذهاب للمكتبة. لذلك تذهب المكتبات إليهم، فقد تم إنشاء فروع خاصة، وشبابيك أوتوماتيكية لتوزيع الكتب، وأخرى لإرجاعها. يتضمن الموزع

الأوتوماتيكي للكتب مجموعة مختارة من الكتب، حول مواضيع معينة مثل الاقتصاد والأعمال والتجارة وتنمية القدرات والمواهب، ومجموعة أخرى من المجلات التي تتطرق إلى مواضيع التدبير وإدارة الشركات..الخ. مثال على ذلك، تخيل أنك تحتاج إلى كتاب معين، فما عليك إذن إلا أنّ تدخل بطاقة المكتبة التي في حوزتك في الموزع الأوتوماتيكي للكتب، ثم تضغط على رقم ما، لتخرج من هذا الموزع الكتاب الذي تريد. هذا كل شيء، كل هذه العملية لا تتطلب سوا 10 ثوان، وبعد أنّ تقرأ الكتاب تعيده إلى الشباك الأوتوماتيكي لإرجاع الكتب.

وتعتبر هذه الموزعات الأوتوماتيكية للكتب حلولاً مناسبة جداً، وهناك حلول أخرى لتوسيع دائرة الخدمات من بينها:

1. **نظام الخدمة الذاتية، والمخدع الهاتفي، وحارس المكتبة المكلف بتقديم خدمات للمستفيدين:** شرعت الهيئة في تطبيق نظام الخدمة الذاتية في المكتبة، لأول مرة في العالم. يُمكن نظام الخدمة الذاتية من العمل لمدة أطول دون الحاجة إلى موظفين إضافيين. وقد استعمل أيضاً نظام الخدمة الذاتية بهذه المكتبة لتجريب واختبار خدمتين جديدتين، أضيفتا إليه لتدعماه:

أ. مخدع هاتفي داخل المكتبة يمكن المستفيد من أنّ يتصل مباشرة بأحد موظفي المكتبة للمساعدة والإرشاد.

ب. حارس الكتب المكلف بتقديم خدمات للمستفيدين، وهو شخص يقدم إرشادات لمستفيدي المكتبة، أو يساعدهم على القيام بعمل ما، أو يقودهم إلى المسؤول الذي يريدون مقابلته.

2. **نوع متطور جداً من رفوف المكتبات:** في عام 2006 تم تجريب نوع جديد من الرفوف المتطورة في مكتبة سينغ كانغ. إذا أعيد كتاب ما إلى رف غير الرف الذي يجب أنّ يوضع فيه، فإنّ هذا الرف يعرف مباشرة هذا الخطأ، بفضل جهاز خاص. لقد كان العديد من الموظفين يضيعون الكثير من الوقت في البحث عن كتاب ضائع بين الرفوف. ففي كل شهر كان مستفيدي المكتبة يطلبون من الموظفين، حوالي 150 مرة، أنّ يساعدوهم على الوصول إلى كتب لم ترجع إلى رفوفها المناسبة. أحياناً، كانت عملية البحث عن كتاب ما، تستغرق 7 أيام، دون جدوى.

يمكن للموظفين بفضل تكنولوجيا RFID أنّ يعرفوا منذ البداية أنّ الكتاب قد أرجع فعلاً، ولكن هذه التكنولوجيا

لا تسمح لهم بمعرفة فيما إذا هذا الكتاب إلى رفه أو إلى رف أخر. أمّا الرفوف الجديدة، فهي تحل بسهولة وفعالية عاليتين هذه المشكلة، عن طريق جهاز محمول يكتشف الخطأ ويحدد الرف المناسب للكتاب.

7.3: تطوير الأساليب وابتكار وتبادل الأفكار الجديدة

كل من يعمل في الهيئة، على جميع المستويات، يساهم في إنجاز الإصلاحات والتجديدات. إنّ التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة الهيئة. ولكن في البداية، كانت عملية التغيير بسيطة وتلقائية. ففي مراحلها الأولى كانت تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل التي كانت تجدها مكتبات الهيئة فيما يتعلق بالتسيير. ثم جاء برنامج مكتبة 2000 (السابق ذكره) ليعطي الهيئة نفساً جديداً، والموظفين شحنة إضافية من النشاط والحماس. فأصبحت الهيئة تستفيد من اقتراحات وأفكار كل من يعمل بها. إنها تأخذ الآن بعين الاعتبار آراء الموظفين وملاحظاتهم، وتتخذ قرارات مهمة انطلاقاً من اقتراحاتهم. وبالتالي، أصبح الموظفون يروون مقترحاتهم وأفكارهم تتحول إلى حقيقة، وعلى هذا النحو حققت الهيئة إنجازات كثيرة بوتيرة عالية.

من أجل تسهيل عملية التغيير، تتوفر في الهيئة مجموعة مركزية للتكنولوجيا والتجديد. وتضم هذه المجموعة حوالي 40 فرداً. وتتكون من ثلاثة أقسام:

1. قسم إنفوكامس: يراقب التطورات الجديدة للتكنولوجيا، والأوجه المتعددة لاستعمالها.
2. قسم الخدمات الجديدة: يقوم بالإشراف على تطوير الخدمات الجديدة.
3. قسم يتولى مهمة التواصل مع الموظفين، وتشجيعهم على التغيير والتجديد.

كما يعتمد أسلوب الهيئة في التغيير على أفكار الموظفين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بحل المشاكل. إنّ العقلية الإيجابية السائدة في الهيئة هي التي تجعل عملية التغيير ممكنة وسهلة.

كما يوجد نظام خاص بمكافأة الموظفين على اقتراحاتهم ومساهماتهم، بالإضافة إلى وجود وسيلة أخرى، وهي "اطرح أسئلة تافهة"، إنّ هذه الوسيلة تشجع الموظفين على إعادة التفكير في أشياء تبدو بديهية. لقد ابتكر هذه

الطريقة موظفون كانوا مقتنعين بأنّ الأفكار الجيدة تأتي أحياناً من أسئلة قد تبدو لأول وهلة تافهة، ولكنها في الحقيقة عميقة وتهدف إلى التفكير وإعادة النظر في الأشياء. كما أنشئت الهيئة من أجل الموظفين فضاءً مفتوحاً يمكن أنّ يجربوا فيه أفكارهم ومقترحاتهم.

ومن أجل أسلوب أكثر تطوراً وفعالية في التجديد قامت الهيئة باستعمال طرقاً جديدة من أجل جمع وتقييم ودراسة الأفكار الجديدة التي يتقدم بها الموظفون، على سبيل المثال، تبنت "III SYSTEM". وتشمل هذه الطريقة عدة مراحل تتعلق بعرض الأفكار الجديدة، وتقديمها إلى الشخص المسؤول عن تقييمها، واتباع منهج معين في دراستها وتقييمها وتنفيذها، والصرف الأوتوماتيكي للمكافآت المالية..الخ. كما تم إضافة مرحلة خاصة بالأفكار الجديدة التي تتطلب ميزانية مهمة، وهي " مرحلة إثبات فعالية الفكرة". وخلال هذه المرحلة يتم إثبات فعالية الأفكار الجديدة وقابليتها للتنفيذ، قبل اعتمادها وتطبيقها.

ويستطيع الموظف تقديم اقتراحاته عبر الموقع الالكتروني. كما أنّ التقييم السنوي لكفاءات الموظفين يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم ومساهماتهم في إنجاز البرامج والمشاريع. فهذا جزء من عملهم اليومي.

8.3: تشجيع الموظفين على التجديد

من عادة الهيئة أنّ تشجع كثيراً موظفيها على المساهمة في عملية التغيير. وخلال السنوات القليلة الأخيرة، غيرت الهيئة أسلوبها فيما يتعلق بتحفيز الموظفين على التجديد والتغيير، وتحسيسهم أكثر بمسؤولياتهم وبالدور الرئيسي الذي يجب أن يلعبوه في البرنامج الإصلاحي لخدمات المكتبات.

هناك أيضا على الصعيد الأخر برامج الرفاهية الفردية والاجتماعية، لقد أنشئت الهيئة لجنة الأنشطة الرياضية والرفاه والاستجمام. كما تعطي الهيئة موظفيها منحة سنوية من أجل العناية بصحتهم ورفاهيتهم. وتمنحهم مبالغ كبيرة كي يساهموا في الأنشطة الرياضية والترفيهية والاجتماعية التي تنظمها من أجلهم.

وعندما كبرت الهيئة، تغيرت استراتيجيتها في التغيير. في البداية كان أسلوبها يرتكز على التغيير الجذري. وكان ذلك يخلق موجات من التغيير التي كانت تحدث شبه انقلاب في نظام عمل المؤسسة. كانت عملية التغيير تطال

كل شيء بشكل جذري، وبطبيعة الحال، كان هذا الأمر يؤثر على الموظفين. لهذا السبب غير الرئيس التنفيذي للهيئة هذا الأسلوب، وخفف من حدته. فإذا كان هناك شيء لايستدعي التغيير يتم تركه كما هو. أمّا إذا كان يستدعي تغييره، يتم ذلك بشكل جذري، وهذه الطريقة تسهل عملية إشراك الموظفين في مسلسل التغيير، وتحد من مقاومتهم له.

وفي النهاية تعتبر تجربة مكتبات سنغافورة من أنجح وأبرز التجارب العالمية في مجال التغيير، وكتتويج لإنجازاتها ونجاحاتها، حظيت بعدة تقديرات، ونالت عدة جوائز. وقد تم الاعتراف بالهيئة كواحدة من أفضل 50 مؤسسة الأكثر براعة في الإدارة والتغيير، والتي تستعمل تكنولوجيا المعلومات بشكل مفيد، وتستغلها استغلالاً جيداً.

(National Library Board.2007)

خلاصة الفصل الثاني:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن هنالك علاقةً مباشرةً بين عملية التغيير التنظيمي والأداء، حيث أن الهدف من التغيير هو رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره، وقد جاء هذا الفصل في ثلاثة محاور، تناول المحور الأول الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، وأهم الطرق المستخدمة للتقييم كما عرضنا أخطاء التقييم، وتناول المحور الثاني العلاقة بين إحداث التغيير وبين تحسن أداء العاملين، حيث تم تناول العلاقة بين عدة مجالاتٍ للتغيير، كالتغيير في الهيكل التنظيمي والمهام والمدخل الإنساني والتكنولوجيا وبين تحسين الأداء. في حين تناول المحور الثالث نموذج للتغيير في المكتبات، وهي دراسة حالة للتغيير في هيئة المكتبة الوطنية في سنغافورة، وتتمثل في التجديد والاستمرارية لخدمة المعرفة، وقد تم اختيار هذه التجربة كنموذج للدراسة كونها إحدى أنجح وأحدث تجارب المكتبات في التغيير، وكونها أضحت نموذجاً عالمياً يحتذى به لإحداث التغيير وإدارته.

الفصل الثالث: التغيير في مكتبة الأسد الوطنية

تمهيد

1. **نشأة مكتبة الأسد الوطنية ومهامها.**
2. **مجالات التغيير في مكتبة الأسد الوطنية**
3. **خطة تطوير المكتبة**

الخلاصة

تمهيد

بعد أن قامت الباحثة بتناول إدارة التّغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في الجانب النّظري، تعالج في هذا الفصل التّغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة، حيث يتناول هذا الفصل التّعريف بالمكتبة (نشأتها ومهامّها)، والحديث عن التّغيّرات التي قامت بها، حيث تبدأ الباحثة بالجانب الإداري ومن ثمّ تنتقل إلى الجانب التّقني والفنّي، وبعد الانتهاء من التّغيّرات التي قامت بها تستعرض خطّة تطوير المكتبة.

1.نشأة مكتبة الأسد الوطنيّة ومهامّها وأقسامها:

1-1 نشأة مكتبة الأسد الوطنيّة:

ظهرت الحاجة إلى إحداث مكتبة وطنيّة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة منذ أوائل القرن العشرين، وكان أوّل عمل في هذا المجال تجميع تراث الأجداد من المخطوطات في تربة الملك الظّاهر بيبرس بدمشق التي عرفت بعد ذلك باسم المكتبة الظّاهرية. ومع بداية عهد الاستقلال، وانتشار المدارس، وتوسّع التّعليم، ظهرت الحاجة إلى تشييد مكتبة وطنيّة حديثة تتمتّع بكامل المواصفات الفنّيّة اللّازمة للمكتبات الوطنيّة، وتقوم بجمع أشكال التّراث الثّقافي، والوطني، والقومي كافّة، ومختارات من التّراث العالمي، وتستوعب الأعداد المتزايدة من القرّاء والباحثين.

بدأ مشروع بناء المكتبة يأخذ طريقه للتّنفيذ مع بداية السّبعينات، حيث صدر عن رئيس مجلس الوزراء القرار رقم/145/ تاريخ 1972/4/20 القاضي بتأليف لجنة مهمّتها وضع الدّراسة الشّاملة، والإشراف على تنفيذ مكتبة وطنيّة حديثة في دمشق(الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية،2019).

وخلال عام 1983 تمّ إصدار المرسوم التّشريعي رقم /17/ القاضي بإحداث مكتبة الأسد ويتضمّن:

- **الفصل الأوّل:** مهامّ المكتبة.
- **الفصل الثّاني:** إدارة المكتبة وتتألّف من: مجلس إدارة، مدير عام.
- **الفصل الثّالث:** مجلس الإدارة ويتألّف من تسعة أعضاء، ويمارس المجلس جميع الصّلاحيات لتحقيق مهامّ

المكتبة، ومنها إقرار السّياسة العامّة، والخطط اللّازمة لتحقيق أهداف المكتبة.

- **الفصل الرّابع:** ويتضمّن شروط تعيين المدير العام ومهامّه.
- **الفصل الخامس:** تمّ تحديد مديريّات المكتبة وملاكها العددي بمرسوم صدر وفق أحكام المرسوم التّشريعي رقم /78/ لعام 1968.
- **الفصل السّادس:** أحكام عامّة (مرشد ، 2019، ص8)

1-2 مهام مكتبة الأسد الوطنيّة:

مهمّة المكتبة توفير وسائل المعرفة – في شتّى فروعها وشعبها – من كتب ومطبوعات ومختلف أوعية المعلومات وتجهيزاتها، وتيسير الانتفاع منها، كما تقوم بحفظ التّراث الثّقافي الوطني القومي وتسهيل الإفادة منه.

وفي سبيل ذلك تقوم بشكلٍ خاصٍ بما يلي :

1. اقتناء مختلف أنواع الكتب والمطبوعات وغيرها من أوعية المعلومات باللّغة العربيّة وبلغات أجنبيّة، ووضعها في متناول القرّاء والباحثين.
2. تنظيم مقتنيات المكتبة وفق أحدث نظم التّصنيف والفهرسة المعتمدة دوليّاً.
3. القيام بالبحوث والدّراسات، وإصدار المطبوعات والدّوريّات والنّشرات فيما يتعلّق بالمهامّ الدّاخليّة.
4. إصدار الفهارس العالميّة والقوميّة والمحليّة والمتخصّصة بجميع أشكال أوعية المعلومات.
5. تنظيم وتنفيذ دورات تدريبيّة لتأهيل العاملين في المكتبات.
6. إجراء الاتّصالات والمبادلات مع دور الكتب الوطنيّة العربيّة والأجنبيّة وعقد الاتّفاقات معها.
7. القيام بجميع الأعمال التي تحقّق أهدافها ضمن أحكام هذا المرسوم التّشريعي والقوانين النّافذة.
8. لقيام بالتّوثيق والخدمات المرجعيّة وتقديم المعلومات. (الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية، 2019)

1-3 أقسام مكتبة الأسد الوطنيّة:

من أجل خدمة القراء يتوفر في المكتبة الأقسام التالية:

1.قسم التصوير الوثائقي بأشكاله الثلاث (ميكروفيلم، ميكروفيش، فوتوكوبي)، وملحق بهذا القسم أجهزة لقراءة الأفلام الوثائقية بأشكالها كافة.

2.قسم المواد السمعية

3.قسم الأفلام الوثائقية.

4.قسم الفنون التشكيلية.

5.قسم المطبوعات الدورية، يلحق به قاعتان (قاعة للدوريات الحديثة – قاعة للدوريات القديمة).

6.قسم المكفوفين: وفيه أودعت الكتب الخاصة بالمكفوفين والأجهزة المساعدة للمطالعة الخاصة بهم.

7.خدمة المعلومات: إن هذه الخدمة توفرها المكتبة من خلال الأخصائيين في المراجع داخل المكتبة الذين يساعدون القراء في الوصول إلى موضوعاتهم المطلوبة، ومن خلال فهارسها المتنوعة، ومن خلال الاتصال بنظم المعلومات الدولية التي تمكن القارئ من التعرف إلى أحدث ما صدر من مراجع في كل موضوع.

8.قاعة المحاضرات: يتوافر في المكتبة قاعة محاضرات رئيسة تتسع إلى (304) أشخاص وهي تصلح لعرض الأفلام وإلقاء المحاضرات، وعقد المؤتمرات الدولية حيث أنها مجهزة بنظام لاسلكي للترجمة الفورية بأربع لغات، وتوجد قاعة أخرى لعقد الندوات وورشات العمل تتسع إلى /83/ شخصاً، وهناك قاعتان أخريان تتسع كل منهما لنحو عشرين شخصاً لعقد حلقات البحث الصغيرة.

9.قاعة المطالعة: في المكتبة ثلاث قاعات للمراجع تتوافر فيه المراجع الرئيسة التي تهم القراء، وهناك أربع قاعات أخرى للمطالعة يستخدمها القراء، وتتسع هذه القاعات لنحو ألف قارئ في آن واحد.

10. غرف المطالعة الفردية: لقد روعي في بناء المكتبة تخصيص (21) غرفة مطالعة فردية الهدف منها حجز مراجع خاصة لبعض الباحثين من أجل إنجاز أبحاثهم.

11. صالات العرض: يوجد في المكتبة صالة للمعارض الفنية، كما يوجد عدة أماكن متفرقة لإقامة معارض الكتب والأعمال الفنية لاطلاع القراء على كل جديد في عالم المعرفة.

(الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية، 2019).

2. مجالات التّغيير في مكتبة الأسد (الواقع والمستقبل القريب).

لا يمكن أن يكون الإنسان ناجحاً في عمله إن لم يكن قادراً على خلق حالة تغيير في العمل المكلّف فيه نحو الأفضل من خلال دراسة واقع المؤسّسة بشكل واسع، والتّركيز على نقاط القوّة الموجودة فيها، وتجاوز نقاط الضّعف، واستثمار النّجاحات التي قام بها المديرون السّابقون، والعمل على تطويرها باستمرار.

لقد قامت الباحثة بوضع مجموعة أسئلة لجمع أكبر كمٍّ من المعلومات المتعلّقة بالموضوع قيد الدّراسة، كما استندت في بعض جوانب دراستها إلى بعض الوثائق التي قدّمها لها مدير المكتبة ومديرة التّنمية الإداريّة، فقامت بمراجعة النّظام الدّاخلي وتعديلاته، والاطّلاع على خطّة تطوير المكتبة وأهدافها قريبة المدى وبعيدة المدى، والاطّلاع على الهيكل التّنظيمي قبل وبعد التّغيير.

2-1 مجالات التّغيير في الجانب الإداري لمكتبة الأسد:

2-1-1 النّظام الدّاخلي:

صدر النّظام الدّاخلي للمكتبة بالقرار رقم /19/و (م.أ) تاريخ 1988/3/22 الصّادر عن وزير الثّقافة، ثمّ جرت عليه تعديلات مختلفة ببطاقات الوصف الوظيفي صدرت بقرارات عن وزراء ثقافة متعاقبين. وقد تمّ تشكيل لجنة بالقرار رقم /204/ تاريخ 2017/11/26، مهمّتها إعداد نظام داخلي جديد للمكتبة-**انظر الملحق رقم (5)**، وتمّ رفع الهيكل الوظيفي والتّنظيمي إلى وزارة التّنمية الإداريّة بالكتاب رقم/1/322/1302 تاريخ 2018/11/13 لتتم دراسته بعدما أنجزت اللّجنة المُشكّلة في المكتبة عملها بإعادة دراسة النّظام الدّاخلي، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي بما يلبّي احتياجات المكتبة مستقبلاً، كما تمّت إعادة النّظر ببطاقات الوصف الوظيفي وإذا ما أُقرّت هذه

التّعديلات من الجهات المعنيّة في وزارتي التّنمية والماليّة، فإنّ ذلك يُعدّ نقلة إيجابيّة في تطوير النّظام الدّاخلي للمكتبة (مرشد، 2019، ص12).

ومن خلال اطّلاع الباحثة على عدّة وثائق رسميّة، ومقابلتها مع المدير العام للمكتبة، تبيّن لها أنّ مجلس الإدارة الخاص بالمكتبة توقّف عن عقد جلساته منذ عام 1994م، إلّا أنّه تمّ إعادة تفعيله وتشكيله بقرار من وزير الثّقافة السّوريّة، وقد عقد أولى الجلسات بعد هذا التّوقّف بتاريخ 2018/2/6، وكانت الجلسة الثّانية بتوجيه من السّيد وزير الثّقافة بتاريخ 2019/5/29م في مكتبة الأسد الوطنيّة، وتضمّن الاجتماع مناقشة عدّة محاور، كان أبرزها: دراسة تسعير الفهارس الورقيّة للمخطوطات، والرّقمنة، والنّسخ على الأقراص.

وهنا تتساءل الباحثة لماذا لم يتمّ تطوير النّظام الدّاخلي للمكتبة منذ أربعة عقود تقريباً، أي منذ صدوره للمرّة الأولى؟ خاصّة أنّ هدف المكتبة مازال نفسه وهو جمع التّراث الثّقافي السّوري، وحفظه، وتقديمه للقرّاء بأحدث الطّرق والوسائل.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنّ المكتبات الوطنيّة تختلف في وظيفتها عن المكتبات العامّة، ولا يمكن أن تحلّ مكتبة الأسد مكان المكتبات العامّة، كما يجب تدعيم هذه المكتبات بما يساهم في دعم دور مكتبة الأسد في خدمة البحث العلمي.

2-1-2 الهيكل التّنظيمي:

قامت إدارة المكتبة بتشكيل لجنة لتطوير الهيكل التّنظيمي لديها، وذلك بناءً على توجيهات من قبل وزارة التّنمية الإداريّة لكافّة مؤسّسات الدّولة، وقد تمّ اعتماد مشروع الهيكل التّنظيمي الجديد بالقرار/131/تاريخ2019/12/24 _انظر الملحق رقم (6). وتم إقرار النظام بالقرار / 360 / _ انظر الملحق رقم(7).

ولاحظت الباحثة من دراستها للهيكل التّنظيمي الجديد تغيير تبعيّة بعض الوحدات وتسميتها، كما تمّ دمج بعض الوحدات، واستحداث مديريّات ووحدات جديدة_ انظر الملحق رقم(8).

وفيما يلي عرض مفصّل للهيكل التّنظيمي القديم بكامل مديريّاته، ومهامّه، وأقسامه، ومخطّط للهيكل التّنظيمي الجديد مع إلقاء الضّوء على التّغيّرات الّتي طرأت عليه:

2-1-2-1 الهيكل التّنظيمي لمكتبة الأسد قبل التّغيير:

حسب المادّة رقم /٢/ من النّظام الدّاخلي لمكتبة الأسد الوطنيّة، فإنّ الهيكل التّنظيمي القديم يتضمّن المديريّات التّالية:

1. مديريّة التّزويد والإيداع.
2. مديريّة المخطوطات والكتب النّادرة.
3. مديريّة التّصنيف والفهرسة.
4. مديريّة الإعارة.
5. مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم.
6. مديريّة التّوثيق والإعلام.
7. مديريّة الشّؤون الإداريّة والقانونيّة.
8. مديريّة الشّؤون الماليّة.
9. مديريّة النّشاط الثّقافي.
10. مديريّة الصّيانة.
11. مكتب السّيد المدير العام.

تحدّد المادة رقم /٣/ من النّظام الدّاخلي للمكتبة مهامّ هذه المديريّات وأقسامها ودوائرها وشعبها على النّحو التّالي:

1. **مديريّة التّزويد والإيداع:** مهمّتها تنفيذ المهامّ المناطة بها والمتعلّقة بتزويد المكتبة بكافّة المواد الثّقافية وأوعية المعلومات بالطّرق المحدّدة في القوانين والأنظمة النّافذة وتحت إشراف المدير العام. **أقسامها:** (قسم التّزويد –قسم الإيداع القانوني _ قسم التّبادل والهدايا).

2. **مديريّة المخطوطات والكتب النّادرة:** مهمّتها حفظ التّراث العربي القديم من مخطوطات وكتب نادرة، والسّعي إلى جمع ما تيسّر من مخطوطات وكتب نادرة وفهارس، وتيسير الانتفاع بها للباحثين والدّارسين، ونشر ما يوافق على نشره من كتب تراثيّة، وفهارس، ومخطوطات تحت إشراف المدير العام. **أقسامها:**(قسم التّحقيق والدّراسات _ قسم الحفظ).

3. **مديريّة التّصنيف والفهرسة:** مهمّتها العمل على تصنيف وفهرسة المواد الثّقافية وكافّة أوعية المعلومات التي تدخل في المكتبة لتسيير سبل وضع هذه المواد في خدمة الباحثين والقرّاء وتحت إشراف المدير العام. **أقسامها:** (قسم التّصنيف_ قسم الفهرسة_ قسم إعداد الفهارس_ قسم خدمات المعلومات).

4. **مديريّة الإعارة:** مهمّتها الإشراف على حفظ المواد الثّقافيّة بمختلف أنواعها ومصادرها بغية وضعها بين أيدي القرّاء والباحثين، والإشراف على قاعات المطالعة وقاعات المراجع والمستودعات والمواد الثّقافيّة الأخرى تحت إشراف المدير العام. **أقسامها:** (قسم قاعات المطالعة _ قسم المستودعات–قسم الاشتراكات وغرف المطالعة الفرديّة–قسم المكفوفين).

5. **مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم:** تتولّى طباعة وتجليد الكتب والمواد الثّقافية الأخرى، كما تتولّى الإشراف على ترميم المخطوطات والكتب النّادرة، وتصوير الوثائق الهامّة والدّوريّات والمخطوطات والكتب النادرة أيضاً على أفلام مصغّرة وشرائح، وتحميضها، وطبعها تمهيداً لوضعها بين أيدي القرّاء والباحثين في حدود السّياسة العامّة للمكتبة والتّعليمات النّافذة. **أقسامها:** (قسم المطبعة والتّجليد _ قسم التّصوير_ قسم التّرميم).

6. **مديريّة التّوثيق والإعلام:** مهمّتها توثيق وإعداد الببليوغرافيا الوطنيّة والكشّاف التّحليلي والرّسائل الجامعيّة، وإصدارها في نشرات فصليّة، كما تعمل على إصدار مجلّة إعلاميّة وتشارك في معرض الكتّاب السّنوي. **أقسامها:** (قسم التّوثيق_ قسم الإعلام).

7. **مديريّة الشّؤون الإداريّة:** مهمّتها تنفيذ المهام المناطة بكافّة الأقسام التّابعة للمديريّات والمرتبطة بالعاملين في الشّؤون الإداريّة والقانونيّة وشؤون العاملين، والتّخطيط، والإحصاء، وتتولّى تأمين الخدمات لإدارة وعناصر المكتبة وفق السّياسة المرسومة تحت إشراف مديرها العام، كما تقوم بالعمل على تطبيق القوانين والأنظمة، ووضع

خطّة العمل السّنوية، وتأمين البيانات المطلوبة، وكذلك العمل على تأمين الخدمات لبقيّة المديريّات في المكتبة. **أقسامها:** (قسم شؤون العاملين والشّؤون القانونيّة_ قسم الشّؤون الإداريّة_ قسم التّخطيط والإحصاء).

8. **مديريّة الشّؤون الماليّة:** مهمّتها إعداد الموازنة العاديّة والاستثماريّة، وتنظيم الجداول الخاصّة بالرّواتب والأجور والتّعويضات، والإشراف على المستودعات وتنظيم العمل فيها، وضبط العمل، وتنظيم العقود، وتأمين لوازم المكتبة، ومسك السّجلات الخاصّة بالقيود الماليّة والمحاسبيّة وفقاً لتعليمات الوزارة الماليّة، وإعداد النّفقة وأوامر الصّرف في حدود القوانين والأنظمة النّافذة. **أقسامها:** (قسم العقود –قسم المحاسبة واللّوازم).

9. **مديريّة النّشاط الثّقافي:** مهمّتها الإعداد للنّشاطات الثّقافيّة على اختلافها، وتنفيذ الدّورات التّدريبيّة، واستقبال الوفود الرّسميّة والشّعبيّة، وتقديم التّسهيلات اللاّزمة لها، وتزويدهم بكافّة المعلومات، وتهيئة مرافقين للوفود، والمشاركة في تنظيم المؤتمرات الوطنيّة. **أقسامها:** (قسم النّشاط الثّقافي _ قسم العلاقات العامّة).

10. **مديريّة الصّيانة الفنّيّة .**

11. **مكتب المدير العام .** (النظام الداخلي لمكتبة الأسد ، 1984)

2-1-2-2. الهيكل التّنظيمي الجديد:

في البداية تشير الباحثة إلى أنّه تمّ استحداث ثلاث مديريّات جديدة وهي:

1. **مديريّة الرّقابة الدّاخليّة.**
2. **مديريّة الجاهزيّة.**
3. **مديريّة الاتّصال والدّعم التّنفيذي.**

وتذكر الباحثة بعض مهامّ هذه المديريّات كما يلي:

1. **مديريّة الرّقابة الدّاخليّة، من مهامّها ما يلي:**

أ. القيام بأعمال التّفتيش على الأداء الإداري من خلال الخطط السّنويّة الموضوعة والمراحل الزّمنيّة المحدّدة لتنفيذها.

ب. مساعدة الهيئة المركزيّة للرّقابة والتّفتيش في أداء مهمّاتها.

ت. الكشف عن مواطن الخلل والهدر وضعف الأداء والتّقصير والأخطاء، واقتراح ما يلزم بشأن معالجتها.

2. مديريّة الجاهزيّة، تحدّد مهام هذه المديريّة على مرحلتين كالآتي:

أ. المرحلة التّحضيريّة للمكتبة، في حالة السّلم.

ب. المرحلة التّنفيذيّة، عند رفع الجاهزيّة والانتقال من حالة السّلم إلى حالة الحرب.

وتذكر الباحثة بعض مهام هذه المديريّة، وهي:

أ. تأمين جاهزيّة الاتّصالات (الدّاخليّة والخارجيّة) في المكتبة.

ب. التّأكّد من جاهزيّة الملاجئ أو المناطق التي يمكن أن يُخلى إليها العاملون.

ت. إعداد وتنظيم خطّة إخلاء المباني الرّئيسيّة للهيئة.

ث. تشكيل مجموعات الحماية الذّاتيّة في المكتبة من العناصر المدرّبة لهذه الغاية (إطفاء–إخلاء – إسعاف – إنقاذ)، والتحقّق من فهمهم لمهامّهم استناداً إلى خطّة الدّفاع المدني.

3. مديريّة الاتّصال والدّعم التّنفيذي، من مهامّها ما يلي:

أ. تنظيم جداول مواعيد ومقابلات المدير العام وعرضها كل يوم.

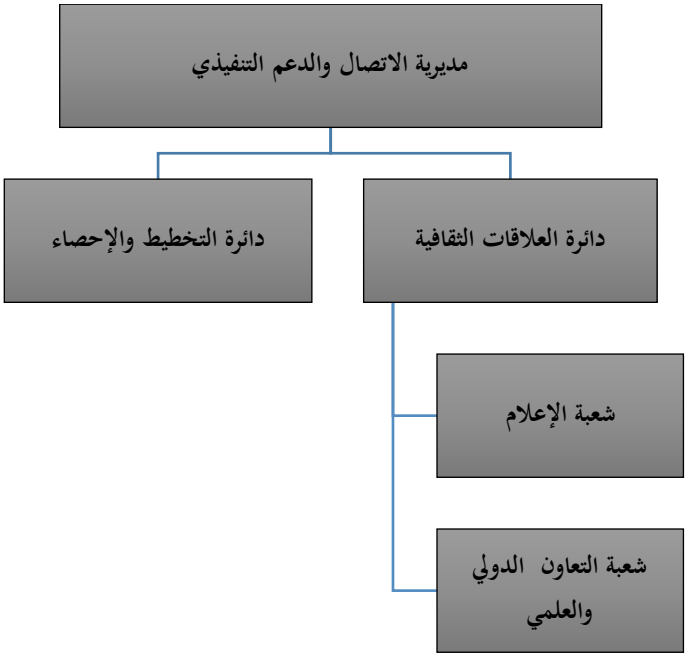
ب. تنفيذ الاتّصالات المكتبيّة مع الجهات الأخرى داخل القطر وخارجه .

ت. تلقّي الدّعوات الواردة للمدير، وإبلاغ الدّعوات الصّادرة عن المكتبة.

ث. تهيئة الدّراسات والوثائق والبيانات التي يطلبها المدير العام.

ج. تبليغ أعضاء مجلس الإدارة ومن تتقرّر دعوته مواعيد الاجتماعات، وتوثيق محاضر مجلس الإدارة، ومتابعة تصديقها وأرشفتها.

وتضمّ هذه المديريّة دائرتين (دائرة العلاقات الثّقافيّة – دائرة التّخطيط والإحصاء). ويبيّن الشّكل رقم (10) الهيكل التّنظيمي لمديريّة الاتّصال والدّعم التّنفيذي.



الشّكل رقم (10) يُبيّن الهيكل التّنظيمي لمديريّة الاتّصال والدّعم التنفيذي

1) دائرة العلاقات الثّقافيّة: من مهامّها:

أ. متابعة تنفيذ بنود الاتّفاقيات الثّقافية.

ب. إعداد المعلومات وإنجاز التّحضيرات المتعلّقة بزيارات الوفود الرّسمية الخارجيّة والدّاخليّة.

ت. تأمين المتابعة والتّغطية الإعلاميّة لنشاطات المكتبة.

2) دائرة التّخطيط والإحصاء: من مهامّها:

أ. إعداد خطط المكتبة والبرامج الزّمنية لها، وتحديد احتياجات المكتبة من المشـــاريع الاســـتثماريّة والموازنات اللّازمة لتنفيذ هذه المشاريع.

ب. مناقشـــة الخطّة مع مديريّة التخطيط في الوزارة، وهيئة تخطيط الدّولة والمجلس الأعلى للتخطيط، والتّنســـيق معهم من أجل إدراج المشـــاريع الاســـتثمارية للمكتبة ضـــمن الخطط السّـــنوية والخمســـيّة للجهات التابعة للوزارة، وتخصيص الاعتمادات اللّازمة لتنفيذ هذه المشاريع.

ت. تنظيم وإدارة المكتبة الإحصائيّة المتضمّنة (المجموعات الإحصائيّة–الكتب الواردة للمكتبة عن الإحصائيّات العالميّة –إحصائيّات جامعة الدّول العربية–إحصائيّات المنظّمات الدّوليّة).

ث. متابعة تنفيذ بنود البروتوكولات والاتّفاقيّات المُبرَمة فيما يخصّ التّخطيط والدّراسات والإحصاء بالتّنسيق مع الجهات المعنيّة، وتقديم تقرير سنويّ حول مدى تقدّم تنفيذ تلك البنود ووضع المقترحات المتعلّقة بذلك.

(الهيكل التّنظيمي ، 2019).

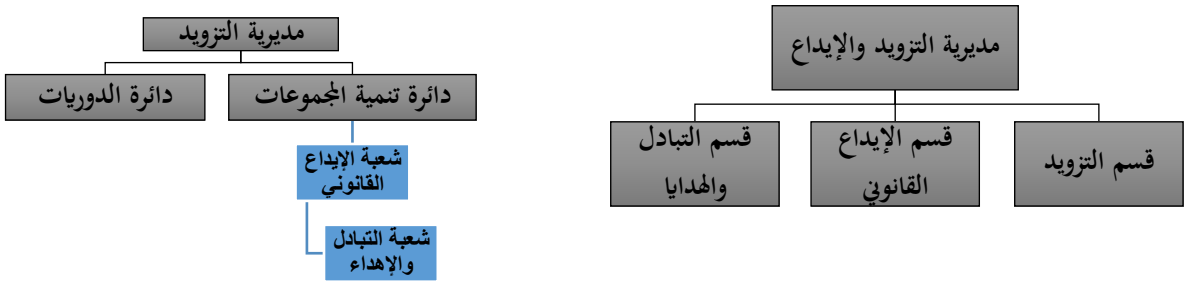
كما تم إجراء تغييرات على مسمّى عدد من المديريّات، تدرجها الباحثة في الجدول الآتي:

الجدول(1) يبيّن تغيير مسمّى المديريّات في مكتبة الأسد (من إعداد الباحثة)

الهيكل التّنظيمي القديم	الهيكل التّنظيمي الجديد
مديريّة التّزويد والإيداع.	مديريّة التّزويد.
مديريّة التّصنيف والفهرسة.	مديريّة العمليّات الفنّية المكتبيّة.
مديريّة الإعارة.	مديريّة خدمات المستفيدين.
مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم.	مديريّة الإجراءات المساعدة.
مديريّة التّوثيق والإعلام.	مديريّة الإعلام الببليوغرافي والنّشر.
مديريّة الشّؤون الإداريّة والقانونيّة.	مديريّة التّنمية الإداريّة.
مديريّة الشّؤون الماليّة.	محاسبة الإدارة.
مديريّة النّشاط الثّقافي.	مديريّة الأنشطة الخارجيّة.
مديريّة الصّيانة.	مديريّة الشّؤون الفنّية.

كما تمّ دمج بعض الأقسام والاستغناء عن بعضها الأخر، وتغيير بعض مسمّياتها، تدرجها الباحثة في الأشكال التالية:

❖ **مديريّة التّزويد:**



الشكل رقم (11) يبيّن الهيكل التّنظيمي لمديريّة التّزويد

نلاحظ من الشّكل السّابق تغيير المسمّى من مديريّة التّزويد والإيداع إلى مديريّة التّزويد، كما تمّ دمج "قسم الإيداع القانوني" و"قسم التّبادل والهدايا" في "دائرة تنمية المجموعات، بعد أن تم تحويلهم إلى شُعب. إضافة إلى استحداث دائرة الدوريّات.

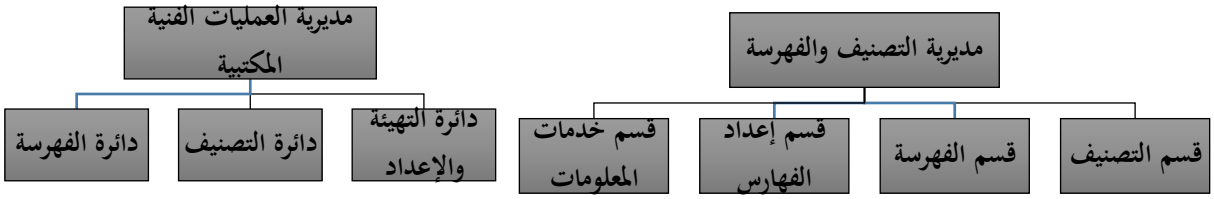
❖ **مديريّة المخطوطات والكتب النّادرة:**



الشّكل رقم (12) يبيّن الهيكل التّنظيمي لمديريّة المخطوطات والكتب النّادرة

نلاحظ من الشّكل السّابق أنّه تم تعديل قسم التحقيق والدّراسات إلى دائرة الفهرسة التراثية، كما تم تغيير كلمة قسم إلى دائرة، حيث أنّه في الهيكل التّنظيمي يُعتبر القسم أكبر من الدّائرة كمستوى إداري.

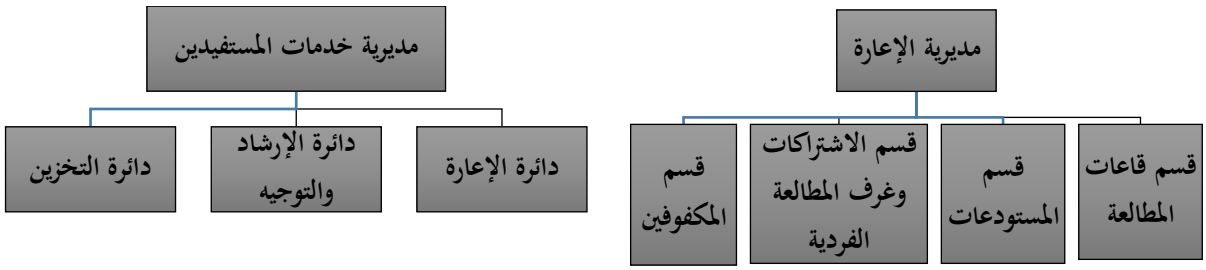
❖ **مديريّة العمليّات الفنّيّة المكتبيّة:**



الشّكل رقم (13) يبيّن مقارنة بين مديريّة التّصنيف والفهرسة ومديريّة العمليّات الفنّية المكتبيّة

نلاحظ من الشّكل السّابق أنّه تم تعديل مسمّى المديريّة من مديريّة التصنيف والفهرسة إلى مديريّة العمليّات الفنّية المكتبيّة، كما تم تعديل مسمّى قسم إعداد الفهارس إلى دائرة التهيئة والإعداد، إضافةً إلى أنّه تم الاستغناء عن قسم خدمات المعلومات، وبالتالي سيتم نقل موظّفي هذا القسم لصالح أقسام ثانية.

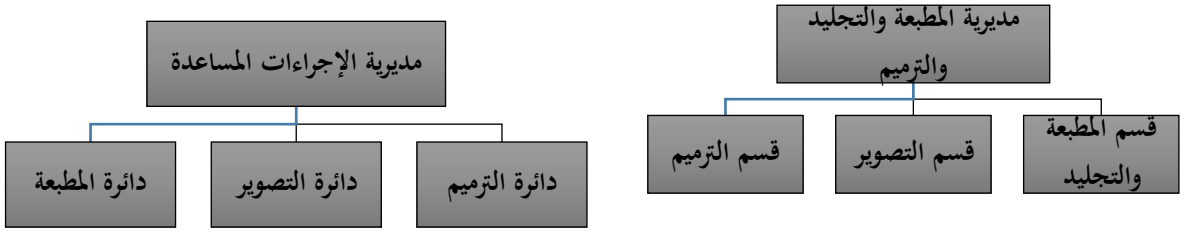
❖ **مديريّة خدمات المستفيدين**



الشّكل رقم (14) يبيّن مقارنة بين مديريّة الإعارة ومديريّة خدمات المستفيدين

نلاحظ من الشّكل (14) أنّه تم تعديل اسم المديريّة من مديريّة الإعارة إلى مديريّة خدمات المستفيدين، كما تمّ الاستغناء عن بعض الوحدات ودمج بعضها الآخر، حيث أنّ مديريّة خدمات المستفيدين تضم ثلاث دوائر (دائرة الإعارة – دائرة الإرشاد والتّوجيه – دائرة التّخزين (المستودعات سابقاً) في حين أنّ مديريّة الإعارة تضم أربعة أقسام.

❖ **مديريّة المطبعة والإجراءات المساعدة:**



الشّكل رقم (15) يبيّن مقارنة بين مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم ومديريّة المطبعة والإجراءات المساعدة

يبيّن الشّكل (15) تغيير اسم المديريّة من مديريّة المطبعة والتّجليد والتّرميم إلى مديريّة الإجراءات المساعدة، كما تم تعديل اسم قسم المطبعة والتّجليد إلى دائرة المطبعة. وتذكر الباحثة أنّه من التّغييرات التي جرت على هذا القسم، إدخال جهاز متطوّر يُحوّل المواد من الميكروفيلم والميكروفيش إلى الحالة الرّقميّة.

❖ **مديريّة الإعلام الببليوغرافي والنّشر:**

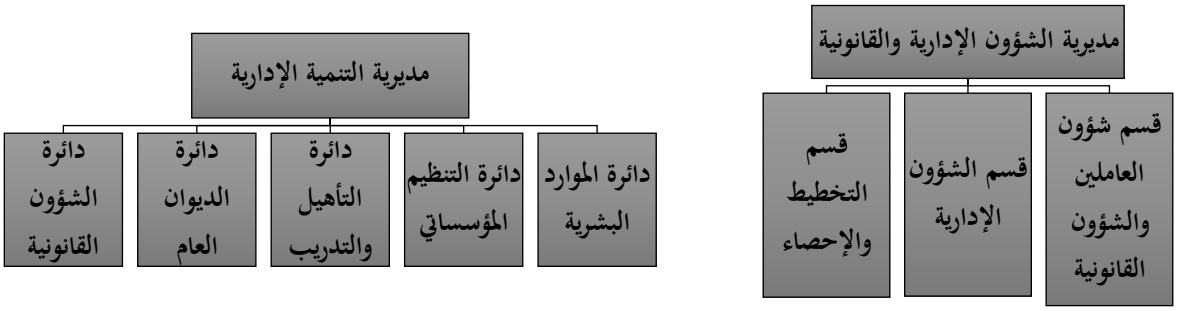


الشّكل رقم (16) يبيّن مقارنة بين مديريّة التّوثيق والإعلام ومديريّة الإعلام الببليوغرافي والنّشر

نلاحظ من خلال الشّكل (16) أنّه تم تعديل اسم هذه المديريّة إلى" مديريّة الإعلام الببليوغرافي والنّشر"، كما تم تغيير اسم "قسم الإعلام" إلى "دائرة الإصدارات المكتبيّة".

❖ **مديريّة التّنمية الإداريّة:**

تم دمج مديريّة التّنمية الإداريّة مع مديريّة الشّؤون الإداريّة والقانونيّة، وهذا أدى إلى الاستغناء عن أحد المديرين بنقله إلى مديريّة أخرى، ولاحظت الباحثة حالة رفض لدى المدير المنقول وفقدانه للرّغبة في العمل بعد نقله.



الشّكل رقم (17) يبيّن مقارنة بين مديريّة الشّؤون الإداريّة والقانونيّة ومديريّة التّنمية الإداريّة

وتلاحظ الباحثة من الشّكل رقم (17)، أنّ التّغيير في هذه المديريّة لم يطرأ فقط على المسميّات، بل كانت التّغييرات متنوّعة، وهي كالتّالي:

أ. نقل قسم التّخطيط والإحصاء لصالح مديريّة الاتّصال والدّعم التنفيذي، وهي إحدى المديريّات المحدثة كما أشرت سابقاً.

ب. فصل قسم شؤون العاملين والشّؤون القانونيّة إلى دائرتين، وهما: (دائرة الموارد البشرية، دائرة الشّؤون القانونيّة).

ت. تغيير تسمية قسم الشّؤون الإداريّة ليصبح دائرة الدّيوان العام.

ث. إضافة بعض الدّوائر الجديد (دائرة التّنظيم المؤسّساتي – دائرة التّأهيل والتّدريب)، مما يتطلب وجود كادر إداري أكبر وتجهيزات أكثر، وهنا تثني الباحثة على تخصيص دائرة للتّأهيل والتّدريب، ودائرة للتّنظيم المؤسّساتي.

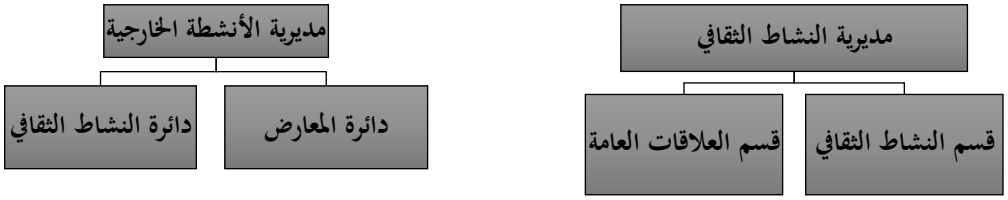
❖ **محاسبة الإدارة:**

تم تغيير اسم "مديريّة الشّؤون الماليّة" إلى مسمّى "محاسبة الإدارة "، كما تم تغيير اسم " قسم العقود" إلى "دائرة الموازنة" كما هو موضح بالشّكل التالي:



الشّكل رقم (18) يبيّن مقارنة بين مديريّة الشّؤون الماليّة ومحاسبة الإدارة

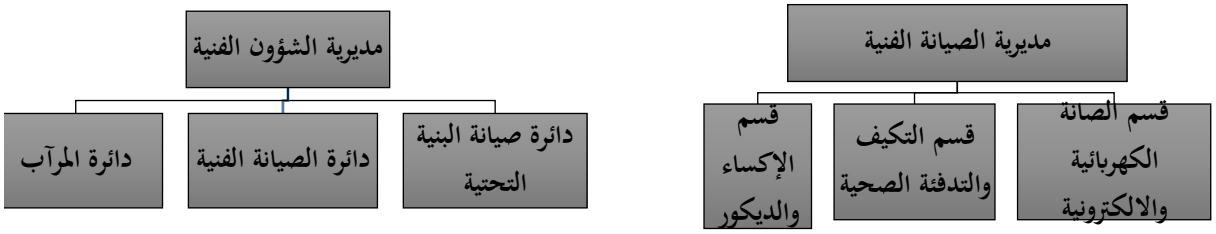
❖ **مديريّة الأنشطة الخارجيّة:**



الشّكل رقم (19) يبيّن مقارنة بين مديريّة النّشاط الثّقافي ومديريّة الأنشطة الخارجيّة

نلاحظ من الشّكل أعلاه، أنّه تم تغيير اسم "مديريّة النّشاط الثّقافي" إلى " مديريّة الأنشطة الخارجيّة". إضافةً إلى تغيير اسم "قسم العلاقات العامة" إلى "دائرة المعارض".

❖ **مديريّة الشّؤون الفنّيّة:**



الشّكل رقم (20) يبيّن مقارنة بين مديريّة الصّيانة الفنّيّة ومديريّة الشّؤون الفنّيّة

نلاحظ من الشّكل رقم (20) تغيير اسم "مديريّة الصّيانة الفنّية" إلى "مديريّة الشّؤون الفنيّة"، كما تمّ تغيير اسم "قسم

الصّيانة الكهربائيّة والالكترونيّة " إلى " دائرة الصّيانة الفنّية"، إضافة إلى دمج قسم التّكييف والتّدفئة الصّحّيّة مع قسم الإكساء والدّيكور في دائرة واحدة وهي دائرة صيانة البنيّة التّحتيّة، كما تم استحداث دائرة المرآب.

وترى الباحثة أنّ التّغيير في الهيكل التّنظيمي لمكتبة الأسد الوطنيّة سيؤدي إلى تقسيم العمل بشكل واضح ما بين المديريّات، وسيساهم في تحديد المسؤوليّات والمهام بدقة أكبر، لكنّ هذا الأمر يقتضي زيادة عدد العاملين (تطوير الملاك العددي، وإعادة توزيعه بناءً على الهيكل الجديد) حيث ترى الباحثة بعد تحليلها للهيكل التّنظيمي الجديد بأنّه:

1) لا يتوافق مع الملاك العددي لمكتبة الأسد الوطنيّة، وهذا الأمر من أكثر العوائق التي تحتاج إلى إيجاد حلول، فمن غير المنطقي على سبيل المثال: "مديريّة التنمية الإدارية" في ظل التغييرات تحتاج إلى خمسة رؤوساء دوائر في حين لا يتوفر لديها غير رئيس القسم الموجود حاليّاً، وفي مثال آخر: نذكر مديريّة الصّيانة حاليّاً حيث يشرف عليها مدير المديريّة ورئيسة قسمه فقط، وهما في المراحل الأخيرة من الخدمة الوظيفيّة، أما العاملين الموجودين في هذا القسم فهم بعض العمّال المعيّنين تحت المسمّى الخدمي. حيث قام مدير هذه المديريّة ورئيسة القسم بتدريبهم، لكنّهم في الحقيقة لا يمتلكون المؤهّلات الأكاديميّة ويفتقرون إلى الخبرة الكافية، وحسب ملاحظات الباحثة، فإنّ أكثرية المديرين العاملين في المكتبة هم أقرب إلى سن التقاعد، وهذه مشكلة حقيقيّة خاصّة أنّ الفئة الشّابة الموجودة تفتقد إلى الرّغبة في البقاء تحت ملاك المكتبة، **وترجّح الباحثة أسباب ذلك إلى:**

أ. غياب الحوافز في الدّرجة الأولى، وهذا سنأتي على ذكره في الفقرات القادمة.

ب. النّظام الإداري الشّديد الذي تنتهجه إدارة المكتبة، ربّما إداريّاً هو الأسلوب الأجدر، لكن بالنسبة إلى العاملين الأمر أكثر صعوبة.

ت. مركز المكتبة، كونها هيئة واحدة ليس لها أفرع كما غيرها من المؤسّسات يُسبّب صعوبة لدى بعض العاملين من المحافظات الثّانية، فعندما تجري مسابقة لصالح المكتبة، يتقدّم لها العديد من الأشخاص من خارج المحافظات، وعندما يتم تعينهم تكثر طلبات النقل لصالح جهات أخرى.

2) استُبدلت كلمة قسم في الهيكل التّنظيمي الجديد ب كلمة دائرة، علماً أنّ التسلسل الهرمي للمستويات

الإداريّة هو (مديريّة – قسم –دائرة) أي تابعيّة الدّائرة تكون لقسم، وتابعية القسم تكون لمديريّة، وخاصّة أنّ "القسم " يقع ضمن الإدارة الوسطى، في حين "الدّائرة" تكون ضمن الإدارة التّشغيليّة. وترى الباحثة وبناءً على دراسة الوثيقة الاسترشادية لإعداد ومراجعة الهياكل التنظيمية والوظيفية للجهات العامة، أن سبب الاستغناء عن كلمة قسم، يعود إلى كون مكتبة الأسد هيئة واحدة ليس لها أفرع ومديريات في المحافظات الأخرى. ويمكن اعتماد التقسيم الذي استخدمته إدارة مكتبة الأسد كنوع من أنواع التقسيمات الإدارية، دون أن يعني ذلك تقليص المهام أو زياداتها، وإنما هو فقط أحد الأشكال المعتمدة ضمن الوثيقة الاسترشادية.

3) تحويل قسم الإيداع القانوني، وقسم التبادل والهدايا إلى شُعب يؤدي إلى قيامها بأداء مهامها بشكل أكثر تخصص.

2-1-3 التّشريع الخاص بالإيداع القانوني:

نظراً لأهميّة وضع تشريع قانونيّ خاصٍ بالإيداع القانونيّ وفقاً لما ورد في مرسوم إحداث المكتبة ونظراً للتأخّر في إصداره، تمّ بالقرار رقم /482/و تاريخ 2018/2/25 تشكيل لجنة تضمّ المعنيّين من وزارتي الثّقافة والإعلام، ومكتبة الأسد الوطنيّة مهمَّتها صياغة مشروع القانون الجديد، وهي في مراحل عملها الأخيرة لإنجازه ورفعه إلى الجهات المعنيّة لدراسته و إقراره – انظر الملحق رقم (9) (مرشد،2019، ص10).

2-1-4 نظم وإجراءات العمل:

لدى مكتبة الأسد نظام متكامل يتعلّق بالشّؤون الإداريّة يجري العمل على تنفيذه، وكل مدير أصبح صاحب قرار في مديريّته، وتجري مناقشة وضع إدارته بشكل مستمر لتحديد المجالات التي يمكن تطويرها في هذه الإدارة بما يخدم عمل المكتبة ككُل ويؤدّي إلى اختصار الوقت والجهد.

أيّ مجال عمل كان بحاجة لتجاوز الرّوتين وتخفيف الكادر وجعله أكثر تخصّصيّة تم القيام به خلال الفترة الماضية، وقد لاحظت الباحثة اهتمام إدارة المكتبة بتخصّص الموظّفين في مجالات معيّنة للاستفادة من موضوع تراكم الخبرات على المدى الطويل لدى الكوادر. كما أنّه لدى إدارة المكتبة نظام إداريّ من أكثر الأنظمة التزاماً حيث

يمنع الأكل والشّرب في أماكن العمل، ويطالب بالالتزام بفترات الاستراحة الرسميّة، والالتزام بتطبيق أنظمة العمل، والعمل على تقديم خدمات جيّدة.

2-1-5 المدخل الإنساني:

تمّ العمل على إجراء مسابقة لتأمين الكادر اللّازم للمكتبة، وتمّت مراسلة وزارة التّربية للحصول على الكادر اللّازم أيضاً، ويجري العمل على إجراء مسابقة في وزارة الثّقافة لتعيين عاملين في المكتبة، وكل ذلك بهدف تأمين الكادر المستقر الذي يستطيع العمل على تطوير خبراته وضمان استمرار عمله في المكتبة ليكون قوّة دعم لها.

وترى الباحثة أنّ التّغيير في المدخل الإنساني كان بناءً على الحاجة، فمن غير المنطقي أن يكون الكادر قد اتّبع دورات تدريبيّة منذ فترة بعيدة مع الاكتفاء بها، ومع الأخذ بعين الاعتبار أنّ بعض العاملين لا يجيد العمل على الحاسب، وهو ما استوجب إحداث تغيير في آليّة التعامل مع الكادر، وهناك تشجيع على البعثات الدّراسية والدّراسات العلميّة وتجري متابعة الموضوع بشكلٍ دائم.

2-1-5-1 التّدريب: بهدف تأهيل وتعزيز كفاءة الكوادر البشريّة، قامت إدارة مكتبة الأسد الوطنيّة بإجراء العديد من ورش العمل والدّورات التّدريبيّة للعاملين فيها، وقد قامت الباحثة بحصر أهمّ الدورات التدريبة وورش العمل والندوات والمؤتمرات بين عامي 2018-2019 وهي مرتّبة بالجدول التالي من الأحدث للأقدم:

الجدول رقم (2) يبيّن أهم الدّورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مكتبة الأسد بين عامي 2018-2019

الرقم	العنوان	العام
1.	التّدريب الرّقمي – "المستقبل أصبح الآن" – ورشة عمل شارك فيها جميع مديري المكتبة ورؤساء الأقسام والدّوائر والعاملون المعنيون بالمعلوماتيّة.	2019
2.	صيانة وترميم المخطوطات والوثائق – ورشة عمل.	
3.	اللّغة الرّوسية – دورة تدريبيّة تخصّصية.	

4.	إدارة الجودة وتقييم كفاءة الأرشيف والدواوين الحكوميّة والمكتبات الوطنية وفق معايير ISO العالمية – مؤتمر.	
5.	التّصنيف والفهرسة المعتمدة في مكتبة الأسد الوطنيّة– ورشة عمل تدريبيّة.	
6.	تحقيق المخطوطات – ورشة عمل تدريبيّة.	
7.	فنّ المناظرات وإدارة الحوار – ورشة عمل.	
8.	مهارات الكتابة الأكاديميّة– ورشة عمل.	
9.	فنّ الأداء اللّفظي – ورشة عمل.	
10.	التّفكير النّقدي – ورشة عمل.	
11.	الخط العربي – دورة تدريبيّة.	
12.	التّقنيات الحديثة في المكتبات – web Dewey – دورة تدريبيّة.	
13.	الفهرسة والتّصنيف والتّوثيق وبناء المكانز – دورة تدريبيّة.	
14.	إدارة الوقت في المؤسّسات وأهمّيته بالنسبة إلى الإداريّين والعاملين – ندوة.	**2018**
15.	واقع وآفاق تطوير الخدمات المقدّمة للقرّاء– ورشة عمل استهدفت مدراء الأقسام والعاملين في مديريّة الإعارة وأمناء القاعات كافة.	
16.	دورة التّصنيف والفهرسة – دورة تدريبيّة استهدفت مدراء الأقسام والعاملين في مديريّتي التصنيف والفهرسة والمخطوطات كافة.	
17.	نظام إدارة الجودة العالمي وتطبيقاته في المكتبات العامة – دورة تدريبيّة – استهدفت 42 عاملاً.	

نلاحظ من الجدول رقم (2)، تنوع الدورات التدريبية التي قامت بها إدارة مكتبة الأسد الوطنية، وإن دلّ هذا على شيء، فهو أن الإدارة واعية لما لهذه الدورات من أهمية في تطوير العمل الإداري في المكتبة، إضافة إلى تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس على تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتلبية طلبات القراء.

وتشير الباحثة إلى أنه تم الاستعانة بخبراء واختصاصيين في مجال الفهرسة والتصنيف لتدريب العاملين في المكتبة على مستجدات هذين الاختصاصيين. كما تؤكد على وجود تعاون مع عدة جهات لتدريب العاملين في المكتبة، نذكر منها:(قسم المكتبات والمعلومات_ مركز تطوير الإدارة والإنتاجية في وزارة _ هيئة التخطيط والتعاون الدولي).

كما لاحظت الباحثة اعتماد إدارة المكتبة على إجراء مجموعة من الدورات التخصصية في مجالات اللغات الأجنبية المختلفة، ودورات التأهيل والتطوير الإداري، وأنظمة الأرشفة والفهرسة والتصنيف بهدف رفع سوية العاملين وتمكينهم إدارياً وعلمياً. كما أن إقامة ورش العمل التدريبية تؤدي بالضرورة إلى تطوير العمل وتبادل الخبرات والمساعدة على بناء كوادر متميزة إدارياً. حيث وضعت إدارة المكتبة رؤية لتطوير المكتبة إدارياً، واعتمدت سياسة شاملة للتدريب والتأهيل مما أدى لالتحاق عشرات العاملين بالمكتبة بدورات إدارية وفنية وورشات عمل لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كوادر المكتبة، وبالرغم من افتقار الرغبة في البقاء بالمكتبة، إلا أنهم يعملون بضمير وإحساس عالٍ بالمسؤولية. وهم على درجة جيدة من الاستعداد لتلقي المزيد من المعارف والخبرات، وتقترح الباحثة أن على المكتبة أن تسعى لتطوير أدواتها ووسائل عملها بشكل مستمر لتواكب كل مستجدات التي تحدث في مجال المهنة.

2-1-5-2 الحوافز:

لاحظت الباحثة حالة من عدم الرّضا لدى العاملين لغياب نظام الحوافز وطبيعة العمل. وفيما يخصّ التحفيز يجري العمل على تطوير نظام الحوافز وتحسينه بعد أن كان مهملاً بشكل كبير خلال الفترة الماضية، حيث كانت الحوافز المخصّصة للعاملين في المكتبة لا تتجاوز 100 ألف ليرة سورية، وهذا ما عملت إدارة المكتبة على تلافيه خلال عام 2018م، حيث تم رفع بند المكافآت إلى /600/ ألف ليرة سورية سنوياَ، وبذلك شعر العاملون أنّ هناك من يقدّر جهدهم، وأنّ الإدارة معنيّة بتقديم الدّعم الممكن لهم لقاء تفانيهم في إنجاز أعمالهم، وتسعى إدارة المكتبة إلى رفعها لتبلغ 6 ملايين ليرة سورية سنويّاً. كما يتمّ بشكل شهري تقديم بطاقات تقدير للعاملين المجدّين والمتميّزين في المديريّات كافّة، وهذا الأمر أثار انتباه العاملين بأنّ الإدارة لم تعد تصدر العقوبات والملاحظات فقط، بل إنّها معنيّة بتقدير الإنجاز والمجدّين.

وبالنسبة إلى طبيعة العمل، تم أخذ موافقة من رئاسة مجلس الوزراء بالقرار رقم/363/ والذي ينص على منح طبيعة العمل للعاملين في مديرية المطبعة والترميم والتصوير والتجليد بشكل خاص والعاملين في التصوير والمستودعات

في المديريات المختلفة، وتسعى إدارة المكتبة إلى إحداث نظام طبيعة عمل لكافة العاملين في المكتبة لتحفيزهم على العمل واستنهاض قدراتهم بالشّكل الأمثل. انظر الملحق رقم (10).

وهنا تأمل الباحثة إصدار القانون الأساسي للعاملين في الدولة لإحداث قفزة نوعيّة في العمل الوظيفي، ويجب مراعاة خصوصيّة عمل كل مؤسّسة لأنّها ستخدم عمل المكتبة بشكلٍ كبير.

وتشير الباحثة إلى أنّ المراسيم في مكتبة الأسد الوطنية لم يجرِ عليها أي تعديل رغم مرور أكثر من ستةٍ وثلاثين عاماً على صدورها، فمثلاً ورد في المادة /13/ منه يتألف جهاز العاملين في المكتبة من:

1-موظّفين يخضعون لقانون الموظّفين الأساسي وتعديلاته.

2-مستخدمين يخضعون لنظام المستخدمين الأساسي وتعديلاته.

3-متعاقدين، وعمّال دائمين، وعمّال مؤقتين يخضعون لأحكام نظام الاستخدام والتعاقد.

كما هو معلوم أنّ جميع الأنظمة السّابقة قد ألغيت، وصدر بدلاً عنها القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /50/ لعام 2004. وكذلك الأمر بالنسبة إلى ما ورد في المادّة رقم /6/ من المرسوم التّشريعي /17/ لسنة 1983 بخصوص صلاحيات مجلس الإدارة في الفقرة /ج/ لجهة وضع نظام التعويضات والمكافآت فإنه لم يتم وضع هذا النظام (مرشد، 2019، ص9).

كما تقوم إدارة المكتبة باستخدام نظام العقوبات، وترى الباحثة أنّ هذا ضروريٌّ جدّاً في بعض الحالات لضبط العمل ومنع حالات الخروج عن القانون، ولكنّها تبقى مقتنعة بالتحفيز أكثر.

وتؤكد الباحثة على ضرورة الحفاظ على ثباتية واستقرار العاملين في المكتبة، ومواجهة الصّعوبات المتعلّقة بعدم استقرار الكادر في المكتبة خاصّةً بعد الجهود التي تُبذل لتطوير مهاراته وهو ما يتطلب عدم تدخل الجهات الأخرى في هذا الأمر وإناطته كاملاً بإدارة المكتبة، ويجب أن يكون هنالك نظام حوافز نوعي للعاملين ونظام طبيعة العمل.

ولتحليل الواقع الراهن للجانب الإداري تم اعتماد تحليل SWOT ، إذ يستند التحليل على ما تم الاطلاع عليه من خلال الواقع العملي في المكتبة، وهو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (3) يُبَيِّنُ تحليل SWOT للجانب الإداري للمكتبة

	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الداخلية للمكتبة	– الوعي لأهمية المكتبة ودورها الاستراتيجي في بناء الوعي الثقافي وحفظ التراث والأوعية الثقافية المختلفة – تقسيم العمل بشكل واضح ما بين المديريات وتحديد المسؤوليات والمهام. – وجود الخبرات المتراكمة لدى العاملين. – الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، والعمل لتقديم خدمات جيدة	– غياب الحوافز المادية والمعنوية – ضعف التّنسيق المباشر بين المديريّات. وعدم وجود مسارات وظيفيّة محدّدة للعاملين. – غياب عمليات الأتمتة الإدارية والنقص في التجهيزات. – المركزيّة الإداريّة والرقابة الشديدة مما أدى لخنق محاولات التغيير أو التطوير
	الفرص	**التحديات**
البيئة الخارجية للمكتبة	– مؤسسة حيوية لها مكانتها ودورها الثقافي والوطني والاجتماعي والعلمي. – وجود كادر إداري فنّي قابل للتّطوير وتدعيم خبراته وتطوير قدراته. – الثقة الكبيرة بها كحافظة للتراث الثقافي السوري. – إمكانيّة التعاون مع الجهات المحليّة لبناء القدرات المادّية والبشريّة والفنّيّة. – دعم وزارة الثقافة مادياً للمشاريع الاستثمارية فيها.	– الموظّفون الجدد يفتقدون للخبرة اللّازمة، وبحاجة لتطوير قدراتهم. –تسرّب الخبرات الفنّية وعدم تأمين البديل. – عدم وجود رؤية استراتيجيّة للتطوير سابقاً. – عدم توافر التّجهيزات الفنيّة والتّقنية المطلوبة لتطوير تجهيزات المكتبة رقميّاً وإلكترونيّاً. – ضعف التّمويل المالي المخصّص لبرامج التّطوير وعدم رصد أي ميزانية للنشاط الثقافي في المكتبة قبل عام 2018م.

(مرشد، 2019، ص11)

ويضعنا هذا التحليل أمام واقع راهن فيه بعض نقاط القوة التي يمكن الاستناد إليها، كما توجد بعض نقاط الضعف التي تجذرت لغياب الرؤية الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة وموقعها الآن ومستقبلاً والكثير من نقاط الضعف يمكن أن تتحول إلى نقاط قوة إذا تم العمل على إزالة مسبباتها. فمثلاً غياب الحوافز المادية والمعنوية أمر يدعو للإحباط وغياب المبادرات، فمثلاً بند المكافآت للعاملين في المكتبة السنوي حدد مبلغ /100/مائة ألف ليرة سورية فقط لا غير ومستمر منذ سنوات بالقيمة نفسها، وهذا المبلغ لا يتناسب مع عدد العاملين بالمطلق. وبالتالي هناك غياب

شبه كامل للحوافز المادية التي تجعل العاملين يتسابقون لتقديم أفضل ما لديهم، وكذلك غياب الحوافز المعنوية. وهذا ما عملت إدارة المكتبة على تلافيه خلال عام 2018م حيث تم رفع بند المكافآت من خلال إجراء المناقلة بين بنود الموازنة. كما تم تشكيل فرق العمل التخصصية (لإقامة فعاليات ومعارض نوعية أو لدراسة عوائق ومشكلات إدارية أو تنظيمية محددة) وهذه الفرق أنجزت أعمالها، وكسرت الكثير من قيود المركزية الإدارية.

بالنسبة للتحديات في الجانب الإداري فإن إدارة المكتبة وضعت رؤية لتطوير المكتبة إدارياً، واعتمدت سياسة شاملة للتدريب والتأهيل حيث التحق عشرات العاملين بالمكتبة بدورات إدارية وفنية وورشات عمل لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.

2-2 . التّغيير في مجال التكنولوجيا والخدمات المقدّمة.

2-2-1 . إدخال التّطور التّكنولوجي:

تم تزويد المكتبة بجهاز لنقل الميكرو فلم والميكرو فيش للحالة الرّقمية، عن طريق اليونيسكو، والمشروع الأهم هو الذي سيتم تنفيذه هذا العام لتطوير نظام الحواسيب على مستوى المكتبة ككل، حيث سيتم إدراج المشروع الاستثماري الخاص بالتجهيزات الحاسوبية المتكاملة والسيرفرات والشبكات، بالإضافة لمشروع أرشفة الوثائق إلكترونياً بالتعاون مع مديرية المعلوماتية في وزارة الثقافة. وقد تم أخذ موافقة الوزارة على ذلك وخلال فترة قصير سيتم تقديم المناقصات لهذا المشروع. كما تم الاتّفاق مع اليونيسكو على تغيير أجهزة الحفظ ليتم حفظ المخطوطات عليها بطريقة علميّة صحيحة.

وتعمل إدارة مكتبة الأسد على مواكبة التطوّرات العالميّة وتحسين نوعيّة الخدمات، حيث تقوم بتسريع مشروع الرّقمنة في المكتبة، وإحداث الأرشيف الرّقمي للتراث السّوري لتقديمه للباحثين بطريقة أكثر تميّزاً، كما تعمل على إدخال التطوُّر التّكنولوجي في رقميّة التجهيزات في مستودعاتها كخطوة أولى لإدخال التّطور التّكنولوجي في عمل المكتبة ككل. كما تعمل إدارة المكتبة على تحويل البلاغات والتّعميمات والتّشريعات السّورية الورقيّة إلى مادة رقميّة، وإتاحتها للباحثين ضمن المكتبة، ومن ثمّ سيجري التفكير بإمكانيّة إتاحتها من خلال وسائل التّواصل الإلكترونيّة.

2-2-2 . التّغيير في مستوى الخدمات المقدّمة:

إنّ إدارة المكتبة تسعى لتطوير الخدمات التي تقدّمها، حيث لاحظت الباحثة وجود شاشةٍ في بَهوِ المكتبة للتّعريف بالخدمات التي تقدّمها وأحدث الإصدارات التي دخلت إليها، كما تمّت طباعة بروشّور ورقي في نفس المجال.

كما لاحظت أنّ إدارة المكتبة تهتمّ بالنّشاط الثّقافي بشكلٍ بارزٍ بعد دعم وزارة الثقافة مادياً للمشاريع الاستثمارية فيها. وبالنّسبة إلى النّشاط الثّقافي، كانت المكتبة ومنذ تأسيسها تستضيف الفعّاليات الثّقافية، ولكنّها غير معنيّة بإقامتها، ولكنّه خلال عام 2018م وبعد تقديم السّيد وزير الثقافة دعماً مالياً مناسباً لهذا الجانب، أقامت المكتبة فعّالياتٍ ثقافيّةً ومعارضَ تخصّصيّة على مدار العام، ولاقت حضوراً واهتماماً جماهيريّاً مميّزاً.

ونتيجةً للمتابعة مع هيئة تخطيط الدّولة ووزارة الماليّة، تمّ رصد مبلغ قدره /3/ ثلاث ملايين ليرة سوريّة للنّشاط الثّقافي في المكتبة خلال عام 2019م (مرشد، 2019، ص12)، وقد كان مهملاً بعض الشّيء سابقاً لعدم رصد أي ميزانيّة للنّشاط الثّقافي في المكتبة قبل عام 2018م. حيث تقوم في هذا المجال بما يلي:

1) إعداد النّشاطات الثّقافيّة التي تقام في المكتبة، والإشراف عليها وهي:(محاضرات، وندوات، وأمسيات شعريّة، وحفلات موسيقيّة، ومعارض فنّيّة، وحفلات تأبين رسميّة، وأفلام وثائقيّة).
2) التّنسيق مع وسائل الإعلام السّمعيّة والبصريّة للتّرويج لتلك النّشاطات.
3) الإشراف على استقبال الوفود الرّسميّة والشّعبيّة، وتنسيق المواعيد والالتزام بها.
4) التّحضير لمعرِض الكتاب الدوليّ الذي تقيمه المكتبة سنويّاً، والإشراف على النّشاطات الثّقافيّة المُرافقة له (الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية، 2019)

ويُعتبر معرض كتاب الطّفل من التّغييرات النّوعيّة التي حدثت للمكتبة، فهو معرضٌ شاملٌ يعزّز القراءة عند الأطفال، ويوثّق الصّلة بين الطّفل والكتاب، وتمَّ بمشاركة دور النّشر المحليّة والعربيّة والعالميّة المتخصّصة في مجال كتاب الطّفل، وهو مستقلٌ عن معرض الكتاب الأساسي. وقد افتتح معرض كتاب الطّفل للمرّة الأولى في

عام 2018. وافتتح معرض كتاب الطّفل للمرّة الثّانية في عام 2019.

(الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية، 2019).

وترى الباحثة أن لمعرض كتاب الطفل أهمية كبيرة للمكتبة، وربما يمكن القول إن إدارة المكتبة بدأت بتوسيع رؤيتها، فمن خلاله يمكنها التوجه لشريحة كبيرة من الأطفال، والعمل على استقطابهم وتصميم وتقديم خدمات جديدة لهم. هذا ولدى المكتبة **قاعة رقميّة مأجورة للبحث عن المراجع من خلال الإنترنت**، وتعمل الإدارة على التّواصل مع المجلّات الرّقميّة التي تصدر عالميّاً للاشتراك فيها، وتأمينها للباحثين خاصّةً في مجال الطبِّ والهندسة والعلوم. كما تعمل الإدارة على إحياء التّواصل مع المكتبات العالميّة لأنّه مهمٌّ جدّاً، والآن يجري العمل على وضع مذكّرة تفاهم مع المكتبة الوطنيّة في موسكو والمكتبة الوطنيّة في طهران.

ونادراً ما يجري تقديم الشّكاوى من قبل المستفيدين، وذلك لحرص إدارة المكتبة والعاملين فيها على توفير الخدمات التي يحتاجونها بشكلٍ مستمرّ حسب رأي المدير العام، في حين ترجع الباحثة ذلك لعدم وجود نظام خاص بشكاوى المستفيدين.

كما قامت إدارة المكتبة بتطوير الموقع الإلكتروني للمكتبة وهي تسعى لتطوير محتوياتِها إلكترونيّاً ومعلوماتياً؛ لتواكبَ العصر، ولتلبّيَ حاجاتِ التّطوُّرِ العلميِّ والتّقنيّ. ويأتي هذا الموقعُ الإلكتروني للمكتبة بحلَّتهِ الجديدةِ في إطارِ رغبة إدارة المكتبة والعاملين فيها بتطوير التّعاون مع القرّاء، وتعميقِ التّواصل مع الباحثين عن العلم والمعرفة، وتوضيحِ الخدماتِ التي تقدِّمها المكتبة، وما يمكنها أن تقدِّمَه لكلِّ باحثٍ عن العلم

(الموقع الإلكتروني لمكتبة الأسد الوطنية ، 2019).

2-2-3 . البنى التّحتيّة:

تمّ العمل في هذا المجال بشكل واسع لتأمين الخدمات الأساسيّة من ماء وكهرباء وإجراء صيانة للأثاث والتّمديدات الصّحيّة، وهنالك تطوّرٌ ملحوظٌ فيما يتعلّق بالبنية الفنّيّة. كما قامت إدارة المكتبة بتنفيذ بعض المشروعات الاستثماريّة

لصالح مكتبة الأسد نذكر منها:

2-2-3-1 تركيب جهاز إنذار من الحريق ونظام الإطفاء الاوتوماتيكي بالغاز HFC227/FM20 وأجهزة وعربات الإطفاء اليدوية والمحمولة:

تم تركيب وتشغيل نظام متكامل للإنذار عن الحريق لكامل مبنى مكتبة الأسد، ويغطي جميع المساحات والفراغات المعمارية والأبهاء وفراغات الأدراج ومتوافق مع المعايير العالمية الخاصة بأنظمة إنذار الحريق. بالإضافة الى تركيب خمسة أنظمة إطفاء اوتوماتيكي بالغاز FM200 لغرف الأرشيف الأربعة الهامة في الطابق الرابع وغرفة المخدم الصغيرة في الطابق الثالث، مع كافة التمديدات والقطع والتجهيزات الملحقة اللازمة لعمل الأنظمة بالشكل الأمثل وربطها مع بقية الأنظمة الأخرى الموجودة في المكتبة مثل (المصاعد وأنظمة التكييف وسحب ودفع الهواء). ويعتبر هذا المشروع مشروعاً متكاملاً، وتم تنفيذه بالمدة المتفق عليها خلال ثلاثة أشهر. بتكلفة تفوق /100/ مليون ليرة سوريّة. كما تم تنفيذ المشروع وفق الأنظمة المعروفة عالميا" مثل:

(المواصفات البريطانية BS –المواصفات الامريكية NFPA –المواصفات الاوربية EN).

وتشير الباحثة إلى أن الهدف من هذا المشروع هو تأمين الحماية الكاملة للمخطوطات الموجودة في المكتبة، من الحرائق التي ممكن أن تحدث، كما تؤمن حماية ضد السرقات، وذلك نظراً لكون المخطوطات تعتبر ثروة علمية ومن واجب ومهام المكتبة الأساسية حفظ وحماية مصادر المعلومات الموجودة في المكتبة بشكل عام، والمخطوطات والكتب النادرة على وجه الخصوص. و**المكونات الرئيسية لمنظومة الإنذار عن الحريق، هي:**

1. لوحة الإنذار عن الحريق الرئيسية. وهي موجودة في غرفة المراقبة الرئيسية.
2. لوحة مكرر الإنذار عن الحريق. وهي موجودة في محرس القراء، ومحرس العاملين.
3. كرت الربط بين لوحة الإنذار عن الحريق الرئيسية ولوحات مكررات الإنذار عن الحريق. ويقوم هذا الكرت بالربط بين غرفة المراقبة الرئيسية وبين محرس القراء ومحرس العاملين، بنفس التوقيت، وذلك حرصاً على سلامة المبنى بالكامل في حال غياب المسؤول عن غرفة المراقبة.

4. وحدة الاتصال الهاتفي Speech Dialer

5. حساسات حريق دخانية من نوع الحزمة Beam Detector. وحساسات حريق دخانية حرارية مشتركة بالإضافة الى القواعد الخاصة بالحساسات.

6. وحدات الربط الخاصة مع لوحات المصاعد ووحدات التكييف وسحب ودفع الهواء.

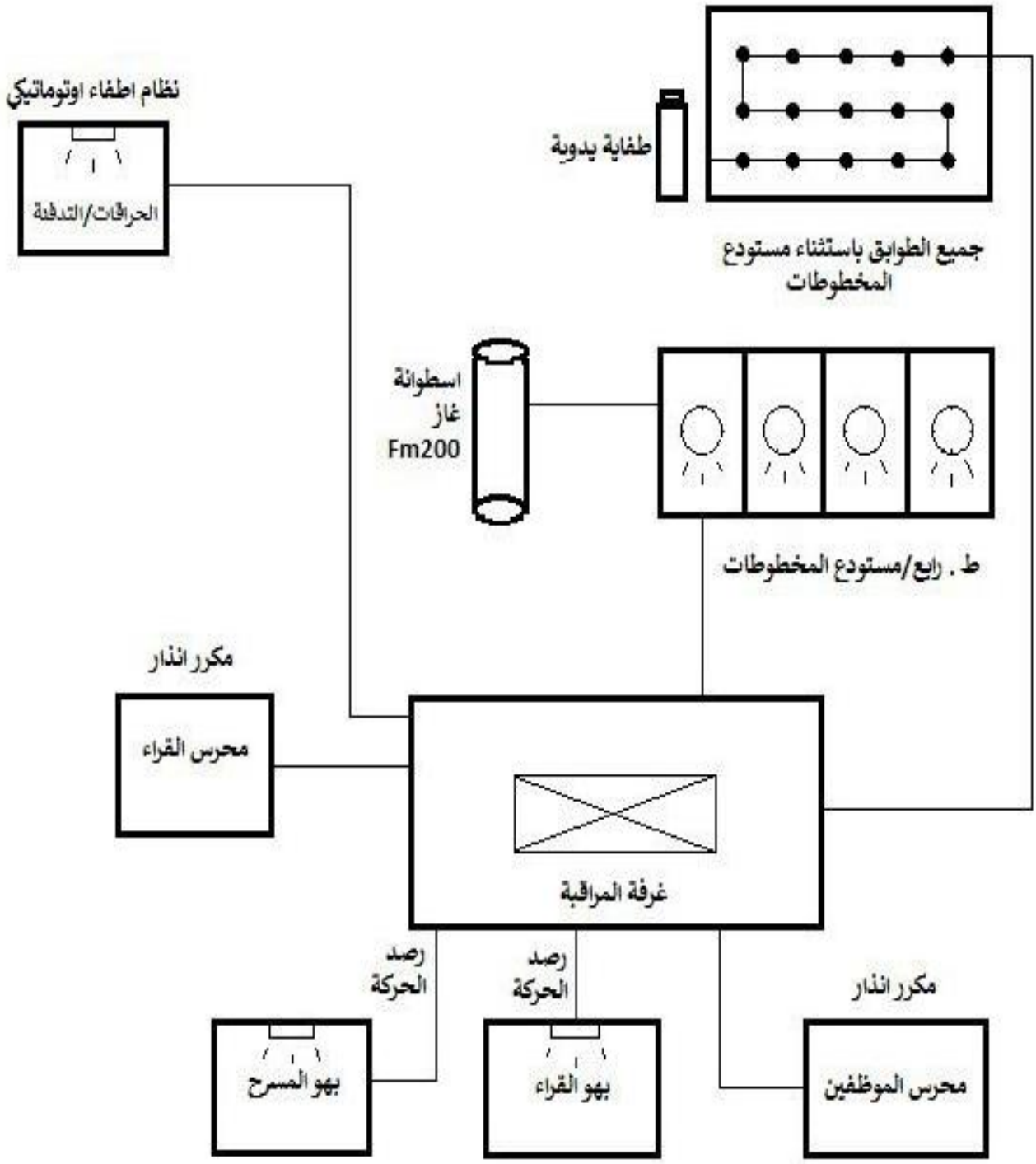
7. كابلات إنذار الحريق من النوع المقاوم للحريق.

8. عربات إطفاء بالبودرة على عجلات. وعربات إطفاء غاز CO2 على عجلات، وطفايات حريق بودرة يدوية سعة 6 كغ بودرة. وطفايات حريق غاز CO2 يدوية سعة 6 كغ CO2.

9. **لوحة إنذار عن الحريق: وقد** تم تركيبها في غرفة المراقبة الرئيسية، وتعتبر الجزء الرئيسي والقائد بنظام الإنذار عن الحريق.

ويعتمد نظام الإنذار عن الحريق عن كشف إشارة الإنذار عن الحريق بأسرع وقت ممكن، كما يحدد المنطقة التي صدر منها الإنذار. ووفق البرنامج المخزن ضمن اللوحة من الشركة الأم المصنعة للوحة فإن مهمة ووظيفة لوحة الإنذار عن الحريق الرئيسية هي المراقبة والتحكم بكافة مكونات وعناصر النظام وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الضوئية العامة ومجموعة مؤشرات خاصة تدل على وضعية النظام. بالإضافة إلى وجود شاشة على واجهة اللوحة تبين حالة النظام وتسرد كافة المعلومات والمعطيات التي تجري أثناء عمل نظام إنذار الحريق وكافة الأجهزة المتصلة مع اللوحة. وتقوم لوحة الإنذار بالتواصل مع كافة أدوات الإنذار والتجهيزات المرتبطة به حيث يجري كل عدد من الثواني اتصالاً مع كافة الأدوات، يتم خلال هذا الاتصال تبادل كافة المعلومات والمعطيات المتوفرة ضمن كل أداة وتبدلات هذه الحالة وذلك ليتسنى للوحة اتخاذ قرار بشأن كل حالة من الحالات على أن يكون التواصل بشكل متسلسل دون تجاوز أية أداة من هذا الاتصال أو المسح.

ولتوضيح آلية عمل نظام الإنذار، قامت الباحثة بتصميم الشكل التالي:



الشكل رقم (21) يبين آلية عمل جهاز الإنذار ونظام الإطفاء الأوتوماتيكي/من إعداد الباحثة

كما قامت إدارة المكتبة بتنفيذ مشروع لإصلاح نظام التّكييف والتّبريد في المكتبة.

وتم اعتماد تحليل SOWT لتحليل الواقع الراهن للجانب التقني والفني للمكتبة، إذ يستند التحليل على ما تم الاطلاع عليه من خلال الواقع العملي في مديريات المكتبة وفق أساليب الملاحظة والمتابعة ومراقبة مستوى الأداء. وهو كالتالي:

الجدول رقم (4) يُبَيِّنُ تحليل SWOT للجانب التقني والفني للمكتبة

	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الداخلية للمكتبة	– وجود برنامج إلكتروني لتصنيف وفهرسة الكتب والمخطوطات والأوعية الثّقافية. – وجود أرشفة إلكترونيّة ورقميّة للمخطوطات المحفوظة في المكتبة. – وجود ميكروفيش وميكروفيلم للمخطوطات والصّحف والمجلات. – وجود قاعة خاصّة تخدم المكفوفين. – وجود قاعة رقميّة لتقديم خدمة الكتب المؤرشفة إلكترونيّاً. – وجود مخدّمات وسيرفرات متنوّعة ونسخ احتياطيّة لبرامج المكتبة.	– عدم وجود الكوادر البشريّة المؤهّلة تأهيلاً عالياً لإدارة البرمجيّات ونظام التّصنيف والفهرسة. – نسبة الكتب الإلكترونيّة قليلة جدّاً بالنسبة إلى عدد الكتب المتوافرة ورقيّاً. – عدم توفر سكنرات والتجهيزات الإلكترونيّة الحديثة من أجل تحويل الكتب الورقيّة إلى نسخ إلكترونيّة. – المستودعات في المكتبة تعتمد الأسلوب التّقليدي اليدوي في تأمين الكتب لقاعات المطالعة. – ضعف موقع المكتبة على الإنترنت. وعدم وجود شبكة إلكترونيّة تضمن التراسل الإداريّة ما بين مدراء المديريّات والمدير العام. – الحاجة إلى تحديث السّيرفرات والمخدّمات وقِدَم التّجهيزات الإلكترونيّة
	الفرص	**التحديات**
البيئة الخارجية للمكتبة	– وجود أرضيّة تقنيّة وفنيّة يمكن الانطلاق منها نحو تطوير برمجيّات المكتبة وخدماتها الإلكترونيّة. – دعم وزارة الثقافة للمشروعات التي يمكن أن تطور المكتبة وتدعم بنيتها الفنية والتقنية. – وجود وعي لدى الإدارة والعاملين لأهمية التطوير. – وجود تنظيم تقليدي للوثائق الإداريّة للعاملين بالمكتبة جيّدٌ ويمكن الاعتماد عليه للانطلاق نحو عمليّة الأتمتة.	– عدم وجود التّمويل اللّازم لتوفير التّجهيزات الفنّية والتّقنية. – عدم تأمين كادر فنّي ملتزم يمكن الاعتماد عليه للانطلاق نحو عمليّات الأتمتة في المكتبة. – عدم توفير التجهيزات الفنّية والتّقنية في الأسواق المحلية (سكنرات خاصّة بتحويل الملفات الورقية إلى إلكترونية). – عدم وجود تشريع قانوني يخدم /المكتبات الرّقمية/والبث الإلكتروني للكتب

(مرشد، 2019، ص13)

مما تقدّم نرى أنّ نقاط الضّعف يمكن تجاوزها وجعلها عوامل قوّة إضافيّة إذا ما توافرت الإرادة والإمكانيّات والرّؤية العلميّة للتطوير، وكذلك العمل على تحديث البرامج بشكلٍ مستمرّ، للمحافظة على هذا الأرشيف وتطويره للوصول

إلى المكتبة الرّقميّة، وهذا يحتاج إلى خطّةٍ تُنفّذ على مراحل قصيرة، ومتوسّطة، وطويلة الأجل.

وذلك في حال تمكّنت اللّجنة الوطنيّة لليونسكو بالتّنسيق مع مكتب اليونسكو في بيروت من تقديم الدّعم الفنّي للمكتبة لتطوير القاعة الرّقمية ووضع البنى الأساسيّة لخلق نواة مكتبةٍ رقميّة، وكذلك تطوير القدرات للعاملين بإلحاقهم بدورات نوعيّة تخصّصيّة في أنظمة المكتبات الحديثة.

والأهم من ذلك أنّ المكتبة بدأت منذ عام 2018م بتطوير التّجهيزات من حواسيب وطابعات وسكنرات، ودعم المكتبة بأحدث ما يتوافر في السّوق المحليّة، وضمن الإمكانيّات المتاحة (مرشد، 2018، ص14).

3. خطّة تطوير المكتبة:

لدى إدارة مكتبة الأسد خطّة مكتوبة وواضحة لتطوير المكتبة، وقد قامت بوضع أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى لتطوير عمل المكتبة، ويتّضح من ذلك أنّ إدارة المكتبة واعيةٌ لإمكانيّاتها وواقعها الدّاخلي والخارجي، وتتّبع مبدأ التّغيير والتّطوير بشكلٍ تدريجيٍّ مرحليّ، مراعاةً لإمكانيّاتها المادّية بالدّرجة الأولى.

وتأتي الباحثة على ذكر هذه الأهداف كما هي مدرجة في خطّة تطوير المكتبة، وستقوم تباعاً بالتّعليق عليها على ضوء المعطيات التي تجمّعت لديها من خلال التقاءها عدداً من العاملين والإدارات، وبناءً على ملاحظتها لواقع عمل المكتبة.

1.3. أهداف قريبة المدى:

1- أتمتة العمل الإداري في المكتبة: وضعت المكتبة خطّةً تعمل على تنفيذها منذ عام 2019م لأتمتة جميع الأعمال الإداريّة في المكتبة، وتشمل: ذاتيّة العاملين _ الإجراءات الإداريّة _ سير المستندات الورقيّة _حفظ الأرشيف. الخ.

2- تطوير برنامج التّصنيف والفهرسة للمكتبة: حيث تم خلال عام 2018 م إقامة ورشتي عمل، الأولى: لتقييم البرنامج المعمول بها، والثانية: لدراسة آفاق تطويره، واستيعابه للأوعية الثّقافيّة المختلفة الموجودة بالمكتبة. كما تم خلال عام 2019 استكمال عمليّة تطوير البرنامج وتحديث قدراته.

3- تطوير موقع المكتبة على الإنترنت: جرى خلال عام 2018م تغيير جذري على موقع المكتبة على الإنترنت، وتطمح إدارة المكتبة إلى إجراء تعديلات عليه ليصبح أكثر فعّالية.

4- تطوير النّشاط الثّقافي في المكتبة: بحيث تقام فعّاليات نوعيّة وعصريّة، لتؤدّي دورها لكونها منبراً ثقافيّاً متميّزاً على مستوى الجمهوريّة.

2.3. أهداف بعيدة المدى (استراتيجيّة):

3-2-1 تطوير مستودعات المكتبة:

تسعى إدارة المكتبة إلى تطوير مستودعاتها وتزويدها برفوف متحرّكة، وإنسان آليّ لجلب الكتب وإعارتها في قاعات المطالعة، وإعادة تنظيمها بعد الإعارة، وذلك لما له من ميّزات واستخدامات نوعيّة في مجال المكتبات. حيث تتعدّد استخدامات نظام الإنسان الآليّ في مجال المكتبات، ومنها:

1. **عمليّات الإعارة:** سواء من مستودعات المكتبات الخاصّة بكتبها أو مخطوطاتها أو بالمواد الثّقافيّة الأخرى. ويمكن استخدامه في نظام الرّفوف المفتوحة في قاعات المطالعة المفتوحة للقرّاء، كما يمكن الاستفادة منه في مرحلة لاحقة عند الوصول إلى المكتبة الرّقميّة.
2. **عمليّات الجرد:** وهي من العمليّات المعقّدة في المكتبات، وتحتاج إلى جهود بشريّة كبيرة، وكذلك إلى ساعات طوال من العمل المستمر، ولكنّ الإنسان الآليّ يمكنه القيام بذلك وحتى خارج أوقات الدّوام ودون الحاجة إلى إغلاق المكتبة، إذ يمكنه فحص المواد الثّقافيّة وتدقيق أرقامها وهي على الرّفوف.

كما أنّ الإنسان الآلي يمكّننا من حصر كل ما هو متوافر بالمكتبة وبدقّة عالية، والأمر يتطلّب فقط تحريك عصا الجرد بين الرّفوف لالتقاط وتحديد جميع بيانات الأوعية الموجودة على رفوف المكتبة.

3. **أمن المعلومات وحماية المقتنيات:** يحقّق أعلى سرّيّة من الأمان للمواد المحتفظة في المكتبة، ولا يسبّب لها أيّ تلف (مرشد، 2019، ص ص 15-16).

3-2-2 المكتبة الرّقميّة:

إنّ الرّغبة في إقامة مكتبة رقميّة في مكتبة الأسد الوطنيّة ليست ترفاً، بل هي حاجةٌ ماسّةٌ، ويعود ذلك للأسباب التّالية:

1. طبيعة التّطوّرات التّقنية والفنّيّة في المكتبات العالميّة المعاصرة، وأهميّة مواكبة هذه التطوّرات تكنولوجيّاً.
2. ضرورة تقديم خدمة نوعيّة للدّارسين والباحثين العرب والأجانب، فمكتبة الأسد بما تحتويه من مواد ثقافيّة يمكن أن تسهم في إغناء الدّراسات والبحوث العلميّة والفكريّة للطلّاب السّوريّين والباحثين داخل القطر في مختلف الجامعات السّوريّة وخارجه للطلّاب الموفدين أو الطلّاب الأجانب في بلدانهم.
3. يمكن أن تمثّل المكتبة الرّقميّة مورداً ماليّاً يغطّي جانباً من النّفقات الكبيرة التي تقدّمها المكتبة مقابل الخدمات المجّانية التي تقدّمها حاليّاً.
4. تخفّف الأعباء على الدّارسين والباحثين، فبدلاً من ضرورة قدومهم إلى مبنى المكتبة في دمشق يمكنهم الاستفادة من خدماتها أينما كانوا.
5. تخفيف العبء الإداري والمالي لتعيين موظّفين جدد لتقديم الخدمات في المكتبة التّقليديّة.

ويبقى الأمر الملحُّ رعايةً حقيقيّةً لهذا المشروع، فالمكتبة ضمن إمكانيّاتها المادّيّة الحاليّة لا يمكنها الإقلاع بهذا المشروع إن لم تقدّم الجهات الوصائيّة أو مراكز البحوث والمعلومات في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة الدّعم الكامل للمشروع بإقامة هذه المكتبة الرّقميّة (مرشد،2019، ص ص 23-24).

وتؤكّد الباحثة أنّ التّغيير في المكتبة، وإن كان خجولاً، هو ناتج عن فعل جماعي، حيث اعتمد على مدراء المكتبة، وتمّت الاستعانة بخبراء مختصّين في هذا المجال من خارج المكتبة للوصول إلى النّتائج المرجوّة. كما أنّ عمليّة التّغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة انطلقت من دراسة الواقع الرّاهن ،وتحديد الأماكن الّتي يجب العمل على تطويرها والبدائل المتاحة لتجاوز نقاط الضّعف، حيث لا يوجد لدى المكتبة موظّف إلّا ولديه رغبة في التّغيير، والإدارة تعمل على توظيف هذه الرّغبة بالإطار الصّحيح وتحفيزهم على تطوير إمكانيّاتهم، وقد أكد السّيد المدير العام ومحاسب

الإدارة أنّه لا يوجد مشاكل في الإمكانيّات المادّيّة اللاّزمة لإجراء برنامج التّغيير، فحينما يطلبون لا يُمنع عنهم شيء وفق الإمكانيّات المتوفرة، ويجري توفير ما يلزم للمكتبة من خلال وزارة الثّقافة ومن خلال التّعاون مع منظّمة اليونسكو.

ويؤكّد السيد المدير العام وجود دعم من قبل وزارة الثّقافة لكافّة المشاريع الّتي تمّ اقتراحها لتطوير المكتبة كالسّعي للحصول على نظام إنذار عصري، وخلال عام 2020 سيجري إجراء خمسة مشاريع لتطوير عمل المكتبة كتطوير نظام الحواسب في المكتبة.

وترى الباحثة من خلال تحليل واقع المكتبة والتغييرات التي تمت بها، أنها تحسينات خجولة، وغير كافية لتحسين أداء العاملين في المكتبة، وللتّعرّف على التّغييرات الّتي تحتاجها المكتبة من وجهة نظر إدارتها، والأسباب الّتي تدعو لإجرائها، وآليّة تنفيذها، ومعرفة الدّور الّذي يلعبه إحداث التّغيير في المجالات التّالية:(الهيكل التّنظيمي –المهام وطرق وإجراءات العمل –المدخل الإنساني–التّكنولوجيا)، قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانيّة من خلال توزيع استبيان على جميع مديري مكتبة الأسد، ونستعرض هذه الدّراسة في الصّفحات التّالية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

الإجراءاتُ المنهجيَّةُ المتعلّقةُ بجمعِ وتحليلِ مُعطياتِ الدِّراسة

تُعدُّ هذا الدِّراسة من الدِّراسات الميدانيَّة التي تعتمد على منهج دراسة الحالة، وقد تمَّ تحديد المجتمع الأصليّ للدِّراسة بالاقتصار على مديري المكتبة العاملين فيها للعام 2019-2020م وبمختلف مستوياتهم الإداريَّة، وهم: (المدير العام – مدير الفترة المسائيَّة – معاون المدير العام – مديري المديريَّات – رؤساء الأقسام – مديرو الشُّعب) حيث تمَّ استبعاد جميع العاملين خارج الوصف الوظيفي (مدير)، حرصاً على الالتزام بدراسة الموضوع من جانب الإدارة فقط.

1- تصميم الاستمارة:

أعدَّت الباحثة مجموعة من الأسئلة المترابطة، محاولةً من خلالها تحقيق أهداف الدِّراسة والوصول إلى نتائج دقيقة. وتتضمَّن استمارة الدِّراسة قسمين:

أ- القسم الأوَّل: بيانات شخصيَّة عن مديري مكتبة الأسد الوطنيَّة.

ب- القسم الثَّاني: يتضمَّن محورين:

- المحور الأوَّل: إدارة التَّغيير في مكتبة الأسد.
- المحور الثَّاني: أداء العاملين في مكتبة الأسد في ظلِّ التَّغيير.

وضمَّت الاستمارة 70 عبارةً؛ وذلك لضمان اشتمالها على جميع جوانب الموضوع، وعدم إغفال أيَّة جزئيَّةٍ منه، وقد راعت الباحثة في صياغة عبارات محاور الدِّراسة في صورتها الأوَّليَّة سهولة العبارات، ومناسبتها لمجتمع الدِّراسة الحاليَّة، وتعبيرها عن جميع جوانب الموضوع.

يتكوّن المحور الأوَّل من (43) عبارة موزَّعة على ستَّة أبعاد هي:

1) التَّغييرات التي تحتاج إدارة مكتبة الأسد الوطنيَّة للقيام بها، ويتكوَّن من (9) عبارات: (1-2-3-4-5-6-7-8-9).
2) الأسباب التي تدعو إدارة المكتبة إلى ضرورة إجراء هذه التَّغييرات، وهي مكوَّنة من بعدين، كالتَّالي:
   أ- أسباب متعلِّقة بالبيئة الخارجيّة للمكتبة، ويتكوَّن من (4) عبارات: (10-11-12-13).
   ب- أسباب متعلِّقة بالبيئة الدَّاخليّة للمكتبة، ويتكوَّن من (6) عبارات: (14-15-16-17-18-19).
3) آليَّة إعداد المكتبة للتَّغيير، ويتكوَّن من (5) عبارات: (20-21-22-23-24).
4) الإجراءات التي تستخدمها إدارة المكتبة لنجاح التَّغيير، ويتكوَّن من (6) عبارات: (25-26-27-28-29-30).

5) وسائل تحفيز العاملين على قبول التَّغيير، ويتكوَّن من (9) عبارات: (31-32-33-34-35-36-37-38-39).

6) آليَّةُ متابعة التَّقدم في التَّغيير، ويتكوُّن من (4) عبارات: (40-41-42-43).

بينما يتكوَّن المحور الثَّاني من (27) عبارة موزَّعة على بعدين هما:

1) الاستجابة المُتوقَّعة للعاملين بعد إجراء التَّغييرات فيها، يتكوَّن من (11) عبارة، مقسَّمة على بعدين:

أ- الاستجابة الإيجابيَّة: تتكوَّن من (7) عبارات: (44-45-47-48-51-52-54)

ب- الاستجابة السَّلبيَّة: تتكوَّن من (4) عبارات: (46-49-50-53).

2) دور إحداث التَّغيير في بعض المجالات في تحسين أداء العاملين، يتكوَّن من (4) مؤشِّرات، كالتَّالي:

أ- التَّغيير في الهيكل التَّنظيميّ، ويتكوَّن من (4) عبارات: (55-56-57-58).

ب- التَّغيير في المهام وطرق وإجراءات العمل ويتكوَّن من (4) عبارات: (59-60-61-62).

ت- التَّغيير في المدخل الإنسانيّ، ويتكوَّن من (4) عبارات: (63-64-65-66).

ث- التَّغيير في المدخل التِّكنولوجي، ويتكوَّن من (4) عبارات: (67-68-69-70).

2- طريقة تصحيح المحاور الخاصَّة بالدِّراسة:

أ- لكلِّ عبارة من عبارات المحاور خمسة بدائل وهي: (موافق بشدَّة – موافق – محايد – أرفض – أرفض بشدَّة)، وتأخذ هذه العبارات الدَّرجات التَّالية على التَّوالي (5-4-3-2-1) وذلك في حال كانت العبارات إيجابيَّةً ، وتُقلَبُ الدَّرجات في حال كانت العبارات سلبيَّة فتصبح (1-2-3-4-5) على التَّوالي.

ب- وبالنِّسبة إلى اتِّجاه العبارات، فإنَّ جميع العبارات إيجابيَّة ماعدا رقم: (46-49-50-53) فهي سلبيَّة وتحتاج لقلب الدَّرجات عند المعالجة الإحصائيَّة.

3- ثبات أداة الدِّراسة:

تمَّ اختبار ثبات للاتِّساق الدَّاخليّ لأبعاد الدِّراسة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك لمعرفة مدى صلاحيَّة وثبات الاستمارة، والحصول على النَّتائج نفسها فيما لو طُبِّقت على مجتمع مشابه. ويتراوح معامل ألفا بين (0 – 1) وكلَّما ارتفعت قيمة معامل ألفا كلَّما ازدادت الثِّقة بثبات الاستبيان وإمكانيَّة اعتماد أسئلة المحاور. ونظريَّاً يجب ألَّا تقُلَّ قيمة معامل ألفا عن (0.6) لكي يمكن اعتماد أسئلة الاستبانة واعتبارها مقبولة، وكلَّما زادت عن ذلك كلما زادت ثقتنا بثبات بنود المحاور، وإذا نقصت عن (0.6) فيصبح معها اختبار معامل الثَّبات ضعيفاً، عندها يمكن حذف بعض بنود المحاور والتي تسبَّبت بانخفاض قيمة معامل ألفا لهذا المحور، ومن ثمَّ احتساب معامل ألفا من جديد، وبعدها يمكن تعميم الاستبانة على كامل مجتمع الدِّراسة المبحوثة.

ويوضِّحُ الجدول رقم (5) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستمارة مع عكس العبارات السَّلبية (46-49-50-57).

الجدول رقم (5) يبيّن اختبار الثَّبات بالنِّسبة لجميع عبارات الاستمارة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
70	0.969

يتبيَّن من الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ بين محاور الدِّراسة جميعها مرتفعة مِمَّا يدلُّ على قوَّة الاتِّساق الدَّاخليّ للمحاور وأبعادها ومن ثمَّ ثباتها، مِمَّا يجعل الاستبانة صالحة للاستخدام.

4. المعالجةُ الإحصائيَّةُ للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدِّراسة، تمَّ إدخالها –بعد ترميزها –إلى الحاسب الآلي، ثمَّ جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النَّتائج الإحصائيَّة باستخدام برنامج (الحزمة الإحصائيَّة للعلوم الاجتماعيَّة) والمعروف باسم **SPSS** اختصاراً لـ: **Statistical Package for the Social Sciences**، وذلك باللّجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائيّة التَّالية:

أ. التِّكرارات البسيطة والنِّسب المئويَّة.

ب. المتوسِّط الحسابي والانحراف المعياري. حيث أن المتوسط الحسابي هنا، هو مجموع حصيلة ضرب كل تكرار بقيمته على مقياس ليكرت وتقسيم الناتج على عدد مجتمع الدِّراسة.

ت. الوزن النِّسبي أو (المئوي) والذي يحسب من المعادلة التَّالية:

المتوسِّط الحسابي × 100 ÷ الدَّرجة العظمى للإجابة على العبارة.

ث. تحليل التَّباين ذي البعد الواحد (**Oneway Analysis of Variance**) المعروف اختصاراً باسم (**ANOVA**) لدراسة الدَّلالة الإحصائيَّة للفروق بين المتوسِّطات الحسابيَّة لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيِّرات من نوع المسافة أو النِّسبة (**Interval Or Ratio**).

ج. معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) لتحليل ثبات المقاييس (**Reliability Analysis**) بتقدير الاتِّساق الدّاخليّ بين العبارات المكوِّنة لمحاور الدِّراسة عن طريق حساب متوسّط الارتباطات بين عبارات المحاور.

النَّتائج العامَّة للدِّراسة

1. الخصائصُ العامَّة لأفراد مجتمع الدِّراسة:

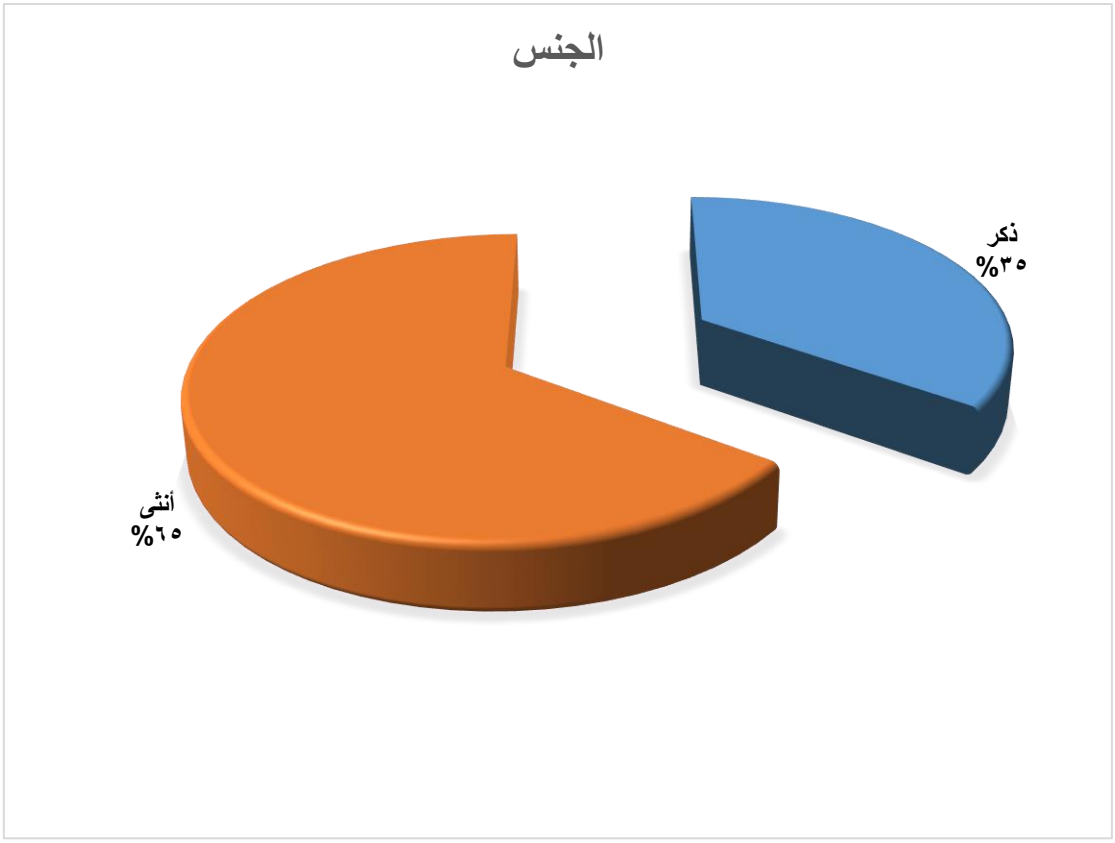
1) الجنس:

جدول رقم (6) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	34.9
أنثى	28	65.1
المجموع	43	100

نلاحظ من النَّتائج في الجدول رقم (6) توزُّع أفراد مجتمع الدِّراسة بحسب متغيّر الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (34.9 %) من إجمالي المجتمع، وبلغت نسبة الإناث (65.1 %) من إجمالي المجتمع. وهذا يشير إلى أنَّ ثلثيّ مجتمع الدِّراسة تقريباً هم من فئة الإناث.

وتوضِّح الباحثة توزُّع أفراد مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر الجنس بالشَّكل رقم (22).



الشّكل رقم (22) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر الجنس

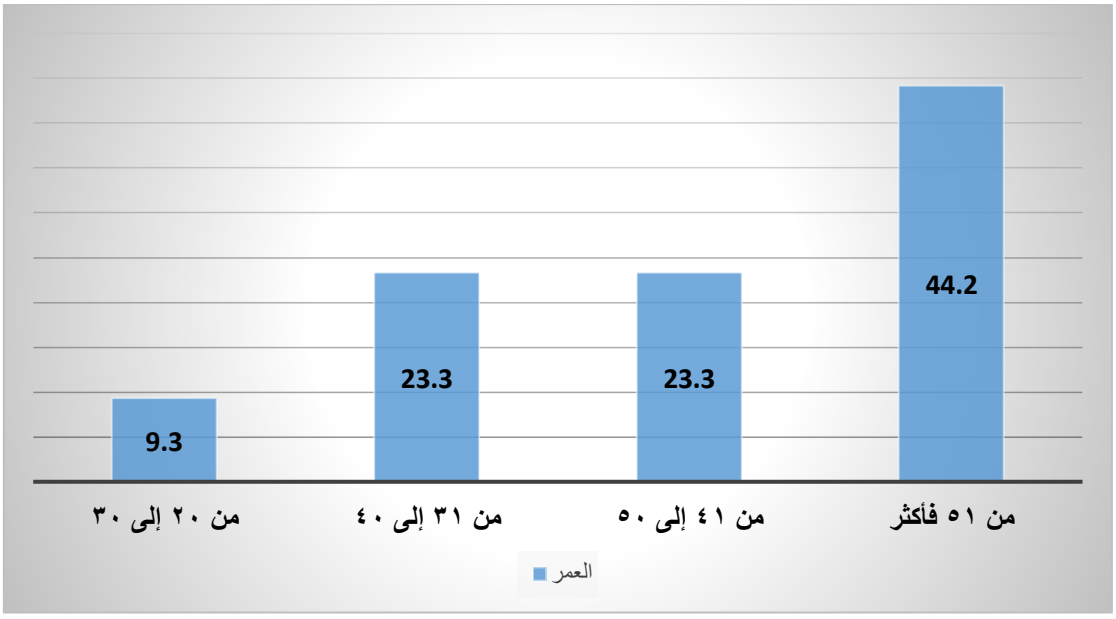
2) العمر:

جدول رقم (7) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	4	9.3
من 31 إلى 40	10	23.3
من 41 إلى 50	10	23.3
من 51 فأكثر	19	44.2
المجموع	43	100

أشارت النَّتائج في الجدول رقم (7) إلى توزُّع مجتمع الدِّراسة بحسب متغيّر العمر، حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين عمر ال 20 إلى 30 (9.3 %) من إجمالي المجتمع، وبلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين عمر ال 31 إلى 40 (23.3 %) من إجمالي المجتمع. كما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين عمر 41 إلى 50 (23,3%) من إجمالي مجتمع الدِّراسة، في حين بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارها ال 51 نسبة (44.2%) من إجمالي مجتمع الدِّراسة.

ونلاحظ من النّتائج السّابقة أنَّ أغلبيّة المديرون هم مِمَّن تجاوزت أعمارهم ال 51 ف أكثر، وأغلبهم قد اقترب من سنِّ التّقاعد المنصوص عليه في قانون العمل في الجمهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة. كما نلاحظ أنّ المديرون الذين يتمتّعون بالرُّوحِ الشَّابَّةِ هم بنسبة قليلة. وتوضِّحُ الباحثة توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر العمر في الشّكل رقم (23):



الشّكل رقم (23) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر العمر

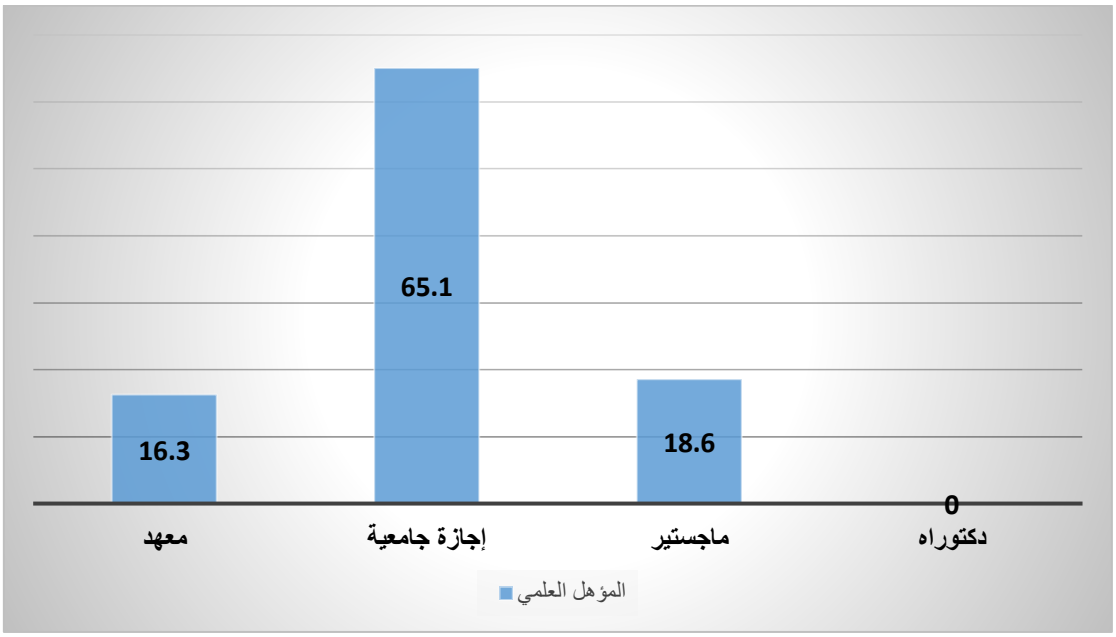
3) المُؤهِّل العلميّ:

جدول رقم (8) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المؤهّل العلميّ

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئويّة
معهد	7	16.3
إجازة جامعية	28	65.1
ماجستير	8	18.6
دكتوراه	0	0.0
المجموع	43	100

أشارت النَّتائج في الجدول رقم (8) إلى توزُّع أفراد مجتمع الدِّراسة بحسب المؤهّل العلمي في مكتبة الأسد الوطنيَّة، فقد بلغت نسبة المديرين الحاصلين على شهادة معهد (16.3 %) من إجمالي المجتمع، بينما بلغت نسبة المديرين الحاصلين على شهادة الإجازة الجامعية (65.1 %) من إجمالي المجتمع. وبلغت نسبة المديرين الحاصلين على شهادة الماجستير (18.6%) من إجمالي المجتمع. وتشير الباحثة إلى أنَّ بعضهم يقوم بدراسة مرحلة الدّكتوراه حالياً.

نلاحظ في هذا التَّقسيم أنَّ نسبة المديرين الحاصلين على الإجازة الجامعية أعلى من نسبة المديرين الحاصلين على باقي المؤهِّلات، ويليها شهادة الماجستير، ومن ثمَّ شهادة المعهد، ومن اللّافت غياب درجة الدُّكتوراه في مديري مكتبة الأسد الوطنيَّة. وهي موضَّحة بالشَّكل رقم (24):



الشّكل رقم (24) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المؤهّل العلمي

4) المسمَّى الوظيفي:

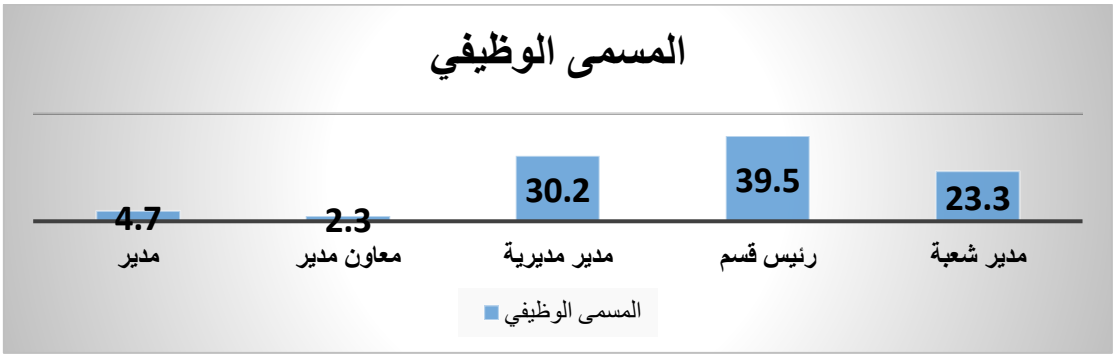
الجدول رقم (9) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المسمَّى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئويّة
مدير	2	4.7
معاون مدير	1	2.3
مدير مديرية	13	30.2
رئيس قسم	17	39.5
مدير شعبة	10	23.3
المجموع	43	100

أشارت النَّتائج في الجدول رقم (9) إلى توزُّع أفراد مجتمع الدِّراسة بحسب المسمَّى الوظيفي في مكتبة الأسد الوطنيَّة، فقد بلغت نسبة الحاصلين على المسمَّى الوظيفي "مدير" (4.7 %) من إجمالي المجتمع، وهي تضمُّ المدير العام ومدير الفترة المسائيَّة. بينما بلغت نسبة الحاصلين على المسمَّى الوظيفي "معاون مدير" (2.3 %) من إجمالي المجتمع. وبلغت نسبة الحاصلين على المسمَّى الوظيفي "مدير مديريَّة (30.2%) من إجمالي المجتمع. كما بلغت نسبة الحاصلين على المسمَّى الوظيفي "رئيس قسم" (39.5%) من إجمالي المجتمع، في حين بلغت نسبة الحاصلين على المسمَّى الوظيفي "مدير شعبة" (23.3%) من إجمالي مجتمع الدِّراسة.

نلاحظ في هذا التَّقسيم أنَّ الباحثة اهتمَّت بالدَّرجات الإداريَّة كافَّة (الإدارة العليا متمثِّلة بالمدير العام ومدير الفترة المسائيَّة ومعاون المدير العام، الإدارة الوسطى متمثِّلة بمديري المديريَّات، الإدارة التَّنفيذيَّة أو التَّشغيليَّة متمثِّلة برؤساء الأقسام ومديري الشُّعَب)، وترى الباحثة أنَّ مديري الشُّعَب هم الأقربُ للموظَّفين والأجدرُ بتقدير استجابة الموظَّفين في المكتبة للتغيُّرات كونهم على احتكاكٍ يوميٍّ ومباشرٍ معهم.

وتوضِّحُ الباحثة توزُّعَ مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المسمَّى الوظيفي بالشّكل رقم (25):



الشّكل رقم (25) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر المسمّى الوظيفي

5) التّخصُّص العلمي:

قامت الباحثة بتصنيف التَّخصُّص العلمي للمدراء العاملين في مكتبة الأسد وفق التَّصنيف الآتي:

أ. المكتبات والمعلومات.

ب. الإدارة.

ت. غير ذلك (الهندسة – العلوم – اللُّغات – التاريخ وغيرها).

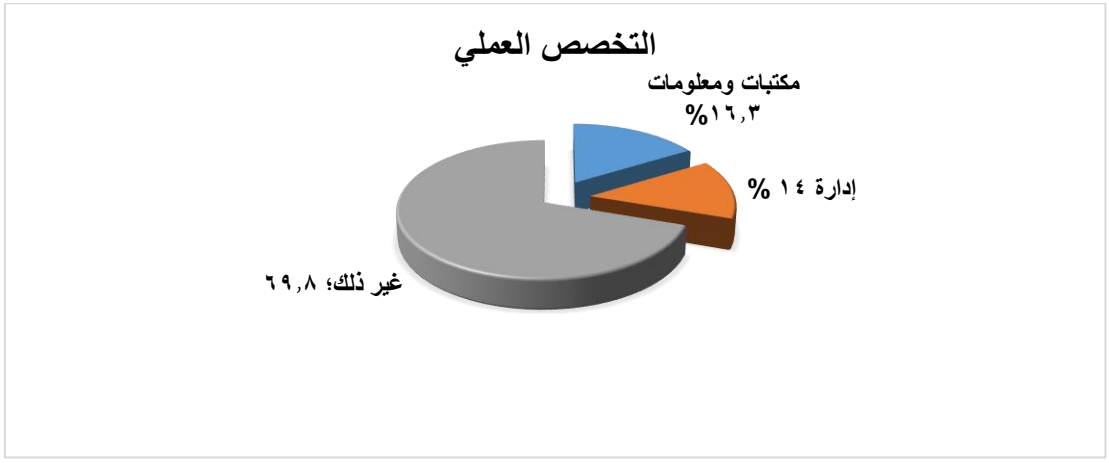
جدول رقم (10) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر التّخصّصِ العلمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
مكتبات ومعلومات	7	16.3
إدارة	6	14
غير ذلك	30	69.8
المجموع	43	100

أشارت النَّتائج في الجدول رقم (10) توزُّع أفراد المجتمع بحسب التَّخصُّصِ العلميّ في مكتبة الأسد الوطنيَّة، فقد بلغت نسبة المديرين الحاصلين على تخصِّص المكتبات والمعلومات (16.3%) من إجمالي المجتمع، وقد بلغت نسبة المديرين الحاصلين على تخصِّص في الإدارة (14 %) من إجمالي المجتمع، بينما بلغت نسبة المديرين الحاصلين على تخصُّصاتٍ أخرى، كالهندسة، واللُّغات، والتَّاريخ والعلوم وغيرها (69.8%) من إجمالي مجتمع الدِّراسة.

نلاحظ في هذا التَّقسيم أنَّ نسبة المديرين الحاصلين على التخصُّصات الأخرى هي الأعلى، وتأتي بعدها نسبة المديرين في تخصُّص المكتبات والمعلومات، وأخيراً نسبة المديرين في تخصِّص الإدارة.

كما أوضحت الباحثة توزُّعَ مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر التخصُّص العلمي وفق الشّكل رقم (26):



الشّكل رقم (26) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب متغيّر التخصّص العلمي

6) عدد سنوات العمل في المكتبة:

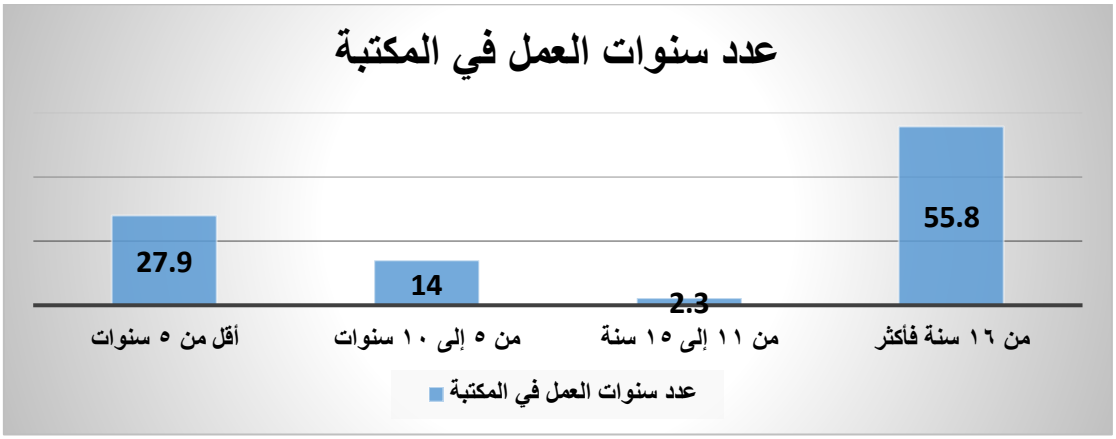
الجدول رقم (11) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل في المكتبة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	27.9
من 5 إلى 10 سنوات	6	14.0
من 11 إلى 15 سنة	1	2.3
من 16 سنة فأكثر	24	55.8
المجموع	43	100

أشارت النَّتائج في الجدول رقم (11) توزُّع أفراد المجتمع بحسب عدد سنوات العمل في مكتبة الأسد الوطنيَّة، حيث بلغت نسبة المديرين العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة لمدَّةٍ أقل من 5 سنوات (27.9 %) من إجمالي المجتمع، وقد بلغت نسبة المديرين العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة من 5 إلى 10 سنوات (14 %) من إجمالي المجتمع، بينما بلغت نسبة المديرين العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة من 11 إلى 15 سنة (2.3 %) من إجمالي المجتمع. كما بلغت نسبة المديرين العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة من 16 سنة فأكثر (55.8 %) من إجمالي مجتمع الدِّراسة.

وهذا يشير إلى أنَّ أكثر من نصف المديرين العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة يمتلك خبرة في العمل فيها لأكثر من 16 سنة، وتؤكِّد الباحثة من خلال التقائها مع جميع أفراد مجتمع الدِّراسة –إضافةً لاحتكاكها بالعاملين في المكتبة من مختلف الفئات والمستويات الوظيفيَّة–أنَّ العاملين في المكتبة من الذين عُيِّنوا من تاريخ 1983 ولغاية تاريخ 1993 هم الأكثرُ التزاماً وانتماءً للعمل في المكتبة ولذلك ترى أنَّ على إدارة المكتبة العمل على الاستفادة من خبراتهم المتراكمة.

وتوضِّح الباحثة في الشّكل (27) التّالي تَوَزُّع مجتمع الدِّراسة حسب عدد سنوات العمل:



الشّكل رقم (27) يُبَيِّنُ توزُّع مجتمع الدِّراسة حسب عدد سنوات العمل

2. التَّوزيعات التِّكراريَّة؛ والمتوسِّطات الحسابيَّة؛ والنِّسب المئويَّة؛ وآراء مجتمع الدِّراسة حول متغيِّرات الدِّراسة؛ واختبار الفرضيّات ومناقشتها.

1) ماهي التّغييرات التي تحتاج إدارة مكتبة الأسد الوطنيَّة للقيام بها؟

الجدول رقم (12) يُبَيِّنُ توزُّع التّغييرات التي تحتاجها مكتبة الأسد

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
1. تغيير المهام وطرق وإجراءات العمل	ك	6	26	4	6	1	3.70	73.95
	%	14.0	60.5	9.3	14.0	2.3		
2. استخدام التقنية الحديثة في المكتبة	ك	27	11	0	3	2	4.35	86.98
	%	62.8	25.6	0.0	7.0	4.7		
3. رؤية المكتبة واستراتيجيتها	ك	9	18	5	3	8	3.40	67.91
	%	20.9	41.9	11.6	7.0	18.6		
4. تغيير في المدخل الإنساني	ك	14	13	5	8	3	3.63	72.56
	%	32.6	30.2	11.6	18.6	7.0		
5. إدخال إدارة الجودة الشاملة للعمل	ك	20	15	2	6	0	4.14	82.79
	%	46.5	34.9	4.7	14.0	0.0		
6. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	ك	9	19	7	6	2	3.63	72.56
	%	20.9	44.2	16.3	14.0	4.7		
7. الثقافة التنظيمية للمكتبة	ك	10	18	7	5	3	3.63	72.56
	%	23.3	41.9	16.3	11.6	7.0		
8. إدخال نظام الإدارة المتكامل	ك	11	21	2	7	2	3.74	74.88
	%	25.6	48.8	4.7	16.3	4.7		
9. تسويق الخدمات المقدمة للمستفيدين	ك	17	19	1	5	1	4.07	81.40
	%	39.5	44.2	2.3	11.6	2.3		

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة بالتَّغييرات التي تحتاج إدارة المكتبة للقيام بها، حيث تراوح الوزنُ المئويُّ بين (67.91 –86.98) بوزنٍ مئويّ عام (76.17%) والذي يشير إلى مستوى مرتفع من حاجة المكتبة لإحداث التّغيير بشكل عام. وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة **استخدام التقنيَّة الحديثة في المكتبة**، حيث حصلت على وزنٍ مئويّ بقيمة (86.98%)، وتُرجِعُ الباحثة ذلك إلى أهميَّةِ إدخال التِّقنيَّة والتِّكنولوجيا الحديثة للعمل، وذلك لما في استطاعتها من تسهيل وتسريع إنجاز العمل. بالإضافة إلى قدرتها على توفير الوقت والجهد. فيما حصلت عبارة **إدخال إدارة الجودة الشَّاملة للعمل** على المرتبة الثّانية: حيث حصلت على الوزن المئويّ (82.79%)، وهي من أهمِّ التَّغييرات التي تحتاج إدارة المكتبة لإحداثها، حيث أنَّ إدخال **إدارة** الجودة الشَّاملة سَيُوفِّرُ للموظفين العمل وفق معاييرَ عالية وموحَّدة. وقد حصلت عبارة **تسويق الخدمات المقدَّمة للمستفيدين** على المرتبة الثَّالثة بوزنٍ مئويّ بلغ (81.40%)، وهذا يشير إلى حاجة إدارة المكتبة لتسويق الخدمات التي تقدِّمها للمستفيدين منها، والعمل على إحداث خدمات جديدة لهم، وذلك بهدف استقطابهم من جديد. وترى الباحثة أنَّ رغبات المستفيدين واحتياجاتهم في تطوُّرٍ مستمر، فعلى الرَّغم من أنَ المستفيد اليوم يتميَّزُ بالذَّكاء، نجده متطلِّبٌ ويحتاج الحصولَ على المعلومة بأقلَّ جهدٍ ممكن، وهنا يتوجَّب على إدارة المكتبة أن تذهب إلى المستفيد وترى احتياجاته وتصمِّم له خدمات تلائِم هذه الاحتياجات.

وتأتي عبارة **إدخال نظام الإدارة المتكامل** في المرتبة الرَّابعة حيث حصلت على الوزن المئوي (74.88%)، أمّا عبارة **تغيير المهام وطرق وإجراءات العمل** فقد حصلت على المرتبة الخامسة بوزنٍ مئويّ بلغ (73.95%). كما حصلت عبارات **إدخال التَّغيير في المدخل الإنساني، التَّغيير في الهيكل التَّنظيمي والعلاقات التَّنظيمية، تغيير الثَّقافة التَّنظيميّة للمكتبة** على المرتبة السَّادسة، حيث حصل كلٌّ منها على الوزن المئوي (72.56%) وتُرجِعُ الباحثة حصول هذه العبارات على النِّسبة المئويَّة ذاتها إلى الارتباط والتَّأثير المتبادل لكلٍّ من المدخلِ الإنساني والهيكلِ التَّنظيمي والثَّقافة التَّنظيميةِ السَّائدة في المكتبة، حيث أنَّ أيَّ تغييرٍ في إحدى هذه المجالات سيُؤَثِّر على المجالين الآخرين مباشرةً.

كما حصلت عبارة **رؤية المكتبة واستراتيجيَّتُها** على المرتبة السَّابعة والأخيرة، حيث حصلت على الوزن المئوي (67.91%)، وتؤكِّد الباحثة أنَّ أكثريَّة المبحوثين متحفِّظين على إحداث أيّ تغييرٍ في رؤية المكتبة ورسالتها، ويعود ذلك لتمسُّكهم بفكرة أنَّ وظيفة المكتبة الوطنيّة هي فقط جمع أوعية المعلومات وحفظِها، وأنَّ مهامَّها الأساسيَّة واحدة. في حين ترى الباحثة أنَّ على إدارة المكتبة أن تراجع رسالتها وتعيد صياغة أهدافها ومهامّها حيث أنَّ هذه الرُّؤية وُضِعَت في عام 1983 عند تأسيس المكتبة، أي قد مضى عليها أكثرُ من ثلاثينَ سنة، وآنَ الأوانُ لإعادة النَّظر فيها، لتواكبَ تطلُّعاتِ المستفيدين منها.

2) ماهي مبرِّرات التّغيير في مكتبة الأسد الوطنيَّة؟

تمَّ صياغةُ هذا السُّؤال من خلال مؤشِّرَين (أسبابٌ متعلِّقةٌ بالبيئةِ الخارجيَّة – أسبابٌ متعلِّقةٌ بالبيئةِ الداخليّة).

أ. أسبابٌ متعلِّقةٌ بالبيئةِ الخارجيّةِ للمكتبة

الجدول رقم (13) يُبَيِّنُ الأسباب الخارجيّة للتّغيير في مكتبة الأسد

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
10. مواكبة التغييرات التقنية التي تحدث في مجال العمل	ك	23	13	0	6	1	4.19	83.72
	%	53.5	30.2	0.0	14.0	2.3		
11. زيادة قدرة المكتبة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية	ك	17	19	0	4	3	4.00	80.00
	%	39.5	44.2	0.0	9.3	7.0		
12. زيادة حدة المنافسة في ظل انتشار المكتبات الرقمية	ك	18	11	2	4	8	3.63	72.56
	%	41.9	25.6	4.7	9.3	18.6		
13. تطور احتياجات ورغبات المستفيدين	ك	16	18	3	2	4	3.93	78.60
	%	37.2	41.9	7.0	4.7	9.3		

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات مجتمع الدّراسة عن العبارات المتعلِّقة بالأسباب الخارجيّة للتّغيير في مكتبة الأسد، حيث تراوح الوزن المئوي بين (72.56 –83.72) بوزن مئوي عام (78.72%) والذي يشير إلى مستوى مرتفع للأسباب الخارجيّة المساهمة في إحداث التّغيير في المكتبة بشكلٍ عام. وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة **مواكبةُ التّغييراتِ التِّقنيةِ التي تحدثُ في مجالِ العمل**، حيث حصلت على الوزن المئوي (83.72%)، في حين جاءت عبارة **زيادة قدرةِ المكتبةِ على التّكيُّف مع المُتَغيّراتِ التي تحدثُ في بيئتها الخارجيَّة** في المرتبة الثانية، وحصلت على الوزن المئوي (80%)، واحتلَّت عبارة **تطوّر احتياجاتِ ورغباتِ المستفيدين** المرتبة الثّالثة بوزن مئوي بلغ (78.60%)، وجاءت عبارة **زيادة حدّةِ المنافسةِ في ظلِّ انتشارِ المكتبات الرقميَّة** في المرتبة الرّابعة والأخيرة بوزن مئوي بلغ (72.56%).

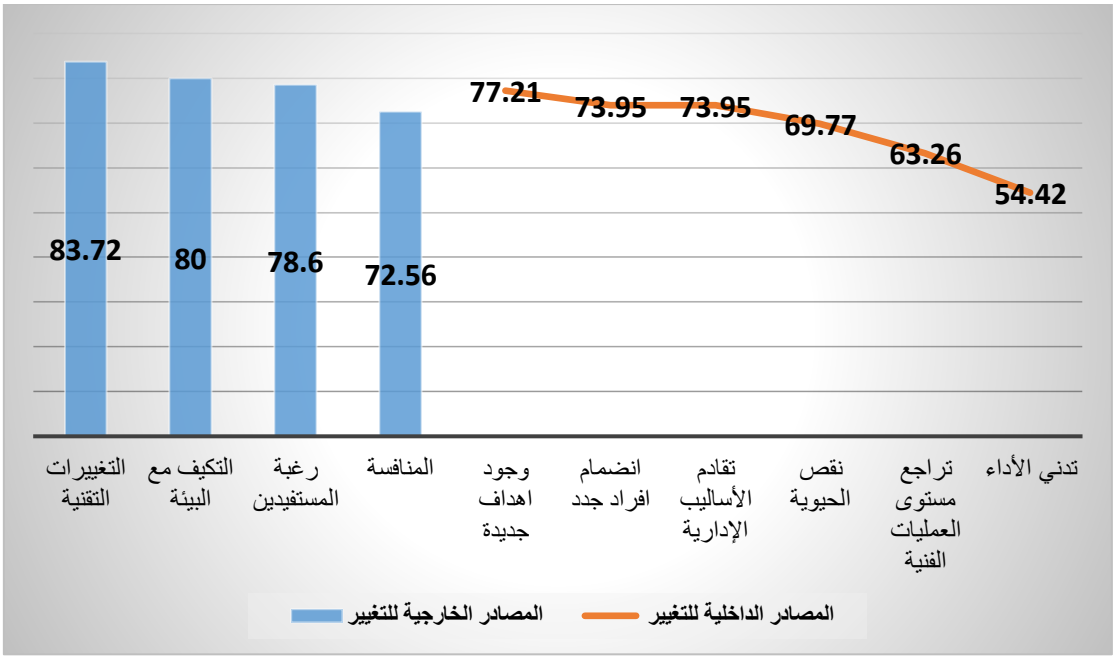
ب. أسبابٌ متعلِّقةٌ بالبيئةِ الدَّاخليَّة للمكتبة

الجدول رقم (14) يُبَيِّنُ الأسباب الدّاخليّة للتّغيير في مكتبة الأسد

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
14. تراجع مستوى العمليات الفنية والخدمات المقدمة	ك	5	16	7	11	4	3.16	63.26
	%	11.6	37.2	16.3	25.6	9.3		
15. وجود أهداف جديدة	ك	13	21	2	4	3	3.86	77.21
	%	30.2	48.8	4.7	9.3	7.0		
16. انضمام أفراد جدد بروح شابة	ك	11	21	2	5	4	3.70	73.95
	%	25.6	48.8	4.7	11.6	9.3		
17. نقص الحيوية الفاعلة في المكتبة	ك	13	12	6	7	5	3.49	69.77
	%	30.2	27.9	14.0	16.3	11.6		
18. تقادم الأساليب والممارسات الإدارية المتبعة في المكتبة	ك	12	17	4	9	1	3.70	73.95
	%	27.9	39.5	9.3	20.9	2.3		
19. تدني مستوى أداء العاملين	ك	6	10	3	14	10	2.72	54.42
	%	14.0	23.3	7.0	32.6	23.3		

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة بالأسباب الدّاخليّة للتّغييرات في مكتبة الأسد، حيث تراوح الوزن المئوي بين (54.42 –77.21) بوزن مئوي عام (68.76%) والذي يشير إلى مستوى متوسِّط للأسباب الدّاخليَّة المساهمة في إحداث التَّغيير في المكتبة بشكلٍ عام. وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة **وجودُ أهدافٍ جديدة**، حيث حصلت على الوزن المئوي (77.21%)، في حين حصلت عبارة **انضمام أفراد جدد بروح شابَّة** و عبارة **تقادم الأساليب والممارسات الإدارية المتَّبعة في** المكتبة على المرتبة الثّانية، وحصلتا على الوزن المئوي نفسه بدرجة (73.95%)، واحتلّت عبارة **نقص الحيويَّة الفاعلة في المكتبة** المرتبة الثّالثة بوزن مئوي بلغ (69.77%)، وجاءت عبارة **تراجع مستوى العمليَّات الفنيَّة والخدمات المقدَّمة** في المرتبة الرّابعة بوزن مئوي بلغ (63.26%)، واحتلّت عبارة **تدنّي مستوى أداء العاملين** المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن مئوي بلغ (54.42%)، وهي نسبة متدنِّية مِمَّا يشيرُ إلى تميُّزِ العاملين في المكتبة بأداءٍ مرتفع.

ويوضِّحُ الشَّكل التَّالي تَوَزُّعَ الأسبابِ الخارجيّة الداخليّة للتّغيير في مكتبة الأسد الوطنيّة.



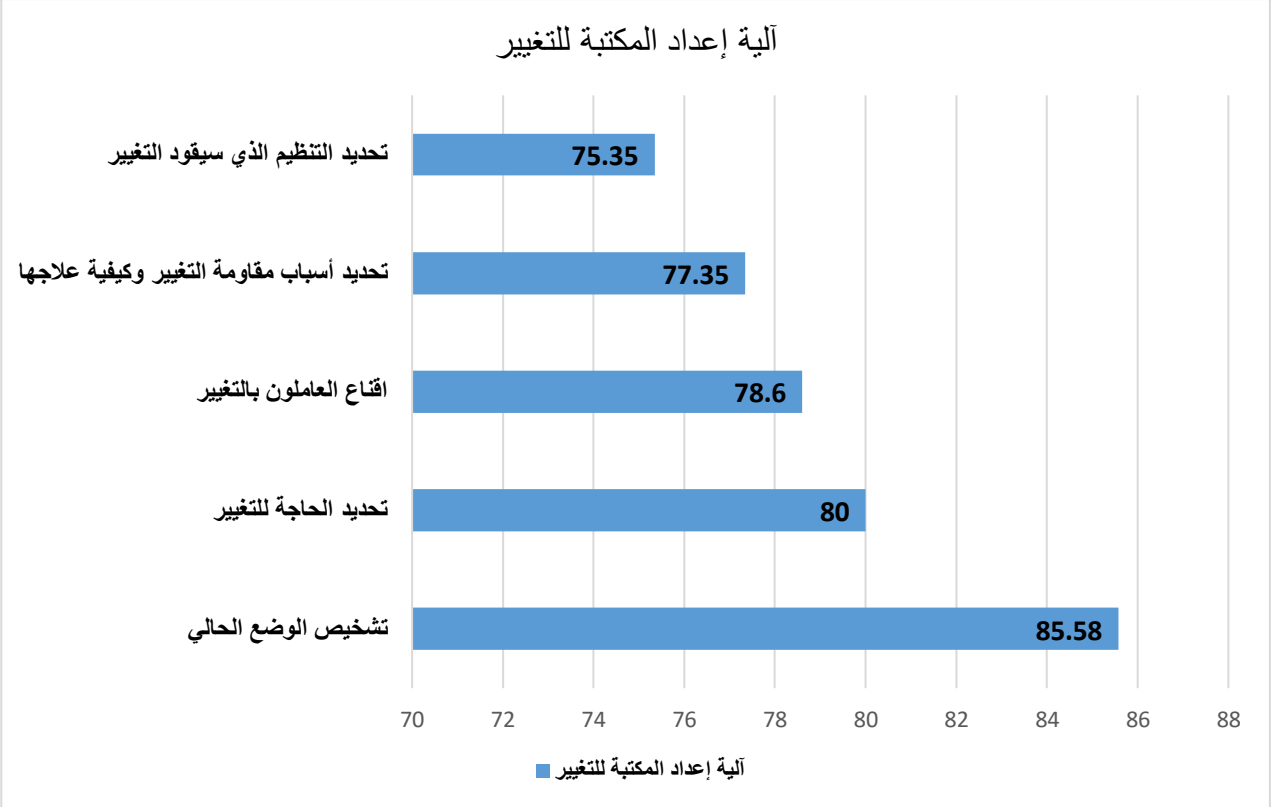
الشكل رقم (28) يُبَيِّنُ توزع الأسباب الخارجيّة والداخليّة للتّغيير في مكتبة الأسد

3) ماهي الآليَّةُ التي تقوم الإدارة بها لإعداد المكتبة للتّغيير؟

الجدول رقم (15) يُبَيِّنُ آليّة إعداد مكتبة الأسد للتّغيير

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
20. تحديد الحاجة للتغيير	ك	11	23	7	2	0	4.00	80.00
	%	25.6	53.5	16.3	4.7	0.0		
21. تشخيص الوضع الحالي للمكتبة وتحديد المشاكل والمعوقات وكيفية التغلب عليها	ك	17	23	1	2	0	4.28	85.58
	%	39.5	53.5	2.3	4.7	0.0		
22. إقناع العاملين بضرورة إحداث التغيير من خلال عرض المبررات والأسباب الداعية له	ك	15	20	1	4	3	3.93	78.60
	%	34.9	46.5	2.3	9.3	7.0		
23. تحديد التنظيم الذي يقود التغيير	ك	11	21	4	4	3	3.77	75.35
	%	25.6	48.8	9.3	9.3	7.0		
24. تحديد أسباب مقاومة التغيير وكيفية علاجها	ك	12	21	3	6	1	3.86	77.21
	%	27.9	48.8	7.0	14.0	2.3		

نلاحظ من الجدول رقم (15) إجابات مجتمع الدّراسة عن العبارات المتعلّقة بآليّة إعداد المكتبة للتّغيير، حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (75.35 – 85.58) بوزنٍ مئويٍّ عام بلغ (79.34%) وهي درجة عالية. وتأتي في المرتبة الأولى عبارة **تشخيص الوضع الحالي للمكتبة وتحديد المشاكل والمعوّقات وكيفيَّة التغلُّب عليها** بوزنٍ مئويٍّ بلغ (85.58%) ويشير هذا إلى أنّ اهتمام إدارة المكتبة يتركّز حول معرفة الواقع الحالي للمكتبة ودراسة نقاط قوّتها لتعزيزها، والتعرُّف على نقاط الضّعف لتلافيها. وجاءت عبارة **تحديد الحاجة للتّغيير** في المرتبة الثّانية، بوزنٍ مئويٍّ بلغ (80%)، حيث أنّ إدارة المكتبة وعلى ضوء نتائج تشخيص الواقع لديها، تضع المجالات الأساسيَّة التي تحتاج إلى تغييرها. وقد جاءت عبارة **إقناع العاملين بضرورة إحداث التّغيير من خلال عرض المبرّرات والأسباب الدّاعية لها** في المرتبة الثّالثة، حيث بلغ الوزن المئويُّ لها (78.60%)، وتشير الباحثة هنا إلى أنّ إدارة المكتبة لديها اتّصالٌ واضحٌ مع العاملين فيها، وبمختلف مستوياتهم الوظيفيّة، مِمَّا يُسهّل عليها عمليَّة إقناعهم، ويجعلها على اطّلاعٍ مباشرٍ على مشاكلهم واحتياجاتهم. كما جاءت عبارة **تحديد أسباب مقاومة التّغيير وكيفيّة علاجها** في المرتبة الرّابعة، بوزنٍ مئويٍّ بلغ (77.21%)، في حين جاءت عبارة **تحديد التّنظيم الذي يقود التّغيير** في المرتبة الأخيرة بوزنٍ مئويٍّ بلغ (75.35%). ويوضّح الشّكل رقم (29) الآليَّة التي تقوم به الإدارة بها لإعداد المكتبة للتّغيير. وفق الوزن المئويّ لإجابات مجتمع الدّراسة.



الشّكل رقم (29) يُبَيّنُ آليّة إعداد مكتبة الأسد للتّغيير

4) ما هي الإجراءات التي تتَّخذها إدارة مكتبة الأسد لنجاح برنامج التّغيير فيها؟

الجدول رقم (16) يُبَيّنُ الإجراءات التي تتّخذها إدارة مكتبة الأسد لنجاح برنامج التّغيير

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
25. تهيئة العاملين في المكتبة قبل إحداث التغيير	ك	19	17	0	7	0	4.12	82.33
	%	44.2	39.5	0.0	16.3	0.0		
26. تحليل البيئة الخارجية للمكتبة	ك	17	20	1	3	2	4.09	81.86
	%	39.5	46.5	2.3	7.0	4.7		
27. تشخيص البيئة الداخلية للمكتبة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها	ك	18	25	0	0	0	4.42	88.37
	%	41.9	58.1	0.0	0.0	0.0		
28. التعاقد والتعاون مع هيئات ومؤسسات أخرى	ك	13	19	4	4	3	3.81	76.28
	%	30.2	44.2	9.3	9.3	7.0		
29. صياغة رؤية مكتوبة للتغيير ليتم تنفيذها وفق خطط مرحلية محددة	ك	11	20	4	5	3	3.72	74.42
	%	25.6	46.5	9.3	11.6	7.0		
30. تحديد المعوقات التي قد تواجه عملية التغيير ووضع خطط لمعالجتها	ك	11	28	0	4	0	4.07	81.40
	%	25.6	65.1	0.0	9.3	0.0		

نلاحظ من الجدول رقم (16) تَوزُّع إجابات مجتمع الدِّراسة حول الإجراءات التي تتَّخذها إدارة مكتبة الأسد لنجاح برنامج التّغيير فيها، حيث تشير النّتائج إلى أنّ الوزنَ المئويَّ يتراوح بين (74.42 – 88.37) بوزنٍ مئويٍّ عام بلغ (80.76%) وهي درجةٌ عاليةٌ جداً. وتأتي عبارة **تشخيص البيئة الدّاخليّة للمكتبة لمعرفة نقاط القوّة والضّعف فيها** في المرتبة الأولى بوزنٍ مئويٍّ (88.37%) وتشير الباحثة إلى أنّ نفس العبارة حصلت على الدّرجة الأولى في آليّة إعداد المكتبة للتّغيير بوزنٍ مئويٍّ (85.58%). وجاءت عبارة **تهيئة العاملين في المكتبة قبل إحداث التّغيير** في المرتبة الثّانية، بوزنٍ مئويٍّ بلغ (82.33)، وجاءت عبارة **تحليل البيئة الخارجيّة للمكتبة** في المرتبة الثّالثة بوزنٍ مئويٍّ (81.86%)، وترى الباحثة أنّ تحليل البيئة الخارجيّة من العوامل المهمَّة عند إحداث التّغيير في أيّ منظَّمة، حيث أنَّها تُمكِّن إدارة المنظَّمة من التَّعرف على ما يحدث من تغييرات في مختلف المجالات (السِّياسيَّة – الاقتصاديَّة – التِّكنولوجيا –البيئة الاجتماعيّة والثَّقافيَّة. الخ) كما تُمكِّنها من معرفة العوائق الخارجيّة التي تعيق عملها. ويليها عبارة **تحديد المعوّقات التي قد تواجه عمليّة التّغيير ووضع خطط لمعالجتها** في المرتبة

الرّابعة، بوزنٍ مئويّ (81.40%)، وتؤكّدُ الباحثة على أهميَّة تحديد المعوّقات والعمل على إيجاد الحلول لها قبل البدء بعمليَّة التّغيير. وجاءت عبارة **التَّعاقد والتَّعاون مع هيئاتٍ ومؤسَّساتٍ أخرى** في المرتبة الخامسة، بوزنٍ مئويّ (76.28%)، في حين جاءت عبارة **صياغة رؤية مكتوبة للتّغيير ليتمَّ تنفيذها وفق خططٍ مرحليَّةٍ محدَّدة** بالمرتبة الأخيرة بوزنٍ مئويّ (74.42%).

5) ماهي وسائل تحفيز العاملين في المكتبة على قبول التّغيير؟

الجدول رقم (17) يُبَيّنُ وسائل تحفيز العاملين في مكتبة الأسد على قبول التّغيير

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
31. توفير التّدريب اللازم الذي يطلبه مشروع التغيير	ك	16	25	2	0	0	4.33	86.51
	%	37.2	58.1	4.7	0.0	0.0		
32. تفويض بعض الصّلاحيّات	ك	12	21	1	7	2	3.79	75.81
	%	27.9	48.8	2.3	16.3	4.7		
33. إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات	ك	8	19	3	7	6	3.37	67.44
	%	18.6	44.2	7.0	16.3	14.0		
34. تشجيع السّلوكيّات الجديدة الدّاعمة للتّغيير	ك	14	21	7	1	0	4.12	82.33
	%	32.6	48.8	16.3	2.3	0.0		
35. معاقبة الذين لن يلتزموا بالتّغيير	ك	13	18	6	1	5	3.77	75.35
	%	30.2	41.9	14.0	2.3	11.6		
36. استخدام أسلوب التّحفيز والمكافآت	ك	22	16	1	4	0	4.30	86.05
	%	51.2	37.2	2.3	9.3	0.0		
37. دفع العاملين باتجاه الشّعور بالحاجة للتغيير	ك	10	24	3	5	1	3.86	77.21
	%	23.3	55.8	7.0	11.6	2.3		
38. ضمان وصول المعلومات عن التّغيير لجميع العاملين في المكتبة	ك	13	19	2	2	7	3.67	73.49
	%	30.2	44.2	4.7	4.7	16.3		
39. التّركيز على شرح أسباب التّغيير أكثر من نتائجه	ك	13	17	3	6	4	3.67	73.49
	%	30.2	39.5	7.0	14.0	9.3		

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات مجتمع الدّراسة عن العبارات المتعلِّقة بوسائل تحفيز العاملين في المكتبة على قبول التّغيير، حيث تراوح الوزنُ المئويُّ بين (67.44–86.51) بوزنٍ مئويّ عام (77.52%) والذي يشير إلى

مستوى مرتفع لوسائل تحفيز العاملين على قبول التّغيير في المكتبة. وجاءت في المرتبة الأولى عبارة **توفير التَّدريب اللّازم الذي يطلبه مشروع التّغيير**، بوزنٍ مئويٍّ بلغ (86.51%)، وترى الباحثة أنّ إخضاع العاملين للتّدريب يساعدهم على إتقان تنفيذ أعمالهم التي تأثَّرت بالتّغيير، فالتّدريب يُمَكِّنُ العاملينَ من إدراك دورهم والمهام المكلَّفين بها. وجاءت في المرتبة الثّانية عبارة **استخدام أسلوب التّحفيز والمكافآت**، بوزن مئويٍّ (86.05%)، وتؤكِّد الباحثة على أهميَّة التَّحفيز (المادّي والمعنوي) والمكافآت والتَّرقيات الوظيفيَّة لقبول التّغيير في المكتبة، وتشير الباحثة إلى أنّ بند التّحفيز والمكافآت كان مهملاً لدرجة كبيرة في المكتبة، وقد قامت إدارة المكتبة برفعه من (100) ألف ليرة سوريّة، إلى (600) ألف ليرة سوريّة كما ذكرت سابقاً. ولاحظت الباحثة أنَّ إدارة المكتبة تعتمد على التّحفيز المعنويّ وبطاقات الشُّكر والثَّناء، لما لهم من دورٍ إيجابيٍّ في تحسين أداء العاملين في المكتبة وقبولهم التّغيير.

وجاءت عبارة **تشجيع السُّلوكيَّات الجديدة الدّاعمة للتّغيير** في المرتبة الثّالثة، بوزنٍ مئويٍّ (82.33%)، حيث لاحظت الباحثة بهذا الخصوص دعم إدارة المكتبة لمديرة مديريَّة الببليوغرافيا والتَّوثيق والإعلام (على سبيل المثال) لاجتهادها في تحويل الببليوغرافيا الورقيَّة إلى الكترونيَّة.

وجاءت عبارة **دفع العاملين باتِّجاه الشُّعور بالحاجة للتَغيير** بالمرتبة الرّابعة، بوزنٍ مئويٍّ (77.21%)، في حين جاءت عبارة **تفويض بعض الصَّلاحيَّات** في المرتبة الخامسة، بوزن مئوي بلغ (75.81%)، وتؤكِّد الباحثة على أهميَّة إضفاء الثِّقة بين الإدارة والعاملين، والابتعاد عن المركزيَّة من خلال منح المزيد من الصَّلاحيَّات للعاملين. كما جاءت عبارة **معاقبة الذين لن يلتزموا بالتّغيير**، بالمرتبة السّادسة، بوزن مئويٍّ (75.35%)، وترى الباحثة أن معاقبة الذين يعرقلون التّغيير خطوة ضروريّة. كما جاءت عبارة ضمان وصول المعلومات عن التّغيير لجميع العاملين في المكتبة، وعبارة **التَّركيز على شرح أسباب التّغيير أكثر من نتائجه** في المرتبة السّابعة، بوزنٍ مئويٍّ (73.49%)، في حين جاءت عبارة **إشراك العاملين في اتِّخاذ القرارات** في المرتبة الأخيرة، بوزنٍ مئويٍّ (67.44%)، وهي درجة متوسِّطة، وتشير إلى أنّ إدارة المكتبة لا تشجِّع إشراك العاملين في عمليَّة اتِّخاذ القرارات في المكتبة، ربَّما يعود ذلك إلى اعتقاد الإدارة أن إشراك العاملين سيؤدِّي إلى بعض الفوضى وتشتُّت الآراء والأفكار.

6) كيف تقوم إدارة مكتبة الأسد بمتابعة تقدُّم عمليَّة التَّغيير وتقييم نتائجها؟

الجدول رقم (18) يُبَيِّنُ آليّة متابعة التّغيير في مكتبة الأسد

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
40. تعيين فريق لقيادة عملية التغيير في المكتبة	ك	8	23	4	4	4	3.63	72.56
	%	18.6	53.5	9.3	9.3	9.3		
41. وضع مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في عملية التغيير	ك	8	25	4	2	4	3.72	74.42
	%	18.6	58.1	9.3	4.7	9.3		
42. تنظيم اجتماعات دورية لتقييم سير مشروع التغيير وفق الخطة الموضوعة	ك	8	26	2	2	5	3.70	73.95
	%	18.6	60.5	4.7	4.7	11.6		
43. إجراء التعديلات اللازمة عند اكتشاف الأخطاء أو انحراف التغيير عن مساره	ك	14	28	1	0	0	4.30	86.05
	%	32.6	65.1	2.3	0.0	0.0		

نلاحظ من الجدول رقم (18) توزُّع إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة بكيفيَّة متابعة تقدُّم عمليَّة التَّغيير في المكتبة، حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (72.56 – 86.05) بوزنٍ مئويٍّ عام بلغ (76.74%) وهي درجة عالية. وتأتي في المرتبة الأولى عبارة **إجراء التَّعديلات اللّازمة عند اكتشاف الأخطاء أو انحراف التَّغيير عن مساره** بوزنٍ مئويٍّ بلغ (86.05%)، وجاءت عبارة **وضع مؤشِّراتٍ لمعرفة مدى التَّقدم في عمليَّة التَّغيير** في المرتبة الثَّانية، بوزنٍ مئويٍّ بلغ (74.42%)، كما جاءت عبارة **تنظيم اجتماعات دوريَّة لتقييم سير مشروع التَّغيير بالنِّسبة للخطَّة الموضوعة** في المرتبة الثّالثة، بوزنٍ مئويٍّ (73.95%)، في حين جاءت عبارة **تعيين فريق لقيادة عمليَّة التَّغيير في المكتبة** في المرتبة الرّابعة والأخيرة بوزنٍ مئويٍّ بلغ (72.56%).

7) الاستجابة المُتوَقَّعة للعاملين في المكتبة بعد إجراء التّغيير

الجدول رقم (19) يُبَيِّنُ الاستجابة المتوقَّعة للعاملين بعد إجراء التغيير

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
44. يتمكن العاملون من إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب	ك	6	29	7	1	0	3.93	78.60
	%	14.0	67.4	16.3	2.3	0.0		
45. لدى العاملون القدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة	ك	13	21	4	3	2	3.93	78.60
	%	30.2	48.8	9.3	7.0	4.7		
46. يرفض العاملون تنفيذ برنامج التغيير	ك	2	6	4	19	12	2.23	44.65
	%	4.7	14.0	9.3	44.2	27.9		
47. يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغييرات والظروف المستجدة	ك	7	23	7	5	1	3.70	73.95
	%	16.3	53.5	16.3	11.6	2.3		
48. يقوم العاملون بأداء أعمال ومهام واضحة محددة	ك	10	27	5	1	0	4.07	81.40
	%	23.3	62.8	11.6	2.3	0.0		
49. يشكل التغيير صدمة للعاملين	ك	8	8	4	19	4	2.93	58.60
	%	18.6	18.6	9.3	44.2	9.3		
50. يفتقر العاملون للرغبة في اكتساب مهارات جديدة	ك	2	8	6	15	12	2.37	47.44
	%	4.7	18.6	14.0	34.9	27.9		
51. لدى العاملين الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير	ك	8	22	8	4	1	3.74	74.88
	%	18.6	51.2	18.6	9.3	2.3		
52. يلتزم العاملون بنتائج التغيير والتطوير التي نسعى لتطبيقها	ك	4	24	10	4	1	3.60	72.09
	%	9.3	55.8	23.3	9.3	2.3		
53. أعتقد أننا سنواجه مقاومة لبرنامج التغيير	ك	2	11	10	16	4	2.79	55.81
	%	4.7	25.6	23.3	37.2	9.3		
54. يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات المكلفين فيها وفق المعايير المعتمدة	ك	9	25	6	3	0	3.93	78.60
	%	20.9	58.1	14.0	7.0	0.0		

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة بالاستجابة المُتوَقَّعة للعاملين بعد تنفيذ التَّغيير في المكتبة، حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (44.65–81.40) بوزنٍ مئويٍّ عام (67.69%) والذي يشير

إلى مستوى متوسّط. وجاءت في المرتبة الأولى عبارة **يقوم العاملون بأداء أعمال ومهامَّ واضحة محدَّدة** بوزنٍ مئويٍّ (81.40%)، وجاء في المرتبة الثّانية كلٌّ من العبارات التّالية "**يتمكَّن العاملون من إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب، لدى العاملين القدرة على تحمُّل المسؤوليَّات الجديدة، يقوم العاملون بأداء المهامِّ والواجبات المكلَّفين فيها وفق المعايير المعتمدة**" بوزنٍ مئويٍّ (78.60%)، وجاءت عبارة **لدى العاملين الاستعداد للمشاركة في أعمال التَّطوير** في المرتبة الثّالثة، بوزنٍ مئويٍّ (74.88%)، في حين جاءت عبارة **يمتلك العاملون القدرة على التكيُّف مع التَّغييرات والظُّروف المستجدَّة** في المرتبة الرَّابعة، بوزنٍ مئويٍّ (73.95%)، كما جاءت عبارة **يلتزم العاملون بنتائج التَّغيير والتَّطوير التي نسعى لتطبيقها** في المرتبة الخامسة بوزنٍ مئويٍّ (72.09%)، وجاءت عبارة **يشكِّل التَّغيير صدمة للعاملين** في المرتبة السَّادسة بوزنٍ مئويٍّ (58.60%)، كما جاءت عبارة **أعتقد أنَّنا سنواجه مقاومةً لبرنامج التَّغيير** في المرتبة السّابعة بوزنٍ مئويٍّ (55.81%)، في حين جاءت عبارة **يفتقر العاملون للرَّغبة في اكتساب مهارات جديدة** في المرتبة الثّامنة بوزنٍ مئويٍّ (47.44%)، وجاء في المرتبة الأخيرة عبارة **يرفض العاملون تنفيذ برنامج التَّغيير** بوزنٍ مئويٍّ (44.65%) .

8) دور إحداث التَّغيير في بعض المجالات في تحسُّن مستوى أداء العاملين.

أ. التَّغيير في الهيكل التَّنظيمي لمكتبة الأسد.

الجدول رقم (20) يُبَيِّنُ دور التّغيير في الهيكل التّنظيمي في تحسّن أداء العاملين

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
55. زيادة حجم أداء العاملين	ك	9	19	8	6	1	3.67	73.49
	%	20.9	44.2	18.6	14.0	2.3		
56. سرعة إنجاز أداء العاملين	ك	6	26	5	5	1	3.72	74.42
	%	14.0	60.5	11.6	11.6	2.3		
57. رفع كفاءة أداء العاملين	ك	9	27	6	0	1	4.00	80.00
	%	20.9	62.8	14.0	0.0	2.3		
58. تبسيط إجراءات العمل	ك	9	28	2	4	0	3.98	79.53
	%	20.9	65.1	4.7	9.3	0.0		

يشير الجدول رقم (20) إلى إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة ب دور التَّغيير في الهيكل التَّنظيمي لمكتبة الأسد في تحسين الأداء. حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (73.49 – 80.00) بوزن مئوي عام بلغ (76.86%) وهي درجة عالية، وجاءت عبارة **رفع كفاءة أداء العاملين** في المرتبة الأولى بوزن مئويّ (80.00%)، في حين جاءت عبارة **تبسيط إجراءات العمل** في المرتبة الثَّانية بوزنٍ مئويّ (79.53%)، كما جاءت عبارة **سرعة إنجاز أداء العاملين** في المرتبة الثَّالثة بوزنٍ مئويّ (74.42%)، في حين جاءت عبارة **زيادة حجم أداء العاملين** في المرتبة الرَّابعة والأخيرة بوزنٍ مئويّ (73.49%).

ب. تغيير المهام وطرق وإجراءات العمل في مكتبة الأسد.

الجدول رقم (21) يُبَيِّنُ التَّغيير في المهام وطرق العمل وتحسُّن أداء العاملين

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
59. زيادة حجم أداء العاملين	ك	8	19	5	8	3	3.49	69.77
	%	18.6	44.2	11.6	18.6	7.0		
60. سرعة إنجاز أداء العاملين	ك	6	27	4	4	2	3.72	74.42
	%	14.0	62.8	9.3	9.3	4.7		
61. رفع كفاءة أداء العاملين	ك	7	25	5	4	2	3.72	74.42
	%	16.3	58.1	11.6	9.3	4.7		
62. تبسيط إجراءات العمل	ك	21	19	2	0	1	4.37	87.44
	%	48.8	44.2	4.7	0.0	2.3		

يشير الجدول رقم (21) إلى إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة ب دور التَّغيير في المهام وطرق و إجراءات العمل في تحسين أداء العاملين في مكتبة الأسد، حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (69.77 – 87.44) بوزنٍ مئويّ عام بلغ (76.51%) وهي درجة عالية، حيث جاءت عبارة **تبسيط إجراءات العمل** بالمرتبة الأولى، بوزنٍ مئويّ (87.44%)، في حين جاءت عبارة **سرعة إنجاز أداء العاملين**، وعبارة **رفع كفاءة أداء العاملين**، في

المرتبة الثَّانية، بوزنٍ مئويٍّ (74.42%)، كما جاءت عبارة **زيادة حجم أداء العاملين** في المرتبة الثّالثة والأخيرة، بوزنٍ مئويٍّ (69.77%).

ت. إدخال التَّغييرات في المدخل الإنساني (التَّدريب–التَّحفيز) مكتبة الأسد

الجدول رقم (22) يُبَيِّنُ التّغيير في المدخل الإنساني وتحسُّن أداء العاملين

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
63. زيادة حجم أداء العاملين	ك	15	18	4	4	2	3.93	78.60
	%	34.9	41.9	9.3	9.3	4.7		
64. سرعة إنجاز أداء العاملين	ك	15	25	2	1	0	4.26	85.12
	%	34.9	58.1	4.7	2.3	0.0		
65. رفع كفاءة أداء العاملين	ك	21	20	2	0	0	4.44	88.84
	%	48.8	46.5	4.7	0.0	0.0		
66. تبسيط إجراءات العمل	ك	12	22	4	4	1	3.93	78.60
	%	27.9	51.2	9.3	9.3	2.3		

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى توزُّع إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة ب دور التَّغيير في المدخل الإنساني (التَّدريب، التَّحفيز) في تحسين أداء العاملين في مكتبة الأسد، حيث تراوح الوزن المئويّ بين (78.60 – 88.84) بوزن مئوي عام بلغ (82.79%) وهي درجة مرتفعة، وجاءت عبارة **رفع كفاءة أداء العاملين** في المرتبة الأولى بوزنٍ مئويٍّ (88.84%) ، في حين جاءت عبارة **سرعة إنجاز أداء العاملين** في المرتبة الثَّانية بوزنٍ مئويٍّ (85.12%) ، كما جاءت عبارتي ز**يادة حجم أداء العاملين، و تبسيط إجراءات العمل** في المرتبة الثَّالثة والأخيرة بوزنٍ مئويٍّ (78.60%).

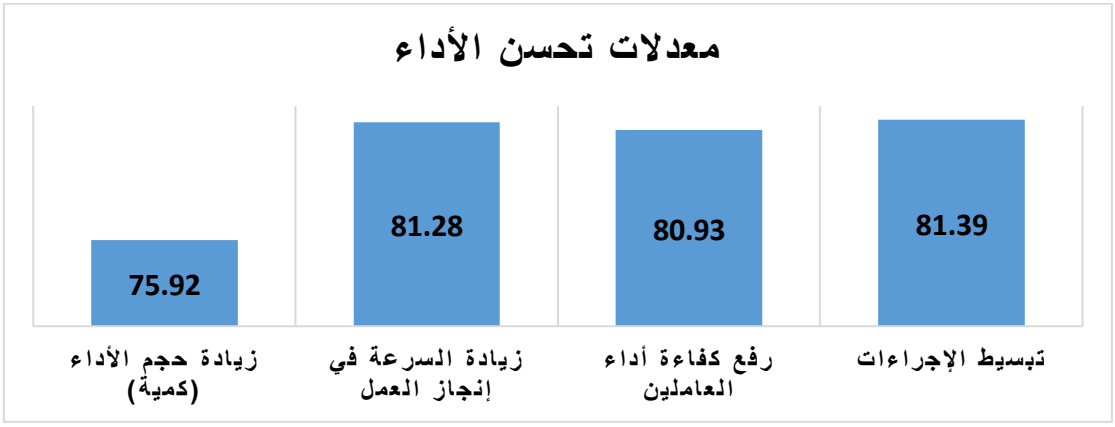
ث. إدخال التِّكنولوجيا الحديثة إلى مكتبة الأسد

الجدول رقم (23) يُبَيِّنُ التّغيير في التّكنولوجيا وتحسُّن أداء العاملين

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
.67 زيادة حجم أداء العاملين	ك	22	12	2	5	2	4.09	81.86
	%	51.2	27.9	4.7	11.6	4.7		
.68 سرعة إنجاز أداء العاملين	ك	26	16	0	1	0	4.56	91.16
	%	60.5	37.2	0.0	2.3	0.0		
.69 رفع كفاءة أداء العاملين	ك	18	17	2	3	3	4.02	80.47
	%	41.9	39.5	4.7	7.0	7.0		
.70 تبسيط إجراءات العمل	ك	17	17	3	4	2	4.00	80.00
	%	39.5	39.5	7.0	9.3	4.7		

نلاحظ من الجدول رقم (23) توزُّع إجابات مجتمع الدِّراسة عن العبارات المتعلِّقة ب دور التَّغيير في التِّكنولوجيا في تحسين أداء العاملين في مكتبة الأسد، حيث تراوح الوزن المئويُّ بين (80.00 – 91.16) بوزنٍ مئويٍّ عام بلغ (83.37%) وهي درجة مرتفعة، وجاءت عبارة سرعة إنجاز أداء العاملين في المرتبة الأولى بوزنٍ مئويٍّ (91.16%) ، في حين جاءت عبارة زيادة حجم أداء العاملين في المرتبة الثَّانية بوزنٍ مئويّ (81.86%) ، كما جاءت عبارة رفع كفاءة أداء العاملين في المرتبة الثَّالثة بوزنٍ مئويٍّ (80.47%)، في حين جاءت عبارة تبسيط إجراءات العمل في المرتبة الرَّابعة والأخيرة بوزنٍ مئويٍّ (80.00%) .

وبالاعتماد على الجداول (18–19–20–21) قامت الباحثة بإعداد الشَّكل رقم (30)، والذي يُبيِّن دور التَّغيير في تحسن الأداء من حيث (زيادة حجم الأداء_ رفع الكفاءة_ تبسيط الإجراءات –-زيادة السُّرعة):



الشّكل رقم (30) يُبَيِّنُ معدل تحسُّن الأداء الوظيفي

ولاختبار الفرضيَّة الرابعة "**يختلف دور مجالات التَّغيير في تحسين أداء العاملين باختلاف المسمَّى الوظيفي وخبرة المبحوثين**". تمَّ الاعتماد على اختبار معامل أنوفا لدراسة الفروق بين متوسِّطات محاور البحث والخصائص العامَّة للأفراد، حيث يمكن تطبيق معامل أنوفا على دراسة متوسِّطات لمتغيِّر من فئات متعددة.

أ. يختلف دور مجالات التَّغيير في تحسين أداء العاملين باختلاف المسمَّى الوظيفي للمبحوثين

الجدول رقم (24) يُبَيِّنُ اختبار anova لمجموعات متعدِّدةِ الفئات (مجالات التّغيير وتحسين الأداء مع متغير المسمَّى الوظيفي)

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي	مدير	2	4.0000	0.00000	0.255
	معاون مدير	1	4.0000	0.0	
	مدير مديرية	13	4.0192	0.19295	
	رئيس قسم	17	3.9412	0.12413	
	مدير شعبة	10	3.4000	0.29392	
	المجموع	43	3.8430	0.10622	
المهام وطرق وإجراءات العمل	مدير	2	4.5000	0.50000	0.713
	معاون مدير	1	4.0000	0.0	
	مدير مديرية	13	3.8462	0.28383	
	رئيس قسم	17	3.8529	0.15615	
	مدير شعبة	10	3.6000	0.26926	
	المجموع	43	3.8256	0.12383	
المدخل الإنساني	مدير	2	4.5000	0.50000	0.101
	معاون مدير	1	4.0000	0.0	
	مدير دائرة	13	3.7308	0.17782	
	رئيس قسم	17	4.3676	0.11568	
	رئيس شعبة	10	4.2250	0.26732	
	المجموع	43	4.1395	0.10233	

التكنولوجيا	مدير	2	4.5000	0.50000	0.288
	معاون مدير	1	4.0000	0.0	
	مدير مديرية	13	4.0962	0.26027	
	رئيس قسم	17	4.4412	0.10617	
	مدير شعبة	10	3.7500	0.33747	
	المجموع	43	4.1686	0.12388	

تمَّ استخدام اختبار تحليل التَّباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول دور التَّغيير في المجالات (الهيكل التَّنظيمي–المهام–المدخل الإنساني–التِّكنولوجيا) بتحسين أداء العاملين (زيادة حجم الأداء–زيادة السُّرعة–رفع الكفاءة–تبسيط الإجراءات) تعزى لمتغير المسمَّى الوظيفي، ومن خلال النّتائج المُبيَّنة في الجدول رقم(24) فإنَّ قيمة مستوى المعنوية لكلِّ محور كانت أكبر من 0.05 ، مِمَّا يدلُّ على عدم وجود اختلاف يعزى لمتغيّر المسمَّى الوظيفي لهذه المحاور، وبالنَّتيجة لا يختلف دور مجالات التَّغيير في تحسين الأداء بسبب اختلاف المسمَّى الوظيفي.

ب. يختلف دور مجالات التَّغيير في تحسين الأداء باختلاف خبرة مديري المكتبة.

الجدول رقم (25) يُبَيِّنُ اختبار anova لمجموعات متعدِّدة الفئات (مجالات التغيير وتحسن الأداء مع عدد سنوات العمل)

المحور	عدد سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	12	3.8958	0.17260	0.099
	من 5 إلى 10 سنوات	6	3.3333	0.46398	
	من 11 إلى 15 سنة	1	5.0000	0.0	
	من 16 سنة فأكثر	24	3.8958	0.11253	
	المجموع	43	3.8430	0.10622	
المهام وطرق وإجراءات العمل	أقل من 5 سنوات	12	4.1042	0.14583	0.040
	من 5 إلى 10 سنوات	6	3.1250	0.32113	
	من 11 إلى 15 سنة	1	5.0000	0.0	
	من 16 سنة فأكثر	24	3.8125	0.17305	
	المجموع	43	3.8256	0.12383	

المدخل الإنساني	أقل من 5 سنوات	12	4.1250	0.17543	0.646
	من 5 إلى 10 سنوات	6	4.1667	0.31402	
	من 11 إلى 15 سنة	1	5.0000	0.0	
	من 16 سنة فأكثر	24	4.1042	0.14190	
	المجموع	43	4.1395	0.10233	
التكنولوجيا	أقل من 5 سنوات	12	4.2500	0.21976	0.548
	من 5 إلى 10 سنوات	6	3.8333	0.47726	
	من 11 إلى 15 سنة	1	5.0000	0.0	
	من 16 سنة فأكثر	24	4.1771	0.15382	
	المجموع	43	4.1686	0.12388	

تمَّ استخدام اختبار تحليل التَّباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول دور التَّغيير في مجالات (الهيكل التَّنظيمي–المهام–المدخل الإنساني–التِّكنولوجيا) في تحسين أداء العاملين (زيادة حجم الأداء–زيادة السُّرعة–رفع الكفاءة–تبسيط الإجراءات) تعزى لمتغيّر الخبرة، ويتَّضح من الجدول رقم (25) أنَّ قيمة مستوى المعنويَّة لمحور تغيير المهام وطرق وإجراءات العمل أقلُّ من قيمة مستوى المعنويَّة المعتمد في الدِّراسة 0.05، مِمَّا يدلُّ على وجود اختلاف يعزى لخبرة المبحوثين لهذا المحور عند مستوى معنويَّة يساوي 0.04، أما باقي المحاور (الهيكل التَّنظيمي – المدخل الإنساني–التِّكنولوجيا) فقد كان مستوى المعنويَّة لكلِّ واحدٍ منها أكبر من 0.05 ، مِمّا يعني عدم وجود اختلاف يعزى لخبرة المبحوثين لهذه المحاور، وهذا يشير إلى اختلاف دور التَّغيير في بعض المجالات في تحسين الأداء بسبب اختلاف خبرة مديري المكتبة.

نتائج الدراسة

بعد أن استعرضت الباحثة نتائج الدراسة الإحصائية، تذكر أهم نتائج الدراسة، وهي كالتالي:

1. التغييرات التي قامت بها إدارة مكتبة الأسد الوطنية غير كافية لإحداث فرق في عمل المكتبة وتحسين أداء موظفيها، فهي لا تعدو عن كونها مجرد إضافاتٍ وتحسيناتٍ خجولةٍ لم تؤثر على أداء العاملين أو طبيعة عملهم.
2. تتلقى إدارة مكتبة الأسد الوطنية الدعم المالي والفني من قبل وزارة الثقافة وبعض المنظمات مثل اليونسكو، وهذا كان غائباً في السنوات الماضية. ولكنه لايزال غير كاف لمساعدة إدارة المكتبة على إحداث التغيير.
3. روح العمل في المكتبة لم يتغير على مر السنوات السابقة، وترجع الباحثة ذلك لكون غالبية مديري المكتبة هم ممن عينوا منذ تأسيسها، وهم محتفظين بعقلية المديرين السابقين، ومتمسكين بالطرق والإجراءات التي أسسوها منذ بداية تعينهم في المكتبة.
4. تسعى الإدارة العليا لإحداث التغيير والتطوير، ولكنها تفتقر إلى الكادر المؤهل كماً ونوعاً، وتفتقر إلى الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة.
5. هناك خطة مكتوبة لتطوير العمل في المكتبة، ولكنها بحاجة إلى الكثير من الدراسة والتعمق بتحليل وتشخيص واقع المكتبة، كما أن مجتمع المستفيدين مهمل بالكامل فيها، حيث لا توجد أي آلية لدراسته والتعرف عليه وعلى خصائصه، كما لا توجد خطة جادة للعمل على توسيع شرائح المستفيدين، أو التعمق فيها.

وانطلاقاً من ذلك تضع الباحثة تصور خطة مقترحة لإحداث التغيير في المكتبة بما يسهم في تحسين أداء العاملين فيها، وهي موضحة في الصفحات التالية.

تصور خطة مقترحة لإحداث التغيير في مكتبة الأسد الوطنية

من خلال دراسة حالة التغيير في مكتبة الأسد الوطنية، والوقوف على واقعها، ومن النتائج التي خلصت إليها الباحثة في دراستها الميدانية، تبين أن التغييرات في المكتبة غير كافية لتحسين أداء العاملين فيها، في الوقت الذي تؤكد فيه الباحثة على الحاجة الكبيرة لإحداث نقلةٍ نوعيةٍ وفرقٍ في عمل موظفي المكتبة، وبناءً على ذلك، تضع الباحثة خطةً مقترحةً لإحداث التغيير في مكتبة الأسد الوطنية بما يساهم في تحسين أداء العاملين فيها، وهي تتكون من جزئين تستعرض في الجزء الأول منها أهم المجالات التي تحتاج إلى تغييرٍ ليتحسن أداء العاملين، في حين يتناول الجزء الثاني وضع استراتيجيةٍ شاملة للتغيير في مكتبة الأسد.

1. التغييرات التي تحتاجها المكتبة لتحسين أداء العاملين فيها:

تقترح الباحثة فيما يلي أهم الجوانب التي تحتاج المكتبة لتغييرها لتحسين أداء العاملين، وهي كما يلي:

1.1. إدخال الإبداع الإداري للعمل:

لاحظت الباحثة أن إدارة المكتبة تدعو إلى التخصص في العمل وهذا برأيها يحقق بعض المميزات من حيث السرعة في إنجاز المهمة والإتقان نظراً لتكرار عملها بشكل روتيني. ولكنها ترى أن هذه الأساليب القديمة قتلت الإبداع وخلقت الملل والرتابة لدى موظفيها ومن هنا يجب على إدارة المكتبة أن تلعب دورها في تنمية الإبداع الوظيفي. فالإبداع الوظيفي طريق المستقبل للمكتبة، وبدونه لا تستطيع العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، وهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المكتبة وبيئتها، كما أن تبنّي الإبداع واعتماده يعد تنمية للعاملين في المكتبة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع.

وهناك عدة ممارسات إدارية تؤثر في الإبداع الوظيفي ويمكن لإدارة المكتبة اعتمادها، ومنها:

أ. تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه.

ب. إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي لديه.

ت. توزيع الموارد (الوقت والمال) بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

ث. كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل

الخبرات.

ج. لابد من تحفيز الدافع الذاتي من قبل المشرفين حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

وتؤكد الباحثة أنه في حال اعتماد إدارة المكتبة على خلق وتنمية الإبداع الإداري لموظفيها سيؤدي ذلك إلى تحسين أدائهم، من حيث مايلي:

1) تحقيق الذات والشعور بالإنجاز وبناء الثقة لجميع العاملين في المكتبة.
2) تطوير وتنمية معارف ومهارات موظفي المكتبة والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
3) التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرتهم على التعبير عن إمكانياتهم الإبداعية.
4) إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

2.1 إعادة تصميم الوظائف:

لابد لإدارة المكتبة من التركيز على تحقيق التوازن بين حاجات الموظفين ومتطلبات العمل. وبالتالي عليها أن تبدأ بالاهتمام بتصميم الوظائف بطريقة أكثر تعقيداً لتتدرج بين التناوب الوظيفي يليها التوسع الوظيفي ثم الإثراء الوظيفي.

أ. **التناوب الوظيفي:** من خلال انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ليقضي فيها فترة محددة، يؤدي فيها عملاً مخالفاً بعض الشيء أو مشابه لعمله الأصلي. بمعنى انتقال الموظف من إدارة أو قسم معين كان يعمل فيه بعض المهام إلى إدارة أو قسم أخر سيؤدي فيه نفس المهام أو مهام مختلفة إلى حد ما، وبالتالي الانتقال قد يكون مكاني فقط أو مكاني ووظيفي. **ويحقق التناوب** الوظيفي عدة فوائد للموظف ومنها:

1) كسر حالة الملل التي قد تصيب موظفي المكتبة نتيجة تكرار العمل بشكل يومي وروتيني، لأن إصابة الموظف بالملل الروتيني قد يضعف من إنتاجيته ويزيد من حالات الغياب.
2) قد يكون هناك عجز في أعداد موظفي إحدى الإدارات وزيادة في الإدارات الأخرى، فيتم سد هذا العجز بأسلوب التناوب.
3) تدريب وتطوير الموظفين بحيث تتعدد مهاراتهم ويكونوا قادرين على أداء مهام متنوعة وتحمل مسؤوليات من نوع مختلفة عما تعودوا عليه.

ب. التوسع الوظيفي: من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها موظفي المكتبة، بإضافة أعباء جديدة لوظيفتهم أو زيادة درجة صعوبتها على المستوى الأفقي أي في نفس المستوى الإداري الذي يعملون فيه. وهذا يمنحهم فرصة لتوسيع المجال المعرفي في نفس الوظيفة التي يقومون بها مما يكسبهم خبرات متعمقة في المهام التي يقومون بها.

ت. الإثراء الوظيفي: تدور حول التصميم الوظيفي بحيث تتضمن عدة أبعاد تعطي معنى وتنوع لها والهدف منها هو تحسين جودة حياة العمل، وهذه الأبعاد هي:

1) تنويع مهام الوظيفة بحيث تشمل التوسع الأفقي والتوسع الرأسي. الأول يهتم بإضافة عدد المهام والأنشطة الخاصة بالوظيفة وزيادة درجة صعوبتها. أما الثاني هو زيادة نوعية الأنشطة التي يؤديها موظفي المكتبة، وزيادة مسؤولياتهم.

2) إضافة معنى للمهام التي يقوم بها موظفي المكتبة بحيث يتم إضافة نوع من التحدي الذي يجب أن يجتازوه وكما عليهم أن يتحمل مسؤولية النتائج التي يتوصلون لها.

3) إعطاء موظفي المكتبة نوع من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها، والتخطيط والتنظيم والتنسيق لها بحسب ما يرونه مناسباً.

4) تقييم عمل الموظفين وتوفير المعلومات عن مدى تقدمهم في العمل وتحقيقهم للأهداف، كما يجب توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملهم وكل ما يلزم لتنفيذ المهام.

وفي حال قامت إدارة المكتبة بتحقيق الإثراء الوظيفي سيؤثر ذلك على موظفيها بما يلي:

1) زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

2) الشعور بدافع حقيقي داخلي للعمل والتحفيز الذاتي له.

3) تحقيق مستوى عال من الجودة والأداء

3.1. التغيير في تكنولوجيا المعلومات:

حصدت عبارة إدخال التكنولوجيا على الدرجة الأولى للتغيرات التي تحتاجها المكتبة، فالتقدم التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرض على المكتبات ضرورة تغيير أدواتها وأساليبها. ويأخذ التغيير التكنولوجي بالنسبة للمكتبات أشكالاً مختلفةً، كاستخدام نظم معلوماتٍ متطورةٍ، أو إدخال آلاتٍ ومعداتٍ جديدةٍ، أو تنفيذ برامج إحلالٍ واستبدالٍ، أو إدخال نظمٍ إلكترونيةٍ مستحدثةٍ... وغيرها الكثير. حيث تؤدي التغييرات التكنولوجية إلى إتاحة بياناتٍ أسرع وأكثر وفرةً ودقةً للمديرين في المستويات التنظيمية المختلفة، ومن ثم التأثير على أنشطة وممارسات إدارة المكتبة وأنماط قيادتها تجاه العاملين.

ويجب على إدارة مكتبة الأسد الاستفادة من التطور التكنولوجي في خلق تخصصاتٍ جديدةٍ وتغيير الطلب على المهارات القائمة، ويمكن إحداث التغيير هنا من عدة مداخل لعل أهمها اعتماد نظام آلي متكامل للمكتبة، و استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال العمليات الفنية على أداء العاملين، حيث يقضى العاملون في مديرية العمليات الفنية الكثير من وقتهم في إعداد مجموعات المكتبة للاستعمال من فهرسةٍ وتصنيفٍ وتكشيفٍ، ولكن إدخال الانترنت في

عملها يمكنها من الاطلاع على فهارس المكتبات عبر Oclc و Rlin وغيرها من الشبكات الغنية بالمعلومات العلمية وتصحيح بياناتها، مما يوفر الجهد والمال.

ومن أهم فوائد إدخال التكنولوجيا على تحسين أداء العاملين في المكتبة مايلي:

أ. تخطي القيام بكثيرٍ من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعةٍ وكفاءةٍ ودقةٍ متناهيةٍ وتكلفةٍ قليلةٍ.

ب. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق الموظفين، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب.

ت. تجنب التكرار والازدواجية في العمل.

4.1. التغيير في بيئة عمل المتخصصين في مجال المعلومات:

تحتاج إدارة مكتبة الأسد إلى أفرادٍ لتنظيم المعلومات، أفرادٌ يعرفون ما هو متاحٌ ويقدمون النصح بشأن كيفية الاستفادة القصوى من الإمكانات المتاحة، ومساعدة المستفيدين من خدماتها. وذلك لمواكبة بيئة المعلومات المتغيرة، وهنا يجب على أمناء مكتبة الأسد أن يواجهوا أدوارهم الجديدة، بعد أن تحولت الموارد والوسائل المادية إلى شكلٍ إلكتروني، وأصبح توصيل المعلومات حسب الطلب. وانطلاقاً من ذلك يجب على مديري وأمناء المكتبة أن يتحلوا بما يلي:

أ. البحث عن المعلومات المفيدة للمستفيدين وإظهارها داخل قاعدة المعرفة، وامتلاك القدرة على توجيههم للمعلومات الخارجية عندما يكون ذلك ملائماً.

ب. مساعدة المستفيدين على تحديد الاحتياجات للمعلومات وعمل أولوياتٍ تكون على صلةٍ وثيقةٍ بالمعلومات التي تستمد من مجموعةٍ كبيرةٍ من المعلومات استناداً إلى تفضيلات المستفيد.

ت. القدرة على الوصول إلى مصادر المعلومات ذات الأشكال المتعددة، وذلك عبر موضوعاتٍ كثيرةٍ، لذا عليهم امتلاك المهارات لبناء أدوات التجول عبر مصادر الشبكات.

ث. القدرة على استرجاع المعلومات المستمدة من الشبكة لمستخدمي المكتبة.

والشيء المهم هنا ألا تكون هذه الأدوار مجرد إعادة تسميةٍ للوظائف التقليدية الحالية للعاملين في المكتبة، ولكن يجب أن تمثل اعترافاً بأدوارهم الحيوية في تغيير مجتمع المعلومات السوري. وهذا يتطلب من إدارة المكتبة العمل على إعادة تأهيل كوادرها الفنية المتخصصة في مجال المكتبات وعلم المعلومات، بحيث تكون قادرةً على تطبيق القواعد والأنظمة المتبعة المعمول بها عالمياً، وعلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في هذا المجال، كما تحتاج إلى إيجاد آليةٍ من شأنها أن تمكن المختصين في مجال المكتبات والمعلومات من مواكبة التطورات العلمية،

والعملية، والتقنية في تقديم الخدمات المعلوماتية. كما على إدارة المكتبة أن تزيد الطلب على اختصاصي المعلومات ذوي الخبرة والمعرفة.

2. استراتيجية التغيير المقترحة في مكتبة الأسد الوطنية:

لا توجد استراتيجيةٌ مفضلةٌ وثابتةٌ للتغيير في المكتبة، فهذا عائدٌ لخصوصية المكتبة وظروفها وإمكانياتها المادية، إضافةً إلى خصوصية مستفيدي المكتبة واحتياجاتهم. ولكن الأمر المهم هنا هو الالتزام والوقت والتنظيم، وقد قامت الباحثة باقتراح الاستراتيجية التالية لإحداث التغيير في مكتبة الأسد الوطنية، علماً أنها ليست قواعداً ثابتةً، وإنما ومضاتٌ قد تكون عوناً لإدارة المكتبة عند إحداث التغيير. حيث يمكن تقسيم تسلسل إحداث التغيير في مكتبة الأسد إلى نقاطٍ متواليةٍ من الأحداث تساعد إدارة مكتبة الأسد الوطنية من نقطة إعداد المكتبة للتغيير إلى نقطة تقييم مدى نجاح التغيير، وذلك على النحو التالي:

1. **تحليل وتشخيص الوضع الحالي للمكتبة، وتوضيح رسالتها وأهدافها وغاياتها:** يعد تحليل الوضع الحالي للمكتبة نقطة البداية لتصميم خطة التغيير للمكتبة، فهو عبارة عن عملية فهم الحالة، والوضع، والاتجاهات والقضايا الرئيسية التي تؤثر على آلية عمل المكتبة، وبعد تقييم الوضع الحالي لمكتبة الأسد، يتم تحديد الاحتياجات والاتجاهات الواضحة للتغيير، وهنا على إدارة المكتبة استخدام تحليل الفجوة لقياس الفجوة بين مكان المكتبة الحالي والمكان الذي تريد أن تكون فيه بعد التغيير. أي على القائمين على إدارة المكتبة تشخيص وتوضيح الوضع الحالي للمكتبة _يمكن الاستعانة بتحيل SWOT_ ومقارنته بشكلٍ منطقيّ بالوضع المتوقع الوصول إليه مُستقبلًا بناء على خطة التغيير وفي ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة.

الوضع الحالي **الوضع المرغوب**



وبمجرد تشخيص الوضع الحالي وتحديد الدور العام للمكتبة ورسالتها، يمكن تحديد أهدافٍ محددةٍ قابلةٍ للقياس. هذا ويسمح تطوير رسالة وأهداف وغايات المكتبة.

2. **تحليل وتشخيص احتياجات مجتمع المستفيدين من المكتبة:** إن المسؤولية الأولى للمكتبة هي تلبية احتياجات مجتمع المستفيدين منها. لذلك على القائمين على إدارة المكتبة إجراء دراساتٍ مسحيةٍ معمقةٍ عن مجتمع وشرائح المستفيدين من المكتبة لمعرفة احتياجاتهم. وهنا يمكنهم الاستعانة ببعض الأدوات التي يمكن أن تساعد في تحديد إحصاءاتٍ مفيدةٍ لفهم مجتمع المستفيدين منها. على سبيل المثال، الأدوات التي طورتها جمعية المكتبات الأمريكية. مع العلم أن إجراء هذه الدراسات المسحية يجب أن تكون الغاية منها توسيع شريحة المستفيدين من المكتبة واستقطاب مستفيدين أخرين من مختلف شرائح المجتمع، وفي هذا الإطار يتوجب على القائمين على إدارة المكتبة ما يلي:

أ. مراجعة احتياجات مجتمع المستفيدين من خدمات المكتبة.

ب. النظر في البيانات الديموغرافية والاقتصادية لمجتمع المستفيدين.

ت. تحدي العوامل التي قد تؤثر على تغيير احتياجات المستفيدين للمعلومات.

حيث يسمح تحليل المعلومات بفهم احتياجات مجتمع المستفيدين لخدمات المكتبة، وزيادة الإدراك الموضوعي لما يمتلكه مجتمع المستفيدين وما يفتقر إليه. وهنا يجب المطابقة بين خدمات المكتبة وبين احتياجات المستفيدين واهتماماتهم وأولوياتهم.

3. **تكوين المفاهيم عن التغيير:** بعد أن تقوم إدارة المكتبة بتحليل الواقع الفعلي للمكتبة وتحديد الفجوة بين هذا الواقع وبين الواقع المرغوب به، وبعد تحليل وتشخيص مجتمع المستفيدين والتعرف على احتياجاتهم الحقيقية، يتوجب على القائمين على الإدارة وضع تصور ذهني واضح عن التغيير المنشود، وتكوين المفاهيم الأساسية للتغيير في المكتبة، والتي تمكنهم من تقييم طبيعة واتجاه التغيير. وفي هذه المرحلة، يتوجب البحث في النقاط التالية:

أ. المعوقات التي قد تقف في وجه التغيير في المكتبة.

ب. القوى المتصارعة التي قد تؤثر وتتأثر بالتغيير في المكتبة.

- **تحديد أهداف التغيير:** بعد أن تقوم إدارة المكتبة بتكوين المفاهيم عن التغيير يصبح بإمكانها تحديد أهداف التغيير في المكتبة بشكلٍ دقيقٍ، حيث أن الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها من التغيير، لذلك يجب أن تكون واضحةً وكميةً وقابلةً القياس، مثالاً على ذلك، إذا كان الهدف من التغيير هو تحسين أداء العاملين في المكتبة وزيادة الرضا الوظيفي لهم، من المناسب أن تقوم إدارة المكتبة بترجمة ذلك الهدف إلى أهدافٍ تنفيذيةٍ أكثر تفصيلاً كالآتي:(منح تعويض طبيعة عمل- ترقية بعض العاملين -تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم-إجراء مسابقةٍ شهريةٍ لأفضل موظفٍ لكل قسمٍ. والدعم المعنوي للأفضل والأكفأ- رفع ميزانية الأجور بنسبة 10%- تصميم نظام جديد لربط الحوافز المادية بالإنتاجية).

4. **تحديد طبيعة التغيير الذي سيتم تطبيقه ونطاق هذا التغيير:** من خلال إضافة شرحٍ مُختصرٍ ضمن خطة إدارة المكتبة عن طبيعة التغيير المتوقع تطبيقه، وتحديد الأطراف المختلفة التي ستكون جزءاً من عملية التغيير سواء كانت أقساماً بالمكتبة أو مجموعات عملٍ أو هيئاتٍ خارجيةٍ .. وغيرها من الأطراف المُحتملة.

5. **الحصول على دعم الأطراف المعنية لخطة إدارة التغيير:** من خلال التعرف على الأطراف ذات المصلحة بالمكتبة، وتحديد درجة أهميتهم للمكتبة، واحتياجاتهم منها، وكيفية إشباع هذه الاحتياجات، وطريقة التأثير على رأيهم ودعمهم، حيث يمكن لإدارة المكتبة القيام بذلك من خلال وضع قائمة بجميع الأطراف المعنية التي ستتأثر بخطة التغيير، على سبيل المثال: " الحصول على دعم" وزارة الثقافة –مجلس إدارة المكتبة –والممولين مثل اليونسكو وأصدقاء المكتبة" والموظفين والمُستفيدين. وعلى إدارة المكتبة الحصول على موافقة ودعم كل منها للخطة من خلال ابتكار أسلوبٍ للتواصل مع المؤسسة الأم والجهات الداعمة، حيث من الضروري أن تحصل الخطة على دعم من المؤسسة الأم والجهات والهيئات الداعمة للمكتبة، وكل عضو في مجلس الإدارة أو في المناصب العليا.

نصيحة

على القائمين على إدارة المكتبة المبادرة بالطلب من كل مُدير إدارة تزويدها برأيه وتحفظاته بخصوص التغييرات التي يرغبون بإحداثها في المكتبة.

ومن المهم أن تتذكر إدارة المكتبة أن التواصل الفعال هو من العناصر الهامة في إدارة التغيير، وهو المفتاح الرئيسي لضمان الحصول على التأييد الكامل له، ولهذا يجب التواصل بفعاليةٍ مع كل شخصٍ على علاقةٍ بالخطة مع توضيحٍ للأسباب وراء التغيير المنشود وتوضيح ثمار تحقيقه بالنسبة للمكتبة وللعاملين فيها وللمستفيدين من خدماتها. عادةً ما تكون الحاجة إلى التغيير في المكتبة أو تجديد خدماتها أو تسويقها تتطلب رصد ميزانيةٍ خاصةٍ لداعمها ونقلها إلى الوضع المرغوب بعد التغيير. وهنا على إدارة المكتبة وضع ميزانيةٍ استثماريةٍ للمكتبة من أجل التغيير، فالميزانية تحدد الخدمات الجديدة والعمليات المتطورة التي ستقدمها المكتبة، كما تحدد الموارد المخصصة لكل برامج التغيير في المكتبة. ولوضع الجدوى المالية للتغيير يمكن ملاحظة النقاط التالية:



1. النظر إلى ما تأمل المكتبة تحقيقه من برنامج التغيير
2. تحديد مجموع الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف برنامج التغير.
3. إعداد الوثائق الأولية لميزانية المكتبة، وذلك بالتعاون مع فريق عمل المكتبة الإدارة، واللجنة المالية للمكتبة. ومن ثم تقرير الميزانية النهائية.
4. تقديم الميزانية النهائية إلى الجهة المسؤولة عن التمويل، والحصول على موافقتهم.

هذا ويمكن لإدارة المكتبة وضع ميزانيةٍ لبرنامجٍ فرعيٍ من هذه البرامج. أو لكل المشروع، على سبيل المثال: (لأتمتة المكتبة) نقوم بوضع قائمة بكل المكونات المطلوبة، مع وضع تكلفة كل منها، ونحسب المجموع النهائي لهذا المشروع. وكل هذا يعني أن إدارة المكتبة بحاجة للبحث عن مصادر متنوعة لتمويل التغيير في المكتبة. حيث يمكن استخدام أكثر من مصدر واحد. ومن هذه المصار:

- تمويل المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة (وزارة الثقافة).
- بعض الجهات الحكومية العليا (رئاسة مجلس الوزراء – وزارة المالية – وزارة التعليم العالي).
- بعض المنظمات والهيئات والمؤسسات.
- تبرعات من جمعيات أو بعض الأفراد الذين يدعمون المكتبة/أصدقاء المكتبة/.

وهنا يتوجب تطوير بيانٍ عن الاحتياجات الشاملة للمكتبة وإقناع المؤسسة الأم والجهات والهيئات المعنية بهذه الاحتياجات عن طريق بيان العوائد والمنفعة من هذه التغييرات، والتركيز على شرح أسباب التغييرات، وإجراء حملةٍ فعالةٍ لجمع تبرعاتٍ من أصدقاء المكتبة، والسعي للحصول على منحٍ من بعض المنظمات مثل اليونسكو.

6. **تكوين فريقٍ لإدارة التغيير**: بحيث يعمل هذا الفريق على التواصل مع الأطراف المعنية المُختلفة والاستماع إلى آرائهم وتحفظاتهم على الخطة، وتنفيذ التغييرات بسلاسةٍ قدر الإمكان. ومن المهم اختيار الفريق من الأشخاص الذين يتحلون بالمصداقية لدى المكتبة ويتمتعون بمهارات تواصل جيدة. ويجب أن يكون فريق العمل متجانساً في شخصيات أعضائه، ومتكاملاً في المهارات، وذا عددٍ مناسبٍ، ولديه الصلاحيات، وأن يتدرب أعضاؤه على القيم بالعمل. وفيما يلي مجموعةٌ من النصائح السريعة بشأن تكوين فرق عملٍ ناجحةٍ:

- تحديد أهدافٍ واضحةٍ لفريق التغيير.
- تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف من حيث النوعية والكمية.
- تحديد طريقة العمل والإجراءات التي يتبعها فريق التغيير.
- تكوين فريق التغيير من الموظفين القدامى ذوي الخبرة ومن الشباب ذوي الكفاءات الأكاديمية.
- تدريب أعضاء الفريق على كيفية التخطيط للتغيير وإدارته، والاستعانة ببعض الهيئات المختصة لذلك
- التدخل لفضّ النزاعات والخلافات بين أعضاء الفريق.
- متابعة أداء فريق التغيير ومحاورته بشكل مستمر ودفعة قدماً إلى الأمام.

وعلى إدارة المكتبة تشكيل أفضل مجموعةٍ ممكنةٍ من العاملين في المكتبة ليقوموا بعملية تصميم التغيير، حيث سيكون هذا الفريق مسؤولاً عن القيام بالتخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذه، وتقييم برنامج التغيير، وحل المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ.

فكر

إن توزيع كل نشاط من أنشطة خطة التغيير على مسؤول معين في فريق التغيير يساعد كل فرد في الفريق على تحمل المسؤولية.

لا تنسى

الاستعانة والتعاقد مع جهات وهيئات من خارج المكتبة للإشراف على عملية التخطيط للتغيير في المكتبة.

7. **وضع جداول وخرائط زمنيةٍ لتنفيذ التغيير:** بعد حصول إدارة المكتبة على الدعم الكافي والتمويل اللازم للتغيير، عليها _التعاون مع فريق التغيير الذي قامت بتشكيله_ لوضع جداول وخرائط زمنيةٍ لجعل التغيير قيد التنفيذ.

أ-الجداول الزمنية للتنفيذ: وهي تعبر عن خطوات تنفيذ خطة التغيير في شكل جدولٍ زمنيّ يحدد تاريخ البداية والنهاية. مثال أتمتة المكتبة:

الخطوات	تاريخ التنفيذ
1. مرحلة التخطيط لأتمتة المكتبة	من 1/كانون الثاني إلى 28/ شباط
2. مرحلة التصميم	من 1/ أذار إلى 30/أذار
3. مرحلة التشغيل التجريبي	من 1/ نيسان إلى 30/ نيسان
4. مرحلة تدريب الموظفين	من 1/ أذار إلى 31/ أيار
5. مرحلة التشغيل النهائي	من 1/ أيار
6. مرحلة تدريب المستفيدين على استخدام النظام	من 1/أيار إلى 30/حزيران

ب-الخرائط الزمنية للتنفيذ: على إدارة المكتبة ترجمة الجداول الزمنية التي قامت بوضعها إلى خرائط زمنيةٍ لتنفيذ برامج التغيير، حيث تمتاز الخرائط أنها توضح الأنشطة أو خطوات التنفيذ-زمن البداية والنهاية في شكل مصورٍ بياني. وفيما يلي مثال لخريطة زمنية للمثال السابق _أتمتة مكتبة الأسد.

الخطوات	زمن البرنامج بالأشهر					
	ك 2	شباط	أذار	نيسان	أيار	حزيران
1. مرحلة التخطيط لأتمتة المكتبة						
2. مرحلة التصميم						
3. مرحلة التشغيل التجريبي التجريب						
4. مرحلة تدريب الموظفين						
5. مرحلة التشغيل النهائي						
6. مرحلة تدريب المستفيدين						

8. **إدارة العاملين في المكتبة:** من التحديات التي ستواجه إدارة المكتبة عند التغيير هي مقاومة العاملين له، وهذا يتوجب الحرص على التعاون مع الفريق المسؤول عن التغيير لقيادة العاملين في المكتبة أثناء مراحل التغيير. من خلال خلق التكامل بين أقسام المكتبة وإشراك العاملين في عملية التغيير.

ولكي تتم هذه المهمة بنجاح، يتوجب على كافة المسؤولين عن هذه العملية أن يتفهموا المشاعر التي سيمر بها العاملون في المكتبة عندما يواجهون التغيير، ولعل عقد سلسلةٍ من الاجتماعات لمناقشة التغيير وشرح أسبابه ونتائجه وإيصال المعلومات الكافية عنه ستساعد على كسب ولاء العاملين لبرنامج التغيير.

ومن الضروري التذكر دائما أن مقاومة التغيير لا مفر منها، فدائمًا ما سيكون هناك مقاومةٌ ورفضٌ للتغييرات الجديدة، وهذا الأمر يحدث في الأغلب على مستوى الأفراد، ولهذا يجب التواصل مع الأطراف المعنية بشكلٍ شخصيٍ للتعرف على الأسباب الكامنة وراء مُعارضة التغيير.

وعلى إدارة المكتبة إيلاء اهتمامٍ كبيرٍ للشكاوى المُختلفة وأخذ خطة إدارة التغيير هذه التحفظات بعين الاعتبار، ومن أمثلة الشكاوى المُحتملة:

أ. لا يوجد حافزٌ للتغيير، أو لا توجد ضرورةٌ مُلحةٌ لإحداثه.
ب. عدم وضوح الصورة الكاملة المتعلقة بالتغيير أو عدم وضوح أهمية حدوث التغيير.
ت. القلق حيال الأمان الوظيفي أو الدور المُستقبلي أو متطلبات ومهارات العمل الجديدة.

9. وضع العقبات المُحتملة ضمن إطار الخطة: عادةً ما يتم التعامل مع الشكاوى المُختلفة من خلال زيادة معدل التواصل مع الأطراف المعنية أو عمل بعض التغييرات في استراتيجية التواصل ذاتها، ولكن هُناك بعض المشاكل التي تتطلب أساليبًا أخرى في التعامل معها ويُفضل ترك هذه الأمور لفريق إدارة التغيير لتحديد الحل الأمثل للتعامل مع المشكلة أو الشكوى. ومن أمثلة العقبات المُحتملة وحلولها :

ث. تغيير التوصيف الوظيفي للعاملين، أو تغيير العمليات التنفيذية، وهنا يجب جعل تدريب الموظفين أولوية لتجاوز هذه العقبة.
ج. عدم توفر الحافز المناسب للتغيير لدى الأطراف المعنية، وهنا يجب تقديم الحوافز والترقيات.

10. تجهيز خطةٍ بديلةٍ: على إدارة المكتبة أن تعمل على إعداد خطةٍ بديلةٍ في حال قوبلت الخطة الأصلية بعقبات كبيرة أدت إلى حرف التغيير عن مساره، على أن تشمل الخطة شرحًا واضحًا للتحفظات بخصوص الخطة الأساسية للتغيير. وهنا أيضاً يمكن الاستعانة بتحليل SWOT لعرض الفرص والتحديات التي قد تمر بها الخطة الأساسية مما يستدعي تنفيذ الخطة البديلة لإنقاذ التغيير.

انتبه يجب أن يكون التخطيط للتغيير في المكتبة عمليةٌ مستمرةٌ، وهذا عائدٌ لطبيعة التغيير ذاته والتي تبتعد كل البعد عن الثبات. وبالعموم لا توجد خطةٌ مثاليةٌ، حيث أن الأحداث غير المتوقعة تتطلب إحداث بعض التغييرات في أي خطةٍ.

كما على إدارة المكتبة الحرص على تحديث الخطة الموضوعة للتغيير على أساسٍ سنويٍّ، إلا في حال حدوث بعض الأزمات التي تستدعي اتخاذ القرار بالتحديث الفوري للخطة، وهنا يجب تنفيذ الخطة البديلة.

11. تنفيذ التغير وفقاً للخطة الموضوعة: التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تحقيق خطة التغيير التي تم وضعها سابقاً، وفي أثناء التنفيذ يجب أن يكون تصميم التغيير متكاملاً ومتداخلاً في الهيكل الحالي والعمليات الموجودة في المكتبة. وينبغي تنفيذ التغييرات في الوقت المناسب، بحيث لا تكون هناك أي تغييراتٍ أخرى يتم تنفيذها في المكتبة حتى لا تزيد التغييرات من عبء العمل الملقى على عاتق العاملين ولا يكون لنوعية التغيير أي تأثيرٍ عكسيٍ. وفي وقت تنفيذ التغيير، ينبغي تجنب الخصم من الميزانية وكذلك تجنب التنقلات والمفاوضات غير المرغوب فيها، وذلك ليكون هناك تنفيذٌ سلسٌ للتغييرات. ويجب على إدارة المكتبة الحرص على تنفيذ التغيير وفق الخطة المعتمدة.

تذكر أن التنفيذ السيء لخطةٍ ممتازةٍ يؤدي إلى كارثةٍ. فبجانب ضياع الموارد المالية ستنهار مصداقية الإدارة. وبجانب ضياع الوقت والجهد ستضيع ثقة العاملين في رؤساءهم.

ولتنفيذ خطة التغيير في المكتبة يمكن لإدارة المكتبة اتباع الخطوات التالية:

أ. إعداد شرح خطة التغيير للعاملين.

ب. القيام بتجربة برنامج التغيير على نطاقٍ ضيقٍ.

ت. تنفيذ التغيير في نطاق الخطة الموضوعة، وذلك وفق الجدول الزمني الموضوع مسبقاً، وتحت إشراف وتوجيه قائد الفريق المسؤول عن إحداث عملية التغيير.

ث. الحرص على تدعيم عملية التغيير في المكتبة، وذلك من خلال تشجيع الأفراد الأكثر تجاوباً مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير وتقدير جهودهم في القيام بالتغيير المطلوب، وهنا يمكن تقديم حوافز ماديةٍ ومعنويةٍ للأفراد الذين يحققون إنجازات لإنجاحه.

ج. متابعة التغير بشكلٍ دائمٍ: من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة عن مدى التقدم في تنفيذ برنامج التغيير أولاً بأولٍ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال انحرف التغيير عن الخطة الموضوعة.

ح. تقييم نتائج التغيير: بعد تنفيذ برامج التغيير في المكتبة، ينبغي قياس العائد من التغيير وفقاً للأهداف الموضوعة. ويجب تقييم الوقت والموارد المستخدمة في التغيير على ضوء ذلك وكذلك معرفة هل هي مطابقةٌ تماماً لما تم التخطي له أم لا؟، كما يجب تجميع بيانات عن التغيير خلال مراحل التنفيذ وبعد انتهاء البرنامج. وأهم المقاييس التي يمكن استخدامها في القياس، هي:

الإنتاجية، التكاليف، الجودة، الاسترجاع، الربحية، خدمة المستفيدين.. وغير ذلك.

وفي الختام لا تنسى أن خطةً ممتازةً يعقبها تنفيذٌ سيءٌ تؤدي إلى نتائج سيئةٍ. بينما خطةٌ جيدةٌ وتنفيذٌ جيدٌ تكون النتيجة بالطبع جيدّة، لذلك على إدارة المكتبة إنشاء التغيير الذي يتوافق مع حاجة المكتبة ومجتمع المستفيدين منها، وضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، فليس الهدف هو التغيير بتقليد الأخرين ومحاكاة تجاربهم، حيث أن لكل مكتبة ظروفها وقدراتها، والنظام الناجح في مكتبة ليس ناجحاً بالضرورة في مكتبة أخرى، لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية الحجم والنوع والعمليات الفنية والإمكانيات المادية والبشرية وغير ذلك من تفاعلات قد تكون غير معلنة.

مقترحات الدِّراسة

1. تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري، ومراجعة النِّظام الدَّاخلي للمكتبة، واقتراح تحديثه وفق متغيّرات البيئة التَّنظيميّة. مع ضرورة التَّخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في المكتبة من خلال دراسة احتياجاتها وتقديرها، وتنظيم المسابقات والاختبارات اللّازمة لتعيين العاملين. والعمل على تطوير قدرات ومهارات وسلوكيَّات العاملين في المكتبة، وسبر الاحتياجات التَّدريبيّة، ووضع خطط التَّدريب والتّأهيل، ومتابعة تنفيذها، وتقييم أثرها.

2. نشر الوعي بين أوساط العاملين في المكتبة حول أهمّيّة التّغيير والتّطوير المستمر في عمل المكتبة، ومواكبة أحدث التّطوّرات في عملهم عن طريق عقد المزيد من النّدوات. والعمل على تطوير أساليب وطرق وإجراءات العمل في المكتبة بما يتناسب مع التّطوّرات العالميّة في علوم المكتبات والمعلومات.

3. لضمان نجاح برنامج التّغيير، من المناسب التّركيز على الهيكل التّنظيمي والعلاقات الإنسانيّة والتّكنولوجيا، ويجب أن يكون هنالك توازن بين هذه الجوانب لتحسين أداء الموظّفين، وهذا بدوره يعكس جودة الخدمات في المكتبة.

4. توفير الإرشادات والمعلومات الخاصّة بجودة إدارة عمليّات التّنظيم والفهرسة والأرشفة للوثائق الحكوميّة وفق المعايير الدّوليّة، وإدخال مفاهيم الجودة ومعاييرها الدّوليّة إلى نظم الإدارة لدى مكتبة الأسد.

5. العمل على تطوير الخدمات المقدّمة للمستفيدين، والعمل على إيجاد خدمات جديدة لهم، ومن أجل ذلك على إدارة المكتبة إجراء دراسات وإحصائيّات دائمة عن مجتمع المستفيدين الخاص بها.

6. إعادة النّظر في توجّه مكتبة الأسد ورسالتها، لتجاوز أوجه الخلل والضّعف ووضعها على درب المكتبات العالميّة المتطوّرة.

7. في ظلّ التّقدّم العلمي والتّكنولوجي مازال العمل في المكتبة وفي أغلب المديريّات تقليديّاً، على سبيل المثال: نقل المصادر والمراجع من المستودع إلى قاعات المطالعة يتطلّب من بعض العاملين إحضارهم بسلّة معدنيّة وبذل جهد عضلي لا يمكن إغفال نتائجه السّلبيّة، وهنا يتوجّب على إدارة المكتبة تطوير مستوى التّكنولوجيا المستخدمة فيها.

8. اقتراح تحديث الأحكام الخاصّة بأنظمة العمل والعاملين بما يحقّق تنمية الموارد البشريّة، والعمل على تفعيل نظام الحوافز بشكل أكثر فعّاليّة.

9. العمل على إنشاء الأرشيف الرقمي لكافة الوثائق الرسمية والحكومية، والوثائق ذات الأهمية البالغة.

10. تطوير الخدمات والعمليات والإجراءات الفنية المتبعة في المكتبة، بما في ذلك عمليات الإعارة، والجرد بتقنية RFID وإجراءات التصنيف والفهرسة والأرشفة الإلكترونية.

خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة التغييرات التي قامت بها إدارة مكتبة الأسد الوطنية في الآونّة الأخيرة، وإلى دراسة العلاقة بين إحداث التغيير في بعض المجالات (الهيكل التنظيمي–المهام–المدخل الإنساني–التكنولوجيا) وبين تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبة من ناحية (زيادة حجم الأداء–زيادة سرعة الإنجاز–رفع كفاءة الأداء–تبسيط إجراءات العمل).

وتعرضت الباحثة في هذه الدراسة لأهم التغييرات التي تحتاجها المكتبة من وجهة نظر الإدارة، ولمعرفة مبررات وآلية إحداث التغيير فيها، فوجدت أن مبررات التغيير في المكتبة منشأها خارجي بالدرجة الأولى ومن ثم يأتي دور الأسباب الداخلية.

كما حاولت الدراسة معرفة رؤية وتصور إدارة المكتبة للتغير الذي تقوم به، ووجدت أن لدى إدارة المكتبة خطة واضحة لتطوير العمل في المكتبة، وهذه الخطة مكتوبة، ولكنها بحاجة لدعم مالي كبير، ولمزيد من الدعم والتعاون مع المؤسسات والهيئات الأخرى.

ومن خلال هذه الدراسة تبين للباحثة أن إدارة التغيير في مكتبة الأسد غير كافية لإحداث نقلة نوعية في عمل المكتبة وتحسين أداء العاملين فيها، وبناءً عليه قامت بوضع خطة مقترحة لإحداث التغيير في المكتبة، وخلصت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج والمقترحات.

قائمة المصادر والمراجع

قامت الباحثة بإعداد قائمة المصادر والمراجع بالاعتماد على دليل جامعة دمشق لكتابة الأطروحات الجامعية لعام 2018 الإصدار الأول.

1. أبو ردن، ايمان. (2005) . **التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير :دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل**. رسالة ماجستير . كلية الإدارة والاقتصاد.الموصل: العراق. جامعة الموصل. ص: 198.
2. أبو فخر، منهال. (2012).**أثر التدريب في رفع فعالية أداء العاملين: دراسة مقارنة بين أسلوب التدريب التقليدي وأسلوب التدريب الإلكتروني**. رسالة ماجستير. كلية التجارة والاقتصاد. دمشق: سوريا. الجامعة الافتراضية السورية. ص: 145.
3. أمينة، حسناوي. (2017). **الثقافة التنظيمية وآثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجفلة**. رسالة ماجستير. الجزائر. الجفلة جامعة زيان عاشور. ص: 148.
4. البلوي، صلاح بن فالح عبد الله. (2005). **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني**. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. السعودية. جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية. ص: 232.
5. بن زعرور، شكري. (2014، أيار،21). التغيير وإدارة التغيير في قطاع الصناعة التقليدية: استكشاف المقومات وبحث في الأدوات. **مجلة الميرا**. الجزائر. تاريخ الاسترجاع 20-5-2018. متاح على الرابط: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/56121/
6. بن ساحة، عفاف. (2013). **أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية –غرداية**. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: الجزائر. جامعة قاصدي مرباح. ص: 164.
7. بن صالح، الفائز سليمان. (2007). **الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية**. أطروحة دكتوراه. الرياض: السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ص: 320.
8. بن معيقل، نورة سعود. (2015، أب،6) . القيادة التحويلية الخيار الأنسب. **مجلة المعرفة**. تاريخ الاسترجاع 12-9-2018. متاح على الرابط: http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&SubModel=141&ID=2556
9. بوفرح، مروى، وشارف، مريم. (2016). **التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة**. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر. ص: 133.
10. بوقرة، رابح، وقبايلي، آمال. (2011). **دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير**. الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب البليدة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر.

11. توايتية، عبد الصمد. (2016). **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية: مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة أنموذجا**. رسالة ماجستير. تبسة: الجزائر. جامعة العربي التبسي. ص:150.

12. توفيق، برباش. (2016). **التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف**. اطروحة دكتوراه. ولاية سطيف: الجزائر. جامعة سطيف. ص: 325.

13. ثابت، وائل. (2012). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. **مجلة جامعة الأزهر بغزة**. مج: 14، ع:2. ص-ص: 151 -180.غزة: فلسطين. جامعة الأزهر.

14. الجرادات، عمر. (2013) . **أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المكتبات الجامعية في الأردنة**. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة البلقاء. ص: 203.

15. حاتم، سماتي. (2018). **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**. اطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة بسكرة. ص:354.

16. حسن، راوية. (2000). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: مصر. الدار الجامعية.ص:427.

17. حسين، أحمد، وحسن، إسحاق. (2012). **تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين أداء العاملين**. تاريخ الاسترجاع 17-4-2019. متاح على الرابط:
https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-10-2012/898-2013-05-12-14-27-35

18. الحسيني، عامر. (2019، أيار، 31). إدارة التغيير أداة القادة. **جريدة الاقتصادية**. الشركة السعودية للأبحاث والنشر. تاريخ الاسترجاع.20-11-2019. متاح على الرابط:

https://www.aleqt.com/2019/07/31/article_1647626.html

19. حلس، صقر. (2012). **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة**. ماجستير. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص:180.

20. حماد، إياد. (2011). **أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات العامة في محافظة دمشق**. رسالة ماجستير. كلية التجارة والاقتصاد. دمشق: سوريا. جامعة دمشق. ص: 168.

21. حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. مج: 27، ع: 4. ص-ص: 383 – 403 . دمشق: سوريا. جامعة دمشق.

22. الحواصلي، مؤمنة. (2011). **استراتيجية إدارة التغيير في تطبيق النظم الآلية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية السورية الحكومية**. رسالة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. دمشق: سوريا. جامعة دمشق. ص: 196.

23. حومر، سمية. (2011). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمات. **مجلة رماح**. ع: 13. ص-ص: 214 – 233. عمان: الأردن. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

24. خروفة، رغد. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. **مجلة تنمية الرافدين**. مج: 32، ع: 99.ص–ص:1–33. الموصل: العراق. جامعة الموصل.

25. الخضيري، محسن. (2003). **إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات**. دمشق: سوريا. دار الرضا للنشر. ص: 470.

26. الخفاجي، إبراهيم. (2016). توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. مج: 22، ع: 94. ص–ص: 152 – 182. بغداد: العراق.

27. خليفة، شعبان عبد العزيز. (1997). **المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات**. ط:1. القاهرة: مصر. الدار المصرية اللبنانية. ص:372.

28. خليل، صبا. (2019). درجة ممارسة إدارة الوقت وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي دراسة حالة على عينة من العاملين في مكتبة الأسد الوطنيَّة. **مجلة جامعة البعث**. مج:41، ع:64. ص–ص: 11–56.حمص: سوريا. جامعة البعث.

29. درويش، محمود. (2018). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. المنيا: مصر. مؤسسة علوم الأمة العربية للنشر والتوزيع. ص:370.

30. دهينة، لطفي. (2013). **أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB** . رسالة ماجستير. بسكره: الجزائر. جامعة محمد خضّر. ص: 196.

31. الرحيم، إياد محمود عبد الكريم. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف. **مجلة التقني**. مج:20، ع:2. ص–ص:1–13. العراق. هيئة التعليم التقني.

32. الرحيم، سلمى. (2008). **تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية**. أطروحة دكتوراه. الخرطوم: السودان. جامعة الخرطوم. ص:244.

33. رزيق، كمال، والرؤوف عز الدين، عبد. (2012). إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية. **مجلة رماح**. ع :9. ص–ص: 147–170. عمان: الأردن. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

34. الرشيدي، محمد مبارك محمد. (2014). **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير. عمان: الأردن. جامعة الشرق الأوسط. ص:209.

35. رمضان، ريم. (2005). **إدارة التغييرُ في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية التغير لتطوير المنظمات في سورية**. أطروحة دكتوراه. كلية التجارة والاقتصاد. دمشق: سوريا. جامعة دمشق. ص:385.

36. الرواحنه، عبد الله عوده. (2013) . **أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E–HRM على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج**. رسالة ماجستير. عمان: الأردن. جامعة الشرق الأوسط. ص: 113.

37. الزعبي، علي فلاح. (2009) . إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني نموذج ريادي متكامل. **مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية**. ع: 7. ص–ص: 71–102. الزرقاء: الأردن. جامعة الزرقاء الخاصة.

38. زين الدين، ضياف. (2006). **السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش**. أطروحة دكتوراه. قسنطينة: الجزائر. جامعة منتوري. ص:277.

39. ساعاتي، فهد. (2014). **الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية**. القاهرة: مصر. العربي للنشر والتوزيع. ص:216.

40. سالم، إلياس. (2006). **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL_ وحدة EARA بالمسيلة**. رسالة ماجستير. ولاية المسيلة: الجزائر. جامعة محمد بوضياف. ص: 189.

41. السالم، مؤيد. (2002). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**. أربد: الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

42. السعود، راتب، والشوابكة، زينب. (6-8 تشرين الثاني 2012). **مقاومة التّغيير في المنظمات التربوية**. مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر، عمان: الأردن. جامعة فيلادلفيا. (ورقة عمل).

43. سعيد، رشا. (2018). **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة مسحية على المشافي العامة في سورية.** أطروحة دكتوراه. كلية التجارة والاقتصاد. طرطوس: سوريا. جامعة طرطوس. ص:350.

44. سعيفان، تغريد، وعدنان الطيط، أحمد. (10 تشرين الثاني 2009). **ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني**. المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الزرقاء: الأردن. جامعة الزرقاء الخاصة. (بحث)

45. سلامه، ميساء، وقاسم البدارين، رقيا. (2016) . دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**. مج: 24، ع: 3. ص-ص: 125 – 150.غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.

46. سلمان، جهان. (2017). أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**. ع: 53. ص-ص: 157 – 182. بغداد: العراق. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

47. السلمي، علي. (1997). **إدارة الموارد البشرية= Human Resources Management**. ط:2، القاهرة: مصر. دار غريب للطباعة والنشر. ص:458.

48. سمير، عباس. (2008). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD: دارسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج**. رسالة ماجستير. الجزائر. جامعة باجي مختار عنابة. ص: 267.

49. الشريف، ريم. (2013) . **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة**. رسالة ماجستير.كلية الاقتصاد والإدارة. جدة: السعودية. جامعة الملك عبد العزيز. ص: 102.

50. الصرن، رعد. (2002). **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون**. دمشق: سوريا. دار رضا للنشر.ص:320.

51. الصفار، فاضل. (2001). التغير الإداري كيف ولماذا؟ . **مجلة النبأ المعلوماتية**. ع: 57. تاريخ الاسترجاع. 12-1-2018. متاح على الرابط: http://www.annabaa.org/nba57/tageeridary.htm

52. الصيرفي، محمد. (2007). **إدارة التغيير**. الإسكندرية: مصر. دار الفكر الجامعي. ص:167.

53. طوال، عماد. (2017). **قيادة التغيير : عشرة مبادئ توجيهية يمكن أن تساعدك لقيادة التغيير بطريقة سلسة**. تاريخ الاسترجاع 20-8-2019. متاح على الرابط:
https://ar.zenit.org/articles/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1/

54. عبد الباقي، صلاح. (2000) . **السلوك الانساني في المنظمات**. الإسكندرية: مصر. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. ص: 297.

55. عبد السلام، مخلوفي، ومسعودة، شريفي. (18-19 أيار 2011). **التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية**. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. الجزائر: الجزائر. جامعة سعد دحلب-البليدة. (بحث)

56. عبودي، منير. (2017) . **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. عمان: الأردن. دار كنوز المعرفة. ص:276.

57. عبيد، عوني فتحي خليل. (2009). **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية : دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي**. رسالة ماجستير. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص: 177.

58. عبيدات، محمد، وأبو نصار، محمد، ومبيضين، عقلة. (1999). **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**. ط:2. عمان: الأردن. دار وائل للطباعة والنشر. ص: 269.

59. العتيبي، صبحي جبر. (2002). **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**.عمان: الأردن. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ص:354.

60. عرفة، سيد سالم. (2012). **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**. (د.م.ن). دار الراية. ص:220.

61. عفاف، روان. (2015). **أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي**. رسالة ماجستير. المسيلة: الجزائر. جامعة محمد بوضياف.ص:167.

62. عكاشة، أسعد. (2008) . **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" Paltel " في فلسطين**. ماجستير. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص:193.

63. علاوي، عبد الفتاح. (2013). **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز**. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الأغواط: الجزائر. جامعة الجزائر. ص: 370.

64. علاوي، عبد الفتاح. (2014). القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. **مجلة الاقتصاد الجديد**. مج: 2، ع: 11. ص-ص:31-44. المسيلة: الجزائر. جامعة برج بوعريريج.

65. العنزي، يوسف صالح الحمد. (2014) . **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**. رسالة ماجستير. عمان: الأردن. جامعة الشرق الأوسط. ص: 122.

66. الفارس، سليمان. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. مج: 26، ع: 2. ص-ص: 59-85. دمشق: سوريا. جامعة دمشق.

67. فهمي، امين. (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. **مجلة مستقبل التربية العربية**. مج: 10، ع: 35. الإسكندرية: مصر. المركز العربي للتعليم والتنمية.

68. قاسم، سامر. (2014). دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**. مج:63 ، ع: 5. اللاذقية: سوريا. جامعة تشرين.

69. قاسمي، كمال. (8-9 أذار 2005). **إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير**. الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة: الجزائر. جامعة ورقلة. (بحث)

70. القحطاني. محمد بن دليم . (2018) .**موقع مهارات النجاح**. تاريخ الاسترجاع. 3-9-2018 . متاح على الرابط: https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50

71. قنديلجي، عامر. (1999). **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**. ط:1. عمان: الأردن. دار اليازوري. ص:325.

72. الكردي، زهير. (2016). **استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة**. رسالة ماجستير. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص: 170.

73. كيرد، عمار. (2015). **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط**. رسالة ماجستير. الأغواط: الجزائر. جامعة البويرة. ص: 211.

74. الكيلاني، عبد الله. (2016). القيادة التحويلية والتغيير. **مجلة اتحاد المصارف العربية**. ع: 433. تاريخ الاسترجاع.17-6-2018. متاح على الرابط:
http://www.uabonline.org/en/magazine/158315851575158715751578/15751604160216101575158315771575160415781581160816/33831/0

75. اللامي، غسان. (2007). **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية**.عمان: الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص: 390.

76. لطيف، لؤي. (2008). دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. ع: 71. ص- ص: 152-206. بغداد: العراق. جامعة كربلاء.

77. اللوزي، موسى. (2002). **التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس التطبيقات**. ط2 . عمان : الأردن. دار وائل للطباعة والنشر. ص: 336.

78. محمد، محي الدين. (2010). **دور الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل في طرطوس**. رسالة ماجستير. جامعة تشرين: كلية الاقتصاد. ص: 149.

79. مخائيل، امطانيوس. (2006). **القياس النفسي**. ج:1. دمشق: سوريا. منشورات جامعة دمشق. ص: 584.

80. مختار، محمودي (2015). **استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية**. رسالة دكتوراه. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد. ص: 329.

81. مراد، زايد. (2015). إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. **مجلة المؤسسة**. ع: 3. ص -ص: 70 – 91. الجزائر: الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

82. مرشد، إياد. (2019). **مكتبة الأسد الوطنية: تحليل الواقع الراهن وآفاق التطوير**. دمشق: سوريا. وزارة التنمية الإدارية؛ برنامج الجدارة القيادية. ص: 47.

83. مسعود، شقة. (2017). **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR –حاسي مسعود**. رسالة ماجستير .كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . ورقلة: الجزائر . جامعة قاصدي مرباح. ص: 92.

84. معزوز، نشيدة، وبن عبد العزيز، فطيمة. (2011). **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**. المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. بليدة: الجزائر. جامعة سعد دحلب .

85. ملحم، يحيى، الإبراهيم، محمد. (2008) . استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** . مج: 4، ع:2 . ص–ص: 216–243. إربد: الأردن. الجامعة الأردنية.

86. منصور، بوبكر. (أذار 2015). البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص. **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية** . ع: 10. ص–ص: 195_204. جامعة الشهيد رحمة لخضر .

87. منور، أوسرير، منصور فؤاد، سعيد. (8–9 آذار 2005). **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات.** المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.

88. المنياوي، جمال. (2012). **إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تحليلية.** المملكة العربية السعودية: جامعة نجران. بحث

89. الموقع الرسمي لمكتبة الأسد الوطنية على الانترنت. http://alassad-library.gov.sy/about-us.php

90. موقع القيادة. (11أكتوبر 2014) . **مكونات القيادة التحويلية** . متاح على الرابط:
http://saudileadership.org/%D9%85%D9%83%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9

91. ميهوب، تمام. (2018). **أثر البيئة التنظيمية على الاستعداد التنظيمي للتغيير : دراسة مسحية على الجامعات الحكومية السورية.** أطروحة دكتوراه. كلية التجارة والاقتصاد. طرطوس: سوريا. جامعة طرطوس. ص:233.

92. النسور، مروان محمد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**. مج: 20، ع:2. ص–ص: 187–210. جامعة البلقاء.

93. هبال، عبد المالك. (2016). أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة. **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**. ع:16. ص–ص: 259 – 277. الجزائر .

94. ويسي، مختار. (2009). **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق**. أطروحة دكتوراه. دمشق: سوريا. جامعة دمشق. ص:351.

95. ياسين، جبار. (2014). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات. **مجلة رماح**. ع: 13. ص–ص:181–193. عمان: الأردن. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

96. Carucci, R. (2016.October 24). Organizations Can't Change If Leaders Can't Change with Them. **Harvard Business Review Magazine**. Retrieved date (12-6-2018).

Retrieved from: https://hbr.org/2016/10/organizations-cant-change-if-leaders-cant-change-with-them.

97. Cohen, D. (2005). **The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization**. Boston Massachusetts: America. Harvard business school press.

98. Lawrence W. and others. (December 2002).**Managing change: libraries and information services in the digital age** .Retrieved date (12-3-2020). Retrieved from: **https://www.researchgate.net/publication/238065331_Managing_change_libraries_and_information_services_in_the_digital_age**.

99. National Library Board.(2007). **Re-inventing library services, continuity with change : case study on the National Library Board.** translated by Bouchaib Silm. National University of Singapore: Singapore. National Library Board Singapore .

100. Wanza, L. Nkuraru, J. (2016). **Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret**. The doctoral dissertation. Kenya.

101. Bouaz, N . and Arial, E. (March 2014). **Change leader, change thyself**. Mckinsey. Retrieved Date.(3/5/2018). Retrieved from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/change-leader-change-thyself.

102. Nkemdilim,E. (Jul 17, 2017).Change management is the process, tools, and techniques to manage . Retrieved Date.(6/2/2018). Retrieved from: https://www.slideshare.net/PrestonHealthcare/change-management-3pptx

103. Schaffer, R. (October 26, 2017) .All Management is change Management .**Harvard Business Review**. Retrieved Date. (30/1/2018). Retrieved from: https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management.

الملحق رقم (1)

قائمة المراجعة

1. ما هي التغييرات التي تمت في مكتبة الأسد الوطنية؟
2. هل تمت دراسة مجتمع المستفيدين قبل التفكير بالتغيير في المكتبة؟
3. هل هناك دراسة واحصائيات عن مجتمع المستفيدين الفعليين؟ ومستفيدي المستقبل؟
4. هل تم استهداف شرائح جديدة من المستفيدين؟
5. هل يوجد أنشطة وخدمات جديدة تقدمها المكتبة لمستفيديها؟
6. هل تم تحديث وتطوير العمليات الفنية في المكتبة؟
7. هل يخضع العاملون في المكتبة، والمستفيدين من خدماتها لبرامج تدريبية؟
8. ماهي المعوّقات التي تواجه الإدارة لتنفيذ التّغيير في المكتبة؟
9. ما الإجراءات التي تقوم بها إدارة المكتبة للتطوير؟
10. هل يتم تحديد أولويات تنفيذ خطط وإصلاح وتطوير المكتبة؟
11. ما الإجراءات التي تقوم بها إدارة المكتبة لنشر ثقافة التغيير والحد من مقاومة التغيير؟
12. هل تم وضع خطط لمتابعة تنفيذ خطة إصلاح وتطوير المؤسسة؟ وكيف سيتم تطبيقها؟
13. كيف تستفيد المكتبة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء العاملين؟
14. ما الموارد التي وفرتها المكتبة لتنفيذ التغيير؟

الملحق رقم(2)

أسئلة المقابلة الموجهة للسيد المدير العام

1. هل جرى تغيير في الآونة الأخيرة على عمل المكتبة؟ نعم لا
2. متى جرى التّغيير في مكتبة الأسد؟
3. ما هو نوع ومستوى التَّغيير الذي قامت به إدارة مكتبة الأسد؟
4. من هم القائمون على التّغيير؟
5. ما هي الخطّة التي جرى استخدامها لإجراء التّغيير؟
6. هل توجد إمكانيّات كافية لإجراء أيّة تغييرات في المكتبة؟
7. هل ساهم مجلس الإدارة في التغيير؟
8. هل تتلقون الدعم الكافي من المؤسسة الأم أو من جهات أخرى؟

ملحق رقم (3)

استمارة البحث

السيد المدير العام المحترم

السادة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين في مكتبة الأسد الوطنية

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **دور إدارة التغيير في رفع سوية أداء العاملين في مكتبة الأسد الوطنية** ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

تأتي هذه الدراسة للوقوف على أهم التغييرات التي تسعى إدارة المكتبة لتنفيذها، والتعرف على الأسباب التي تدعو إلى هذه التغييرات والآلية التي سيسير عليه برنامج التغيير المعتمد تنفيذه. كما تهدف لمعرفة ما سيكون لهذه التغيرات من تأثير على أداء العاملين في المكتبة من وجهة نظركم.

وبناءاً على ذلك قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة والتي تضم مجموعة من العبارات صيغت بغرض الوقوف على هذه الدراسة. يرجى منكم قرأتها بتمعن ووضع علامة **(x)** في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: صبا خليل

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر □ - أنثى □

2. العمر:

_ من 20 إلى 30 □ _ من 31 إلى 40 □

_ من 41 إلى 50 □ _ من 51 سنة فأكثر □

3. المؤهل العلمي:

_ معهد □ _ إجازة جامعية □

_ ماجستير □ _ دكتوراه □

4. المسمى الوظيفي:

_ مدير □ _ معاون مدير □

_ مدير مديرية □ _ رئيس قسم □

_ مدير شعبة

5. التخصص العلمي:

- مكتبات ومعلومات □ - إدارة □ - غير ذلك □

6. عدد سنوات العمل في مكتبة الأسد الوطنية:

_ أقل من 5 سنوات □ _ من 5 إلى 10 سنوات □

_ من 11 إلى 15 سنة □ _ من 16 سنة فأكثر □

القسم الثاني

المحور الأوّل: إدارة التّغيير في مكتبة الأسد.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
	1. ما هي التّغييرات التي تحتاج إدارة مكتبة الأسد الوطنيّة للقيام بها؟					
1	تغيير المهام وطرق وإجراءات العمل					
2	استخدام التّقنية الحديثة في المكتبة					
3	رؤية المكتبة واستراتيجيّتها					
4	تغيير في المدخل الإنساني					
5	إدخال إدارة الجودة الشّاملة للعمل					
6	الهيكل التّنظيمي والعلاقات التّنظيميّة					
7	الثّقافة التّنظيميّة للمكتبة					
8	إدخال نظام الإدارة المتكامل					
9	تسويق الخدمات المقدَّمة للمستفيدين					
	2. ما هي مبرِّرات التّغيير في مكتبة الأسد؟					
	أ. أسباب متعلِّقة بالبيئة الخارجيّة للمكتبة:					
10	مواكبة التّغييرات التّقنية التي تحدث في مجال العمل					
11	زيادة قدرة المكتبة على التكيُّف مع المتغيِّرات التي تحدث في بيئتها الخارجيّة					
12	زيادة حدَّة المنافسة في ظلِّ انتشار المكتبات الرقميّة					
13	تطوُّر احتياجات ورغبات المستفيدين					
	ب. أسباب متعلِّقة بالبيئة الدّاخليّة للمكتبة:					
14	تراجع مستوى العمليّات الفنّية والخدمات المقدّمة					
15	وجود أهداف جديدة					
16	انضمام أفراد جدد بروح شابّة					

17	نقص الحيويّة الفاعلة في المكتبة					
18	تقادم الأساليب والممارسات الإدارية المُتَّبعة في المكتبة					
19	تدنّي مستوى أداء العاملين					

3. ماهي الآليّة التي تقوم بها الإدارة لإعداد المكتبة للتّغيير؟

20	تحديد الحاجة للتّغيير					
21	تشخيص الوضع الحالي للمكتبة وتحديد المشاكل والمعوّقات وكيفيّة التغلُّب عليها					
22	إقناع العاملين بضرورة التّغيير من خلال عرض المبرّرات والأسباب الدّاعية له.					
23	تحديد التّنظيم الذي يقود التّغيير					
24	تحديد أسباب مقاومة التّغيير وكيفيّة علاجها					

4. ما هي الإجراءات التي تتَّخذها إدارة مكتبة الأسد لنجاح برنامج التغيير فيها؟

25	تهيئة العاملين في المكتبة قبل إحداث التّغيير					
26	تحليل البيئة الخارجيّة للمكتبة					
27	تشخيص البيئة الداخليّة للمكتبة لمعرفة نقاط القوّة والضّعف فيها.					
28	التّعاقد والتّعاون مع مؤسّسات وهيئات أخرى.					
29	صياغة رؤية التّغيير ليتمّ تنفيذها وفق خططٍ مرحليَّةٍ محدّدة.					
30	تحديد المعوّقات التي قد تواجه عملية التّغيير ووضع خطط لمعالجتها.					

5. ماهي وسائل تحفيز العاملين في المكتبة على قبول التّغيير؟

31	توفير التّدريب اللّازم الذي يتطلّبه مشروع التّغيير.					
32	تفويض بعض الصّلاحيات					
33	إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات.					
34	تشجيع السّلوكيّات الجديدة الدّاعمة للتّغيير.					
35	معاقبة الذين لن يلتزموا بالتّغيير.					
36	استخدام أسلوب التّحفيز والمكافآت.					
37	دفع العاملين في المكتبة باتّجاه الشعور بالحاجة للتّغيير.					

38	ضمان وصول المعلومات عن التّغيير لجميع العاملين في المكتبة.					
39	التّركيز على شرح أسباب التّغيير أكثر من شرح نتائج التّغيير.					

6. كيف تقوم إدارة مكتبة الأسد بمتابعة تقدُّم عمليّة التّغيير وتقييم نتائجها؟

40	تعيين فريق لقيادة عمليّة التّغيير في المكتبة.					
41	وضع مؤشِّرات لمعرفة مدى التقدُّم في تنفيذ التّغيير.					
42	تنظيم اجتماعات دوريّة لتقييم سير مشروع التّغيير وفق الخطّة الموضوعة.					
43	إجراء التّعديلات اللّازمة عند اكتشاف الأخطاء أو انحراف التّغيير عن مساره.					

المحور الثّاني: أداء العاملين في مكتبة الأسد في ظلّ التّغيير.

1. ماهي الاستجابة المتوقّعة للعاملين في المكتبة بعد إجراء التّغييرات فيها؟

44	يتمكّن العاملون من إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب.					
45	لدى العاملين القدرة على تحمّل المسؤوليّات الجديدة.					
46	يرفض العاملون تنفيذ برنامج التّغيير.					
47	يمتلك العاملون القدرة على التكيُّف مع التّغييرات والظّروف المستجدّة.					
48	يقوم العاملون بأداء أعمال ومهام واضحة ومحددة.					
49	يُشكِّل التّغيير صدمة للعاملين.					
50	يفتقر العاملون إلى الرّغبة في اكتساب مهارات جديدة.					
51	أعتقد أنَّ لدى العاملين الاستعداد للمشاركة في أعمال التّطوير.					
52	يلتزم العاملون بنتائج التّغيير والتّطوير التي نسعى لتطبيقها.					
53	أعتقد أنّنا سنواجه مقاومةً لبرنامج التّغيير.					
54	يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات المكلّفين فيها وفق المعايير المعتمدة.					

2- دور إحداث التّغيير في المجالات التالي ذكرها على أداء العاملين في مكتبة الأسد الوطنيّة:

أ- التّغيير في الهيكل التّنظيمي لمكتبة الأسد سيؤدّي إلى:

55	زيادة حجم أداء العاملين.					

56	سرعة إنجاز أداء العاملين.					
57	رفع كفاءة أداء العاملين.					
58	تبسيط إجراءات العمل.					

ب- التّغيير في المهام وطرق وإجراءات العمل لمكتبة الأسد يؤدّي إلى:

59	زيادة حجم أداء العاملين.					
60	سرعة إنجاز أداء العاملين.					
61	رفع كفاءة أداء العاملين.					
62	تبسيط إجراءات العمل.					

ج- التّغيير في المدخل الإنساني (التّدريب -الإحلال) لمكتبة الأسد يؤدّي إلى :

63	زيادة حجم أداء العاملين.					
64	سرعة إنجاز أداء العاملين.					
65	رفع كفاءة أداء العاملين.					
66	تبسيط إجراءات العمل.					

د- إدخال التّكنولوجيا إلى مكتبة الأسد يؤدّي إلى:

67	زيادة حجم أداء العاملين.					
68	سرعة إنجاز أداء العاملين.					
69	رفع كفاءة أداء العاملين.					
70	تبسيط إجراءات العمل.					

ماهي اقتراحاتكم حول أهميّة التّغيير في مكتبتكم؟

.....

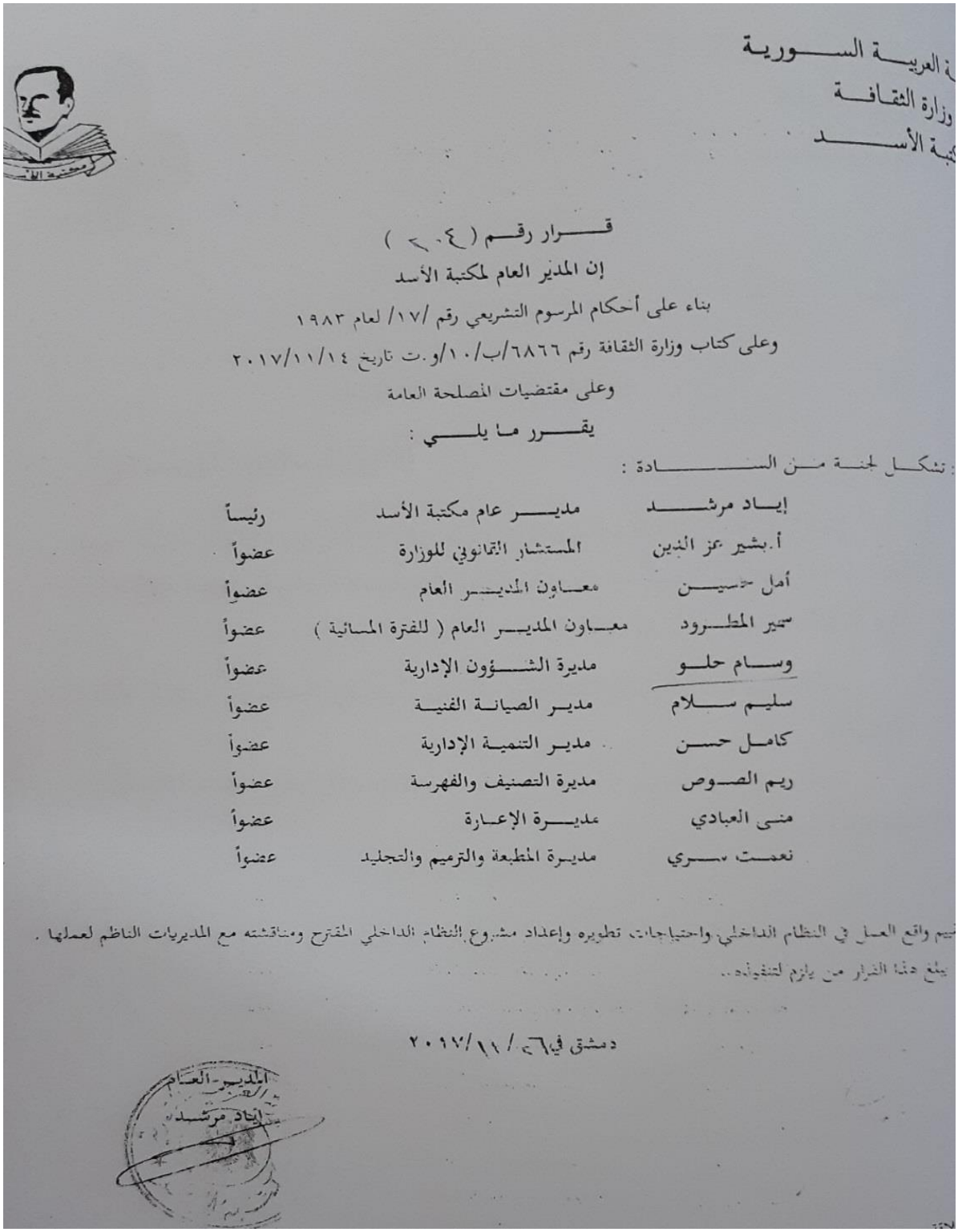
ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الدكتور	الكلية/القسم	الاختصاص
1	قيس صالح	الآداب / المكتبات والمعلومات	مكتبات جامعية
2	عبير العساف	الآداب/ المكتبات والمعلومات	إدارة مكتبات
3	مؤمنة الحواصلي	الآداب/ المكتبات والمعلومات	إدارة مكتبات ونظم واسترجاع المعلومات

ملحق رقم (5)

القرار رقم /204/ المتضمّن تشكيل لجنة مهمَّتها إعداد نظام داخلي للمكتبة.



ة العربيـــة الســـوريـة
وزارة الثقافـــة
كتبة الأســـــد

قـــرار رقـــم (٢٠٤)

إن المدير العام لمكتبة الأسد

بناء على أحكام المرسوم التشريعي رقم /١٧/ لعام ١٩٨٣

وعلى كتاب وزارة الثقافة رقم ٦٨٦٦/ب/١٠/و.ت تاريخ ٢٠١٧/١١/١٤

وعلى مقتضيات المصلحة العامة

يقـــرر مـا يلـــي :

: تشكـل لجنـة مـن السـادة :

إيـاد مرشـد	مديـر عام مكتبة الأسد	رئيساً
أ.بشير عز الدين	المستشار القانوني للوزارة	عضواً
أمل حسين	معاون المدير العام	عضواً
سمير المطرود	معاون المدير العام (للفترة المسائية)	عضواً
وسام حلو	مديرة الشؤون الإدارية	عضواً
سليم سلام	مدير الصيانة الفنية	عضواً
كامل حسن	مدير التنمية الإدارية	عضواً
ريم الصوص	مديرة التصنيف والفهرسة	عضواً
منى العبادي	مديرة الإعارة	عضواً
نعمت سري	مديرة المطبعة والترميم والتجليد	عضواً

تقييم واقع العمل في النظام الداخلي واحتياجات تطويره وإعداد مشروع النظام الداخلي المقترح ومناقشته مع المديريات الناظم لعملها .

يبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه..

دمشق في ٢٠١٧/١١/٢٦

المدير العام
إياد مرشد

ملحق رقم (6)

القرار رقم/131/ القاضي باعتماد الهيكل التنظيمي

الجمهورية العربية السورية
وزارة التنمية الإدارية
الرقم: ١٣١/ت
التاريخ: ٢٠٢٠/١/١٤م

السيد مدير عام مكتبة الأسد الوطنية

إشارةً إلى كتابكم رقم ١/٣٢٢/٦٤٧ تاريخ ٢٠١٩/٥/٢٧ ومرفقاته المتضمن مشروع الهيكل التنظيمي للمكتبة وكتابكم رقم ٧٧٦/ ١/٣٢٢تاريخ ٢٠١٩/٦/١٨ ومرفقاته مشروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد الأخذ بالتعديلات المطلوبة من الوزارة، نعلمكم أن لجنة إقرار البنى التنظيمية عقدت عدة اجتماعات حضر أحدها معاون مدير المكتبة ومدير التنمية الإدارية فيها، حيث جرى خلال تلك الاجتماعات دراسة ومناقشة مشروع الهيكل التنظيمي، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة من قبلكم تم اعتماد مشروع الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية خلال اجتماع اللجنة رقم /١٧/ تاريخ ٢٠١٩/١٢/٢٤

يرجى إصدار الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية بقرار من السيد وزير الثقافة بعد أن تم اعتماده من قبل لجنة إقرار البنى التنظيمية للجهات العامة، كما يرجى موافاتنا بمشروع مرسوم الهيكل الوظيفي لعرضه على اللجنة.

شاكرين تعاونكم

رئيس لجنة إقرار البنى التنظيمية
وزير التنمية الإدارية
الدكتورة سلام محمد سفاف

المرفقات:

الملحق رقم (7)

القرار رقم /360/ القاضي بإقرار الهيكل التنظيمي

الجمهورية العربية السورية

وزارة الثقافة

القرار رقم/ ٣٦٠ /و

وزير الثقافة

بناءً على أحكام المرسوم التشريعي رقم (١٠٣) لعام ٢٠١٢م.

وعلى أحكام القانون رقم (٧) لعام ٢٠١٨م وتعديلاته.

وعلى أحكام المرسوم التشريعي رقم (١٧) لعام ٢٠١٣م.

وعلى كتاب وزارة التنمية الإدارية رقم ١٣١/ت تاريخ ٢٠٢٠/١/١٤م المتضمن اعتماد مشروع الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية.

يقرر مايلي :

المادة الأولى : يُقرّ الهيكل التنظيمي لمكتبة الأسد الوطنية وفق النموذج المرفق.

المادة الثانية : يُلغى العمل بالهيكل التنظيمي السابق اعتباراً من تاريخ إصدار القرار

المادة الثالثة : يُبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه.

دمشق في / /١٤٤١هـ الموافق لـ ١٧/٦/٢٠٢٠م

وزير الثقافة

محمد الأحمد

مكتبة الأسد

الرقم ٢٦٥ /و

التاريخ ٢٠٢٠/٦/١٧

السيد معاون المدير العام

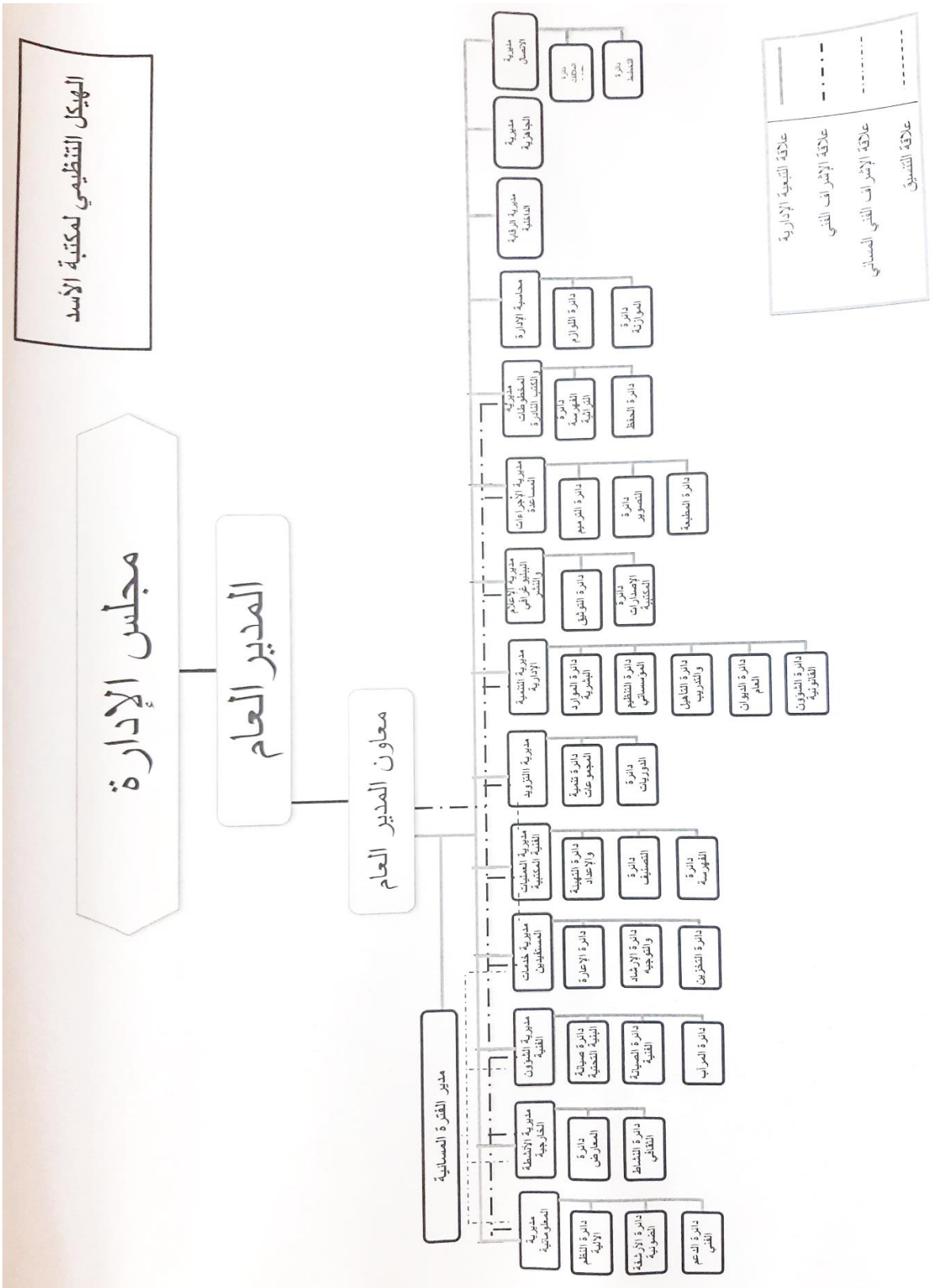
٢. التنمية الإدارية

المتابعة أصولاً

١٧/٦/٢٠٢٠

الملحق رقم (8)

الهيكل التنظيمي الجديد



الملحق رقم (9)

القرار رقم/482/ المتضمن تشكيل لجنة مهمتها صياغة مشروع خاص بالإيداع القانوني.

الجمهورية العربية السورية

وزارة الثقافة

القرار رقم / ٤٨٢ /و

وزير الثقافة

بناءً على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م.

وعلى أحكام القانون رقم / ١٩٧ / لعام ١٩٥٨ وتعديلاته.

وعلى أحكام القرار رقم ١٧٣٩/و تاريخ ٢٠٠٦/١٠/١٩م.

وعلى كتاب مكتبة الأسد رقم ١/٣٢٢/١٥١ تاريخ ٢٠١٨/٢/١٢م .

وعلى الكتاب رقم ٧٠٢/د تاريخ ٢٠١٨/٢/١٢م

وعلى مقتضيات المصلحة العامة.

يقرر مايلي :

المادة الأولى : تشكل لجنة لصياغة مشروع قانون التشريع الخاص بالايداع القانوني للكتب والمطبوعات والمواد الثقافية الأخرى في مكتبة الأسد ،من السادة:

١-أ. إياد مرشد	مدير عام مكتبة الأسد	رئيساً
٢- أ. بشير عز الدين	مستشار السيد الوزير	عضواً
٣- أ. نبيل عمران	مدير الرقابة على المطبوعات في وزارة الإعلام	عضواً
٤ - أ.أمل حسين	معاون المدير العام	عضواً
٥- أ.باسمة النبكي	مديرة الشؤون القانونية في وزارة الثقافة	عضواً
٦- أ. صبري معضماني	مدير التزويد والإيداع القانوني	عضواً
٧- أ. مؤيد قسومة	من العاملين في مكتبة الأسد	عضواً

المادة الثانية : يبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه.

دمشق في / /١٤٣٩هـ الموافق لـ ٢٥/ح /٢٠١٨م.

مدير الشؤون الإدارية

غيث صالح

معاون وزير الثقافة

توفيق الإمام

وزير الثقافة

محمد الأحمد

صورة إلى :

- مكتب السيد الوزير.
- ٢/ مكتب السيد معاون الوزير
- م . الشؤون الإدارية مع الأصل
- أصحاب العلاقة /ط مديرياتهم - عام وخاص

الملحق رقم(10)

القرار رقم /363/ الموافقة على منح تعويض طبيعة عمل

الجمهورية العربية السورية
رئاسة مجلس الوزراء
الرقم: ١/٢٦٣
التاريخ: ١٩/١/٢٠٢٠

إلى وزارة الثقافة

إشارة إلى كتابكم رقم ١/٣٢٢/١٦٧٤ تاريخ ٢٠١٩/١١/٢٠ بخصوص الموافقة على منح تعويض الطبيعة الخاصة للعاملين في مديرية المطبعة والترميم والتصوير والتجليد التابعة لمكتبة الأسد بشكل خاص والعاملين في التصوير والمستودعات في المديريات المختلفة.

بعد العرض وافق السيد رئيس مجلس الوزراء على الطلب بسقف شهري لا يتجاوز /٥٢٠٠٠/ اثنين وخمسين ألف ليرة سورية.

يرجى الاطلاع وإجراء المقتضى

الأمين العام لرئاسة مجلس الوزراء
الدكتور قيس محمد خضر

السيد مدير عام مكتبة الأسد

وزير الثقافة

مكتبة الأسد
الرقم ٤٧ /و
التاريخ ٢٠٢٠/١/١٤

٧/١٢٥٦٣ ٧/٢٥٣٤٧ حف

Abstract

This study aimed to recognize the change domains (organizational structure – tasks and work procedures – human role – technology) in enhancing the performance of workers in Al-Assad National Library in (increasing the volume of performance, increasing the speed of performance, increasing the competence of performance, simplifying work procedures). In addition, it aimed to develop a proposed plan for bringing about change in the library.

The researcher has used the case study methodology. She has adopted checklist, interview, not-taking, observation and available documents and records.

She also adopted questionnaire to complete her detailed data. The questionnaire has been applied on the sample that contained all the managers in the identified library and all other levels (general manager, evening manager, vice manager, general manager assistant, directorate managers, heads of departments and heads of sub-departments) who were 43 employees. Data was analyzed using SPSS.

The study has had a group of results and the most important ones were: The change in (organizational structure and relations – skills and work procedures – human role – technology) leads to increasing the performance of workers in Al Assad National Library.

The study has also offered some recommendations and the most important of them were: Executing the administrative reform program, reviewing the library internal system and suggesting updating it according to the organizational environment variables with the necessity of the strategic planning for the employees in the library. This can be done through studying and approximating its needs, organizing competitions and tests used to designate employees. Moreover, doing that includes working on improving workers' abilities, probing training needs, setting plans for training and rehabilitation and following their execution and assessing their effects. And Spreading awareness between workers in the library about the importance of continuous change and development in the work of the library in addition to convoying the latest updates in their work and working on improving work procedures and ways in the library in accordance with the international updates in library and information science.

Key words: change – change management – change planning – change resistance – work performance.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Libraries and Information Department

Higher Studies

The Role of Change Management in Increasing the Performance Level of Workers in Al-Assad National Library

A Dissertation Submitted to Damascus University in Partial

Fulfilment of the Requirements for the Master Degree in Libraries and Information

Submitted by: Seba Munir Khalil

Supervised by: Dr. Nabeel Al-Haddad

1441/2020