

## إدارة التغيير فى المكتبات العامة

### دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة

#### د. ثناء فرحات

رئيس قسم المكتبات والمعلومات  
كلية الآداب - جامعة عين شمس

بدرجة هائلة بالتغييرات التكنولوجية السريعة خلال السنوات الماضية. فالطرق التى يتم من خلالها جمع المعلومات وتخزينها وبثها واسترجاعها قد وفرت بعداً جديداً فى كل نشاط من أنشطة المكتبات، كما قدمت الإنترنت قوة دفع جديدة للوظائف التى تتم فى المكتبات، وقدمت أيضاً أبعاداً جديدة لكل مجال من مجالات العمليات المكتبية<sup>(2)</sup>.

وإذا كانت المكتبات فى ظل هذه الظروف تواجه مشكلات إدارة الموارد المادية والبشرية المختلفة، فإنها تحتاج لمعالجتها وجود إدارة يقوم فيها المديرون بمهام تقديم الأفكار المستحدثة اللازمة للتغيير والتكيف مع هذه التغييرات ومعايشتها فى المستقبل.

وليس المطلوب دائماً التغيير فى حد ذاته، ذلك لأن هذا التغيير قد يكون إلى الوراء لا إلى الإمام، أى أن التغيير المطلوب يجب أن يحقق الأهداف

#### (1) أهمية الموضوع ومبرراته:

التغيير سنة من سنن الله فى الكون، وهو أمر حتمى لكى تستمر الحياة. والتغيير صفة ملازمة للإنسان، فخلاليه تتجدد وتتغير باستمرار وتركيبته الجسمانية ليست ثابتة وإنما تمر بمراحل عديدة من النمو، وكذلك الحال بالنسبة لشخصيته وأفكاره ومهاراته وقدراته. ولقد أثبت الإنسان على مر العصور أنه كان ولا زال وسيظل من أقدر الكائنات الحية على الملاءمة مع التغيير، وذلك لأن الله عز وجل وهبه العقل وبواسطة العقل يحاول دائماً ابتكار وسائل التكيف مع الظروف المحيطة به. والمنظمات الإنسانية ليست وليدة الصدفة أو العشوائية وإنما هى وليدة أفكار الإنسان وإرادته لأجل تلبية بعض مطالبه واحتياجاته فى الحياة. والمكتبات ككائن حي<sup>(\*)</sup> Living Organism تمر بتطورات وتغييرات عديدة لكى تتلاءم مع البيئة التى تعيش فيها<sup>(1)</sup>.

وقد تأثرت مصادر وعمليات وخدمات المكتبات

إنتاجيتها، ولكن ما حدث بالفعل كان قاصراً عما كان متوقفاً.

## (2) مشكلة الدراسة:

تتعدد، وتتنوع أسباب إخفاق مجهودات التغيير فى المكتبات، ويردها البعض إلى صبيعة العمل تارة، والعاملين تارة أخرى، وإدارة المكتبة فى بعض الحالات، وقد يذهب البعض إلى ظروف الحضارية فى حالات أخرى.

ولما كان التغيير يمثل حتمية من حتميات العصر، كتعبير عن الضغوط التى تتعرض لها المكتبات بحكم متطلبات التقدم العلمى والتكنولوجى والفنى بصوره المختلفة، لذلك فإن غياب مهام ومسئوليات إدارة التغيير إنما يمثل معوقاً من معوقات التغيير فى تلك المكتبات.

وتتركز مشكلة الدراسة فى محاولة التعرف على المداخل الإدارية السليمة لإدارة التغيير ومدى قدرة مكتبة مبارك العامة بالجيزة على تصحيحها، وذلك إلى جانب التعرف على أبعاد استراتيجية التغيير الأكثر أهمية فى تطوير المكتبة.

ويمكن بلورة هذه المشكلة فى التساؤلات التالية:

- 1- ما هى مجالات التغيير فى مكتبة مبارك العامة؟
- 2- ما هى الأسباب التى تدفع العاملين فى مكتبة مبارك العامة إلى مقاومة التغيير؟
- 3- ما مدى تأثير الصفات الشخصية للعاملين فى مكتبة مبارك العامة على مقاومة التغيير أو تأييده؟

المرجوة منه، مواكباً فى ذلك للتطورات العالمية ومؤصلاً لحضارة وثقافة وقيم المجتمع، ومؤثراً بذلك على السلوك الإدارى وتطوره<sup>(1)</sup>.

هذا، ويتضمن التغيير فى المكتبة إجراء تعديلات فى عناصر العمل، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، فى محاولة لحل مشاكلها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأى ظروف بيئية جديدة<sup>(2)</sup>.

ولما كان العنصر البشرى هو صاحب الدور الفاعل فى تيسير وصول المكتبات إلى غاياتها أو إعاقتها عن تحقيق هذه الغايات، فإن الأسلوب القيادى للمدير والسلوك الفردى للموظف قد يشكلان عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمى، مما يتطلب معه أن يكون هناك توافق إيجابى بينهما لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية وإيجاد المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد<sup>(3)</sup>.

وتستخدم معظم المكتبات فى مصر والعالم العربى، مداخل وأنماطاً إدارية تقليدية لم تعد تتلاءم مع التغييرات المستحدثة فناً وتكنولوجياً وسلوكياً. فعلى الرغم من الجهود التى يبذلها المدبرون، فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، والسبب هو الإفراط فى بيروقراطية الإدارة والحرص على الوضع القائم، مع غياب الدور القيادى الإنسانى. فقد لاحظت الباحثة أن بعض المكتبات قد قامت بإدخال بعض التغييرات فى النواحي الهيكلية والإدارية وغيرها بجانب بعض التعبير التكنولوجى، وكان من المتوقع أن تؤدى هذه التغييرات إلى زيادة فعالية تلك المكتبات وزيادة

- 4- كيف يحقق التغيير الأهداف التي يسعى إليها؟  
5- ما هي التوصيات التي قد تسهم في عملية دفع المكتبة باتجاه التطوير والتحديث.

3- د. مورييس أبو السعد ميخائيل، مدير مكتبة مبارك العامة سابقاً، ومستشار مكتبات مبارك العامة بالجمهورية.

### (3) حدود الدراسة:

- أ - الحدود المكانية. تم تطبيق هذه الدراسة على مكتبة مبارك العامة بالجيزة.  
ب- الحدود الزمانية. تعتمد هذه الدراسة على البيانات التي تم تجميعها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2007/2006.

### (5) عينة الدراسة:

تم اختيار المكتبات العامة مجالاً للدراسة التطبيقية، كما تم اختيار مكتبة مبارك العامة بالجيزة - عينة عمدية - من بين المكتبات العامة كنموذج يكون مجالاً للدراسة الميدانية إذ احتلت هذه المكتبة مكانة متميزة بين المكتبات العامة في مصر من حيث مواكبتها للتغيير، وذلك على النحو التالي<sup>(6)</sup>:

### (4) منهج الدراسة وأدواتها:

تتبع هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، لأنه يتناول الدراسة التحليلية المعمقة لمكتبة مبارك العامة بالجيزة. فهو الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة نظراً لكون المكتبة - مجال الدراسة - تشكل حالة واحدة سوف تتم دراستها.

- تعميم استخدام الحاسبات الآلية على مستوى جميع الأنشطة بالمكتبة.
- إنشاء شبكة إلكترونية محلية LAN لربط جميع حاسبات المكتبة بأكثر من خادم شبكة، تلي ذلك ربط المكتبة الرئيسية بالمكتبة الفرعية والمكتبات الإقليمية لاحقاً WAN.
- التحول من النظام الآلي القديم «ألف» إلى الجديد «يونيكورن» بجميع مكوناته الأساسية المتكاملة مثل: الفهرس الآلي «OPAC»، والجرد، والإعارة، والتزويد، وضبط الدوريات، وإتاحة البحث فيه على شبكة الإنترنت... إلخ.
- استكمال متطلبات أساسية لتحقيق أمن الشبكة مثل Firwall McAfee ونظم الحماية والتدريب على استخدامه.
- تحويل البيانات والملفات الإلكترونية من النظام غير القياسي إلى نظام حديث مقنن.

### (1/4) أدوات جمع البيانات:

- أعدت الباحثة صحيفة استبيان (ملحق رقم 1) موجهة لجميع العاملين في مكتبة مبارك العامة بالجيزة. وتم تحكيم صحيفة الاستبيان عن طريق عرضها على مجموعة مختارة من الأساتذة المتخصصين وهم:
- 1- أ.د. علي محمد عبدالوهاب أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة عين شمس.
  - 2- أ.د. رزق سند إبراهيم أستاذ علم النفس - كلية الآداب، جامعة عين شمس.

- تأمين آليات إنتاج الترميز الإلكتروني بالمكتبة.
- إجراء عدة تغييرات فى الهيكل التنظيمى للمكتبة.

وتضم عينة الدراسة جميع العاملين فى مكتبة مبارك العامة بالجيزة.

## (6) المفاهيم الأساسية للدراسة:

يوجد العديد من المصطلحات والمفاهيم التى تتداخل مع تعريف التغيير، لذا كان من الضرورى التعرض لهذه المصطلحات للتعرف على أوجه الفرق بينها.

### أ- التطوير:

هو ترشيد الإمكانيات الحالية مادياً ومعنوياً وتسخيرها لخدمة أهداف التنمية بفعالية فى ضوء المتغيرات العالمية والمحلية مع التخطيط العلمى والاستعداد التنظيمى لهذا التطوير<sup>(7)</sup>.

### ب- التغيير:

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المكتبة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالى، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>(8)</sup>.

كما يعرف على أنه استجابة مخططة من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات والمكتبات لردود الأفعال التى يتركها التقدم العلمى والتطبيقات بين اللحظة والأخرى مادياً ومعنوياً<sup>(9)</sup>.

### ج- التغيير التنظيمى:

يقصد بالتغيير التنظيمى أى تبديل أو تعديل

فى أحد الأنظمة الفرعية من شكلى إلى آخر، فىأخذ أشكالاً جديدة فى المكتبة ويستجيب له المديرون بأشكال وطرق مختلفة<sup>(10)</sup>. وهو الذى يتعلق بتغيير قيم العاملين، واتجاهاتهم، وعاداتهم، ودوافعهم، وطموحهم، وكذلك علاقاتهم مع بعضهم ومع الجهاز الإدارى بالمكتبة<sup>(11)</sup>.

كما يعرف على أنه عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظم فى كافة أجزاء عناصر المكتبة أو بعض منها، التى تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة لتنظيمية، بحيث تضمن للنظام بقاءه واستمراره وتطوره فى ظل الظروف المتغيرة<sup>(12)</sup>.

### د- التغيير الإخطط:

وهو ذلك التدخل المقصود والمستمر بغرض تصحيح مسار المكتبة وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة بتغيير مجموعة القيم والأفكار والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعاملهم وعلاقاتهم وأهدافهم وتشكيلهم والعوامل التنظيمية، لتناسب مع المتغيرات المحيطة، وتوفير متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج توضع موضع التنفيذ، ومن ثم إحداث التواءم والتوافق بين المكتبة وبين المتغيرات المحيطة<sup>(13)</sup>.

### هـ- إدارة التغيير:

إدارة التغيير من وجهة نظرنا لا تخرج عن كونها حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التى تملئها لغة العصر ولغة المستقبل القريب<sup>(14)</sup>.

كما تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال<sup>(15)</sup>.

## (7) الدراسات السابقة،

فى عام (2006) أعد «سعد بن سعيد الزهرى» دراسة بعنوان «تحديات التغيير فى المكتبات ومراكز المعلومات»<sup>(16)</sup> تناول فيها الغزو التقنى للمكتبات ومراكز المعلومات من حيث سيطرة الناشرين على المواد العلمية والبحثية والمعرفية لدرجة أثرت معها هذه السيطرة فى مسارات التواصل العلمى وفى الخدمات العلمية والمعرفية التى يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات تقديمها لجماهيرها. وأجاب الباحث فيها عن تساؤل هو «ماذا يمكن لكل منا أن يفعله فى ظل هذه التطورات والتغييرات المتسارعة فى عالم النشر والإناحة والتواصل العلمى»؟.

## التغيير فى مجال المكتبات والمعلومات؛

تمر المكتبات الآن بمرحلة تغيير أساسى وكبير نظراً للقضايا الملحة. ومن الموضوعات الهامة التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على أعمال الشبكات، وعلى المشاركة فى المعلومات وعلى قواعد بيانات المستفيدين، بالإضافة إلى التحدى الذى يقضى بأن تبقى ملمين بالتطورات المعاصرة.

ومع ذلك، يقول ستيفارت «Stuart» إن مهارات المكتبة ستكون بعيدة عن أن تصبح قد عفى عليها الزمن. فالمهارات الأساسية قد أصبحت

رغم ذلك أكثر أهمية بسبب تحديات المشاركة فى المعلومات عبر الكرة الأرضية. ونحن فى حاجة إلى أفراد لتنظيم المعلومات، أفراد يعرفون ما هو متاح ويقدمون النصح بشأن كيفية الاستفادة القصوى من الإمكانيات ومساعدة المستفيدين من المكتبات. وفيما يتعلق بالمواد المطبوعة فإنه لا دليل على أن المفهوم التقليدى للمكتبة كمستودع للكاتب من المحتمل أن يكون فى طريقه إلى الزوال، فهناك 85000 كتاب يتم نشره كل عام فى المملكة المتحدة وحدها، وذلك بالإضافة إلى الصحف والمجلات العلمية. فعلى الرغم من زيادة مصادر المعلومات، لا توجد بادرة حقيقية على أن النشر الإلكتروني سيحل محل الكلمة المطبوعة<sup>(17)</sup>.

وقد لاحظت كلية دراسات المعلومات بجامعة سيراكوس «Syracuse» فى عام 2002 أن عمل المكتبات، مع بداية القرن الـ21، يحتل مقدمة التحول الثقافى والاجتماعى. فالتقدم والتطورات التكنولوجية قد أعادت تعريف بيئة المعلومات بطرق تفرض تحديات فنية وثقافية وعقلية وأخلاقية على مهنة المكتبات، بما فى ذلك طبيعة الحفظ وأماكن حفظ السجلات والموضوعات المتعلقة بالوصول إلى المعلومات والملكية الفكرية. ومهنة المكتبات تتطور وتعيد تعريف نفسها لكى تتعامل مع تحديات البيئة المتغيرة، وذلك على النحو التالى:

أولاً: بيئة المعلومات المتغيرة تؤثر على المكتبات نفسها.

ثانياً: القيم الثقافية تمضى الآن فى عملية التحول نتيجة للتقدم فى تكنولوجيا المعلومات.

المعالم الرئيسية لهذه الأدوات والتقنيات والتي تشمل ما يلي:

- انتشار الحاسبات الآلية قد أدى إلى تصنيع أرخص وأسرع للكمبيوتر.
- تخزين أرخص للبيانات. على سبيل المثال، وسائط التخزين البصري.
- ترقية المعلومات والنصوص والجرافيك، وسرعة الصور، والفيديو الصوتي... إلخ.
- نقل أفضل للبيانات بين النظم والوسائط المختلفة.
- تحسين فى الاتصالات عن بعد التى لها مقدرة متزايدة بدرجة كبيرة على بث البيانات.
- حجم منخفض للعتاد.
- قدرة متزايدة للأجهزة المادية للحاسب وبرامج الحاسب.
- إضافة إلى ذلك، فإن بيئة المعلومات الجديدة تزود المكتبات على اختلاف أنواعها بخدمات جديدة تحقق أنماطاً منظمة ذات وصول لا حدود له للمعلومات العالمية عند الضغط على لوحة المفاتيح.
- تخزين كميات كبيرة مسن البيانات مثل: CD - Rom .
- تعاون وتشكيل لنظم الشبكات.
- كفاءة متزايدة وحذف للأعمال الروتينية والمتكررة.
- فرص لتسويق المعلومات.
- وسيلة كبيرة ومتزايدة لتحقيق دخل.

ثالثاً: الطريقة التى يتم من خلالها التعامل مع المعلومات تقضى بأن أمين المكتبة لا يمكن أن يجلس على مدرجات المتفرجين إذا كان يجب عليه أن يواجه تحديات هذه البيئة المتغيرة

رابعاً: يجب على أمين المكتبة أن يفهم بيئة المعلومات المتغيرة فى ارتباطاتها الثقافية والفنية والمنهنية.

**والتغيير في بيئة عمل المتخصصين في مجال المعلومات يمكن أن ينظر إليه من منظورات متعددة هي:**

#### أ - اقتصاد المعرفة:

التأثير المباشر لتكنولوجيا الطباعة تمثل فى النشر الأوسع للمعلومات المسجلة فى كل أنحاء العالم. وزادت بشكل ملحوظ أعداد الناس الذين يشتركون بشكل أو آخر فى العمل المتعلق بالمعرفة<sup>(18)</sup>.

#### ب- منظورات تكنولوجيا المعلومات<sup>(19)</sup>

لوحظ أن نظم المعلومات ذات التكنولوجيا العالية قد أثرت فى جميع النشاط الإنسانى. والإنجاز العلمى العملاق للألفية الماضية هو نظم المعلومات ذات التقنية العالية الذى بدأ أنه يتحكم فى الزمن الحالى ويشكل المستقبل بوجه خاص. وبالتأكيد فإن تأثيره على المكتبات ومراكز الوثائق لا يمكن تجاهله.

والأسباب وراء تأثير بيئة المعلومات المتغيرة لا يمكن تجاهلها. إن المعرفة بالمعالم الرئيسية للجيل الجديد من الأدوات والتقنيات لأداء وظائف المعلومات تعطى للمرء هذا المعنى. ويمكن تلخيص

• ربط استراتيجي للشبكات المحلية بالشبكات العالمية مما يجعل العالم قرية عالمية.

إذن، ما الذي تعنيه هذه البيئة الخاصة بالمعلومات للمهنة المعلوماتية؟ إن مكتبات المستقبل لا يمكن أن تظل أو تبقى على قيد الحياة من خلال مفاهيم تم تحديدها لمجموعات تتألف من الكتب فقط. والعلاقة بين الكتاب والمكتبة في المستقبل ستكون علاقة بلاغية أكثر من كونها علاقة حرفية. وستكون البيئة المنبثقة للمعلومات الإلكترونية بلا حوائط أو جدران، ذلك لأن الهدف هو بيئة إلكترونية مترابطة يستطيع الفرد فيها أن يصل إلى مجموعة متنوعة لمصادر المعلومات والمعرفة بطريقة سهلة وبسيطة تساعد في تنشيط الذاكرة والتعلم واتخاذ القرار وخلق المعرفة الجديدة أو الكشف عنها.

### ج- الترقيم:

تستند عالمية ومحلية المعلومات بدرجة أساسية على التكنولوجيا الرقمية. ويجب على المتخصصين العاملين في مجال المعلومات أن يصلوا إلى اتفاق لكيفية تأثير النظم الرقمية على تخزين المعلومات وإمكانات الاسترجاع والاتصال<sup>(20)</sup>.

### د- التحول الكبير:

الكتب الإلكترونية والدوريات الإلكترونية والجامعات الإلكترونية، وكذلك التعليم الإلكتروني والنشر الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والمكتبات الإلكترونية، هي جميعاً نظم تمثل الهجرة الكبرى عن النظم التقليدية والمألوفة إلى الصيغ الإلكترونية.

فكيف يمكن للمكتبة الرقمية أن تؤثر على إمداد أو تزويد خدمات المراجع؟ وكيف يؤثر النشر الإلكتروني على المعارف الأكاديمية؟ هذه هي القضايا الجديدة أو الموضوعات المنبثقة للمناظرات المهنية والمناقشات والمداومات الخاصة بالتغيير.

### هـ- الحفظ:

أحد المعالم البارزة للثورة الرقمية هو القدرة على تحويل النصوص والكلام والصور والأصوات والجرافيك إلى الشكل الرقمي، على شكل صيغ لمعلومات يمكن قراءتها أو قابلة للقراءة والخزن والاسترجاع. وذلك يجعل الوصول إلى هذه المعلومات سهلاً بدرجة كبيرة للغاية<sup>(21)</sup>.

### و- التغييرات في الاتصالات العلمية:

الوسائط الجديدة للاتصالات العلمية الواسعة قد أصبحت متنوعة ومتشعبة. والتحدى الذي يواجهنا هنا يتعلق بإدارة الوسائط الجديدة في بيئة مهجنة مع وجود الوسائط التقليدية. وهنا نجد أن المهارات الجديدة في التعامل مع الوسائط المتعددة والوسائط الإلكترونية والرقمية أو الافتراضية قد أصبحت مطلوبة بدرجة متزايدة<sup>(22)</sup>.

### ز- الأدوار في البيئة المتغيرة:

تتضمن الأدوات الجديدة للعاملين في مجتمع المعرفة ما يلي<sup>(23)</sup>:

- خبراء التكنولوجيا، أي ضمان أن الأفراد في مجتمعات المعرفة يفهمون التكنولوجيا المتاحة ويستخدمونها الاستخدام الكافي.

- المفهرس / موظف الأرشيف، وذلك لكي يفي تنظيم المعلومات بالاحتياجات المهنية لمجتمع المعرفة، ويجب عمل انتقاء وفرز بصفة دورية، وبناء قاعدة للمعرفة وزيادة كفاءة المكتبة.
- الإرشاد والتوجيه، أى توجيه أفراد مجتمع المعرفة للمعلومات الخارجية عندما يكون ذلك ملائماً، والمحافظة على وجود معلومات ذات مستوى عال بشأن المصادر الموجودة خارج المجتمع.
- الاستكشاف: المداومة على البحث والتفتيش عن المعلومات المفيدة لمجتمع المعرفة وإظهارها داخل قاعدة المعرفة.
- أمين مكتبة البحوث. يجب أن يساعد المستفيدين على تحديد الاحتياجات للمعلومات وعمل أولويات تكون على صلة وثيقة بالمعلومات التى تستمد من مجموعة كبيرة من المعلومات استناداً إلى تفضيلات المستفيد.
- المحلل. يجب على المحلل إضافة القيمة للمعلومات بخلق سياق للفهم والبحث عن نمط المعلومات تشير إلى جوانب جديدة هامة.
- مناقشة الجوانب الهامة، أى استخراج معلومات عن طريق طرح الأسئلة الهامة، وبعد ذلك يتم عمل تغذية مرتدة للمعرفة حتى يمكن للمشاركين التأكد مما تعلموه.
- يمكن لأمناء المكتبات أن يزيدوا الوعي بين مستخدمي شبكات المعلومات ومحتوياتها واستخداماتها الممكنة. ويمكنهم أن يساعدوا المستخدمين الحديثي العهد بالشبكات الإلكترونية ويساعدوا فى تحديد المصادر غير المألوفة للحصول على المعلومات.
- وكمدربين للمعلومات، يحتاج أمناء المكتبات إلى الوصول إلى مصادر المعلومات ذات الأشكال المتعددة، وذلك عبر موضوعات دراسية كثيرة. فلديهم المهارات لبناء أدوات التجول عبر مصادر الشبكات بنفس الطريقة التى قاموا فيها بتطوير أدوات التجول للمعلومات المنشورة فى فهارس المكتبة التقليدية والبيولوجرافيات القومية.
- وكمستشارين لإدارة المعلومات، يمكن لأمناء المكتبات أن يساعدوا مستخدمى الشبكة فى بناء نظم معلومات شخصية والحفاظ عليها، نظم توفر الوصول إلى مجموعات فرعية لمصادر المعلومات المستمدة من الشبكات والتى لها صلة وثيقة بعمل كل مستخدم.
- وكأمناء للمعلومات، يواجه أمناء المكتبات تحديات واضحة فى أدوارهم، حيث أن الموارد والوسائل المادية قد تحولت إلى شكل إلكترونى، وتوصيل إلكترونى عند الطلب، وأصبح هذا الشكل شكلاً شائعاً. لكن الطبيعة السريعة الزوال لكثير من المواد الإلكترونية تخلق رغم حاجة فعلية إلى تحديد ما هو ملائم من هذه الأشكال المتعددة للمعلومات الإلكترونية.
- وكمرودين للمعلومات، يمكن أن يعمل أمناء المكتبات على إتاحة مجموعات كبيرة من مجموعات الكتب التى كان يمكن استخدامها من خلال مواقع متعددة.
- وكمستفيدين من التغيير، يمكن للعاملين فى

• ومن الناحية الثقافية، هناك المعايير والقيم الجديدة.

وفي خدمات المكتبات والمعلومات، فإن التحول من حياة مصادر المعلومات داخل مبنى المكتبة إلى الإتاحة والاسترجاع الإلكتروني للمصادر البعيدة. يحدث نوعاً خاصاً من التغيير في<sup>(25)</sup> :

1- التعاون مع عدد كبير من المجموعات المختلفة والأفراد.

2- مهارات إضافية للعاملين والمستفيدين من المكتبة.

3- إدارة متزايدة لعملية اتخاذ وصناعة القرار.

ولقد تنبأ نيومان «Newman» وآخرون بأنه ليست هناك مهنة ستدخل في مضمار المزيد من التغيير الجذري بين عامي 2000 و 2010 بدرجة أكبر مما سيكون عليه الحال بالنسبة لمهنة المكتبات والمعلومات: إذن فكيف سيتصرف العاملون في مجال المكتبات والمعلومات حيال البيئة المتغيرة في الوقت الحالى وفي المستقبل؟ وأضاف ليونارد «Leonard» إلى ذلك بطريقة ساخرة قائلاً أنه إذا ظل أمناء المكتبات والعاملون معهم فى مكتباتهم فسرعان ما سيتم وضعهم على هامش الزمن.

يجب على أمناء المكتبات، إذن، أن يساهموا فى تغيير وتعديل قيمهم التقليدية، ولكن ليس من العدل ومن الواقعى أن نتوقع منهم القيام بذلك بلا مساعدة، فالمسؤولون عن التخطيط والتنظيم يجب أن يخلقوا ظروفاً داخل المكتبة من شأنها التحرك تجاه أهداف جديدة، ذلك لأن مفتاح النجاح فى التغيير داخل المكتبة وهو وجود وجهات نظر جديدة بالنسبة للمشروع الذى يجب القيام به.

المكتبات أن يؤثروا على المديرين والحكومات بدرجة مناسبة لكى يسمحوا لهم باسترجاع المعلومات المستمدة من الشبكة لمستخدمى المكتبات.

• وكأمناء فى المكتبات العامة، يمكن للعاملين فى مجال المعلومات أن يوفرؤا محطات العمل وبوابات الشبكات والبرامج التى قد لا تتوافر للجمهور بوسيلة أخرى.

وكما قيل فإن هذه الأدوار الجديدة ليست مجرد إعادة تسمية للوظائف التقليدية الحالية للعاملين فى مجال المعلومات ولكنها تمثل اعترافاً بأدوارهم الحيوية فى تغيير مجتمع المعلومات العالمية.

### ح- حاجة المكتبات إلى التغيير؛

بالإضافة إلى التغييرات فى بيئة عمل المتخصصين فى مجال المكتبات والمعلومات والسابق الإشارة إليها، يمكن أن ترى المكتبة وخدمات المعلومات كجزء من البيئة التى تخضع للتغيير كما يلى<sup>(24)</sup> :

• فمن الناحية السياسية، هناك رقابة متزايدة من الحكومة عن طريق إصدار التشريعات المنظمة.

• ومن الناحية التعليمية، هناك نظام للتعليم العالى على نطاق واسع.

• ومن الناحية التكنولوجية، هناك الشبكات واستخدام الحاسب الآلى والاتصالات عن بعد.

• ومن الناحية التنظيمية، هناك هياكل جديدة.

• ومن الناحية الاقتصادية، هناك مطالب متزايد لإيجاد خدمات جيدة بسعر معقول.

تفرضها عليهم أدوارهم الجديدة، وذلك من خلال (27) :

- توفير الوصول المنظم للمعلومات.
  - توفير التعلم من خلال الكتب الإرشادية للتعليم والدورات التعليمية المباشرة on line والإنترنت.
- يتضح مما سبق أن العاملين في مجال المكتبات والمعلومات سيحتاجون إلى مجموعة من المهارات الجديدة لكي يقوموا بأدوارهم في خدمة المعلومات الآن وفي المستقبل، فضلاً عن ضرورة تعديل المهارات التقليدية لتناسب مع السيناريوهات الجديدة بقدر الإمكان أو تكون هناك حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة من شأنها أن تضيف قيمة للخدمات التي يتم تقديمها.

وتصف فرانسيس هيندريكس Frances "Hendrix أهداف التغيير على أنها إعادة توجيه أو تصميم المكتبات العامة من أجل المستقبل، فالمكتبات العامة تعمل في أسواق تنافسية بدرجة كبيرة. وإذا أردت أن تلحق بالتطورات التكنولوجية، فإن عليها أن تستعد لهذه التطورات وأن تقبل التغييرات المفروضة نتيجة هذه التطورات التكنولوجية، وإذا أخفقت المكتبات في تحقيق ذلك فسينتهى بها المطاف لأن تكون المكتبات أماكن يستعيرون منها القصص فقط. وتقول فرانسيس: نحن في حاجة إلى تطوير الخدمات، والمشاركة في الموارد والوسائل، وأن نشجع الشباب على استخدام المكتبات وأن نقدم لأي مجموعة لها اهتمام خاص ما تحتاج إليه، كما ينبغي علينا أن نفكر في وصول المستخدمين النهائيين من الأفراد إلى هذه الخدمات، وأن ندرّب أمناء المكتبات ومجعلهم قادرين على

ولقد اعتقدت بيرى «Perry» أن من المحتمل أن يكون العاملون في مجال المكتبات والمعلومات في المستقبل هجيناً من العمل المتعلق بأمانة المكتبة والعمل المتعلق بالحاسبات، والعمل المتعلق بالإعلان والوسائط والتقنيات التعليمية. وبالتالي فإن أمناء المكتبات في حاجة إلى إعادة التفكير بشأن الكيفية التي من خلالها يمكنهم أن يضيفوا لمكتباتهم قيمة لدعم البحوث والتعليم. وهم أيضاً في حاجة إلى أن يتعلموا من زملائهم، ذلك لأن أمناء المكتبات يمتلكون المهارات المهنية لكي يكونوا على صلة بالتغييرات الجديدة ويسهموا في البيئة المتغيرة. وهذه المهارات تتضمن ما يلي (26) :

- مهارات الاستماع الجيد وتحديد المشكلات.
  - معرفة عميقة لما يشكل المعلومات الجيدة.
  - خبرة واسعة في اختيار المعلومات التي تكون ملائمة لمؤسساتهم.
  - القدرة على تعليم المهام المعقدة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
  - فهم لكيفية تنظيم المعلومات حتى يمكن استرجاعها.
  - فهم للمناهج وللمواد المختلفة بالجامعات.
  - القدرة على بناء علاقات إيجابية في العمل مع أعضاء هيئة التدريس.
- ونادت «بيرى» بأن جميع هذه المهارات يشهد الاحتياج إليها الآن وسيشهد الاحتياج إليها بدرجة أكبر في المستقبل.
- ويقترح اوكتونجي «Oketunji» (2003) أن أمناء المكتبات يمكنهم أن يواجهوا التحديات التي

إن إدراك المتغيرات الرئيسية فى البيئة الخارجية والمشاكل الداخلية للمكتبات هى الخطوة الأولى لإدراك الحاجة إلى التغيير. تأتى أهمية ذلك من أن عدداً من المكتبات لا تدرك الحاجة إلى التغيير فى وقتها، وقد يذهب الوقت المناسب ولا تلاحظ هذه الحاجة حتى تظهر المشكلة وتزداد، وعندما تكتشف المشكلة قد يأتى حلها متأخراً جداً، وعليه فمن الضروري أن يكون لدى مديري المكتبات معرفة شديدة ببيئتهم الخارجية بنفس مستوى معرفتهم بالبيئة الداخلية لمكتباتهم<sup>(29)</sup>.

### المدخل الإدارى للتغيير:

يتجه التغيير عادة نحو الأفضل بطريقة محسوبة ومخططة، وبذلك يعد التغيير تطويراً. وتتم معالجة التغيير أو التطوير الإدارى من خلال أحد مدخل ثلاثة يعد الأول منها بمثابة مدخل الإدارة العلمية «تطوير أساليب العمل»، ويطلق على المدخل الثانى المدخل السلوكى «التطوير فى المنظمة»، ويسمى المدخل الثالث بالمدخل الابتكارى «الخروج من الموضع». وأياً كان المدخل الذى نستخدمه لمعالجة التغيير وتحقيق التطوير، فإن السمة الأساسية لهذا النشاط هى المقاومة باعتبار أن التغيير يؤلم من لم يحدثه ويؤلم من يحدث له<sup>(30)</sup>.

### 1- مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب

#### العمل):

يمكن القول أن التطوير فى مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى تتعلق أولها بالهيكلين التنظيمى والوظيفى، ويتعلق المجال الثانى بتطوير مواقع تطوير الخدمات وتطوير أساليب

تقديم هذه الخدمات. والواقع أن بعض المكتبات تقدم بالفعل خدمة الوصول إلى المعلومات، ولكن بصورة فردية. وتتخيل فرانسيس أن المكتبة العامة ستصبح فى المستقبل مختلفة تماماً عن المكتبة العامة التى نراها اليوم، فما يجذب الناس الآن ليس هو نفس الشيء عندما قام كارينجى "Carnegie" ببناء المكتبات، وما يريده الشباب قد لا يكون بالضرورة مجلداً ضخماً. فالمكتبات فى حاجة إلى أن تكون متاحة بدرجة أكبر، ولا يتم بناؤها لمجرد أن تكون كالمتاحف.

والآن هل أمناء المكتبات مجهزون لأن يلاحقوا التغيير السريع فى المجال؟ إن الإجابة المختصرة على هذا السؤال هى «لا»، وهذا ما تقوله فرانسيس هيندريكس. والواقع أنه يفترض أن يكون ذلك ممكناً، لكن هناك عدداً قليلاً من كليات المكتبات تخرج أفراداً ملمين بقدر كبير من تكنولوجيا المعلومات.

ومع ذلك، فإن الوصول إلى الإنترنت سيزداد، ولا سيما بالنسبة للصغار أو الشباب، أى أن هناك حاجة إلى وجود معبر للأفراد من أجل الاستخدام العارض والموسمى حيث يريد المستخدمون الجودة. وسيكون هناك دائماً دور للمكتبات العامة طالما أننا واضعون فى هذه الاحتياجات<sup>(28)</sup>.

ويمكن إدراك الحاجة إلى التغيير التنظيمى من خلال ملاحظة عدة مؤشرات داخلية متمثلة فى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع دوران العمل وازدياد نسبة الغياب، وانخفاض الإنتاجية، وهى جميعاً قد تدعو إلى إجراء تغييرات تنظيمية فى أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل.

العمل بها، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وحوافزهم وترقياتهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية. ويتضمن التطوير التنظيمى والإدارى فى هذه المجالات الثلاثة ما يحكم العمل بها من تشريعات.

ويشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات الحكومية وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية الآتية:

1/1- تطوير مواقع الخدمات. من حيث المباني والمظهر والنظافة والأثاث والمعدات المكتبية الحديثة بما يسهم فى التيسير على جماهير المواطنين طالبي الخدمات فى هذه المواقع.

2/1- تبسيط الإجراءات. ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية فى العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائى فى شىء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدى إلى تعطيله.

3/1- تصميم النماذج. ويستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

4/1- تصميم مكان العمل. ويقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة. ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع

المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق والحجرات مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم مكان العمل أيضاً وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل تقسيم تنظيمى.

5/1- تحسين طرق العمل. ويقصد به استخدام التفكير الابتكارى والفعال فى وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

وتسعى هذه المفاهيم إلى تطبيق عدة مبادئ ينبغى مراعاتها عند تصميم إجراءات جديدة أو تبسيط إجراءات قائمة.

#### مبادئ الإجراءات:

تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخصائص المرغوبة فى الإجراءات، وفيما يلي بيان أهمها:

1/1- أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد.

2/1- أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات فى الإسراع فى إنجاز العمل.

3/1- أن يكون الوقت المحدد لإنجاز كل خطوة مساوياً أو مقارباً لإنجاز كل من الخطوات الأخرى.

4/1- تصميم نماذج تطبع عليها المعلومات الثابتة وترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة.

5/1- التقليل من أعمال المراجعة غير الضرورية وأن توضع خطواتها كلما أمكن فى المراحل الأخيرة من الإجراءات.

6/1- العمل على ترتيب وتسلسل الخطوات بالإجراءات.

## 2- المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة):

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة (لدواعي التغيير) وهو يعد استراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف، وفي التركيب الهيكلي للمنظمات، حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة.

فالتطوير في المنظمة هو:

- مجموعة من المعالجة السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة مستمرة وترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات.
- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغييرات المحيطة. وترتكز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري للمنظمة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل الجماعي.

وعلى ذلك، يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، ويقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي هو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه

تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطوير والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

## 3- المدخل الابتكاري (الخروج من الموضع):

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مضع يتكون من عدة أضلاع هي معارفه وثقافته ومنطقه وعاداته ومعتقداته وموروثاته وقيمه وتقاليده... إلخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المضع تعتبر من قبيل التصرفات العادية والتقليدية، فإذا خرج الفرد من هذا المضع وتصرف بعيداً عن أضلاعه فإنه يصل حتماً إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية.

## قوى التغيير:

يمكن تقسيم القوى التي تحدث التغيير بالنسبة للمجتمعات والمكتبات إلى قوى داخلية وقوى خارجية.

- القوى الداخلية. تؤثر القوى الداخلية مباشرة على الأفراد والجماعات بالمكتبة مثل القوانين واللوائح والنظم الحكومية. وتؤثر هذه القوى الداخلية على النظم بدرجات متفاوتة.
- أما القوى الخارجية فهي أكبر تأثيراً على المكتبة من القوى الداخلية لانساع مجالاتها، وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وتؤثر على المكتبة أولاً ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها، وقد تكون هذه القوى الخارجية تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المكتبة.

## وتساعد العوامل الآتية علي إحداث التغيير وانتشار آثاره<sup>(31)</sup>:

- التكنولوجيا وانتشارها في كافة المجالات.
- انتشار أنشطة التعليم والتدريب وما يؤدي إليه من توسيع المدارك وتنمية القاعدة الحضارية والفلسفية بجانب القدرات والمهارات، ومن ثم تزايد القدرة على التطوير والابتكار.
- تطبيق القوانين واللوائح التي تمثل انعكاساً للقيم والعادات والتقاليد المتغيرة خاصة في المجتمعات الديمقراطية.
- انتشار أساليب ووسائل التخطيط التي تخلق الإجراءات وتبتكر الأساليب وتحدد أفضل مجالات التحرك والتطور واتخاذ المواقف الجديدة.
- انتشار أنشطة ونظم التطوير التنظيمي والتي تساعد المكتبات على تغيير وتطوير قيمها الحضارية وتغيير أوضاعها وطرق عملها بما يتمشى مع القوى المحيطة المؤثرة.
- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي سهلت نقل وانتقال وتبادل تلك الأفكار الجديدة.

## أسباب التغيير:

هناك أسباب عديدة تجعل المكتبة تلجأ للتغيير، ويمكن تصنيف تلك الأسباب التي تستدعي التغيير تحت نوعين رئيسيين هما: الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية.

## أ- الأسباب الداخلية:

تتبع هذه الأسباب من داخل المكتبة، وغالباً ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المكتبة<sup>(32)</sup>، ومن بين هذه الأسباب ما يلي<sup>(33)</sup>:

- 1- الأهداف: إن تغيير الأهداف لأي مكتبة يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً على أي مظهر من مظاهرها، لأن أي مكتبة ترتبط ارتباطاً أساسياً بالأهداف.
- 2- الهيكل التنظيمي: قد يحدث التغيير بسبب إعادة تقسيم العمل، أو خطوط السلطة، أو تحديد الواجبات والمسؤوليات، أو تحديد العلاقات بين الوظائف، أو تطبيق اللامركزية على فروع المكتبة... إلخ.
- 3- إدخال تكنولوجيا جديدة: كالحاسبات الآلية ونظم الاتصال والبرامج والآلات والأساليب التي تعاون في حل مشاكل المكتبة.
- 4- تغيير القيادة العليا: لا شك أن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل بالمكتبة يؤثر على أدائها، فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فإن من شأن ذلك أن يتسبب في إحداث تغيير في المكتبة.
- 5- النمو في الحجم: لقد ازداد حجم المكتبات وازدادت طلبات المستفيدين وازداد تعقدها، مما يستدعي وجود تغييرات كبيرة في تلك المكتبات<sup>(34)</sup>.

## ب- الأسباب الخارجية:

هناك أسباب أخرى للتغيير تأتي من البيئة المحيطة بالمكتبة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1- حرص المكتبة على التكيف مع الظروف الخارجية، والاستجابة لضغوط المستفيدين والمنظمات والتكتلات والقوى التي تقع في البيئة الخارجية.

2- الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المكتبات، فالمكتبة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بها. ومن الجدير بالذكر أن أى تغيير ترمى إليه المكتبة هو تغيير إنسانى أولاً وقبل كل شيء، وفهم العاملين في المكتبة له أمر أساسى وضرورى حتى يكتب له النجاح.

3- القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المكتبة، وذلك باستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من استخدام الذاتية للإدارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل.

4- إدخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجى فى المكتبة، وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة فى النظم الداخلية، بشكل يودى إلى نجاح التميز التكنولوجى.

5- تبسيط إجراءات العمل فى المكتبة، سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها، بما يساهم فى أدائها فى وقت أسرع وبجهد أقل وتكلفة أدنى.

6- تغيير الأنماط القيادية فى المكتبة، من أنماط بيروقراطية إلى أنماط ديمقراطية، بحيث تهتم بمشاركة العاملين فى عملية صنع القرارات. هذا، وتتسع أهداف التغيير لتشمل أية تغييرات

1- البيئة: فى حالة تغيير البيئة الخارجية، يصبح التغيير فى المكتبات ضرورياً. وتتضمن البيئة الخارجية الكثير، كالظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية... إلخ<sup>(4)</sup>.

2- التشريعات: قد يحدث التغيير نتيجة صدور قوانين أو لوائح حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمكتبة، أو حدوث تغيير فى التوجيهات القانونية فى البيئة الخارجية للمكتبة، مثل: صدور قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 627 لسنة 1981 بشأن إنشاء مراكز المعلومات والتوثيق فى الأجهزة الإدارية للدولة، والكتب الدورية التى يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وتخص العمل والعاملين فى مجال المكتبات والمعلومات<sup>(36)</sup>.

3- التقدم التكنولوجى: أثر التقدم فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفى أساليب العمل الفنية فى المكتبات فى التغيير الذى يحدث فى المكتبات، وجعلت هذه التكنولوجيا المكتبات أكثر كفاءة وأكثر وفراً فى تكاليف العمل والإنتاج والخدمات. ويلاحظ ذلك فى صناعات الحاسبات الآلية والبرمجيات، فالتغيير فيها سريع جداً مما جعل المكتبات لا تستطيع أن تحتفظ بموجوداتها الرئيسية على المدى الطويل<sup>(37)</sup>.

### أهداف التغيير:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المكتبات إلى تحقيقها<sup>(38)</sup>:

تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة  
فى العناصر الأساسية للمكتبات للتبريرات  
والتفسيرات الخاصة بالتغيير وبمتطلباته.

ب- تغيير غير مخطط. وهو التغيير الذى قد تقوم به  
المكتبات، كإجراءات انفعالية أو مفاجئة،  
لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات فى بعض  
عناصرها، رغبة منها أو نتيجة لضغوط  
خارجية، مما يترتب عليه أحياناً نتائج غير  
ملائمة وربما ضارة.

ثالثاً: من حيث مستوى التغيير:

ويستخدم المعيار الجغرافى للتمييز بين ثلاثة  
مستويات من التغيير (41):

أ- على مستوى الدولة، ويشمل كافة المناطق  
الجغرافية داخل الدولة.

ب- على مستوى الإقليم، ويركز على احتياجات  
المكتبات فى الأقاليم المختلفة داخل الدولة  
الواحدة لتحقيق التوازن والتكامل بينها.

ج- على مستوى المكتبة الواحدة.

ولا شك أن اختيار نوع التغيير المناسب يعتمد  
على الإمكانيات المتوافرة والبيئة المادية والاجتماعية  
حتى تتكامل عملية التغيير دون حدوث فجوات أو  
انعدام للتوازن فى جوانب العمل بالمكتبة الواحدة.

رابعاً: من حيث الشمول:

ويمكن تقسيم التغيير من حيث الشمول  
إلى (42):

أ- تغيير شامل. وهو التغيير الذى يشمل جميع  
جوانب المكتبة، السلوكية والتنظيمية

جوهريه ترى المكتبة إدخالها فى سبيل زيادة درجة  
فعاليتها، وبذلك فإن أهداف التغيير يمكن أن  
تتضمن أهدافاً أخرى، غير تلك السابق ذكرها، ما  
دامت موجهة لإجراء تغيير فى أى من النظم  
الفرعية للمكتبة.

## أنواع التغيير

التغيير عملية فنية يتطلب القيام بها وجود  
خبرات وإمكانيات شخصية لدى القائد الإدارى  
لتساعده على إنجاز عملية التغيير بعد إدراك جوانبها  
الاختلفة، ولا شك أنه لنجاح عملية التغيير لابد من  
فهم طبيعته ومعرفة أنواعه.

هناك عدة أنواع من التغيير يمكن إيجازها  
على النحو التالى (39):

أولاً: من حيث تدخل إرادة الإنسان فى إحداث  
التغيير:

أ- تغيير تلقائى. وهو تغيير لم تتنبأ به المكتبة  
ولم تستعد له مسبقاً، ويولد لدى المكتبة  
رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو  
الخارجية الطارئة التى تستوجب التغيير.

ب- تغيير مخطط. وهو التغيير الذى يتحقق  
لرغبة الإنسان فى إحداث التغيير، فيحدد  
أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائجه  
المتوقعة.

ثانياً: من حيث مدى التخطيط:

ويمكن تقسيم التغيير من هذه الناحية  
إلى (40):

أ- تغيير مخطط: وهو إجراء إدارى يهدف إلى

والتكنولوجية، ويهتم بكافة الجوانب فى المكتبة لأجل إحداث تغيير شامل.

ب- تغيير جزئى. وهو التغيير الذى يركز على بعض جوانب المكتبة، فى النواحي السلوكية أو التنظيمية أو الفنية أو التكنولوجية. وقد تلجأ المكتبات للتغيير الجزئى لحل مشاكل طارئة، أو لقللة تكلفة التغيير الجزئى مقارنة بالتغيير الشامل.

خامساً: من حيث سرعة التنفيذ:

ينقسم التغيير من حيث سرعة التنفيذ إلى:

أ- تغيير سريع. وعادة ما يرتبط هذا النوع من التغيير بالتغييرات البسيطة والتي يمكن إحداثها بسرعة<sup>(43)</sup>.

ب- تغيير مرحلى. وفيه يتم تقسيم الهدف النهائى للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها فى مرحلة معينة بالتتابع، وذلك بالاستفادة من تراكم الآثار التاريخية من التغييرات المرحلية السابقة، وبحيث يتحقق الهدف النهائى فى نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير<sup>(44)</sup>.

ج- تغيير متدرج. وهذا النوع من التغيير يبدأ بالقضايا البسيطة، وي طرح التزامات سهل قبولها أولاً ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة فى تقبلها<sup>(45)</sup>.

سادساً: من حيث رد فعل الإدارة تجاه التغيير:

ويمكن تقسيم التغيير وفقاً لذلك إلى<sup>(46)</sup>:

أ- تغيير متوقع. وهو التغيير الذى سبق للمكتبة أن

تهيأت له وتنبأت به واتخذت الوسائل اللازمة للاستعداد لتنفيذه.

ب- تغيير غير متوقع. وهو التغيير الذى لم تستعد له المكتبة ولم تتنبأ به وعجزت عن ملاحظة إشارات، ولم تعطها الاهتمام الكافى، حتى ازدادت تدريجياً وازداد الأمر تعقيداً، وهذا النوع من التغيير تكون له أضرار جسيمة إذا لم تكيف معه المكتبة بالطريقة الملائمة.

سابعاً: من حيث مدى مشاركة الإدارة فى عملية التغيير:

ويمكن تقسيم التغيير وفقاً لذلك إلى<sup>(47)</sup>:

أ- التغيير من أعلى إلى أسفل. فى هذا النوع من التغيير يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة، حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها فى توجيه التغيير، فتقوم الإدارة بتحديد المشكلة ووضع الحلول، ويتم التنفيذ بإصدار الأوامر أو تغيير المناصب والقيادات أو تغيير الجوانب التكنولوجية. ويحقق هذا الأسلوب السرعة فى إدخال التغيير.

ب- التغيير من أسفل إلى أعلى. وعلى عكس الاتجاه السابق، تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادات التغيير. ويبدأ التغيير فى هذا النوع بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية لاقتراح الطرق الجديدة للتغيير أو تطبيقه فى إحدى الإدارات أو الأقسام قبل أن يمتد لبقية المكتبة، وعادة ما يكون التغيير

على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة  
بالتغيير السابق، وقد لا ينتشر تطبيقه إلا بتدعيم  
من الإدارة العليا.

ج- التغيير بالمشاركة. وفي هذا النوع من التغيير  
تكون المسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا  
والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل  
الفريقان على تشخيص المشكلة ووضع الحلول  
الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير. وتؤيد الباحثة هذا  
النوع من التغيير لأنه يعكس قاعدة أكثر  
صلابة ويضمن استمرارته مدة أطول.

#### ثامناً: التغيير المادى والتغيير المعنوى.

التغيير المادى هو التغيير الخاص بالأجهزة  
والمعدات مثل التغيير التكنولوجى، أما التغيير المعنوى  
فهو الذى يشمل تغيير سلوك العاملين، النفسى  
والاجتماعى، وكذلك تغيير طرق أداء العمل  
وأساليبه (48).

#### أشكال التغيير:

##### 1- التغيير استجابة لضغوط خارجية (49):

تعتمد الإدارة إلى اختيار التغييرات الواجبة فى  
التنظيم أو فى بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ  
حين تشتد الضغوط الخارجية فى طلب هذا التغيير.  
ويلاحظ هنا ما يأتى:

أ- أن الإدارة فى المكتبات المختلفة سوف تستجيب  
لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من  
الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها  
بعملياتها.

ب- أن بعض المكتبات تكون أسرع من غيرها فى

الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض المكتبات  
الأخرى.

ج- أن التغيير الناشئ استجابة لضغوط خارجية قد  
لا يجد طريقه للتطبيق الكامل وقد يظل فى  
صورة شعارات أكثر منه تغييراً حقيقياً.  
ويتوقف مدى تحقيق التغيير حقيقة على قوة  
الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة  
النسبية للتنظيم الإدارى فى مواجهة تلك  
الضغوط من ناحية أخرى.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذا النمط فى  
التغيير قد يفاجئ الإدارة ومن ثم يدخل فى نطاق  
التغيير الانفعالى، ولكنه قد يكون متوقفاً من جانب  
الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته، وبالتالي يعتبر  
هذا النمط من أنواع التغيير المخطط.

##### 2- التغيير تلمساً لحل مشكلات ذاتية (50):

يحدث هذا التغيير بمبادرة من الإدارة  
كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للمكتبة.  
وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبيين؛ الأول  
قدرة المكتبة على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة  
بها، والثانى ضعف بعض عناصرها وعم توافقها مع  
باقى العناصر، والأسلوب المتبع عادة فى إحداث هذا  
النوع من التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى بإعادة  
التنظيم. ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة فى التعرف  
على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات  
الدلالة مثل مشكلات العاملين ومنازعاتهم،  
ومشكلات الرؤساء فى علاقاتهم مع بعضهم البعض  
ومع مرؤوسيتهم، وشكاوى المتعاملين مع المكتبة،  
وإخفاق المكتبة بصورة أو أخرى فى تحقيق أهدافها  
كلها أو بعضها.

### 5- التغيير للإحلال والتجديد:

انتشرت فكرة الإحلال والتجديد في معظم المكتبات في العصر الحديث، ولجأ البعض إلى إدخال مستحدثات من دول أوروبية وأمريكية ظهر فيما بعد أنها خدعة وليست أحدث ما لديهم، ولهم في ذلك حجة أنهم لا يبيعون لغيرهم خير من عندهم حتى لا يفقدوا عنصر التميز والتفوق. وهناك من الشعوب من استطاع المنافسة وتحقيق نتائج أفضل (53).

### 6- التغيير كرد فعل للأحداث:

قد تعجز بعض المكتبات عن ملاحظة إشارات التغيير حينما تحدث لأنها تكون دائماً صغيرة وقليلة الأهمية، يصعب ملاحظتها عند نشوئها ولكنها تزداد تدريجياً ويتفاقم أمرها دون تنبيه القائمين بالتغيير لها، ثم تحدث الإدارة التغيير لمواجهة كرد الفعل (54)، وهذا خارج عن نطاق هذه الدراسة.

### 7- الإدارة بالأزمات:

وهناك التغييرات التي تحدثها الإدارة لمواجهة مشاكل وأزمات حدثت فعلاً وأثرت في أداء المكتبة لأنها لم تر شواهد التغيير أو تستعد له في الوقت المناسب، أى الإدارة بالأزمات والكوارث، ويتم التغيير وتشخيص الآثار الحادثة كما يتم أيضاً وضع إجراءات المواجهة بعد وقوع المشاكل والأزمات، ويكون الثمن فادحاً في هذه الحالة، فلم يتبق أمام المكتبة إلا فرص مستقبلية محدودة غالباً ما لا تكفى لاستعادة المواقف لصالحها ومن ثم تحدث الأزمات والكوارث (55).

وبشكل عام، فإن أهم دواعى التغيير هو عادة المشكلات الإنسانية فى التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات.

### 3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه (51):

وهدف التغيير فى هذه الحالة هو تمكين التنظيم الإدارى من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه التنظيم، ومما لا شك فيه أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعاً، وذلك لسببين:

الأول: لأن هذا التغيير يتجه فى الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المكتبة الذين لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم.

الثانى: أن تحقق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات فى المكتبة.

### 4- التغيير بالتقليد للآخرين:

هناك من رجال الإدارة الحديثى العهد بالأعمال من يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويغيب عن أذهانهم أن لكل مكتبة ظروفها وقدراتها وأن النظام الناجح فى مكتبة ليس ناجحاً بالضرورة فى مكتبة أخرى، لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية الحجم والنوع والعمليات الفنية والإمكانات المادية والبشرية وغير ذلك من تفاعلات قد نكون غير معلنة (52).

## 8- التغيير إلى الأفضل<sup>(56)</sup>:

وفى جميع أشكال التغيير السابقة، يجب التركيز على تأثير هذه الأشكال على الأفراد والجماعات فى التنظيم الإدارى، وفى حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون للأفراد فى التنظيم قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه، خاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجى، وفى هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير، الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلى أو منفعة واضحة فى التزامهم بمتطلبات التغيير، والثانى موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم. وقد يستطيع التنظيم فى بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق أهداف التغيير، وذلك إذا تمكن من إقناعهم بدوافعه وارتباط التغيير بمصالحهم.

أما فى حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة فى التغيير وتوقعهم للحدوثه يكون أكبر، وإذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فإنهم لن يقاوموه حتى إذا لم يشاركوا فى إحداثه باقتناع وحماس.

ويكون للأفراد دور أهم عادة فى شكل التغيير من أجل السيطرة على المناخ حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية<sup>(59)</sup>.

## مجالات التغيير:

### 1- التغيير فى الاستراتيجية:

تتجه المكتبات إلى تغيير استراتيجيتها سواء فيما

ليس هناك عيب فى أن تحاول الإدارة الحديثة الوصول بمكتبتها إلى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد.

وأفضل أنواع التغيير إلى الأفضل هو الذى يأتى من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمى أو تشجيع الابتكار.

### 9- التغيير للتحديث:

ظهر فى الفترة الأخيرة لدى بعض المكتبات الرغبة فى إحداث التغيير أن تلجأ إلى سياسة التحديث بمعنى الاستعانة بكل ما هو حديث بأى شكل من الأشكال، ولكن ليس فى مقدور هؤلاء شراء كل المستحدثات، وربما كان من الأفضل لها أن تأخذها بالتدرج طالما كان ذلك ممكناً<sup>(57)</sup>.

### 10- التغيير باستطلاع ملامح المستقبل<sup>(58)</sup>:

يطلق على هذا التغيير فى هذه الحالة التغيير باستطلاع ملامح المستقبل، وهو أصعب أنواع التغيير ويحقق أفضل النتائج، ويتطلب المراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الفنية والاقتصادية والاجتماعية ومراجعة التنظيمات واللوائح والنظم والإجراءات والمعايير وأساليب العمل والقدرات، ومن ثم تتحقق الملاءمة اللازمة لإنجاح التغيير.

وتمثل الإدارة بتوقعات المستقبل وتكيف المكتبة معها أفضل أنواع القيادة، فالوقت وفرص التقدم والمستقبل مازال متاحاً، وهذا هو موضوع دراستنا.

يتعلق باستخدام الموارد فى الأعمال الجديدة أو جذب مستفيدين جدد أو تغيير توجهاتها لتقديم خدمات جديدة أو للدخول فى مجالات جديدة مثل مجال تسويق المعلومات<sup>(60)</sup>.

## 2- التغيير فى المجالات الإنسانية والسلوكية:

ويحدث التغيير فى المجالات الإنسانية والسلوكية للأفراد بحيث يتم تركيز الاهتمام على تعديل اتجاهاتهم ومهاراتهم ودوافعهم نحو العمل وسلوكهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم، ومشاركتهم فى صنع القرارات، والاتصالات فيما بينهم، وتحفيزهم، والاعتبارات المتعلقة بالمكانة والدور لكل منهم، بما لا يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم<sup>(61)</sup>.

ويطلق مصطلح الثقافة التنظيمية على السلوكيات والأعمال التى يقوم بها الأفراد معتمدين على معتقداتهم وقيمهم واتجاهاتهم، لذا فإن الطرق المثلى لتقويم الثقافة التنظيمية فى المكتبة تأتى عن طريق مراقبة الكيفية التى تؤدى بها الأعمال حتى تستطيع المكتبة تعديل هذه الطرق عن طريق غرس قيم ومعتقدات تتناسب مع التغييرات الجديدة.

ولنجاح التغيير وتكوين ثقافات جديدة، يجب أن يفهم العاملون طبيعة الأحداث والتغيرات، ويجب على الإدارة أن تشركهم فى صنع ثقافة المكتبة المساندة للتغيير، ليصبحوا جزءاً من التغيير لدى مباشرته مستقبلاً<sup>(62)</sup>.

## 3- التغيير فى الهيكل التنظيمى:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات

التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التى تحدث فى المكتبة غالباً ما يتبعها تغييرات فى الهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير فى الهيكل التنظيمى بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الإدارات أو الأقسام أو دمجها معاً، أو استحداث إدارات أو أقسام جديدة، أو تغيير تبعية بعض الإدارات أو الأقسام وما يستتبع ذلك من تغيير فى عناصر التنظيم بصفة عامة، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته للتغييرات الجديدة<sup>(63)</sup>.

كما يحدث التغيير فى الهيكل التنظيمى لتبسيط إجراءات العمل، وإدخال برنامج التوسع الوظيفى والإثراء الوظيفى وتعديل نطاق الإشراف، وتعديل طرق أداء الأعمال، وزيادة درجات تفويض السلطات أو تغيير للقوانين واللوائح المسيرة للعمل فى المكتبة بشكل يتمشى مع المستجدات التى تطرأ على ساحة العمل الإدارى<sup>(64)</sup>.

## 4- التغيير التكنولوجى:

يفرض التقدم التكنولوجى، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة. وعادة يأخذ التغيير التكنولوجى أشكالاً عدة، كاستخدام نظم معلومات متطورة، أو إدخال آلات ومعدات جديدة، أو تنفيذ برامج إحلال أو استبدال، أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة... إلخ.

ويجب استيعاب كل المتغيرات فى مجال تكنولوجيا المعلومات. ويتم هذا الاستيعاب عن طريق التعلم والتأقلم والخبرة. وحيث أن التكنولوجيا وسيلة وليست غاية، لذا فإن المعلومات فى حد ذاتها أكثر

أهمية من التكنولوجيا. وتكمن فوائد التكنولوجيا في القدرة على استخدامها على الوجه الأفضل من خلال استخدام الاستراتيجية السليمة والتخطيط الجيد<sup>(65)</sup>.

#### 1/4- آثار التكنولوجيا في إحداث التغيير:

يعتقد كثير من الناس أن التكنولوجيا تمثل أهم مصادر لإحداث التغيير في تاريخ البشرية وخاصة في القرنين العشرين والحادي والعشرين.

وفي أوقاتنا الحالية، يبدو واضحاً ذلك التطور العلمى والتسارع الرهيب فى الاكتشافات وتطبيقاتها وآثار ذلك على حياتنا وطرق معيشتنا ومهاراتنا وقدراتنا وتخصصاتنا وأساليب عملنا. ومازال هذا التقدم العلمى يمثل أهم القوى الرئيسية فى إحداث التغييرات المتلاحقة.

نبين أوجه ذلك فيما يلى<sup>(66)</sup>:

#### 1/1/4- الانفجار المعلوماتى:

ازدادت الحاجات الأساسية والمتطلبات الضرورية للفرد نتيجة لكثرة الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجية فى وسائل الإنتاج والخدمات، وتزايدت قدرة الإنسان فى استخدام المعرفة لإشباع حاجاته. فنحن الآن أصبحنا نعيش فى عصر تتقدم فيه معارف الإنسان ومهاراته حتى قبل أن يبدأ المتدرب العمل الذى من أجله قد تم تدريبه، فقيمة ما يتعلمه الفرد اليوم ويقى فى ذهنه تتضاءل تماماً كما تتضاءل قيمة النقود التى فى أيدينا فى فترات التضخم، وقد يكون ذلك أحد أسباب الشعور بالعزلة وانخفاض قيمة بعض الأفراد، وهى ظواهر أصبحت من معالم عصرنا الذى نعيشه.

كذلك تؤدي سرعة التقدم المعلوماتى وتوالى الاكتشافات إلى خلق وظائف جديدة وتغيير الطلب على كثير من المهارات والقدرات. فمثلاً، مع شيوع استخدام الحاسب الآلى فى الستينيات تقل استخدام خبرات مسك الدفاتر والأعمال الكتابية وزاد الطلب على تصميم البرامج وتحليل النظم.

وفى مثل هذه الظروف، أصبح الزمن يلاحق ذوى الخبرات والكفاءات ويعجل بتقادمها، وظهر أنه من الأفضل اقتصادياً للمكاتب التى يعملون بها أن يحلوا محلهم أولئك الذين يتسارون معهم فى الكفاءات والخبرات والذكاء ولكنهم يتميزون عنهم بالنظرة الحديثة والفهم والتصور والخيال المسبق، ولعل هذا واحد من أهم التغييرات السريعة المتلاحقة نتيجة للانفجار العلمى الكبير.

#### 2/1/4 - التغيير فى هياكل قوى العمل:

أحدث التقدم التكنولوجى تغييراً موازياً فى هياكل قوى العمل بها، فبدأت هذه الهياكل تغير من شكلها الهرمى التقليدى إلى الشكل المستطيل، أى أن هيكل العمالة يمكن أن يوصف فى صورة معين دائب الارتفاع إلى أعلى سعياً وراء ملاحقة التقدم ضمرت قاعدته وتركزت قوته فى وسطه نتيجة مواصلة تقدم معظم قوة عمالته كما انبعجت قيمته بازدياد نسبة الباحثين والاستشاريين الذين تزايدت نسبتهم إلى نسبة التنفيذيين فى تركيب القوى العاملة فى المشروعات الحديثة.

وقد ترتب على ذلك أن نمت الوظائف التى تتطلب قاعدة عريضة من المهارات والقدرات وأدخلت أعمالاً جديدة تتطلب درجة عالية من المهارة كمصممي البرامج الذين تركز أعمالهم فى

بحوث العمليات ووضع البرامج الرياضية وأعمال الحاسب الآلى.

إن هذه التغيرات التكنولوجية والانفجارات العلمية وسرعة تواليها تؤثر بدرجة كبيرة على أطر الإدارة فى مجالات متعددة، منها التخطيط ووضع الاستراتيجيات والأهداف، نتيجة إضافة أنشطة أو خدمات جديدة أو تغيير نوعية المستخدمين التى تخدمهم المكتبات.

كما تؤدي هذه التغيرات التكنولوجية إلى إتاحة بيانات أسرع وأكثر وفرة ودقة للمديرين فى المستويات التنظيمية المختلف، ومن ثم التأثير على أنشطة وممارسات الإدارة وأنماط القيادة واتجاهات العاملين.

كذلك يؤدي هذا التطور التكنولوجى إلى خلق تخصصات جديدة وتغيير الطلب على المهارات القائمة، وبالتالي إلى حدوث تغييرات تنظيمية هيكلية فى عدد من المستويات التنظيمية، وفى الأدوار ومحتويات الوظيفة والمسئوليات والعلاقات والمشاركة، والهيكل التنظيمية المبنية على أساس المجموعات أو المشروعات وليس على أساس الوظائف، والتأثير على الإشراف ونظم واتجاهات الاتصالات وتبادل المعلومات ودرجة المركزية.

كما يؤدي التغيير التكنولوجى إلى تغيير فى هياكل العمالة بالمكتبات نتيجة زيادة أعداد الخبراء والمستشارين وانحسار أعداد العمالة غير الماهرة والتنفيذية، وازدياد أهمية بعض الأقسام وانخفاض أهمية البعض الآخر نتيجة خلق أو إلغاء بعض الوظائف، وارتفاع العمالة فى بعض الوظائف نتيجة استخدام الحاسب الآلى فى النواحي الفنية وفى

البحوث والتطوير وتسويق المعلومات. وقد تخفض العمالة فى بعض الوظائف الأخرى. ويتبع ذلك تغيير فى قواعد وإجراءات العمل وتنوع فى نظم وأساليب التدريب لملاحقة هذه التغييرات وتلبية احتياجاتها.

كذلك يؤدي التطور التكنولوجى إلى زيادة حجم الاستثمارات فى الأجهزة والمعدات وفى طرق الأداء، كما يؤثر على نمطية الأعمال وطرق وأساليب الصيانة، مما يتطلب إعادة تصميم نظم الرقابة ومعدلات الأداء، ويؤثر كل ذلك على طبيعة أعمال الأفراد والجماعات وخطوط السلطة ونظم العمل ومواقف وسلوك العاملين.

### 3/1/4- التغيير فى نظم الإدارة القائمة:

مع تزايد أعداد المكتبات وتعقيدها، بالإضافة إلى المتغيرات المتسارعة المتلاحقة فى البيئة المحيطة، وجمود الفكر الإدارى الذى يتعامل مع هذه المتغيرات وعدم ملاءمته أو مرونته للتغيير السريع المتنوع، أصبحت أساليب الإدارة ونمطية اتخاذ القرارات أمراً مستحيلًا، بمعنى أن عدم التماثل فى هذه المجالات أصبح حتمية بعد أن كان ينظر إليه كرفاهية فى الماضى.

وعادة ما يتم التغيير فى النظم الإدارية عن طريق إدخال نظم رقابية جديدة أو مالية جديدة أو رسم سياسات عامة وخطط عريضة للمكتبة.. وغير ذلك.

### صعوبات تواجه عملية التغيير:

ينظر الإداريون والباحثون عادة إلى التغيير على أنه وسيلة للتطوير نحو الأفضل، وليس مجرد التغيير

بحياتنا، فبالنسبة لمعظمنا يشمل محيط العمل على الكثير من التغييرات المفروضة.

وإنه لمن المهم أن ندرك حاجتنا إلى الشعور ببعض السلطة على مواقف التغيير، ويعنى هذا أن يكون لك دور فى أوقات التغيير بدلاً من أن يكون لك مجرد ردود أفعال تجاهها<sup>(68)</sup>.

### أثر الإدراك على التغيير<sup>(69)</sup>

يلعب الإدراك دوراً هاماً فى حياتنا للمتغيرات التى تحدث حولنا، فالاختلاف فى الإدراك يمثل مصدراً رئيسياً لكثير من المشكلات فى أحكامنا على الأشياء والوقائع والناس، وعلى تقييم أداء الآخرين، وفى عملية التحفيز والتدريب، وفى عملية الاتصالات.

ويتوقف سلوكنا إزاء التغيير على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور. فقد يفسر أحد العاملين التغيير الجديد الذى تحدثه الإدارة على أنه مفيد وناجح بينما يفسره موظف آخر على أنه ضار ويسلب بعض الحقوق.

إننا ننظر إلى الأشياء من حولنا بأعين مختلفة بالرغم من ثباتها، ونختلف فيما بيننا فى إدراكها، والبيئة الواقعية من حولنا لا ندركها بهذه الواقعية إنما ندركها من خلال جوانبها النفسية.

ويتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا، فحواسنا هى الوسيلة للانتباه إلى المثيرات، ثم تأتى مجموعة من العمليات الذهنية التى تشكل التمثيل الذهنى لتلك المثيرات فنقوم باختيار بعضها ثم ننظمها ثم نفسرها، ويؤدى ذلك

من إجراءات إلى إجراءات أخرى أو من وضع تنظيمى إلى وضع تنظيمى آخر، لأن عملية التغيير عملية مكلفة وصعبة ولا يمكن الدخول فيها إلا بعد دراسة متكاملة وإدراك تام لعناصرها والتأكد بشكل كبير بعد ذلك من أنها تحقق وضعاً إدارياً أفضل قدر الإمكان.

ولذلك فإن أهم ما يواجه هذه العملية هو خوف بعض العناصر المحلية من التغيير؛ لتعارضه مع بعض التقاليد الموروثة، وكذلك الاتكالية وعدم إعطاء قيمة للوقت، وربط التجربة بالسن والممارسة على حساب المؤهل والمعرفة الفنية.

لذلك، نحاول سياسة التغيير دائماً التوفيق بين القيم والظروف التى تحكم المجتمع. فالإدارة فى المجتمعات المتطورة تتحمل مسئولية التوفيق بين عاملين قد يتعارضان، وهما<sup>(67)</sup>:

- 1) استهداف التغيير وبناء سياساته وتشكيل خطته وتصميم برامجه، ثم وضعها موضع التنفيذ.
- 2) قيم وأوضاع وظروف المجتمع والاتجاهات السائدة فيه، والتى قد تتحكم فى سياسات التغيير أو تقاومها.

### التغيير المفروض والتغيير المختار:

هناك اختلافات بين التغييرات التى تفرض علينا والتغييرات التى نختارها. ويفضل جميعنا التغيير الاختيارى فقط فى حياتنا لأننا نشعر بذلك أننا نمسك بزمام الأمور. وبرغم ذلك، لا أحد منا ينعم بهذا الوضع الامتيازى. ونحن نتأثر بالتغييرات العالمية حتى إذا أحكمنا قبضتنا على التغييرات الخاصة

فى النهاية إلى انتهاج منهج معين وإعطاء الفرد مدلول المثيرات.

ولالإدراك علاقة وثيقة بخصائص الفرد القائم بالإدراك، والظروف المحيطة وخصائص البيئة، وكذلك خصائص الشخص المدرك.

### فهم التغيير<sup>(70)</sup>؛

إن بعض تكنولوجيا المعلومات تتسم بعدم اليقينية مع أن اليقينية هى ما يقود مستقبل المكتبة، فاليقينية تساعد على تقليل الشك الذى يصاحب التغيير. وبالنسبة لخدمات المكتبات والمعلومات، فإن عدم اليقينية يتجه إلى التمرکز بدرجة خاصة حول:

- التوجه الاستراتيجى للتعليم، وإلى أى مدى يمكن أن يصبح التعليم معتمداً على التكنولوجيا.
  - التغييرات فى الأدوار، ولا سيما فيما يتعلق بمعاونة المستفيد.
  - إعادة التركيب التنظيمى داخل المكتبة والأنماط المتغيرة للعمل.
  - التكنولوجيا نفسها، والشعور بعدم الكفاية وعدم القدرة على مسايرة التكنولوجيا.
- والفهم هو أساس الطريقة البديهية والتي فى مقدورها أن تقدم الكثير لعمليات صناعة القرار فى أوقات التغيير. والواقع أن القرارات الجيدة تقوم على الحقائق والخبرات التى تم اكتسابها خلال عدد من السنين.

ويمكن اتخاذ خطوات عملية من جهة المكتبة

من أجل زيادة معرفة وفهم طبيعة التغيير:

- تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر.
  - التدريب على ممارسة إدارة الجودة الشاملة.
  - التدريب على التخطيط الجماعى.
  - تحليل احتياجات التدريب.
  - إعداد برامج لأساتذة زائرين يلقون محاضرات أو يعقدون ندوات.
  - عمل دراسات مسحية للمستفيدين.
  - عمل دراسات مسحية للعاملين فى المكتبة.
  - المثابرة على العمل.
  - ندوات خارجية وحلقات نقاش ومؤتمرات وورش عمل.
  - جلسات للمشاركة فى الخبرات.
- ويتوقف نجاح عملية التغيير فى المكتبة فى تحقيق أهدافها، بالدرجة الأولى، على الفهم والإدراك الذى يحدد نوع السلوك الذى يقرر الأفراد اتخاذه حياله. وبمجرد أن يتم التعرف على الأسباب والنتائج الجذرية للتغيير، يمكن اتخاذ خطوات لإدارته بل والاستفادة منه.

### رد الفعل تجاه التغيير؛

المقاومة هى رد الفعل العادى تجاه التغيير، وهناك العديد من الطرق التى قد نعبر بها عن هذا، منها على سبيل المثال<sup>(71)</sup>:

- أن تقول «لا».
- التفكير فى أسباب عدم صلاحية التغيير.

• التباطؤ في تنفيذه.

• القيام بتنفيذ القليل جداً أو الاستمرار فيما كنت عليه.

• القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة.

وهذا يفسر السبب في أن العديد من برامج التغيير في مجال العمل لا تؤدي إلى النتائج المرجوة منها. وإذا لم يتم معالجة أنماط المقاومة هذه، فإنهم بذلك يقضون على هذا البرنامج ويستمر الأفراد في العمل بأساليبهم السابقة في القيام بمهامهم.

### تأييد ومقاومة التغيير؛

#### أولاً: مقاومة التغيير؛

تواجه المكتبة عند قيامها بالتغيير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل العاملين فيها، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، وتمثل مقاومة التغيير ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد حدثت بالفعل في المكتبة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

ويمكن تعريف المقاومة بأنها «السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور». ويمكن الاستنتاج بوجود المقاومة عندما يقوم الشخص بعملية حماية لنفسه من التغيير ونتائجه حتى يمكننا القول بأن هناك مقاومة<sup>(72)</sup>.

وعادة ما نجد أن هناك مشكلة هامة تواجه أي مدير مكتبة يرغب في التغيير، وهي كيفية تحقيق التغيير وقبوله من جانب المرؤوسين. ولكننا، من جانب آخر، نجد أن المديرين يختلفون، فالبعض يعتقد أن تحقيق ذلك يتطلب إجراء التغيير وشرحه

للمرؤوسين ثم بعد ذلك إصدار الأوامر لهم لتنفيذه، بينما يعتقد البعض الآخر في عدم ضرورة شرحه للمرؤوسين لأنهم على علم، بأد العاملين سوف يقاومونه. وأخيراً، هناك نوع من المديرين الذين يقومون بتحديد متطلبات التغيير ووسائل القضاء على مقاومة المرؤوسين من أجل الحصول على تأييدهم وقبولهم للتغيير<sup>(73)</sup>.

ويتوقف إحداث التغيير في المكتبة، بالدرجة الأولى، على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنتاجه. وأكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المكتبة، فهم عادة يتصرفون بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية، والأفراد أيضاً يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التي تباعد بينهم.

وحيثما ندرس الفرد في عمية التغيير علينا أن نتأمل ظاهرة السلوك الإنساني في نفسه والتعرف على العوامل المحددة له.

فالفرد يتأثر بالعوامل الآتية:

1- العوامل النفسية. وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعليم وتكوين الشخصية.

2- العوامل الاجتماعية. وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

- 3- العوامل الحضارية. وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة.
- 4- العوامل التنظيمية. وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الإشراف والرقابة والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم.
- 5- العوامل المالية. وتتركز في الرواتب والمكافآت المادية.
- والفرد، وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل، يجد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر، كالرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمستفيدين والمتعاملين من خارج المكتبة، ويكتشف الفرد أن رغباته وأفكاره ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار الآخرين الذين تربطه بهم علاقات اجتماعية<sup>(74)</sup>.

### ثانياً: تأييد التغيير؛

- عرضنا فيما سبق للعوامل المؤثرة في تكوين الأفكار والاتجاهات المتعارضة لدى الأفراد ومواقفهم بالنسبة لقضية التغيير. وفيما يلي، نعرض لأهم الحالات التي يؤيد فيها الأفراد التغيير<sup>(3)</sup>:
- 1- إذا شعر الأفراد بأن التغيير من صنعهم وليس مفروضاً عليهم من الخارج.
- 2- إذا حصل التغيير على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا للمكتبة.
- 3- إذا رأى المشاركون بالتغيير أنه سيقبل من واجباتهم الحالية أكثر من زيادتها.
- 4- إذا قدم التغيير للعاملين نوعاً من الخبرة أو المهنة الجديدة التي ستفهمهم حالياً ومستقبلاً.
- 5- إذا كان التغيير منسجماً مع القيم والأفكار المعترف بها من قبل المشاركين بالتغيير على المدى الطويل.
- 6- إذا شعر المشاركون بأن مصلحتهم واستقلاليتهم وطبيعتهم أعمالهم سوف لا تكون مهددة.
- 7- إذا ساهم العاملون من خلال المشاركة في تشخيص الحاجة للتغيير.
- 8- إذا كان قرار إجراء التغيير متخذاً بشكل جماعي.
- 9- إذا كانت التغييرات أو التجديدات أو التبديلات مدركة ومشخصة ولا تدعو إلى سوء الفهم، وإذا كان الاستعداد لها متأنياً من المعلومات المرتدة الواردة من خلال دراسة حالة التغيير.
- 10- إذا كان التغيير مستمداً من دراسة واقع المكتبة بشكل جيد وبناء على مصلحتها.
- ويمكن إضافة أسباب أخرى قد تؤدي إلى قبول التغيير، وهي<sup>(1)</sup>:
- توقع تحسن ظروف العمل أو زيادة الدخل أو المركز الاجتماعي أو السلطة للأفراد.
  - توقع زيادة فرص النمو والاعتراف والترقية.
  - الاعتقاد بأن التغيير سوف يولد تحديات جديدة ويقلل من الضجر.
  - الاعتقاد بأن التغيير مطلوب وأن التوقيت مناسب.
  - احترام الشخص أو الإدارة القائمة بتقديم التغيير.

• تفصيل الطريقة التي يقدم بها التغيير.

• المساهمة فى مدخلات التغيير.

• تكوين مشاعر طيبة تجاه التنظيم أو وظائفه.

• تكوين تأثيرات إيجابية على الأفراد من جانب الزملاء أو قادة الجماعات.

## 2- العناية الشخصى من التغيير:

فتغيير مكان عمل الفرد إلى مكان آخر (قسم أو إدارة أخرى) يتطلب تغييراً فى عاداته ومجربيات أمورهِ، مثل: إقامة علاقات جديدة بمرؤوسين ورؤساء جدد وبمكان عمل جديد أو طبيعة عمل جديدة... إلخ<sup>(79)</sup>.

## ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير:

### 3- المصالح الشخصية:

عندما يهدد التغيير بعض المصالح الخاصة بالعاملين، مثل الدخل أو السلطات والنفوذ والمراكز الإدارية، أو الكفاءة المهنية، أو نقص فرص التقدم والترقى... إلخ، فمن الطبيعى أن يقوموا بمعارضة هذه التغييرات المقترحة خوفاً من فقدان هذه المصالح الشخصية<sup>(80)</sup>.

نعرض فيما يلى لأهم الأسباب التى تجعل العاملين فى المكتبات يقاومون التغيير، وذلك من خلال مراجعة لأهم الدراسات فى هذا الموضوع، ومنها ما يلى:

### 1- العادات التنظيمية:

وهى نمط السلوك الذى اعتاد عليه الأفراد فى أداء الأشياء، وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد، وتمثل بمرور الوقت تراكم منحنى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد والمكتبات، وقواعد ونماذج لحكم السلوك. ويؤدى التمسك بالعادات التنظيمية، وعدم الرغبة فى تغييرها، إلى الرتابة والجمود. ومما يساعد على ذلك، النمط القيادى المتسم بالتحفظ والبيروقراطية والحرص الشديد على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمكتبة وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعى لإدخال التغييرات بل مقاومتها<sup>(77)</sup>.

### 4- العلاقات الشخصية:

تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن هناك تعارضاً بين علاقاته والتزاماته مع ما يتطلبه الوضع الجديد، فقد يكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفى حالة إدخال التغيير فإنه سوف يصيب هؤلاء الأفراد أو الجماعات ضرراً، ومن هنا يحدث الصراع بين المصلحتين مما يؤدى إلى مقاومة التغيير<sup>(81)</sup>.

### 5- معايير الجماعة:

المعايير نظام اجتماعى للمجموعات، فلكل مجموعة معاييرها الخاصة المتفق عليها هى التى تحدد نمط سلوك الفرد فى المجموعة، وهذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل بين أعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكياً، ومن الصعب تغيير هذه

فبعض الناس لا يرغبون فى التغيير نتيجة تعودهم على أداء أعمالهم بصورة معينة مريحة وسهلة بالنسبة لهم اكتسبوا من خلالها خبرات، والتغيير سوف يجبرهم على أداء العمل بطريقة أخرى لا تتوافق مع ما تعودوا عليه، لذلك فهم يقاومون التغيير<sup>(78)</sup>.

المعايير من الخارج، وبالتالي فإن قبول أو مقاومة التغيير يعتمد على مدى نجاح المكتبة فى تغيير معايير الجماعة التى ترفض التغييرات الجديدة<sup>(82)</sup>.

#### 6- التكاليف الغارقة:

قد يكون هناك استثمار فى الوضع الراهن بالمكتبة لبعض العاملين القدامى من حيث وجود خبرة طويلة فى تعلم طرق معينة للعمل، وفى تطوير مواقف واتجاهات محددة، والتغيير يسبب لهؤلاء شعوراً بضياح الجهد الطويل المبدول من قبلهم فى الوصول إلى الوضع الراهن، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير<sup>(83)</sup>.

#### 7- المفاجأة:

إذا حدث التغيير فجأة أو بشكل غير متوقع، فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد، مثلاً: عند إصدار قرار فجائى للتغيير، يلاحظ وجود مقاومة كبيرة من جانب المنفذين للقرار<sup>(84)</sup>.

#### 8- الخوف من المجهول:

إن التنبؤ بالمستقبل أمر صعب، ولذلك فإن الخوف من المجهول أو الخوف من نتائج إدخال التغيير والشعور بعدم الأمان الوظيفى، سواء ما كان يتعلق بالأمان المادى أو النفسى، يعد من الأسباب الهامة فى مقاومة التغيير، حيث يسود شعور بالقلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة غير المألوفة، وافتقاد الثقة بين العاملين فى المكتبة، مما يجعل التغيير أكثر تهديداً بسبب الشك والريبة فى دوافع الآخرين، لذلك فإن الأفراد سوف يقاومون التغيير لأنهم متخوفون من النتائج التى قد تكون غير جديدة نتيجة التغيير<sup>(85)</sup>.

#### 9- سوء الفهم:

عندما لا يكون هدف الإدارة واضحاً من التغيير ومبرراته، وهناك غياب للثقة بين الإدارة والعاملين، يحدث سوء فهم لدى الأفراد لأهداف التغيير وآثاره، مما يزيد من المقاومة للتغيير أو الاعتقاد بأن التغيير لا يعود عليهم بفوائد فى العمل<sup>(86)</sup>.

#### 10- ضعف نظام المعلومات والاتصالات:

يؤدى ضعف نظام المعلومات والاتصالات بين العاملين وإدارة المكتبة، وعدم معرفة العاملين لطبيعة التغيير والغرض منه، وآثاره ونتائجه، وعدم اشتراك العاملين فى عملية التغيير والإعداد له، إلى مقاومة التغيير<sup>(87)</sup>.

#### 11- الاهتمام الذاتى:

بعض الأفراد أقل اهتماماً بتحسين مكنتاتهم عن أولئك الذين يسعون إلى تطوير مكنتاتهم. فالأفراد الذين لا يرغبون فى التطوير يمثلون مقاومة كبيرة، أما الذين يسعون ولديهم اهتمام أكبر بالتطوير فهم لا يقاومون<sup>(88)</sup>.

#### 12- التجربة السابقة من التغيير:

إذا حدث وكان الفرد غير موفق عند حدوث تغيير سابق، فإن ذلك عادة ما يترك أثراً فى ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير، وقد يرجع ذلك إلى تجارب الفرد السابقة منذ طفولته، وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير<sup>(89)</sup>.

### 13- اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي:

يرى البعض التغيير على أنه عدم رضا من الإدارة عن الأفراد أو أن عملهم ضعيف، في حين يرى البعض الآخر التغيير على أنه وسيلة من إدارة المكتبة لسحب السلطة منهم<sup>(90)</sup>.

### 14- ضغوط العمل:

في بعض الأحيان، نجد أن العاملين يقاومون التغيير والأفكار الجديدة نتيجة لضغوط العمل الحالية أو لأن التغيير سوف يزيد من مسؤوليات وكمية العمل لديهم، أو لأنه سوف يتطلب بذل جهود إضافية كثيرة<sup>(91)</sup>.

15- اعتماد بعض العاملين في المكتبة على الآخرين في إنجاز أعمالهم. لذلك قد يكونون مصدرًا لمقاومة التغيير<sup>(92)</sup>.

16- يقاوم العاملون التغيير لعدم رؤية الحاجة إلى التغيير<sup>(93)</sup>.

17- يقاوم العاملون التغيير عندما يكون التغيير سريعاً جداً<sup>(94)</sup>.

ولكل ما سبق، فإن العبء الأكبر يقع على إدارة المكتبة في خلق المناخ الذي يساعد على تكوين المشاعر الإيجابية للتغييرات اللازمة والتكيف مع هذه التغييرات.

### رابعاً: العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

• يلاحظ أن أي تغيير يفرض على الأفراد من الخارج سوف يكون مثيراً للمعارضة لأنه يهدد مراكز العاملين وسلطاتهم ما لم يكن هذا التغيير قد تم بناء على طلبهم، فالتغيير الوارد

من مصدر خارجي يحمل في طياته معنى ضمنياً بأن الأفراد لا يؤدون أعمالهم على الوجه الأكمل، كما يشعر العاملون بأن عملية التغيير وتطوير نظم العمل تمثل نقداً موجهاً إليهم ولظروف العمل ولسلوكلهم الذين تعودوا عليه وتطبعوا به فتزداد مقاومتهم وتنعدم مساعدتهم للقائمين بعملية التغيير، وذلك على خلاف أن يتم هذا التغيير بناء على طلبهم حيث ينظرون للتغيير الذي يساعد على إحداث التغيير كأنه يعمل لحسابهم، ويثير التغيير الوارد من الخارج مقاومة جماعات العمل لأنه عادة ما يمس أكثر من فرد ويمس عمل المكتبة وجماعات العمل القائمة بها.

• يلعب التنظيم غير الرسمي الدور الرئيسي في تقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد في نوايا الإدارة ويزيد الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير، ويستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية، وأهمها ظاهرة تركيز السلطة وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعده، وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجاهلها عن استشارة الحماس والقناعة لدى الأفراد.

• يلاحظ أن مقاومة تغيير جماعات العمل تكون أكبر من مقاومة الأفراد مجتمعهم حيث أن سلوك الجماعة لا يمثل سلوكاً مماثلاً ومطابقاً لسلوك الفرد، فهو سلوك مضاعف في قوته،

- الرغبة اللاشعورية فى بقاء الأوضاع على ما هى عليه.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة ويكون مصدرها:

- التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.
- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور.
- الرغبة فى المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

وفى ما يختص بنمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية، فقد يكون التغيير نافعاً وملائماً للأفراد فى المدى الطويل، ولكن يجب أن يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم مع المواقف الجديدة، على الأقل فى المدى القصير.

أما نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية، كالخوف من المجهول أو عدم الثقة فى القيادات أو الشعور بتهديد الأمان الذى يتمتع به الأفراد، فقد لا ترى الإدارة المبرر القوى لوجود مثل هذه المشاعر لدى الأفراد، إلا أن هذه المشاعر تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها وعدم إغفالها.

أما نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح وقيم الجماعة فتوجه إليه الإدارة اهتمامات كبيرة لتأثيره فى مناخ العمل السائد، فهناك قيم متعارضة تسود نقابات العمال، وهناك أيضاً قيم مختلفة فى المجتمعات الكبيرة، وهناك على نطاق جماعة العمل فى المكتبة العلاقات والصداقات التى قد تتأثر بالتغيير وسوف يتساءل الأفراد عن مدى

كما يلاحظ من جهة أخرى أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثيره على الفرد. وتعكس مقاومة الفرد أو الجماعة للتغيير حجمه، فالتغيير البسيط يخلق معارضة بسيطة نسبياً لأنه يؤثر بدرجة أقل على ديناميكية العمل بالمكتبة، بخلاف أن يكون التغيير كبيراً فتكون إمكانية حدوث مقاومة من جانب الجماعة كبيرة، وكذلك تكون الآثار المترتبة على مراكز وسلطات واختصاصات ومسئوليات الأفراد الذين يتعلق بهم التغيير<sup>(95)</sup>.

### خامساً: أشكال مقاومة التغيير:

يوجد لمقاومة التغيير ثلاثة أشكال، وهى التى تحدد مواقف واتجاهات الأفراد تجاه التغيير:

أولاً: النمط الطبيعى، أى نشأة المقاومة كنتيجة طبيعية للتغيير واختلاف الأحوال، مثل:

- الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة.
- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.
- مدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير.

ثانياً: النمط السلوكى والانفعالى الذى تقوم عليه مقاومة التغيير، ومن أمثلته:

- الخوف اللاشعورى من التغيير.
- عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.
- ضعف الثقة فى القيادات أو فى النظم أو فى الخبر أو فى الزملاء القائمين بإحداث التغيير.

تأثير التغيير الجديد على قيم الجماعة القائمة وهل سيتعارض مع روح الجماعة أو يؤثر فيها.

وقد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد، مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي العلني قد يأخذ شكل الاضطرابات، أو تباطؤ الإنتاج، أو زيادة الأخطاء، أو الالتجاء إلى النقابات، أو الرفض أو المعارضة الشديدة دون إبداء أسباب أو الاستقالة.

كما قد يتخذ السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر أشكالاً مختلفة، منها افتقاد الولاء للمكتبة أو فقد الدافعية للعمل أو ظاهرة التأخير أو التأجيل أو التسويف أو التناسي أو التميع أو التهوين أو الانسحاب أو الاستسلام أو الانصياع دون مناقشة للقيم الجديدة والمهارات، وقد يتخذ السلوك الدفاعي الضمني شكل زيادة وقت التعلم أو زيادة أيام الغياب أو التمارض أو عدم الرضا.

وهذه الظواهر لمقاومة التغيير، سواء أكانت علنية أو ضمنية أو مستترة، قد تكون حالية أو مؤجلة، ومن ثم فقد تبقى نتائج إحداث تغيير ما بالمكتبة في حدودها الدنيا، ولكن عند إحداث تغيير تالي بعد وقت آخر قد تزيد مقاومة التغيير. كما أنه عند إحداث تغيير ثالث، ربما أقل شأنًا، فقد يكون رد الفعل المباشر قويًا ومقاومة التغيير عنيفة وعلنية<sup>(96)</sup>.

وللمقاومة أشكال عديدة إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون متوارية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم

بعملية التغيير، وما يتم فعله يعتمد على ما يتمكن المقاوم من عمله، ويؤدي ذلك إلى زيادة خطر التهديد الذي يتعرض له.

إن مقاومة التغيير تبدأ عندما تكون طبيعة التغيير غير واضحة للذين سوف يتأثرون به، كذلك فإن المستائين من عملهم بالمكتبة يتوقع أن يظهروا أنواعاً من عدم الرضا نتيجة عدم وضوح التغيير، أو عندما يفسر التغيير تفسيرات مختلفة من قبل أشخاص مختلفين.

كذلك توجد المقاومة عند وقوع المعنيين بالتغيير بين قوتين متعارضتين إحداهما تدفع باتجاه التغيير والأخرى تدفع ضده، أو عندما يكون الضغط الذي يتعرض له المعنيون بالتغيير كبيراً، أو إذا كان التغيير مبنياً على أوامر شخصية من المدير أو حسبما يراه المدير وليس كما يتطلب العمل أو القواعد، أو عند تجاهل القواعد والمعايير الموجودة في الجماعة<sup>(97)</sup>.

### المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب

#### الأفراد<sup>(98)</sup>؛

- أن يترك الفرد المكتبة نهائياً أو يتذرع بالمرض.
- أن يحاول الفرد تسلق السلم التنظيمي إلى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير الجديد ونقله على المستويات الدنيا في التنظيم.
- أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية.
- أن يصبح الفرد مستهتراً وغير عابئ بشيء ومتكاسلاً ومتراخياً ولا يهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغييرات جديدة.

• الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتكون على أساس تشابه القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية بين الأفراد، وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد في التنظيم غير الرسمي فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة، كذلك قد يجد فيه عالماً آخر تنمو فيه شخصيته دون قيود أو ضغوط.

وإذا لم تنجح الإدارة في استمالة الأفراد للتغيير، فإن جماعات العمل قد تعتمد إلى التكيف مع الأوضاع الجديدة وما تتضمنه من تغييرات، ولكنها قد تتخذ تجاهها المواقف الآتية: تقييد الإنتاج وخفض الجهود المبذولة وزيادة العادم ومقاومة التجديدات التي يقترحها الخبراء، ولن تعد جماعات العاملين على بساطة معلوماتها ومعارفها أن تستنبط في هذا الصدد العديد من الأساليب التي تنطوي على ذكاء واضح ومهارة كبيرة.

ويلاحظ أن لمقاومة التغيير إيجابيات أهمها<sup>(99)</sup>:

1- إجبار الإدارة على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.

2- قد تكشف عن عدم فعالية نظام الاتصال داخل المكتبة، أو عدم توافر بعض المعلومات الواجب توافرها.

3- إجبار الإدارة على مراجعة الخطط وتحليل النتائج، مما يزيد من فعالية التغيير المتوقع.

4- الكشف عن نقاط الضعف في بعض الأمور كاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

5- التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.

### مبادئ إدارة التغيير:

إذا كنا نتحدث عن إدارة التغيير، فإن من الصعوبة بمكان أن نسرد مجموعة من المبادئ والأسس الجافة التي يمثل الالتزام بها ضرورة حيوية، وذلك بحكم تعاملنا مع موضوع وقضايا ديناميكية خاضعة لتأثيرات غير ثابتة، إلا أنه من المفيد جداً الاسترشاد بالعموميات في هذا الصدد.

وفيما يلي بعض العموميات للاسترشاد بها في إدارة التغيير<sup>(100)</sup>:

1- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار. حيث يسهل تداول وانتقال الماديات عن تداول وانتقال الأفكار. ومن ثم، فإن إدارة التغيير محكومة من حيث مدى يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية موضوع التغيير نفسه من حيث كونه مادياً أو معنوياً.

2- تتم معظم الابتكارات بمعرفة آخرين من خارج محيط العمل.

3- تدخل الابتكارات إلى المكتبة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا، ويا حبذا لو دخلت الابتكارات إلى المكتبة من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلاه، وبالتالي تخف حدة المقاومة الإنسانية لجهود التغيير.

4- يختلف المدبرون في الصفات والسمات التي تحكم تصرفاتهم، فمنهم من يؤثر في المكتبة، ومنهم من يتأثر بمقدار يزيد بكثير عن نسبة تأثيره في المكتبة، ومنهم من يحسن استقبال

وسلوكياته الجانبية ستظهر بوضوح، وربما تؤدي إلى نفس النتيجة.

9- يقبل الأفراد جهود التغيير بمعدلات أسرع في حالة قبولها من قبل مصدرها الأول: بمعنى أن الجانب العملي والممارسات التطبيقية يحملان بين طياتهما أبعاداً وآثاراً أكثر من الإطار النظري.

10- ترتفع معدلات التغيير في المكتبات الكبيرة والمعقدة التركيب ويرتفع معها معدلات المقاومة الإنسانية. وما لا شك فيه أن المكتبات الكبيرة لديها من الإمكانيات ما يساعد في مواكبة التغيير وإحداثه إن أمكن، على عكس الوضع بالنسبة للمكتبات الصغيرة، ومن الطبيعي أن تتناسب المقاومة الإنسانية طردياً مع حجم التغييرات.

11- يطمع العاملون بالمكتبة أن تكون جهود التغيير كافية لدرجة تجعل عملهم يبدو أكثر أهمية وفعلاً، إلا أنهم لا يطمعون في أن تكون مكثفة لدرجة إثارة الخوف، بمعنى أن الصراع دائم ورهيب بين صور الذكاء الصناعي وبين فئة من الناس ممن يشعرون بالقلق الوظيفي، خوفاً من استحكام الأتوماتيكية وإحلالها محل الجهود الذهنية، بما قد يهدد البعض ويشير تخوفهم من فقدان الوظيفة.

12- كلما توافر عدد الأخصائيين وذوى المعرفة بجهود التغيير بالمكتبة زادت فرصة تقديم عدد أكبر من صور التغيير، بمعنى أن صور التغيير مرتبطة إلى حد كبير بفريق عمل التغيير، ولن يتم التغيير بدون أخصائي أو قائد التغيير، ومن

الأفكار ويتفاعل معها، ومنهم من لا يحسن ذلك. وهكذا يمكن تصنيف المديرين في هذا الصدد بالمتحفظ من جانب والتقدمي من جانب آخر. ويحكم معيار التمييز بين النوعين: السمات والقدرة على التفاعل والتفاهم ومجال ونوعية الاتصالات مع العالم الخارجى للمكتبة، واقتناء المستحدثات من الأفكار والابتكارات الفعالة.

5- يتم قبول الابتكارات بمعدلات أسرع من قبل المستويات الرفيعة من البشر: حيث تشير دراسات السلوكيين إلى سرعة تقبل المستويات الرفيعة من البشر للأفكار والابتكارات الجديدة، بالقياس إلى أولئك الذين لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم الاجتماعية والمهنية والاقتصادية.

6- عدم تقبل بعض الأفراد لأفكار وابتكارات التغيير بالمرّة.

7- تقبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها: تعتبر استراتيجية تقديم مشروعات التغيير بالتدرج استراتيجية ناجحة حيث يتم قبول التغييرات بمعدلات أسرع كلما قل حجمها لتقل المقاومة الإنسانية حيث أن أخذ الدواء كله دفعة واحدة لن يشفى من الداء ومن ثم فإن استراتيجية تجزئة مشروعات التغيير تعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق في ظل أدنى حد من المشكلات الفنية والإنسانية.

8- يعتبر المدير البيروقراطى معوقاً لجهود التغيير، فإن لم يحاول المدير البيروقراطى تخطيم جهود التغيير بصورة مباشرة، فإن آثار تصرفاته

هنا نجد أن العلاقة اعتمادية بحتة حيث تكثر فرص الاستحداث كلما كثرت العناصر البشرية اللازمة لإتمام التغييرات.

13- يقبل الأفراد التغييرات بمعدلات أكثر كلما أتاحت لهم فرصة مناقشتها قبل الشروع فيها. ويعتبر الإقناع أحدث وأرشد مدخل إلى أذهان الغالبية من العناصر البشرية، ولن يتم الإقناع بدون مناقشة وحوار، وبالتالي فإن مناقشة التغييرات قبل إقحامها يعتبر مدخلاً موضوعياً يتمشى مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية والسلوكية.

14- صوت الفعل أقوى وأعذب من صوت القول فيما يتعلق بجهود التغيير. فلا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعي، ولن تصبح فعالة، إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها بالفعل، وبالتالي فإن إمكانية إحداث التغييرات من خلال الاتصالات الشفهية أو التعليمات المكتوبة تعتبر شبه معدومة.

### محددات التغيير:

تعرف محدّدات التغيير بأنها الصفات المميزة التي تساعد على زيادة القوى الدافعة للتغيير، أو تخفيض مقاومة التغيير. ويمكن تحديد سبع نقاط تنظيمية مميزة للتغيير في ارتباطها بالبدء في عملية التغيير، وهي (101):

أ- التعقيد. وهو يعنى مستوى المعرفة والخبرة فى المكتبة، حيث يتبين أنه يرتبط مباشرة بمعدل التغيير فى البرنامج، وأن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين التعقيد التنظيمى ومعدل التغيير.

ب- التمرکز. وذلك بتركيز سلطة اتخاذ القرارات فى أيدي أفراد قليلين، ويرتبط التمرکز ارتباطاً عكسياً بالتغيير.

ج- التفريق فى المستويات، وذلك بالتوزيع غير المتكافئ للمكافآت والرواتب والبدلات الإضافية، بالإضافة إلى الحواجز التي تعوق الحركة بين المستويات الهرمية المتدرجة. وقد ارتبط التفريق فى المستويات ارتباطاً عكسياً بمعدل التغيير.

هـ- التركيز على معدل الإنتاج، أى التركيز على أحجام عالية من الإنتاج بغض النظر عن الجودة، وهو يرتبط ارتباطاً عكسياً بالتغيير.

و- الكفاءة. وهى التركيز على تخفيف التكلفة أو اقتصاد الموارد والحفاظة عليها، وهى ترتبط ارتباطاً عكسياً بمعدل التغيير.

ز- الرضا الوظيفى والروح المعنوية. ويعنى ذلك الرضا عن المرتب وظروف العمل والمشرفين وموظفى المستويات نفسها، وقد وجد أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بمعدل التغيير.

### أساليب مقاومة التغيير:

ترتبط عملية القضاء على مقاومة التغيير بإمكانية التغلب على الأسباب التي تدفع لمقاومة التغيير. وتكمن وسائل علاج مقاومة التغيير فى مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تطبقها الإدارة عند القيام بوضع خطط التغيير موضع التنفيذ، فدور المديرين لا يتوقف فقط عند حد التعرف على القوى المقاومة للتغيير وأسبابها وإنما يجب العمل على تخفيض مقاومة التغيير لضمان

نجاحه فى المكتبة من خلال القيام ببعض الأعمال أو الأنشطة التى من شأنها تخفيض المقاومة، وأهمها ما يلى:

### 1- تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة:

فلكل مكتبة ثقافتها المميزة لها، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المكتبة ونجاحها، أو قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المكتبة وتقف عقبة فى سبيل التطوير والتغيير. وتتكون ثقافة المكتبة من اللغة والعادات ونظام القيم والتقاليد والعرف والقانون الذى ينظم تعاملاتها. وتعكس ثقافة المكتبة فى الهيكل التنظيمى القائم، والنمط الإدارى السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة الأفراد فى معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء<sup>(102)</sup>.

وتسمح الثقافة التنظيمية للمكتبة بالتعامل مع مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة بشكل مستمر والمشكلات الداخلية الناتجة عن ربط موارد المكتبة والأفراد وسياسات دعم التكيف الخارجى، لذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية للمكتبة تلعب دوراً هاماً فى تحديد مدى نجاح عملية التغيير ويتطلب نجاح التغيير محاولة تغيير الثقافة التنظيمية، أو التأقلم معها.

**وهناك أربعة أساليب تستطيع بها الإدارة أن تخفف من المقاومة الثقافية والانفعالية للتغيير عندما يتعلق الأمر بإحداث تغيير استراتيجى فى المكتبة، وهى<sup>(103)</sup>:**

أولاً: وضع العاملين وجهاً لوجه مع الضغوط التى

تجبرهم على التغيير، وذلك عن طريق تحفيز العاملين للمشاركة فى مبادرات التغيير.

ثانياً: استقطاب المتحمسين للتغيير، وهم الذين يملكون الدافعية للتغيير وتستطيع الإدارة أن تجعلهم نماذج للعاملين الآخرين. ومن أفضل الممارسات التى تؤدىها الإدارة أن تحدد هؤلاء المتحمسين للتغيير وتشجيعهم عليه.

ثالثاً: إدارة مشاعر العاملين عن طريق مساعدتهم على التعامل مع ردود الأفعال الانفعالية المقاومة للتغيير.

رابعاً: دعم التغيير بوسائل وأنظمة جديدة، مثل زيادة الكفاءة أو الحوافز بناء على مستوى تكيف كل فرد مع التغيير.

### 2- إيضاح حقائق التغيير واطهار مزاياه للعاملين:

مجرد الإخطار المسبق من قبل الإدارة للعاملين بحقائق التغيير المزمع إدخاله وأسبابه وطرقه ونتائجه لا يوضح التغيير، ذلك أن مقاومة التجديدات ومعارضة التغيير والشعور بالخوف منه، والتباين فى إدراك أبعاده وأهدافه، والعداء لسلطة الإدارة، كل هذه ميول طبيعية متوقعة ويجب أن تنتظرها الإدارة ولا تياس منها لأنه من حق الموظف أن يعرف كل تغيير يتم فى عمله وأن يفهم أسبابه وأبعاده وأثر ذلك بالنسبة إليه، حيث أن ذلك هو الطريق الوحيد لإشعاره بأهميته واطمئنانه إلى نية الإدارة وزيادة شعوره بالأمن فى المكتبة. ومن ثم فلا يجب الاكتفاء بإصدار الأوامر والتعليمات بل يجب النزول إلى الأفراد وفتح قنوات الاتصال وباب المناقشة

والتعليق والاستفسار وكل وسائل الأخذ والعطاء بين الطرفين حتى تتغلب الإدارة على مخاوف وشكوك العاملين في التغيير بإعطائهم الفرصة الكافية للتفهم والإجابة على استفساراتهم وما يعين لهم من استيضاحات، وبذلك يتأكد شعورهم بالأمان تجاه التغيير والإدارة ويقل ميلهم إلى مقاومة التغيير<sup>(104)</sup>.

### 3- بناء الثقة بين العاملين والإدارة:

يجب العمل على ترسيخ القيم والقواعد والإجراءات لإقامة جو من الثقة والانفتاح والصراحة بين الإدارة والعاملين، وذلك لأن الثقة بين الإدارة والعاملين عامل أساسي لخفض المقاومة، ومن ثم تعلن الإدارة في هذا المناخ الصحي الحقائق كاملة وقبل إحداث التغيير لا بعده لأن جو الأسرار والغموض هو الذى يولد الإشاعات وأنصاف الحقائق أو الحقائق المشوهة، وافتراس سوء النية، وتفسير التصرفات تفسيراً بعيداً عن الحقيقة. ويساعد على ذلك تعدد المستويات الإدارية وطول المسافة الإدارية والبعد الاجتماعى الذى يفصل بين الإدارة العليا وبين المستويات التنفيذية العاملة. ولذلك، فإن من الخطأ الكبير أن تهرب الإدارة من المسئولية بادعاء عجز العاملين عن فهم الحقائق بدلاً من إثبات قدرتها وعدم عجزها عن تفهيمهم حقائق التغيير وأبعاده وأهدافه<sup>(105)</sup>، فإذا كانت هناك ثقة بالإدارة وقامت بتقديم المعلومات الكاملة عن التغيير، وأسباب القيام به، يكون هناك احتمال كبير لتصديقها، وبالتالي تكون المقاومة للتغيير منخفضة للحد الأدنى.

### 4- المشاركة فى التغيير:

قال تعالى «وأمرهم شورى بينهم»، كما أمر

رسوله الكريم بقوله «وشاورهم فى الأمر». ومن الثابت عملياً أن من يشارك فى وضع خطة ما ويشارك فى تنفيذها يكون أكثر دعماً لها وأقل مقاومة، فمشاركة العاملين الفعلية فى كل ما ترمع الإدارة إدخاله من تغييرات توضح الحقائق وتساعد على تدعيم جو الثقة والانفتاح، فالمشاركة من قبل أفراد المكتبة فى عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد الحلول لها وتدعيم البحوث التى أجريت عنها تعتبر عاملاً هاماً لإزالة مقاومة التغيير ومن ثم إنجاحه. وبصفة عامة، فإن مشاركة العاملين فى الإدارة، خاصة فى الأمور التى تمسهم، تساعد على خفض مقاومة التغيير.

ويخطئ تماماً من يعتقد أن المشاركة فى المكتبة تمثل تدخلاً فى أمورها وقيمها الإنسانية مما يبعدها عن الواقع والموضوعية.

ولا يجب أن تقصر المشاركة على مستويات الإدارة العليا بل يجب أن تمتد إلى مستويات الإدارة الوسطى وجميع العاملين، فغياب أى مستوى يؤثر على كفاءتها فى المستويات الأخرى.

### وتعتبر المشاركة من أهم وسائل مجابهة مقاومة التغيير للأسباب الآتية<sup>(106)</sup>:

- تتيح المشاركة الفرصة لتحقيق الرضا وإشباع الحاجات. وهناك حد أمثل لمشاركة العاملين، خاصة فى الأمور التى تهمهم وتحقق مصالحهم، ومن ثم يتحقق أكبر قدر من الرضا الوظيفى.
- تتيح المشاركة الفرص للأفراد لمعرفة حقائق التغيير وأهدافه ومن ثم تقديم مقترحاتهم وتعاونهم لإنجاح التغيير.

لتحسين أدائهم، وتشمل عملية الدعم أيضاً الاستماع للمشكلات التي سوف تنتج عن عملية التغيير ابتداءً من فهم انخفاض الأداء إلى تحسين الأداء<sup>(108)</sup>.

#### 7- عقد الندوات واللقاءات:

مقاومة التغيير يمكن أن تنخفض من خلال عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات التي تناقش فيها أهمية التغيير وحتميته واستمراريته وخططه وإجراءاته والمجالات أو الحالات التي تتطلب عملية التغيير، كذلك تحدد الجهات التي سوف تتأثر به والأفراد الذين سوف يقومون به. ويعد هذا الأسلوب التثقيفي عاملاً مهماً لخفض مقاومة التغيير<sup>(109)</sup>.

#### 8- استخدام قوى الجماعات:

تلعب الجماعة دوراً كبيراً في تحديد استجابة الفرد في قبول أو مقاومة التغيير. وكلما استطاعت الإدارة استقطاب قوى الجماعات والتنظيمات غير الرسمية، ساعد ذلك على قبول التغيير، ولذا يجب مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير المحتملة<sup>(110)</sup>.

#### 9- التفاوض:

يستخدم مدخل التفاوض للتعامل مع مقاومة التغيير من خلال التباحث والمساومة للوصول إلى اتفاق بشأن التغيير المقترح.

ويلائم مدخل الاتفاقيات التفاوضية الحالة التي يفقد فيها الفرد أو الجماعة بعض المزايا من خلال عملية التغيير، ويكون لهذا الفرد أو الجماعة سلطة على مقاومة التغيير في المكتبة<sup>(111)</sup>.

المشاركة في اتخاذ القرار تتضمن اعتراف الإدارة بأهمية دور العاملين، ويحقق ذلك إشباعاً نفسياً واجتماعياً لهم.

المشاركة في الإدارة تنمى قدرات الأفراد واهتماماتهم بالمكتبة.

الأفراد الذين يتأثرون بالقرار يجب أن يشاركوا في صنعه ما أمكن.

لا يمكن للإدارة أن تكتشف كل الوسائل المؤدية إلى زيادة وتحقيق أقصى وفورات ما لم يشاركها العاملون، فالفرد أقرب إلى تفهم طريقة الأداء من المنظم أو خبير التكاليف.

القرار الإداري المستنبط من فكر الجماعة أفضل من المستنبط من فكر الفرد.

#### 5- ضمان مصالح العاملين:

يهدف ضمان رضا العاملين عن التغيير وخفض مقاومتهم له، يجب أن تعمل الإدارة على ضمان مصالح العاملين والدفاع عنها، وعدم تسريحهم من العمل كنتيجة لأي تغيير أو التلاعب في أجورهم ومرتباتهم ومخصصاتهم المالية. وعليه، ومن أجل نجاح عملية التغيير، لا بد أن تؤخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار دائماً<sup>(107)</sup>.

#### 6- الدعم والمساندة:

يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم، وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير، بحيث تعطى السلطة للأفراد في اتخاذ قرارات التغيير وذلك

## 10- الإكراه الضمني والإكراه الصريح:

المدخل الأخير في مواجهة مقاومة التغيير هو الإكراه الضمني أو الإكراه الصريح والذي يفترض أن يكون هناك عدم اتفاق بين الأطراف المعنية، ويحتوى مدخل الإكراه على استخدام القوة أو التهديد أو الاثنين معاً للحصول على تأييد التغيير المقترح، ومن أمثلة ذلك: الحرمان من المزايا، النقل، الحرمان من فرص الترقى... إلخ (112).

وأخيراً، يجب أن نوضح أن الطرق التي تم شرحها أعلاه ليس من الضروري أن تعمل مستقلة، فربما توظف الإدارة مزيجاً من هذه الطرق. ويجب أن تعتمد عملية اختيار طريقة مواجهة المقاومة على تقييم رد الفعل المتوقع من الأطراف المعنية بالتغيير والهدف المطلوب تحقيقه (3).

**ولكي تتجنب الإدارة مقاومة العاملين للتغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه، فإن عليها أن تقوم بما يلي (4):**

- 1- الاستعداد لمواجهة الموقف بدلاً من التهرب منه، وتوضيحه قبل ممارسته.
- 2- التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته.
- 3- التدرج في تطبيق التغيير وإدخاله على مراحل.
- 4- اختيار الوقت المناسب للتغيير.
- 5- إجراء التغييرات الضرورية فقط. فعلى المديرين وإدارة المكتبة أن يجروا التغييرات عندما تستوجب الحالة ذلك وليس بسبب رغبة أو ميل من جانبهم.

6- المحافظة على العادات المفيدة للعاملين وعلاقاتهم غير الرسمية. فلكل مجموعة عمل عادات وقيم وعلاقات غير رسمية تربط بعضها ببعض، ولديهم وجهات نظر في الإدراك والتشخيص والتعاون، وعليه فمن الممكن جعل التغييرات تحدث نوعاً من التوافق بين عادات وتقاليد الجماعات ومتطلبات التغيير داخل المكتبة.

7- السماح للعاملين بفترة ندم. يجب أن تدع الإدارة للعاملين يتحدثون عما سيفقدوه من الأسلوب القديم في العمل. ودائماً ما يتضح أن بعض الأمور التي يظنون أنهم سيفقدونها ستكون - في الحقيقة - جزءاً من النظام الجديد.

8- مناقشة الأشياء التي يسعد العاملين التخلص منها. ويجب أن تشجع الإدارة العاملين على ملاحظة الأوجه القديمة التي لن يفتقدوها، وكذلك الأشياء التي يسعدهم التخلص منها في النظام القديم. وسيساعدهم ذلك على توسيع منظورهم للأشياء ويذكرهم بأن الأيام الماضية لم تكن كلها ذهبية.

9- تحديد وجه استفادة العاملين من الطريقة القديمة والذين سيستمررون في استفادتهم منه. ويجب أن تشجع الإدارة العاملين على ملاحظة أن هناك بعض الاستمرارية وأن الجديد دائماً ما يقام على آثار القديم بطريقة أو بأخرى.

10- بحث مخاوف وهموم العاملين المتعلقة بالتغيير. ويجب أن تسمح الإدارة للعاملين بمناقشة مخاوفهم وهمومهم عن التغيير، فذلك يوفر للإدارة المعلومات اللازمة بشأن ما تحتاج توفيره أثناء تنفيذ التغيير.

11- سؤال العاملين عن الفوائد التي يعتقدون جنيهاً من التغيير. ويجب أن تشجع الإدارة العاملين على تحديد المنافع الإيجابية من التغيير حتى يبدأ عقلهم في تقبل الأمر.

وتبقى بعد ذلك نقطة أخيرة، وهي أن كل التغييرات الجذرية والحركات الإصلاحية في التاريخ كان لها أعداء يترصبون بها ويعوقون حركتها وتقدمها للمحافظة على مكاسبهم ومصالحهم الخاصة. إنهم لا يتهاونون عن مقاومة التغيير بالطرق المشروعة وغير المشروعة سواء بالالتفاف حوله أو بالتباطؤ في الإنجاز أو بإطلاق الشائعات الكاذبة، أو بإثارة المواطنين، أو بخلق الشغرات. وحتى لا ينجح أعداء التغيير في وقف مسيرته، فإن المخططيين والمنفذين للتغيير يجب أن تتوافر فيهم روح الأصالة والجرأة، والقدرة على تحمل المخاطرة والمسئولية، والقبول بمبدأ الحساب على أساس الإنجاز وما يتحقق من أهداف<sup>(1)</sup>.

ولنتذكر دائماً قوله تعالى: «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم» (صدق الله العظيم).

### استراتيجية إدارة التغيير في المكتبة:

إن كمية وتنوع وسرعة المعلومات المتاحة عن طريق التطورات التكنولوجية والفنية في مجال المكتبات قد أجبرت المكتبات على تغيير طريقة ونوعية الخدمات والعمليات التي تقوم بها لصالح المستفيدين منها. وإدارة التغيير بطريقة فعالة. فإن هناك حاجة كبيرة لإبداعات وقدرات المديرين. فالتغيير، من ناحية، يحدث النمو والتقدم والخبرة، ولكن العاملين، من ناحية أخرى، يقاومون التغيير

عندما يشعرون إزاءه بالتهديد. ومن المثير للسخرية أنه عندما يكون العاملون آمنين فإنهم يتوقون إلى التغيير، ولكن عندما يكون التغيير أكثر من اللازم فإنهم يتوقون إلى الاستقرار.

ولهذا، فإن التحدي الذي يواجهه المديرون هو كيفية السيطرة على عمليات التغيير. ولأغراض الإدارة الفعالة، ينبغي النظر إلى عملية التغيير على أنها مسار منطقي. وعندما يتم النظر إلى عملية التغيير بطريقة منطقية، يمكن تقسيمها إلى متواليات من الأحداث تأخذ مدير المكتبة من نقطة إعداد المكتبة للتغيير إلى نقطة تقييم مدى نجاح التغيير، وذلك على النحو التالي<sup>(116)</sup>:

1- التصور الذهني أو تكوين المفاهيم. إن أول وأهم مرحلة في إدارة التغيير هي مرحلة التصور الذهني أو تكوين المفاهيم Conceptualization والتي تمكن مدير المكتبة من أن يقيم طبيعة التغيير وأن يتخيل اتجاه هذا التغيير. وفي هذه المرحلة، يضع مدير المكتبة الاتجاهات ويبحث في البدائل والعواقب أو النتائج مثل: السبب في ضرورة التغيير ولماذا ينبغي أن يحدث؟ ما هي القوى المتصارعة أو المتضاربة التي قد تؤثر عليه والتي ينبغي وضعها في الاعتبار؟ وينبغي أيضاً على المدير أن يطور أو ينمي الوعي بشأن هذا التغيير بمعنى أن يكون التغيير خارجياً أو داخلياً، أو أنه تغيير مفروض على المكتبة أو أن المكتبة هي التي بادرت به. ولتطور الفهم بشأن الأسئلة ينبغي البحث فيها بالتفصيل.

2- تحديد مدى الحاجة إلى التغيير والتي تنتج من وجود مشكلات أو من رغبة في التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

3- معرفة مصادر التغيير، حيث يمكن أن يكون مصدر التغيير نابعاً من البيئة الخارجية للمكتبة؛ مثل: التغييرات السياسية أو القانونية أو التكنولوجية، كما يمكن أن يكون مصدر التغيير نابعاً من البيئة الداخلية للمكتبة؛ مثل: علاقات السلطة والمسئولية أو الجماعات غير الرسمية، أو الصراع التنظيمي السائد، أو الأسلوب القيادي للمديرين أو اتجاهات وتقاليدهم وعادات الموظفين... إلخ.

4- الإدراك الدقيق لطبيعة التغيير، حيث يتم تحديد حجم وطبيعة الفجوة التي تفصل بين مستوى الأداء الحالي للمكتبة من ناحية ومستوى الأداء المستهدف الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبمعنى آخر تحديد الفجوة بين تطلعات وطموحات المكتبة وبين واقعها الراهن. ويتضمن ذلك، التشخيص الدقيق للمشكلات، والإلمام الكافي بطبيعة التطورات المحلية والدولية في مجالات الأنشطة التي تمارسها المكتبة، وكذلك فرص وإمكانيات التطوير المتاحة والممكنة.

5- إعداد المكتبة أو القسم. ومن العناصر الهامة لإدارة التغيير تحديد قدرة المكتبة أو القسم على التأثير في التغيير. فيجب على مدير المكتبة أن يشخص قدرة المكتبة على تلقي أنواع التغيير التي يتم اقتراحها مع الأخذ في الاعتبار متطلبات المكتبة، وكذلك المستفيدين منها. فالتغيير الناجح يحتاج إلى الصراحة والاتصال الأمين والقدرة على تقبل التغيير. وينبغي على مدير المكتبة أن يستمع إلى آراء العاملين وأن

يحترمها، وأن يحافظ على وجود توازن سليم بين المهمة والعاملين، وأن يكون عادلاً مع كل فرد، وأن يكون جديراً بالثقة وصریحاً، وأن يكون ملتزماً ومتعاوناً ومشجعاً.

6- تحديد الفريق المسئول عن إحداث عملية التغيير. ينبغي على مدير المكتبة أن يجمع أفضل قوى لأداء المهمة والتي يجب أن تتكون من أفضل مجموعة ممكنة من العاملين في المكتبة، تلك المجموعة التي تستطيع أن تقوم بعملية تصميم التغيير، حيث من الضروري تحديد الفريق الذي سوف يتولى تجميع الأفكار عن التغيير من العاملين. كما يكون هذا الفريق مسؤولاً عن القيام بالتخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذه، وتقييم برنامج التغيير، وحل المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ.

7- التخطيط للتغيير. يكشف التخطيط الجيد عن عمق الالتزام وعن المهارات التي يمتلكها المدير، كما أن التخطيط عملية ضرورية من أجل التنفيذ السلس للتغيير. وينبغي أن نضع في اعتبارنا العديد من الخطوات في عملية التخطيط، والتي من أهمها:

- أ - تطوير رؤية عملية التغيير.
- ب - إيجاد الخيارات لتنفيذ الرؤية.
- ج - تحديد المجالات الواجب إدخال التغيير عليها.
- د - تحديد أولويات هذه المجالات.
- هـ - تحديد الأهداف المراد الوصول إليها نتيجة إجراء عملية التغيير.

9- التنفيذ. فالتنفيذ هو العملية التي تتضمن نقل المكتبة من الحالة الحالية إلى حالة التغيير المرغوب فيه. والتنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تحقيق خطة التغيير، وفي أثناء التنفيذ يجب أن يكون تصميم التغيير متكاملًا ومتداخلاً في الهيكل الحالي والعمليات الموجودة في المكتبة. وينبغي عمل تنفيذ التغييرات في وقت مناسب، وبحيث لا تكون هناك أي تغييرات أخرى يتم تنفيذها في المكتبة حتى لا تزيد التغييرات من عبء العمل الملقى على عاتق العاملين ولا تكون لنوعية التغيير أي تأثير عكسي. وفي وقت تنفيذ التغيير، ينبغي تجنب الخصم من الميزانية وكذلك تجنب التنقلات والمفاوضات غير المرغوب فيها، وذلك لكي يكون هناك تنفيذ سلس للتغييرات.

### ويحتاج تنفيذ عملية التغيير بفاعلية إلى ثلاث خطوات أساسية هي<sup>(1)</sup>:

أ- دراسة الوضع الحالي للمكتبة:

وذلك من خلال تحليل الوضع الحالي والمشاكل والمعوقات والأسباب التي تؤدي إلى وجود مشاكل، وذلك لتشخيص هذه المشاكل وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة مع تحليل الأداء وكيفية تحسينه.

ب- تصميم شكل المكتبة في المستقبل:

وهذه الخطوة تشمل الأفكار المتوقعة لعملية التغيير مع تخيل كيف يكون شكل المكتبة في المستقبل لتحقيق أهدافها بشكل أفضل، مع دراسة وضع الأفراد في ظل التغيير الجديد.

و - تحديد الأسلوب الواجب اتباعه عند تنفيذ عملية التغيير.

ز - إعداد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ خطة التغيير.

ح - تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير.

ط - وضع الميزانية المالية الخاصة بتنفيذ خطة التغيير.

ي - موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير.

والتخطيط من أجل جودة التغيير يوفر جميع الأبعاد الضرورية لإدارة التغيير ويتنبأ ويحتاط للكثير من المصاعب المستقبلية ويضمن النجاح لإدارة التغيير.

8- إدارة العاملين. إن أحد التحديات الكبيرة التي يواجهها مدير المكتبة هو قيادة العاملين معه أثناء مراحل التغيير. فالتكامل الناجح للتغيير بين أقسام المكتبة يستند على قدرة المدير على إدارة العاملين معه والتي تشترك في عملية التغيير. ولكي تتم إدارة العاملين بنجاح، يجب على المدير أن يفهم المشاعر التي يمر بها الفرد عندما يواجه التغيير. وهناك اعتقاد واسع النطاق بأن السبب الأساسي لمقاومة التغيير هو أن الشخص يشعر بأنه مهدد، لكن الغضب والاستياء أو الاكتئاب من جانب العاملين لا ينبغي التعامل معه على أنه شيء شاذ. ولكي يتم اكتساب تأييد ومساندة العاملين والتقليل من المقاومة، ينبغي عقد سلسلة من الاجتماعات لمناقشة التغيير.

## ج- التفاعل نتيجة تطبيق التغيير:

وهذه الخطوة تعنى أنه، نتيجة تطبيق عملية التغيير، حدث تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا، وزيادة في الأداء لتحقيق الأهداف.

كما أن فاعلية إدارة التغيير تحتاج إلى إزالة الصعوبات السياسية خلال عملية التغيير، حيث أن الإدارة تحتاج إلى دعم من السلطة. كما أن الإدارة في عملية التغيير تحتاج إلى مهارات عالية من قادة التغيير.

### وتتضمن مرحلة تنفيذ خطة التغيير الخطوات

#### الفرعية التالية<sup>(٢)</sup>:

- شرح خطة التغيير للعاملين، بهدف فهمهم واستيعابهم لها، وبما يضمن التزامهم وتجاربهم مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير، وبما يقلل أيضاً من احتمالات المقاومة لإحداث التغيير ذاته.

- تجربة برنامج التغيير على نطاق ضيق، وذلك من خلال تطبيق برنامج التغيير على قطاعات أو أقسام أو إدارات محددة داخل المكتبة.

- تنفيذ التغيير في نطاق الخطة الموضوعية، وذلك وفق الجدولة الزمنية الموضوعية مسبقاً، وتحت إشراف وتوجيه قائد الفريق المسؤول عن إحداث عملية التغيير.

- تدعيم عملية التغيير، وذلك من خلال تشجيع الأفراد الأكثر تجارباً مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير وتقدير جهودهم في القيام بالتغيير المطلوب، ويمكن للإدارة هنا أن تقدم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحققون إنجازات

إنجاحه. ولا بد أن يتسم تدعيم عملية التغيير بالحيوية والاستمرار.

- المتابعة والتوجيه. ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة على مدى التقدم في تنفيذ برنامج التغيير أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، بما يضمن إزالة العقبات وتفادي المشكلات التي تعترض سبيل تنفيذ برنامج التغيير، وبما يضمن التكيف مع المستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإداري للمكتبة.

- التقييم. بعد تنفيذ برامج التغيير في الواقع العملي، يجب تقييم التغييرات التي تم تنفيذها، وذلك لاكتشاف ما إذا كان التغيير قد حقق ما تم افتراضه من أعمال ونتائج. وإذا لم يتم تحقيق ذلك، فإن المشكلات والضعف التي أوجدت التغيير سوف تظهر من جديد. لذلك، فعلى الإدارة أن تقيس العائد من التغيير وفقاً للأهداف الموضوعية. ويجب أن يتم تقييم الوقت والموارد المستخدمة في التغيير على ضوء ذلك، وكذلك معرفة هل هي مطابقة تماماً لما خطط لها أم لا، وقياس فاعلية التغيير. كما يجب أن يتم تجميع بيانات عن التغيير خلال مراحل التنفيذ وبعد انتهاء البرنامج. وأهم المقاييس المستخدمة في القياس هي: الإنتاجية، التكاليف، الجودة، الاسترجاع، الربحية، خدمة المستفيدين،... وغير ذلك. وهذه المقاييس يجب أن تشمل جميع المستويات في المكتبة (الفرد والفريق والأقسام والإدارات)<sup>(119)</sup>.

والواقع أن مرحلة التقييم تقوى التعلم، فهي

4- ولقياس تأثير الصفات الشخصية للعاملين بالمكتبة على أسباب مقاومة التغيير، تم استخدام اختبار مان وتنى (Mann-Whitney)، واختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis).

فرصة للرجوع ورؤية كيف أنجزنا ذلك وكيف نستفيد من هذه النتائج عند إدخال أى تغيير فى المستقبل، وذلك اقتناعاً بأن التغيير عملية مستمرة ومتواصلة.

### الدراسة الميدانية:

**أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة:**  
شمل الاستبيان ستة أسئلة عامة (الأسئلة أرقام من 2 وحتى 7) وجهت لجميع العاملين فى مكتبة مبارك العامة بالجيزة، وهى تختص بالتعريف بالصفات الشخصية للعاملين بالمكتبة. وتحليل الصفات الشخصية وفقاً للتوزيع التكرارى والنسب المئوية، تبين ما يلى:

بعد أن عرضت الباحثة الإطار النظرى للدراسة، تقوم هنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية التى توصلت لها من خلال تطبيق الاستبيان (ملحق رقم 1) على جميع العاملين فى مكتبة مبارك العامة بالجيزة، والتى استعانت فيها ببعض الطرق الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، وهى:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لتحديد صفات متغيرات عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات أسباب مقاومة التغيير.
- 3- معامل الاختلاف المعياري للتعرف على مدى تجانس أو اختلاف آراء عينة الدراسة مع أسباب مقاومة التغيير.

#### (1) النوع:

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر فى عينة الدراسة (60%).

جدول رقم (1) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع

م	النوع	العدد	النسبة %
1	ذكور	16	40
2	إناث	24	60
	الإجمالي	40	100

(2) السن،

(42.5٪) يليها من حيث العدد فئة

(30-39) بنسبة 30٪، وأن أصغر فئة عمرية كانت

(50 سنة فأكثر) بنسبة (7.5٪).

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن فئة

(20-29) تمثل الفئة الأكبر في عينة الدراسة

جدول رقم (2) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للسن

م	السن	العدد	النسبة ٪
1	من 20 - 29	17	42.5
2	من 30 - 39	12	30
3	من 40 - 49	9	22.5
4	50 سنة فأكثر	2	5
	الإجمالي	40	100

(3) الحالة الاجتماعية،

ويعول تمثل الغالبية في عينة الدراسة (45٪)،

في حين أن فئة متزوج تمثل أقل فئة (17.5٪).

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن فئة متزوج

جدول رقم (3) توزيع مفردات عينة الدراسة للحالة الاجتماعية

م	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة ٪
1	أعزب	15	37.5
2	متزوج	7	17.5
3	متزوج ويعول	18	45
	الإجمالي	40	100

(4) المؤهل الدراسي،

العاملين بمكتبة مبارك من الحاصلين على مؤهلات  
عليا (790).

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن غالبية

جدول رقم (4) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

م	المؤهل الدراسي	العدد	النسبة %
1	دكتوراه	1	2.5
2	دبلوم دراسات عليا	8	20
3	مؤهل جامعي	27	67.5
4	مؤهل فوق المتوسط	1	2.5
5	مؤهل متوسط	3	7.5
	الإجمالي	40	100

(5) تخصص المؤهل،

والمعلومات من أفراد عينة الدراسة مع  
الحاصلين على مؤهلات أخرى (50) لكل

يلاحظ من الجدول رقم (5) تساوى  
الحاصلين على مؤهل فى مجال المكتبات

جدول رقم (5) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لتخصص المؤهل الدراسي

م	تخصصات المؤهل	العدد	النسبة %
1	مكتبات ومعلومات	18	50
2	تخصصات أخرى	18	50
	الإجمالي	36	100

### (6) نوع الوظيفة:

المعلومات (14) بنسبة (7.35) ويفوق أيضاً عدد العاملين في الإعداد الفني (9) بنسبة (7.22.5)، وأن نسبة ضئيلة جداً تعمل في خدمات تسويق المعلومات (7.2.5).

يوضح الجدول رقم (6) أن عدد العاملين في الوظائف الإدارية بالمكتبة (16 موظفاً) بنسبة (7.40) يفوق عدد العاملين في وظائف خدمات

جدول رقم (6) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة

م	نوع الوظيفة	العدد	النسبة %
1	إدارى	16	40
2	فنى	9	22.5
3	تسويقى	1	2.5
4	خدمات معلومات	14	35
	الإجمالى	40	100

### ثانياً: التغيير فى المكتبة:

لمفردات عينة الدراسة وفقاً للتوزيع التكرارى والنسب المئوية (الجدول أرقام من 7 وحتى 10)، وفيما يلي نتائج هذا التحليل.

تم تحليل متغيرات دراسة (التغيير فى المكتبة) الواردة فى الاستبيان بالأسئلة (من 8 إلى 11)

جدول رقم (7) يوضح التغييرات التى حدثت فى المكتبة خلال العشر سنوات الأخيرة من وجهة نظر العاملين فى المكتبة

م	التغييرات	العدد	النسبة %
1	تغييرات فى الهيكل التنظيمى	33	82.5
2	تغييرات فى المسؤوليات الوظيفية	25	62.5
3	تغييرات فى أسلوب الإدارة	36	90
4	تغييرات فى أساليب العمل	28	70
5	تغييرات فى المجالات الإنسانية والسلوكية للأفراد	15	37.5
6	تغييرات تكنولوجية	38	95

جدول رقم (8) يوضح هل كانت التغييرات التي حدثت في المكتبة ضرورية

م	بيان	العدد	النسبة %
1	نعم	36	90
2	لا	4	10
	الإجمالي	40	100

جدول رقم (9) يوضح شكل التغييرات التي تمت في المكتبة

م	التغييرات	العدد	النسبة %
1	متدرج	23	57.5
2	مرحلي	16	40
3	شامل	1	2.5
	الإجمالي	40	100

جدول رقم (10) يوضح الآثار التي ترتبت على التغييرات التي حدثت في المكتبة

م	الآثار	نعم		لا	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	اختفت بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة إليها.	23	57.5	23	57.5
2	استحدثت وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل.	20	50	20	50
3	تم الاتغناء عن بعض العاملين في المكتبة لعدم الحاجة إليهم.	8	20	8	20
4	تم الاستغناء عن بعض العاملين في المكتبة لضعف مهاراتهم.	18	25	18	25
5	زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة.	25	62.5	25	62.5

## ويتضح من الجداول أرقام (7، 8، 9، 10)

ما يلي:

1- أن التغييرات التي حدثت في مكتبة مبارك العامة بالجيزة تشمل جميع أنواع التغيير (الهيكل التنظيمي، المسؤوليات الوظيفية، أسلوب الإدارة، أساليب العمل، المجالات الإنسانية والسلوكيات للأفراد، التكنولوجيا) جدول رقم (7).

2- أن بعض العاملين في المكتبة لا يعلم بوجود تغييرات بالمكتبة (جدول رقم 7).

3- هناك شبه اتفاق بين العاملين في المكتبة على أن التغييرات التي حدثت في المكتبة خلال العشر سنوات الأخيرة كانت في ترتيبها على التوالي (تغييرات تكنولوجية، تغييرات في أسلوب الإدارة، تغييرات في الهيكل التنظيمي، تغييرات في أساليب العمل، تغييرات في المسؤوليات الوظيفية، تغييرات في المجالات الإنسانية والسلوكية للأفراد) جدول رقم (7).

4- أن الغالبية العظمى من العاملين في مكتبة مبارك تعتبر أن التغييرات التي حدثت في

المكتبة كانت ضرورية من وجهة نظرها (90٪) جدول رقم (8).

5- أن التغييرات التي تمت في مكتبة مبارك كانت في معظمها تغييرات متدرجة (57.5٪) وأن بعضها مرحلي (40٪) جدول رقم (9).

6- كانت الآثار التي تترتب على التغييرات التي حدثت في المكتبة هي: زيادة الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة (62.5٪)، اختفاء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة إليها (57.5٪)، واستحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل (50٪) جدول رقم (10).

### ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير:

تم تحليل متغيرات دراسة «أسباب مقاومة التغيير» الواردة في الاستبيان بالأسئلة أرقام (من 12 إلى 34) وفقاً للتوزيع التكراري والنسب المئوية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لكل عبارة من عبارات أسباب مقاومة التغيير (جدول رقم 11). وفيما يلي نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (١١) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأسباب مقاربة التغيير

م	أسباب مقاربة التغيير	مواقف تماما		مواقف		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحراف
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %			
١	الربح يقرض المحط .	٩	٢٤%	١٢	٣٠%	١٣	٣٢%	١	٢%	١	٢%	٦١٠	١٠٠٠٨	٧٨٠٠
٢	اهداف التغيير غير واضحة .	١٠	٢٥%	٢٢	٥٥%	١	٢%	٢	٥%	—	—	٤١٠	٧٨٤	١٤١٠
٣	عدم الوفاء بالاهداف التغيير .	٦	١٥%	١٢	٤٧%	١١	٢٧%	٣	٧%	—	—	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٤	سوء التقدير في وقت التغيير .	٥	١٢%	١٧	٤٢%	١١	٢٧%	١	٢%	١	٢%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٥	عدم إدراك الموظفين لأسباب التغيير .	٦	١٥%	١٣	٣٢%	٩	٢٢%	٢	٥%	—	—	٣٨٣	١٤٨٧	٢٨٢٣
٥	عدم مشاركة الموظفين في التخطيط للتغيير .	٥	١٢%	١٧	٤٢%	١٧	٤٢%	١	٢%	—	—	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٦	عدم تهيئة الموظفين قبل تطبيق التغيير .	٥	١٢%	١٧	٤٢%	١٧	٤٢%	١	٢%	—	—	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٧	القيام بتغييرات غير متضمنة في خطة العمل دون الرجوع إلى .	٤	١٠%	١١	٢٨%	١٤	٣٥%	١	٢%	—	—	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٨	التوقف من تقديم بعض الوظائف أو الاستغناء عن بعض الوظائف .	٩	٢٢%	١٥	٣٧%	١٢	٣٠%	٣	٧%	١	٢%	٣٧٠	١٤١٢	٢٦٨١
٩	التغيير يرض من الإدارة العليا دون أخذ رأي الموظفين .	٥	١٢%	٣	٧%	١٢	٣٠%	١٨	٤٥%	٢	٥%	٢٧٨	١٠٢٧	٣٩٤٩
١٠	استغناء عدد قليل من العاملين في الشركة عن حدوث التغيير .	٥	١٢%	١٤	٣٥%	١١	٢٧%	٩	٢٢%	١	٢%	٣٢٣	١٠٢٧	٣١١٤
١١	استغناء عدد قليل من العاملين في الشركة عن حدوث التغيير .	٣	٧%	٨	٢٠%	١٠	٢٥%	١٥	٣٧%	٤	١٠%	٢٧٧	١٠٢٧	٣١١٤
١٢	عدم إدراك الموظفين بكميته من وراء التغيير .	٣	٧%	١٣	٣٢%	٩	٢٢%	١٢	٣٠%	٣	٧%	٣١٣	١٠٢٧	٣١١٤
١٣	عدم من التخطيط الخاصة بكمية تنفيذ التغيير .	٤	١٠%	١٧	٤٢%	١٣	٣٢%	٤	١٠%	٢	٥%	٣٢٣	١٠٢٧	٣١١٤
١٤	عدم التدريب الكافي لتنفيذ التغيير .	٥	١٢%	١٧	٤٢%	١٢	٣٠%	٥	١٢%	١	٢%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
١٥	التغيير يهدد الاستقرار الوظيفي الموظف .	٣	٧%	١٠	٢٥%	١	٢%	١٥	٣٧%	٣	٧%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
١٦	التغيير يهدد المصالح الخاصة بالموظف .	٣	٧%	٧	١٧%	١	٢%	١٩	٤٧%	٤	١٠%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
١٧	التغيير يزيد من الأعباء الوظيفية .	٣	٧%	٨	٢٠%	٩	٢٢%	١٦	٤٠%	٤	١٠%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
١٨	التغيير يؤدي إلى فقدان بعض الدوا الحالية .	٤	١٠%	٨	٢٠%	١	٢%	١٩	٤٧%	٣	٧%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
١٩	التغيير يؤدي إلى الاحتفاظ في أداء العمل .	٥	١٢%	٣	٧%	٤	١٠%	٢٠	٤٧%	٣	٧%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٢٠	التغييرات الجديدة أحياناً غير متجددة بالنسبة للشركة .	٤	١٠%	٣	٧%	٧	١٧%	٢٠	٥٠%	١	٢%	٢١٧	١٠٢٧	٣١١٤
٢١	التوقف من العمل بسبب كثرة التجارب التغييرية الفاشلة .	—	—	١	٢%	١	٢%	٢٢	٥٥%	١	٢%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣
٢٢	التوقف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير .	٢	٥%	٤	١٠%	٥	١٢%	٢٢	٥٥%	٧	١٧%	٣١٥	١٢١١	٢٥٢٣

- 7- عدم التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.
- 8- الرضا بالوضع الحالي.
- 9- سوء اختيار توقيت التغيير.
- 10- غموض التعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ التغيير.
- 11- التغيير يفرض من الإدارة العليا دون أخذ رأى العاملين.
- 12- عدم إدراك الموظف لمكاسبه من وراء التغيير.
- 13- الخوف من تقادم بعض الوظائف أو الاستغناء عن بعض الوظائف.
- 14- الخوف من الفشل بسبب كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.
- 15- الاستفادة عدد قليل من العاملين في المكتبة من حدوث التغيير.
- 16- التغيير يزيد من الأعباء الوظيفية.
- 17- التغيير يهدد الاستقرار الوظيفي للموظف.
- 18- التغيير يؤدي إلى فقدان بعض المزايا الحالية.
- 19- التغيير يؤدي إلى الإحباط في أداء العمل.
- 20- الخوف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير.
- 21- التغيير يهدد المصالح الخاصة بالموظف.
- 22- أقاوم التغييرات الجديدة لأنها غير مجدية بالنسبة للمكتبة.

- ويتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:
- أ- أن أكثر الأسباب التي تجعل العاملين في مكتبة مبارك يقاومون التغيير هي: عدم تهيئتهم نفسياً قبل تطبيق التغيير، عدم دراية الموظف بأسباب التغيير، أن أهداف التغيير غير واضحة.
  - ب- أن أقل الأسباب التي تجعل العاملين في مكتبة مبارك يقاومون التغيير هي: أقاوم التغييرات الجديدة لأنها غير مجدية بالنسبة للمكتبة، التغيير يهدد المصالح الخاصة بالموظف، الخوف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير، التغيير يؤدي إلى الإحباط في العمل.
  - ج- أن جميع أسباب مقاومة التغيير السابق تناولها تمثل أسباباً لمقاومة التغيير من قبل العاملين في مكتبة مبارك ولكن بدرجات مختلفة. وفيما يلي عرض لتلك الأسباب مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهمية السبب في مقاومة التغيير من قبل أفراد عينة الدراسة وبحيث يحصل السبب الأقل تشتتاً والأكثر تجانساً على الأولوية في الترتيب:
- 1- عدم تهيئة الموظف نفسياً قبل تطبيق التغيير.
  - 2- عدم دراية الموظف بأسباب التغيير.
  - 3- أهداف التغيير غير واضحة.
  - 4- عدم مشاركة الموظف في التخطيط للتغيير.
  - 5- عدم واقعية أهداف التغيير.
  - 6- أقاجاً بحدوث تغييرات تخص تفاصيل عملي دون الرجوع إلى.

## رابعاً: تأثير الصفات الشخصية على

### متغيرات الدراسة:

تم دراسة تأثير الصفات الشخصية على متغيرات التغيير في المكتبة باستخدام معامل التوافق.

ويشير الجدول رقم (12) إلى نتائج التحليل.

أ- تأثير الصفات الشخصية على متغيرات التغيير في المكتبة:

جدول رقم (12) تأثير الصفات الشخصية على متغيرات التغيير في المكتبة

م	التغير في المكتبة	النوع	السن	الحالة الاجتماعية	المؤهل الدراسي	تخصص المؤهل	نوع الوظيفة
10	هل كانت التغييرات التي حدثت في المكتبة ضرورية من وجهة نظرك؟	.102	.269	.155	*.439	.100	.120
11	التغييرات التي حدثت في المكتبة تمت بشكل: متدرج أم مرحلي أم شامل؟	.142	.308	.238	.307	.218	.429
12	ما هي الآثار التي تربت على التغييرات التي حدثت في المكتبة؟						
1/12	اختفت بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة إليها.	.021	.339	.354	.239	.167	.208
2/12	استحدثت وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل.	.280	.238	.055	.197	.195	.253
3/12	تم الاستغناء عن بعض العاملين من المكتبة لعدم الحاجة إليهم.	.151	.261	.239	.164	.070	.168
4/12	تم الاستغناء عن بعض العاملين من المكتبة لضعف مهاراتهم.	.131	.207	.195	.142	.049	.158
5/12	زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة.	.206	.105	.219	.252	.058	.228

\* معنوية عند مستوى أقل من 05.

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (12) إلى عدم وجود فروق جوهرية (فروق معنوية) بين إجابات العاملين في مكتبة مبارك العامة وفقاً لكل من (النوع - السن - الحالة الاجتماعية - تخصص المؤهل الدراسي - نوع الوظيفة) بالنسبة لجميع متغيرات التغيير في المكتبة.

وتكشف نتائج التحليل الواردة بنفس الجدول عن وجود اختلافات جوهرية (فروق معنوية) بين إجابات العاملين في المكتبة وفقاً للمؤهل الدراسي بالنسبة لتغيير (هل كانت التغييرات التي حدثت في المكتبة ضرورية من وجهة نظرك؟) وعن عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات العاملين حول متغيرات التغيير الأخرى في المكتبة بالنسبة للمؤهل الدراسي (بمعنى أن الإجابات الخاصة بمتغيرات التغيير في المكتبة متساوية لجميع المؤهلات الدراسية).

ب- تأثير الصفات الشخصية على أسباب مقاومة التغيير:

تم دراسة تأثير الصفات الشخصية للعاملين بمكتبة مبارك العامة على أسباب مقاومة التغيير باستخدام معامل التوافق والمتوسط الرتبي لكل صفة من الصفات الشخصية للعاملين بالمكتبة. وقد تم حساب المتوسط الرتبي عن طريق اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للصفات الشخصية ذات المتغيرين (النوع، تخصص المؤهل)، واختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) للصفات الشخصية لأكثر من متغيرين (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، نوع الوظيفة)، وذلك من خلال قسمة مجموع رتب المتغير حسب الترتيب التصاعدي أو التنازلي (موافق تماماً -

موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً) على عدد المفردات الخاصة بالتغيير = المتوسط الرتبي. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج هذا التحليل.

### (1) النوع:

يكشف الجدول رقم (13) عن وجود اختلافات جوهرية (فروق معنوية) بين الذكور والإناث في ستة متغيرات هي (عدم إدراك الموظف بمكاسبه من وراء التغيير، التغيير يهدد المصالح الخاصة بالموظف، التغيير يؤدي إلى الإحباط في أداء العمل، أقاوم التغييرات الجديدة لأنها غير مجدية بالنسبة للمكتبة، الخوف من الفشل بسبب كثرة التجارب التغييرية الفاشلة، الخوف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير) لصالح الإناث وفقاً لنتيجة المتوسط الرتبي الأعلى. وعن عدم وجود فروق جوهرية في استجابات كل من الذكور والإناث حول الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير.

### (2) السن:

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (13) إلى وجود اختلافات جوهرية بين فئات العمر في ثلاثة من أسباب مقاومة التغيير هي (أهداف التغيير غير واضحة، عدم واقعية أهداف التغيير، أفاجأ بحدوث تغييرات تخص تفاصيل عملي دون الرجوع إليّ) لصالح الفئات العمرية (من 30 - 39، ومن 20 - 29) وفقاً لنتيجة المتوسط الرتبي الأعلى. وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين فئات العمر حول الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير (بمعنى أن الأسباب

جدول رقم (١٣) تأثير الصفات الشخصية على أسلوب مقاربة التغيير

م	أسلوب مقاربة التغيير	المتوسط الرتبى للنوع		معدل التوافق	المتوسط الرتبى للسن			معدل التوافق	معدل التوافق	معدل التوافق	معدل التوافق
		إتلاف	تفرد		٥٠	٤٩-٤٠	٣٩-٣٠				
١	الرجوع بالوقت الحظي.	٢٤ر٣١	٢٤ر٣١	١٩ر٥٧	٢٨ر٧٨	١٧ر٣٢	١٧ر٣٢	١٧ر٥٧	١٧ر٥٧	١٧ر٥٧	١٧ر٥٧
٢	الانقلاب التغيير غير واضحة.	٢١ر٥٠	٢١ر٥٠	٢٥ر٥٠	١٤ر٦١	٢٤ر٣٢	٢٤ر٣٢	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٣	عدم واقعية أهداف التغيير.	٢١ر٥٠	٢١ر٥٠	٢٥ر٥٠	١٣ر٦٧	٢٠ر٧٦	٢٠ر٧٦	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٤	سوء التقدير توقعات التغيير.	٢٢ر٠٠	٢٢ر٠٠	٢٥ر٥٠	١٨ر٥٦	٢٤ر٣٨	٢٤ر٣٨	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٥	عدم مراعاة المواقف لمصاحب التغيير.	٢١ر٧٢	٢١ر٧٢	٢٥ر٥٠	١٣ر٥٠	٢٠ر٨٣	٢٣ر٦٨	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٦	عدم مقاربة المواقف في التخطيط للتغيير.	٢٢ر٠٠	٢٢ر٠٠	٢٥ر٥٠	١٧ر٨٩	٢٤ر٥٨	١٧ر١٢	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٧	عدم كفاية المواقف لتطبيق التغيير.	١٨ر٠٠	١٨ر٠٠	٢٥ر٥٠	١٧ر٢٨	٢٤ر٥٨	١٧ر١٢	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٨	الانجا يحدث تغييرات تفحص تفاصيلها على ضوء الرجوع إلى.	٢٣ر١٦	٢٣ر١٦	٢٤ر٥٢	١٧ر٢٨	٢٤ر٥٨	١٧ر١٢	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠	٢٥ر٥٠
٩	الخوف من تكلم بعض الموظفين أو الاستغناء عن بعض الموظفين.	١٦ر١٨	١٦ر١٨	٢٤ر٥٢	١٩ر٣٨	٢١ر٧٤	١٩ر٣٨	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٠	التغيير يولد من الإدارة العليا فحين إلقاء رأى الموظفين.	٢٠ر٢٨	٢٠ر٢٨	٢٣ر١٢	١٥ر٥٧	٢٠ر٥٤	٢٣ر١٢	٢٣ر١٢	٢٣ر١٢	٢٣ر١٢	٢٣ر١٢
١١	يستطيع عدد قليل من الموظفين في المنظمة من حدوث التغيير.	١٨ر٣٤	١٨ر٣٤	٢٤ر٥٢	١٨ر٨٩	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٢	عدم إدرات المواقف بمكاسبه من وراء التغيير.	١٥ر٦٩	١٥ر٦٩	٢٤ر٥٢	١٤ر٩٤	٢١ر٧٦	٢١ر٧٦	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٣	عدم مراعاة المواقف الخاصة ويولد تغيير.	١٩ر١٦	١٩ر١٦	٢٤ر٥٢	١٧ر٢٦	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٤	عدم التقدير الكافي للتغيير.	٢٠ر٢٧	٢٠ر٢٧	٢٤ر٥٢	١٩ر٢٩	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٥	التغيير يبدأ الاستمرار الوظيفي للموقف.	١٩ر٥٣	١٩ر٥٣	٢٤ر٥٢	١٧ر٣٨	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٦	التغيير يبدأ المصالح الخاصة للموقف.	١٦ر٥٥	١٦ر٥٥	٢٤ر٥٢	١٨ر٤٦	٢٤ر٥٣	٢٤ر٥٣	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٧	التغيير يولد من الأخطاء الوظيفية.	١٦ر٤٧	١٦ر٤٧	٢٤ر٥٢	١٩ر٢١	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٨	التغيير يولد من الأخطاء الوظيفية.	١٨ر٨١	١٨ر٨١	٢٤ر٥٢	١٥ر٥٦	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
١٩	التغيير يولد من الأخطاء الوظيفية.	١٥ر٣٤	١٥ر٣٤	٢٤ر٥٢	١٨ر٥٠	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
٢٠	التغيير يولد من الأخطاء الوظيفية.	١٦ر٠٣	١٦ر٠٣	٢٤ر٥٢	١٧ر٦١	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢	٢٤ر٥٢
٢١	العودة من العمل بسبب كثرة الحجزب التغييرية واللامتلاء.	١٥ر٧٥	١٥ر٧٥	٢٤ر١٧	١٥ر٩٤	١٩ر٦٧	١٩ر٦٧	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧	٢٤ر١٧
٢٢	الخوف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير.	١٤ر٣٨	١٤ر٣٨	٢٤ر٣١	١٨ر١٧	٢٠ر٦٨	٢٤ر٣١	٢٤ر٣١	٢٤ر٣١	٢٤ر٣١	٢٤ر٣١

\* متوسطة عند مستوى أقل من ٥٠



الأخرى لمقاومة التغيير متساوية لجميع الفئات العمرية).

### (6) نوع الوظيفة:

يبين الجدول رقم (13) عدم تأثير أسباب مقاومة التغيير بنوع الوظيفة.

ويتضح من العرض السابق، والخاص بتأثير الصفات الشخصية للعاملين في مكتبة مبارك العامة على أسباب مقاومة التغيير، ما يلي:

1- وجود تأثير جوهري للصفات الشخصية - من حيث: النوع، السن، المؤهل الدراسي - على أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في المكتبة، حيث تبين:

أ - أن الإناث يقاوم التغيير أكثر من الذكور.  
ب- أن الأفراد من الأعمار الصغيرة يقاومون التغيير أكثر من الأفراد ذوى الأعمار الأكبر.

ج- أن المؤهلات المتوسطة والمؤهلات فوق المتوسطة أكثر مقاومة للتغيير من المؤهلات العليا.

2- عدم وجود تأثير جوهري للصفات الشخصية - من حيث: الحالة الاجتماعية، تخصص المؤهل الدراسي، نوع الوظيفة - على أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في مكتبة مبارك العامة.

### (3) الحالة الاجتماعية:

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (13) إلى عدم وجود فروق جوهرية (فروق معنوية) وفقاً للحالة الاجتماعية حول أسباب مقاومة التغيير فى المكتبة.

### (4) المؤهل الدراسي:

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (13) إلى وجود اختلافات جوهرية وفقاً للمؤهل الدراسي بالنسبة لتغيير (عدم دراية الموظف بأسباب التغيير) لصالح المؤهل المتوسط وفوق المتوسط وفقاً لنتيجة المتوسط الرتبى الأعلى، وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين المؤهلات الدراسية حول الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير (بمعنى أن أسباب مقاومة التغيير متساوية لجميع المؤهلات الدراسية).

### (5) تخصص المؤهل:

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (13) إلى عدم تأثير أسباب مقاومة التغيير بتخصص المؤهل الدراسي (بمعنى عدم وجود فروق جوهرية فى إجابات العاملين وفقاً لتخصص المؤهل الدراسي حول جميع أسباب مقاومة التغيير فى المكتبة).

## التوصيات:

- 1- ضرورة إحداث تغيير جذرى فى تعليم المكتبات والمعلومات فى مصر من خلال برامج قوية للتحديث وتطوير المناهج والجمع بين التعليم والتدريب، وذلك للتوافق مع متطلبات العصر.
- 2- ضرورة إدراك حقيقة أن السرعة فى معدلات التغيير وسرعة مسابقة العالم لمواجهته لم تعد عملية اختيارية بل أصبحت عملية إجبارية.
- 3- ضرورة الالتزام بالتغيير المخطط والمدرس، لأن التغيير العشوائى أو الفجائى المبني على أغراض شخصية أو التغيير السريع كلاهما لن يحقق الهدف المرجو، بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالمكتبة.
- 4- الاطلاع على تجارب التغيير السابقة التى تمت فى المكتبات المماثلة، وذلك حتى يمكن الاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، مع أخذ الظروف البيئية المختلفة فى الاعتبار.
- 5- يجب أن يضع المديرون فى أذهانهم أن هدف التغيير يجب أن يكون البحث عن الأفضل وليس التغيير لمجرد التغيير. وإذا كنا نهدف إلى الاستفادة القصوى من جميع القدرات البشرية المتاحة بالشكل السليم، فإن وظيفة التغيير تعطى فرصة المبادأة للعاملين فى المكتبة، وتمكنه من إثارة كوامن الإبداع لديهم بما يحقق التطوير الإدارى بشكل فعال، على أن يوضع فى الاعتبار دائماً أن التغيير له وقته وظروفه وقواعده ومبادئه التى يتحقق فى ظلها بنجاحه.
- 6- التأكيد على أن يكون هناك قائد مسئول يدير عملية التغيير، ذلك لأن احتمالات نجاح التغيير تتزايد بصورة واضحة إذا كان هناك من يتحمل مسؤوليته.
- 7- ضرورة أن تمنح القيادة الإدارية العليا، وبشكل مستمر، الدعم والمؤازرة لقيادة التغيير، لما لذلك من تأثير كبير على ضمان نجاح التغيير واستمراره وتحقيقه بكفاءة وفاعلية.
- 8- ضرورة استيعاب المديرين لكيفية التعامل مع طبيعة الضغوط الناجمة عن التغيير والنماذج والاتجاهات التى تدعم وتساند مقاومة الضغوط الخاصة بالتغيير.
- 9- حث المديرين على تغليب الأسس العلمية، وكذلك التطبيقات العملية فى ممارسة التصرفات الإدارية عند التغيير، قبل الرغبات الشخصية والميول الذاتية.
- 10- ضرورة ارتباط التغيير فى السياسات والتعليمات بالموضوعية أكثر من ارتباطه بالأشخاص.
- 11- يجب على العاملين فى مجال المعلومات أن يكونوا مستعدين لأن يتحركوا أو يتقدموا إزاء تحديات التكنولوجيا الرقمية، وصولاً إلى المعلومات العالمية والمصادر التى يمكن تلقيها من خلال الشبكات، وإزاء تحديات الاقتصاد المتغير والنظم الجديدة فى مجال التعليم والبحوث، وإزاء مطالب مجتمع المستخدمين للمعلومات.
- 12- يجب على مؤسسات المعلومات أن تخلق بيئة مناسبة لكى يحدث فيها التغيير. وحيث أن التغيير يعتبر ظاهرة لا يمكن الاستغناء عنها

18- تعدم الاكتفاء بتطبيق التغيير التكنولوجي فقط، اعتقاداً بأن هذا يؤدي إلى زيادة فاعلية العمل في المكتبات، بل يجب تطبيق التغيير بأبعاده الأربعة معاً (التكنولوجي والسلوكي والتنظيمي والإداري) وذلك من أجل الوصول إلى أقصى فاعلية ممكنة.

19- عدم اللجوء إلى التغيير بصفة مستمرة، وذلك لأن نجاح التغيير لا يعنى استمرار الإقدام عليه وفي أوقات متقاربة، كما أن التغيير الدائم يؤدي إلى تخوف العاملين وعدم استقرار العمل بالمكتبة.

20- إقامة وتنمية نظام مفتوح عبر المكتبة للاتصال المستمر الفعال بين العاملين والإدارة، بما يؤدي إلى انفتاح قنوات وطرق الاتصال رأسياً وأفقياً، وبما يكفل التقريب وتبادل وجهات النظر بين الطوائف والمستويات القائمة في مجتمع المكتبة.

21- توجيه الأفراد إلى مزيد من الالتزام بالمبادئ الإسلامية السمحة. فالإخلاص في العمل واثقانه والولاء له، كل ذلك يؤدي إلى حرص أكبر من العاملين على تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية.

22- إجراء دراسات مستقبلية، مثل:

• دراسات في أنواع أخرى من المكتبات (جامعية - متخصصة... إلخ).

• دراسات في أنواع أخرى من التغيير مثل:  
التغيير التنظيمي - التغيير وأثره على الرضا الوظيفي - أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي.

من أجل استمرار المكتبة على قيد الحياة، ومن أجل تقدمها وازدهارها، فإن الأساليب التقليدية في العمل يجب أن تفسح الطريق لوجود أساليب جديدة يمكن أن تؤثر بطريقة موجبة على التوصيل الفعال لخدمات المعلومات.

13- يجب على العاملين في مجال المعلومات أن يعرفوا واجبات أدوارهم الجديدة ويجاهدوا من أجل تحقيقها. فيجب عليهم أن يكتسبوا المهارات الضرورية التي تؤهلهم لأن يكونوا شركاء مؤهلين ومتساوين مع الباحثين والأكاديميين في مؤسساتهم، ومع الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاسبات.

14- إتاحة فرص المبادأة والتطوير، وتشجيع الاقتراحات الجيدة ودراستها، مع تبنى نظام جيد للحوافز يساعد على مزيد من محاولات التحسين والإبداع.

15- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المكتبة، وتبنى مبدأ المشاركة، حتى يتحقق نجاح الأفراد مع التغيير.

16- الاستفادة من الجماعات غير الرسمية في عملية إقناع الأفراد وتقبلهم للتغيير، لأن التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، يتكاملان ويشكلان معاً قوة إيجابية تساند التغيير وتحقق فعاليته.

17- ضرورة العمل على إشراك العاملين الذين سوف يتأثرون بالتغيير في تحديد أهدافه وتخطيط إجراءاته، وأخيراً العمل على تنفيذه، حيث من المؤكد أن من يشترك في عمل ما يكون أكثر اهتماماً به ومتحمساً له وملتزماً به ومدافعاً لتنفيذه.

## ملحق رقم (1)

### استبيان موجه للعاملين بمكتبة مبارك العامة بالجيزة

أولاً: بيانات عامة :

1 - الاسم (اختياري) : .....

2 - النوع :  ذكر  أنثى

3 - السن :  من 20 - 29  من 30 - 39  من 40 - 49  50 سنة فأكثر

متزوج  متزوج ويعول  أعزب

4 - الحالة الاجتماعية :

5 - المؤهل الدراسي :  دبلوم دراسات عليا  مؤهل جامعي  مؤهل فوق المتوسط  مؤهل متوسط

مؤهلات أخرى : (يرجى ذكرها) : .....

6 - بالنسبة للمؤهلات العليا : ما هو تخصص المؤهل :  مكتبات ومعلومات  تخصص آخر

7 - نوع الوظيفة :  إدارى  فنى  تسويقي

خدمات معلومات

ثانياً: التغيير في المكتبة :

8 - التغييرات التي حدثت في المكتبة خلال العشرات سنوات الأخيرة هي :

- تغييرات فى الهيكل التنظيمى
- تغييرات فى المسئوليات الوظيفية
- تغييرات فى أسلوب الإدارة
- تغييرات فى أساليب العمل
- تغييرات فى المجالات الإنسانية واللوكية للأفراد
- تغييرات تكنولوجية

• تغييرات أخرى (يرجى ذكرها) : .....

## (تابع) ملحق رقم (1)

### استبيان موجه للعاملين بمكتبة مبارك العامة بالجيزة

9- هل كانت التغييرات التي حدثت في المكتبة ضرورية من وجهة نظرك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) يرجى ذكر الأسباب :

10- التغييرات التي حدثت في المكتبة تمت بشكل :

- متدرج
- مرحلي
- شامل

11- م هي الآثار التي ترتبت على التغييرات التي حدثت في المكتبة ؟

- نعم  لا • اختفت بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة إليها
- نعم  لا • استحدثت وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل
- نعم  لا • تم الاستغناء عن بعض العاملين من المكتبة لعدم الحاجة إليهم
- نعم  لا • تم الاستغناء عن بعض العاملين من المكتبة لضعف مهاراتهم
- نعم  لا • زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة
- آثار أخرى (يرجى ذكرها) .....

### ثالثا : أسباب مقاومة التغيير :

تصادف الإدارة أحيانا مقاومة للتغيير من جانب العاملين .. فلماذا يقاوم البعض التغيير حسب تقديرك ؟  
برجاء التكرم بوضع علامة (√) تحت رقم المقياس الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
12	الرضا بالوضع الحالي.					
13	أهداف التغيير غير واضحة					
14	عدم واقعية أهداف التغيير.					
15	سوء اختيار توقيت التغيير.					
16	عدم دراية الموظف بأسباب التغيير.					
17	عدم مشاركة الموظف في التخطيط للتغيير.					
18	عدم تهيئة الموظف نفسياً قبل تطبيق التغيير.					
19	أفاجأ بحدوث تغييرات تحصد تفاصيل عملي دون الرجوع إلي					
20	الخوف من تقادم بعض الوظائف أو الاستغناء عن بعض الوظائف.					
21	التغيير يفرض من الإدارة العليا دون أخذ رأي العاملين.					
22	يستفيد عدد قليل من العاملين في المكتبة من حدود التغيير.					
23	عدم إدراك الموظف بمكاسبه من وراء التغيير.					
24	عموم التعيينات الخاصة بكيفية تنفيذ التغيير.					
25	عدم التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.					
26	التغيير يهدد الاستقرار الوظيفي للموظف.					
27	التغيير يهدد المصالح الخاصة بالموظف.					
28	التغيير يزيد من الأعباء الوظيفية					
29	التغيير يؤدي إلى فقدان بعض المزايا الحالية.					
30	التغيير يؤدي إلى الإحباط في أداء العمل.					
31	أقاوم التغييرات الجديدة لأنها غير مجدية بالنسبة للمكتبة.					
32	الخوف من الفشل بسبب كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.					
33	الخوف من عدم القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير.					
34	أسباب أخرى يرجى ذكرها)					

## قائمة المصادر والمراجع:

- (\*) هذا هو تعبير رانجاناثان في قوانينه الخمسة.
- (1) عبد الله بن عبد الكريم. التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات. - مجلة الإدارة، ع 1 و 2، مج 34 (يوليو / أكتوبر 2001). - ص 60.
- (2) Siddiqui, Moid A. "Management for Change in Acquisitions in Academic Libraries".- *The Electronic Library* .- Vol. 21, No. 4 (2003) .- pp. 352-354 (cited 2006-09-13). available at : www.emeraldinsight. Com.
- (3) ويلسون، دافيد. إستراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير / ترجمة تحية عمارة. - ط 2. - القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999. - ص 21.
- (4) ابتسام عبد الرحمن حلواني. التغيير ودوره في التطوير الإداري. - الإدارة العامة. - ص 30، ع 67 (يوليو 1990). - ص 47.
- (5) أحمد العامري. السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. - المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2002. - ص 19.
- (6) مورييس أبو السعد ميخائيل. مكتبة مبارك العامة: الإدارة والتخطيط والتقييم. - الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. - مج 21، ع 20 (يوليه 2003). - ص ص 141-142.
- (7) حامد بدر. إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة. - القاهرة : مجلة البحوث التجارية. - ع 11، مج 9، 1987. - ص 86.
- (8) سعيد يس عامر. الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال. - ج 2. - القاهرة: مركز وايد سيرفيس، 1991. - ص 67.
- (9) حامد بدر. إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة. - مرجع سابق. - ص 86.
- (10) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني. الإداري. - ص 18، ع 16 (سبتمبر 1996). - ص 136.
- (11) على محمد عبد الوهاب. خطة زيادة الإنتاجية. - فسى : المؤتمر السنوي الرابع لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. - القاهرة : مركز وايد سيرفيس، 1994. - ص 214.
- (12) حامد بدر. إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة. - مرجع سابق. - ص 86.
- (13) فؤاد القاضي. إدارة التغيير. - القاهرة : المطبعة العثمانية، 1997. - ص 98.
- (14) سعيد يس عامر. مبادئ إدارة التغيير. - فسى : المؤتمر السنوي الأول : استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. - القاهرة : مركز وايد سيرفيس، 1991، ص 40.
- (15) سعيد يس عامر. مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها. - فسى : المؤتمر السنوي الأول : استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. - القاهرة : مركز وايد سيرفيس، 1991. - ص 51.
- (16) سعد بن سعيد الزرى. تحديات التغيير في المكتبات ومراكز المعلومات. - أحوال المعرفة. - ص 11، ع 44 (أغسطس 2006). - ص 24-29.
- (17) Griffiths, John. "Managing Rapid

ing roles for information professionals”.- Ibid.

(27) Ibid.

(28) Griffiths, John. "Managing Rapid Change in the Uk Library Sector" .- Ibid.

(29) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 137 .

(30) إدارة التغيير ومواجهة الأزمات / تأليف نخبة من العلماء والباحثين؛ توثيق مركز القرار للاستشارات .- القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، 2005 .- ص ص 49-57 .

(31) فؤاد القاضي. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 36-37 .

(32) عبد الله بن عبد الكريم. التغيير التنظيمي وكيفية احتواء مقاومته في المنظمات .- مرجع سابق .- ص 62 .

(33) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 138 .

(34) ابتسام عبد الرحمن حلواني . التغيير ودوره في التطوير الإداري .- مرجع سابق .- ص ص 51-52 .

(35) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 138 .

Change in the Uk Library Sector” .- *Management Development Review* .- Vol. 8, No. 5, (1995). pp. 11-14. (cited 2006-08-5). available at : [www.emeraldinsight.com.lib.aucegypt.edu/insight/viewcontentsevelet?filename](http://www.emeraldinsight.com.lib.aucegypt.edu/insight/viewcontentsevelet?filename).

(18) Omekwu, Charles Obiora, Eteng uwem. "Roadmap to change : emerging roles for information professionals”.- *Library Review* .- Vol. 55, No. 4 (2006). pp. 267-277. (cited 2006-08-5). available at : [www.emeraldinsight.com.lib.aucegypt.edu/insight/viewcontentsevelet?filename](http://www.emeraldinsight.com.lib.aucegypt.edu/insight/viewcontentsevelet?filename).

(19) Ibid.

(20) Ibid.

(21) Ibid.

(22) Ibid.

(23) Ibid.

(24) Edwards, Catherine, Walton, Graham. "Change and the academic library : understanding, managing and coping”. (cited 2006-04-21). available at : <http://online.morthamlria.ac.uk/facatting>.

(25) Ibid.

(26) Omekwu, Charles Obiora and Eteng, uwem, "Roadmap to change : emerg-

- (36) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين. - القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت. - ص 218 .
- (37) المرجع السابق. - ص 218.
- (38) محمد العزازى أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز فى البيئة العربية. - الزقازيق : مكتبة الجامعة الحديثة، 2000. - ص ص 388-390.
- (39) عبد الله بن عبد الكريم . التغيير التنظيمى وكيفية احتواء مقاومته فى المنظمات. - مرجع سابق. - ص ص 63-64.
- (40) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامى الأردنى. - مرجع سابق. - ص ص 136.
- (41) ابتسام عبد الرحمن حلوانى . التغيير ودوره فى التطوير الإدارى. - مرجع سابق. - ص 50.
- (42) عبد الله بن عبد الكريم . التغيير التنظيمى وكيفية احتواء مقاومته فى المنظمات. - مرجع سابق. - ص 64.
- (43) المرجع السابق. - ص 64.
- (44) محمد العزازى أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز فى البيئة العربية. - الزقازيق : مكتبة الجامعة الحديثة، 2000. - ص ص 392-393.
- (45) المرجع السابق. - ص 393.
- (46) عبد الله بن عبد الكريم . التغيير التنظيمى وكيفية احتواء مقاومته فى المنظمات. - مرجع سابق. - ص 64.
- (47) عايدة سيد خطاب. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل إعادة الهيكلة :
- الاندماج - مشاركة المخاطر. - القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 2003. - ص 127-129.
- (48) ابتسام عبد الرحمن حلوانى . التغيير ودوره فى التطوير الإدارى. - مرجع سابق. - ص 49.
- (49) على السلمى . تطور الفكرى التنظيمى. - الكويت : وكالة المطبوعات، 1975. - ص ص 342-343.
- (50) المرجع السابق. - ص ص 343-344.
- (51) نفس المرجع السابق. - ص ص 344-345.
- (52) أحمد محمد المصرى. إدارة التغيير بالغنم أم بالغنم ؟ : ورقة عمل. - فى : الإدارة وتحديات التغيير / سعيد يس عامر. - القاهرة : مركز وايد سيرفيس، 2001. - ص 398.
- (53) المرجع السابق. - ص ص 398-399.
- (54) فؤاد القاضى. إدارة التغيير. - مرجع سابق. - ص 88.
- (55) المرجع السابق. - ص 88.
- (56) أحمد محمد المصرى. إدارة التغيير بالغنم أم بالغنم ؟. - مرجع سابق. - ص 399.
- (57) المرجع السابق. - ص 399.
- (58) فؤاد القاضى. إدارة التغيير. - مرجع سابق. - ص 87.
- (59) على السلمى . تطور الفكرى التنظيمى. - مرجع سابق. - ص 345.
- (60) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين. - مرجع سابق. - ص 219.
- (61) محمد العزازى أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز فى البيئة العربية. - مرجع سابق. - ص 390.

- (62) كوتر، جون و كوهن، دان. جوهر التغيير : قصص وتجارب هؤلاء الذين غيروا منظماتهم / ترجمة خلاصات مكتب المدير ورجال الأعمال - القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى - شعاع.- س11 ، ع 245 (مارس 2003) .- ص 8.
- (63) مصطفى أبو بكر، معالى فهمى حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير فى المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية .- مجلة كلية البحوث العلمية.- ع2 ، مج 38 (سبتمبر 2001) .- ص ص 306-307.
- (64) محمد العزازى أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز فى البيئة العربية .- مرجع سابق .- ص 391.
- (65) نوال أحمد العوضى. نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة / إشراف على محمد عبد الوهاب .- القاهرة: ن العوضى، 2005 .- أطروحة دكتوراه - جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال .- ص ص 38-40.
- (66) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 38-47.
- (67) ابتسام عبد الرحمن حلوانى . التغيير ودوره فى التطوير الإدارى .- مرجع سابق .- ص 57-58.
- (68) كامب، دى. مدير القرن الواحد والعشرين : مهارات إدارية للألفية الجديدة .- ط1 .- المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر، 2000 .- ص ص 61-62.
- (69) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 274-276.
- (70) Edwards, Catherine, and Walton, Graham. "Change and the academic Library : understanding, managing and coping". Ibid.
- (71) كامب، دى. مدير القرن الواحد والعشرين : مهارات إدارية للألفية الجديدة .- مرجع سابق .- ص 62.
- (72) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامى الأردنى .- مرجع سابق .- ص 139.
- (73) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية / إشراف على عبد المجيد عبده .- الجيزة : ج. شحاته، 1995 .- أطروحة (ماجستير) جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال .- ص 148.
- (74) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 266-267.
- (75) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامى الأردنى .- مرجع سابق .- ص ص 144-145.
- (76) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى

التنظيم والإدارة .- القاهرة : مكتبة عين شمس، 2001 .- ص 395 .

(88) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 222 .

(89) فؤاد القاضي. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص 280 .

(90) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية .- مرجع سابق .- ص 150 .

(91) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 222 .

(92) عادل رمضان الزيدى. إدارة الموارد البشرية .- القاهرة: مكتبة عين شمس. 2002 .- ص 610 .

(93) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية .- مرجع سابق .- ص 149 .

(94) عادل رمضان الزيدى. إدارة الموارد البشرية .- مرجع سابق .- ص 611 .

(95) فؤاد القاضي. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص 282-283 .

(96) المرجع سابق .- ص 283-286 .

(97) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن

منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية .- مرجع سابق .- ص 151-152 .

(77) على محمد عبد الوهاب، عابدة سيد خطاب. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية .- القاهرة : مكتبة عين شمس، 1993 .- ص 365 .

(78) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامى الأردنى .- مرجع سابق .- ص 141 .

(79) فؤاد القاضي. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص 279-280 .

(80) علاء عبد الحسين الساعدى. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمى : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامى الأردنى .- مرجع سابق .- ص 142 .

(81) المرجع السابق .

(82) نفس المرجع السابق .

(83) نفس المرجع السابق .

(84) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 222 .

(85) مصطفى أبو بكر، معالى فهمى حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير فى المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية .- مرجع سابق .- ص 309 .

(86) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 223 .

(87) إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون. أصول

- (109) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 144.
- (110) سيد الهواري. أسرار المدير الفعال دليلك إلى الفعالية القيادية .- القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992 .- ص 2.
- (111) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية .- مرجع سابق .- ص 153.
- (112) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص 92.
- (113) جمال محمد محمد شحاته. استخدام مدخل النظم فى تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الاستراتيجى فى منظمات الأعمال : دراسة نظرية تطبيقية .- مرجع سابق .- ص 154.
- (114) • أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 226.
- علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 143.
- كامب، دى. مدير القرن الواحد والعشرين : مهارات إدارية للألفية الجديدة .- مرجع سابق .- ص 62.
- البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 139.
- (98) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 286-287.
- (99) ابتسام عبد الرحمن حلوانى . التغيير ودوره فى التطوير الإدارى .- مرجع سابق .- ص 61.
- (100) سعيد يس عامر. مبادئ إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص ص 39-47.
- (101) ابتسام عبد الرحمن حلوانى . التغيير ودوره فى التطوير الإدارى .- مرجع سابق .- ص ص 61-62.
- (102) على محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية .- مرجع سابق .- ص 374.
- (103) جنزى، جون وستاب، كلوديا وباورز، اليزابيث. المضادات الأربعة لمقاومة التغيير / ترجمة المختار الإدارى .- القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى .- شعاع .- ص 3 ، ع 27 (مارس 2004).
- (104) فؤاد القاضى. إدارة التغيير .- مرجع سابق .- ص 289.
- (105) المرجع سابق .- ص 289.
- (106) نفس المرجع سابق .- ص ص 290-295.
- (107) علاء عبد الحسين الساعدي. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني .- مرجع سابق .- ص 143.
- (108) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين .- مرجع سابق .- ص 25.

(117) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين. - مرجع سابق. - ص 224-225.

(118) محمد العزازی أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز في البيئة العربية. - مرجع سابق. - ص 396-397.

(119) أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين. - مرجع سابق. - ص 226.

(115) على لطفى. إدارة التغيير. - فى : المؤتمر السنوى الأول : استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. - القاهرة : مركز وايد سيرفيس، 1991. - ص 33.

(116) Siddiqui, Moid A. "Management for Change in Acquisitions in Academic Libraries".- Ibid. and

\* محمد العزازی أحمد إدريس. دعائم المدير المتميز في البيئة العربية. - مرجع سابق. - ص 393-395.