



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Reality of Change Management Strategies According to SWOT Analysis: A Case Study of the Central Library at the Northern Technical University

M M . Randa Maiser Saleh Al-Rifai
Technical Institute of Administration – Nineveh/ Northern Technical University
mti.lec41.randa@ntu.edu.iq

Article Informations

Received: 01-07- 2025
Accepted: 19-07-2025
Published online: 01-03-2026

Corresponding author:

Name: Randa Maiser Saleh Al-Rifai
Affiliation : Technical Institute of Administration – Nineveh/ Northern Technical University
Email: mti.lec41.randa@ntu.edu.iq

Key Words:

Change Management Strategies,
Central Library of the Northern
Technical University.

A B S T R A C T

The study aimed to explore change management strategies and their impact on employees at the Central Library of the Northern Technical University, as well as to understand employee performance and its relationship with the use of technology in completing tasks. The researcher used personal interviews for data collection and employed the descriptive-analytical method, along with the case study method. To enhance the practical aspect of the study, a SWOT analysis was conducted to identify the strengths and weaknesses within the internal environment of the library, as well as to identify the opportunities and threats it faces. This analysis contributes to understanding the current state of change management and provides insights into the future trends of the Central Library in light of technological and organizational changes. The study arrived at a set of findings, the most important of which are as follows.

1. The interview results showed that approximately 82% of the library staff demonstrated a clear willingness to embrace change and implement modern work strategies, reflecting a positive work environment that encourages adaptation to technological and organizational transformations.
2. The findings revealed that 40% of the services provided by the library are still executed using manual methods, underscoring the urgent need to accelerate the digital transformation by developing electronic systems and increasing reliance on the internet in administrative procedures.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

واقع استراتيجيات ادارة التغيير وفق تحليل sowl : دراسة حالة المكتبة المركزية /الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على العاملين في المكتبة المركزية للجامعة التقنية الشمالية والتعرف على اداء العاملين وعلاقته مع استخدام التكنولوجيا في انجاز الاعمال , واستخدمت الباحثة المقابلة الشخصية في جمع البيانات فضلاً عن المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لدراسة الحالة ولتعزيز الجانب العملي , تم إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المكتبة الداخلية، فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، كمدخل لفهم واقع إدارة التغيير واستشراف الاتجاهات المستقبلية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

1. بينت نتائج المقابلة نسبة %82 من موظفي المكتبة لديهم استعداد لتقبل التغيير وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل ، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تشجع على التكيف مع التحولات التكنولوجية والادارية.

2. تبين أن %40 من الخدمات في المكتبة لا تزال تُنفذ بأساليب يدوية، مما يبرز الحاجة إلى تسريع التحول الرقمي وتطوير الأنظمة الإلكترونية والاعتماد على الإنترنت في المعاملات الإدارية.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة التغيير , المكتبة المركزية للجامعة التقنية الشمالية

1. المقدمة

شهد العصر الحديث موجة متسارعة من التغييرات التي طالت مختلف مجالات الحياة، مما دفع العديد من الدول إلى التنافس في التكيف معها. وتعد إدارة التغيير إحدى الركائز الحديثة في علم الإدارة، إذ تسهم في توجيه المؤسسة نحو تنفيذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخطط لها بعناية لتحقيق الأداء المطلوب ، ويهدف إلى إعادة تنظيم سير العمل داخل المكتبات في سياق إعادة هيكلة المهام وتوزيع الأدوار بين الموظفين بصورة أكثر كفاءة، فضلاً عن الحد من الآثار السلبية المحتملة الناتجة عن التغيير، وتسعى إدارة التغيير إلى الوصول إلى أكثر الوسائل فاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة وترتكز عملية إدارة التغيير على ثلاثة عناصر رئيسية: العنصر البشري، والسياسات الإدارية المعتمدة، والتقنيات التكنولوجية المستخدمة، مع ضرورة تحقيق الانسجام بين هذه العوامل لضمان نجاح عملية التغيير.

2. الاطار العام للدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

ينظر الى التغيير بانه عملية أساسية تعتمد على التنسيق المتكامل بين ثلاثة ركائز أساسية: المورد البشري، السياسات الإدارية، والتكنولوجيا ويستلزم هذا التكامل استجابة استراتيجية للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير المستمر. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تبني نماذج تحليلية، مثل نموذج SWOT، لتشخيص واقع إدارة التغيير واستراتيجياته، عبر تحديد الجوانب القوية والضعيفة، وتحديد الفرص والتحديات المؤثرة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير في المكتبة المركزية التابعة للجامعة التقنية الشمالية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية :

1. ما هي الحالة الراهنة لإدارة التغيير في المكتبة؟
2. ما اتجاهات العاملين نحو التغيير داخل بيئة العمل في المكتبة؟
3. ما الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير، وما أنماطه، في ضوء نتائج تحليل SWOT في المكتبة المركزية/ الجامعة التقنية الشمالية؟

2.2 اهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في مجموعة من النقاط المهمة وهي :

1. استكشاف الوضع الحالي للمكتبة المركزية في الجامعة التقنية الشمالية من خلال دراسة الاستراتيجيات والطرق المستخدمة لإدارة التغيير.
2. التعرف على مفهوم إدارة التغيير في المكتبات وتحليل أنماط التغيير التي يمكن أن تعتمد عليها لتحسين الأداء.
3. إجراء دراسة تحليلية شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمكتبة باستخدام أداة SWOT، بغرض التعرف عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة.

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية هذه الدراسة في الدور الأساسي الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين بيئة العمل داخل الجهات المعلوماتية، وخصوصاً المكتبات الجامعية التي تمثل محوراً هاماً للدعم الأكاديمي والبحثي. وتسعى الدراسة إلى إبراز كيف تساهم هذه الاستراتيجيات في تطوير أداء العاملين بالمكتبة المركزية، ورفع مستوى كفاءتهم، لا سيما في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تتطلب التكيف مع التحول الرقمي لخدمات المكتبات.

2.3 منهج الدراسة

اتبعت الباحثة منهجًا وصفيًا تحليليًا اشتمل على مرحلتين: المرحلة الأولى تضمنت مراجعة مكتبية للمصادر العلمية والأبحاث السابقة والتقارير، لفهم المفاهيم والأساليب المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي. المرحلة الثانية ارتكزت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل البيانات التي جُمعت عبر مقابلات شخصية مع العاملين، بهدف التعرف على العوامل المؤثرة والمميزات الخاصة بالمشكلة قيد البحث.

2.4 الأساليب المستخدمة في استنتاج البيانات

استخدمت المقابلة الشخصية كأداة مركزية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على توفير بيانات مباشرة ومفصلة من المشاركين في المكتبة المركزية. كما تم تطبيق التحليل الموضوعي على محتوى المقابلات لتفسير الظواهر المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على بيئة العمل.

2.5 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تحليل استراتيجيات إدارة التغيير في المكتبات .
2. الحدود المكانية المكتبة المركزية الجامعة التقنية الشمالية .
3. الحدود 2024 - 2025.

2.6 الدراسات السابقة

1. راغب حسنين . إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية : مكتبات جامعة جميرا أنموذجاً. - رسالة ماجستير ، 2014

تناولت الدراسة إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، من خلال دراسة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في تطوير تلك المكتبات، مع التركيز على مكتبات جامعة جميرا كنموذج تطبيقي. وقد ركز الباحث على تجربة شخصية في هذا المجال، مما أتاح له تقديم إصدار أولي لنموذج عربي خاص بإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، عُرض لاحقًا على مجموعة من الخبراء في مجالي الإدارة والمكتبات باستخدام منهجية "دلفي". كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي إلى جانب أسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة.

2. محمد إبراهيم حسن محمد . استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر

وبنفولد وكرزون: تحليل متداخل , 2022

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء النماذج والنظريات المرتبطة بإستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسات المعرفة والمعلومات، مع تركيز خاص على ثلاثة نماذج شهيرة: نموذج كوتر، نموذج بنفولد، ونموذج كرزون. سعى الباحث إلى بناء نموذج إرشادي يُستخدم كأداة لتوجيه مديري مراكز المعرفة في الدول العربية نحو تنفيذ عمليات تغيير وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى لاستخلاص إطار عمل إجرائي شامل لتطبيق إدارة التغيير في بيئات المعرفة العربية.

**Buoy, Lynette. (2002). Employees' perceptions as 'recipients' of .3
change: a case study. Curtin University of Technology, Graduate
School of Business (Doctoral Thesis).**

هدف هذه الدراسة إلى تحليل وجهات نظر الموظفين بشأن فعالية التغيير داخل مؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب أستراليا، وذلك من خلال عينة بلغت (200) مشارك، وتم تصميم نموذج تحليلي يستند إلى مراجعة الأدبيات العلمية في مجال إدارة التغيير، بالإضافة إلى مقابلات نوعية أُجريت مع القيادات الإدارية والموظفين. وقد تناول النموذج عدداً من الأبعاد المتعلقة بالتغيير التنظيمي، مثل الاستراتيجيات المعتمدة، البنية الإدارية، المهارات المهنية، ومستوى الكفاءة لدى العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان ادراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد ومن حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون اكثر فعالية .

**Diefenbach, Thomas. (2007). the managerialistic ideology of .4
organizational change management. Journal of Organizational Change
Managemen, Vol. (20), No. (1).**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي الى فشل مبادرات إدارة التغيير التي تقوم بها الإدارات الجيدة وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية ادراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية , تم اجراء الدراسه في احدى جامعات اوربا الشرقية ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية , ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نجاح عملية التغيير او فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال اهداف إدارة التغيير للآخرين , كذلك دور السياسات التنظيمية والابدلوجيا في احداث التغيير .

2.7 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن غيرها في محاولة رصد الواقع الحالي لإدارة التغيير في المكتبة المركزية للجامعة التقنية الشمالية وتحديد اتجاهات العاملين في المكتبة نحو التغيير وقد استفادت الباحثة من الدراسات الأخرى في بناء الإطار العام وتحديد مشكلة الدراسة واعداد ادواتها وصياغة التساؤلات وتحليل وتفسير نتائج البحث .

3. الجانب النظري

3.1 مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير

يشير التغيير إلى حركة مستمرة تهدف إلى الانتقال من حالة راهنة إلى أخرى أكثر تطوراً، من خلال توظيف وسائل جديدة مستمدة من التقدم الفكري والتقني، وقد يحمل هذا التحول في طياته آمالاً لفئة من الأفراد، في حين قد يُثير مشاعر الإحباط لدى آخرين. وعلى الرغم من تباين ردود الأفعال تجاهه، فإن التغيير يظل ظاهرة لا يمكن تجاهلها أو تفاديها.¹ ويُعرف كذلك بأنه تحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.²

أما التغيير اصطلاحاً، فهو عملية إرادية ومنظمة ومخطط لها، يقودها الإنسان بقصد إحداث تحول إيجابي. ويُعرفه كل من "بيل، فرنش، وزواكي" بأنه جهد طويل الأمد يُبذل بهدف تطوير قدرات المؤسسة، وتمكينها من التعامل مع المشكلات وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات من خلال توظيف خبرات علمية في مجالات السلوك التنظيمي. في حين يرى "الخضيري" أن التغيير هو عملية تؤدي إلى تفاعلات داخلية وخارجية بين مكونات الكيان الإداري، ما ينتج عنه واقع جديد يختلف عن الوضع السابق في الخصائص والمظاهر.³ أما الخضيري فيعرفه بأنه عملية يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبل.⁴

يُعد التغيير الاستراتيجي مساراً واعياً ومقصوداً تسلكه المؤسسة للتحول من واقعها الحالي إلى حالة مستقبلية منشودة، من خلال إدخال تعديلات جوهرية على استراتيجياتها، أو بنيتها التنظيمية، أو عملياتها الأساسية حيث يهدف هذا التغيير إلى تعزيز مستوى الأداء المؤسسي والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية، بما يضمن المحافظة على الاستمرار في السوق ومواكبة المنافسة، إذ يتضمن التغيير الاستراتيجي مراجعة شاملة لعدة محاور، من أبرزها إعادة هيكلة التنظيم الإداري وتطوير إدارة الموارد

¹ القريشي ، احمد . إدارة التغيير : مدخل استراتيجي .- الرياض : دار الحامد ، 2021 ، ص34

² الزهراني ، عبدالله . إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة ، المجلة العربية للإدارة ، مج 40، ع 2، ص 115

³ French, W.L. & Bell, C.H. ("Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement"1999).

⁴ الخضيري، محسن أحمد . مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات.- دمشق : دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص27

البشرية.، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية. ونظرًا لتأثيره الواسع والعميق على مختلف مكونات المنظمة، فإن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي تُدار به عملية التغيير، وقد تم التمييز بين مستويين لهذا التغيير: الأول تدريجي يتم بشكل متسلسل وتراكمي، والآخر جذري يتسم بالشمول والسرعة كما تم تحديد خمسة مجالات رئيسة للتغيير تشمل (القيم والثقافة التنظيمية، والأهداف العامة، والهياكل الإدارية، والأنظمة والسياسات) فضلاً عن الاستراتيجيات الوظيفية ومن ناحية أخرى يُصنف التغيير الاستراتيجي إلى ثلاثة أنماط رئيسة هي: تطوير آليات الإدارة، وإعادة تصميم العمليات، والابتكار في الأعمال⁵.

3.2 عوامل اختيار استراتيجية إدارة التغيير

يخضع اختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة التغيير إلى عدد من العوامل المؤثرة، أبرزها⁶:

• طبيعة وأهداف التغيير:

يُعد تحديد الأهداف خطوة محورية في إدارة التغيير، إذ يتطلب الأمر توضيح مضمونها، والجهة التي تتولى صياغتها؛ هل تكون من اختصاص الإدارة العليا، أم من مسؤوليات وسيط التغيير، أم أنها تتم بمشاركة الموظفين أنفسهم. كما تلعب درجة الإلحاح لتحقيق هذه الأهداف، ومدى واقعيته وقابليتها للتنفيذ، دورًا مهمًا في توجيه عملية الاختيار نحو استراتيجية معينة.

• المستوى المستهدف بالتغيير:

قد يركز التغيير في بداياته على الأفراد أو فرق العمل أو المنظمة بأكملها، لكن في المدى البعيد غالبًا ما يمتد ليشمل هذه المستويات الثلاثة جميعًا. وبالتالي، فإن تحديد البُعد أو المستوى التنظيمي الذي يستهدفه التغيير يُعد عاملاً رئيسًا في ترجيح استراتيجية معينة على غيرها.

• الموارد المتوفرة:

تتضمن الموارد الضرورية لإحداث التغيير مجموعة متنوعة من العناصر، منها: الكوادر البشرية، التمويل، الوقت، التجهيزات الفنية، إضافة إلى الخبرات والمعرفة التخصصية. ومن الجدير بالذكر أن كل استراتيجية تغيير تحتاج إلى مزيج خاص من هذه الموارد، يختلف من حالة إلى أخرى. كما أن مدى نجاح التغيير يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقناعة القيادة العليا في المؤسسة بجذوى التغيير ومنافعه المحتملة، إذ إن ثقة المدير بعملية التغيير تنعكس إيجابيًا على الموظفين من خلال تعزيز إحساسهم بالأمان والتعاون تجاه المستقبل. كما تختلف مؤشرات نجاح مبادرات التغيير من منظمة إلى أخرى، بناءً على طبيعة القائد وصفات الفريق العامل معه.

حدد العنزى عددًا من العوامل الجوهرية التي تُعد مؤثرة في احتمالية نجاح برامج التغيير داخل المنظمات، ومن أبرزها⁷:

⁵ العواودة، محمود حسين. الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل لبناء واستراتيجية المنظمات. _ عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 211.

⁶ French and Bell, Organization Development, 112.

1. **قيادات التغيير أو وكلاؤه**: وهم الأفراد من المديرين أو المختصين الذين يتولون مسؤولية تطبيق التغيير وقيادته نحو أهدافه المرجوة.
2. **حجم التغيير المطلوب**: حيث توجد علاقة عكسية بين مقدار التغيير ونسبة نجاحه، فكلما ارتفعت حدة التغيير داخل المؤسسة، تزداد التحديات التي تواجه تحقيق نتائج إيجابية.
3. **المدة الزمنية للتغيير**: يلعب عامل الوقت دوراً مهماً في إنجاح التغيير، إذ أن طول أو قصر مدة التنفيذ يؤثر في فعالية النتائج، وغالباً ما تكون الفترة المتوسطة الأنسب لضمان الاستقرار.
4. **مدى مساس التغيير بثقافة العاملين**: فعندما يمس التغيير عادات الأفراد أو أنماطهم السلوكية أو الرموز التي يتعاملون بها، فإن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة أكبر من قبلهم.
5. **آليات التقييم والمتابعة**: ويتطلب نجاح التغيير توافر أدوات ومعايير واضحة تساعد على قياس تأثيراته على الأداء العام للمؤسسة واستمراريتها.

3.3 أثر تغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير

تعد الاتجاهات من المفاهيم النفسية والسلوكية المهمة لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات الأكاديمية نظراً لتأثيرها المباشر في الاستجابة للتغيير رغم كثرة الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أن ثمة غموضاً يحيط بتعريفه نتيجة تقاطعه مع مفاهيم قريبة مثل الآراء، المعتقدات، والقيم ويُجمع العديد من الباحثين على صعوبة التفريق الواضح بينها إذ غالباً ما تُستخدم هذه المصطلحات بشكل متبادل في السياقات التطبيقية ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى توضيح الفروق الدقيقة بين الاتجاهات وغيرها من المفاهيم المرتبطة. ويمكن تعريف الاتجاهات بأنها استجابات ذهنية وعاطفية وسلوكية يميل الفرد من خلالها نحو قبول أو رفض موضوع معين، وقد تتضمن مكونات معرفية (مثل المعتقدات)، وانفعالية (مثل المشاعر)، وسلوكية (مثل نية التصرف). في حين أن القيم تتعلق بمبادئ عامة مجردة، كالأمانة أو الإخلاص، فإن الاتجاهات غالباً ما تكون أكثر تحديداً ومتصلة بمواقف معينة. أما الآراء فهي تُعد تعبيراً مباشراً عن اتجاه معين، في حين تُمثل المعتقدات أحد ركائز تشكيل الاتجاه..

وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمعالجة اتجاهات الموظفين تجاه التغيير داخل بيئة العمل:

1. **التيسير والدعم**: تتمثل هذه الاستراتيجية في تدريب العاملين على المهارات الجديدة وتوفير الدعم الفني والنفسي اللازم، مع منحهم وقتاً كافياً للتكيف مع التغيير. وتُعد فعالة من حيث بناء قبول حقيقي للتغيير، لكنها تتطلب وقتاً أطول وتكاليف مرتفعة.⁸

⁷ العنزي، يوسف صالح . أثر إدارة التغيير في تعزيز الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. _ الكويت: جامعة الشرق الأوسط؛ 2013، ص45 .

⁸ علاوي عبد الفتاح . أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية _ الجزائر: جامعة الجزائر؛ 2013، ص19 .

2. التفاوض والتفاهم: يتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما تتأثر بعض الجهات سلبًا بالتغيير وتمتلك القدرة على مقاومته، حيث تُعرض عليها بعض الامتيازات مقابل تقبلها للتغيير. وتُعد وسيلة ناجحة لتقليل المعارضة، لكنها قد تُكلف المؤسسة الكثير.
3. التحفيز غير المباشر أو التلاعب: تُستخدم هذه الطريقة عبر إدماج شخصيات مؤثرة في عمليات اتخاذ القرار لكسب دعمهم، وتُعتبر منخفضة التكلفة وسريعة التنفيذ. ومع ذلك، قد تُسبب آثارًا عكسية إذا شعر الموظفون بعدم الشفافية.
4. الإكراه المباشر وغير المباشر: في الحالات الحرجة التي يتطلب فيها التغيير سرعة كبيرة، قد تُستخدم التهديدات الصريحة أو الضمنية لدفع العاملين إلى قبول التغيير، مثل التهديد بالفصل أو وقف الترقيات. ورغم فعاليتها في فرض التغيير سريعًا، إلا أنها قد تؤدي إلى مشاعر استياء دائمة لدى العاملين تجاه الإدارة.⁹

3.4 مجالات إدارة لتغيير

تتطلب إدارة التغيير الفعالة التركيز على ثلاثة مجالات رئيسية يمكن أن يتجسد فيها التغيير داخل المؤسسات، وهي: التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، والتغيير السلوكي. وفيما يلي توضيح لكل منها:¹⁰

أولاً: التغيير التكنولوجي:

يتمثل هذا النوع من التغيير في إدخال تقنيات أو أدوات جديدة إلى بيئة العمل، وهو يشمل نوعين أساسيين الأول تحول في المعدات والآلات الإنتاجية، حيث يُمكن أن يتضمن الانتقال من الأساليب اليدوية إلى التشغيل الآلي، مما يؤثر على مختلف مراحل العملية الإنتاجية، أما الثاني فيشمل التوسع في استخدام الحواسيب، لا سيما في أنظمة الاتصال والمراقبة، ويُعد هذا النمط من التغيير شائعًا في المؤسسات الحديثة نظرًا لتسارع التطورات التقنية.

ثانيًا: التغيير الهيكلي:

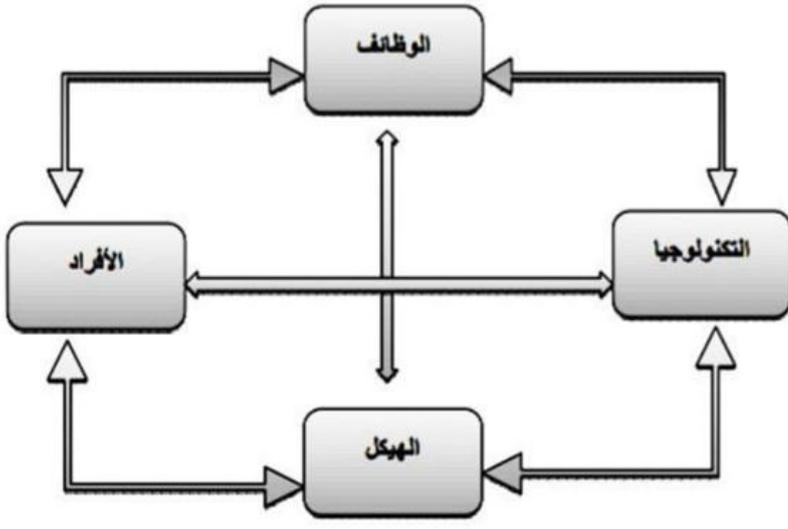
يتعلق بإجراء تعديلات على البناء التنظيمي للمنظمة، مثل إعادة توزيع المسؤوليات، وتحديد الوظائف والمستويات الإدارية، أو إعادة هيكلة الوحدات التنظيمية والدوائر لضمان كفاءة أكبر في العمل الإداري والتنظيمي.

ثالثًا: التغيير السلوكي:

⁹ سيد هارون جمعة، مصدر سابق، ص 560.
¹⁰ احمد يوسف دودين. ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 41-43.

يستهدف هذا النوع من التغيير أنماط سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويُعد من أكثر أنواع التغيير تعقيداً بسبب تنوع السمات الشخصية للعاملين واختلاف استجاباتهم للتغيير. ويستلزم هذا النوع من التغيير فهماً دقيقاً للدوافع الفردية والنفسية للعاملين، مع التمييز بين الأهداف المرجوة من التغيير والقضايا التي ينبغي معالجتها لتحقيق التغيير السلوكي المطلوب والشكل رقم (1) يوضح مجالات التغيير .

شكل رقم (1) يوضح مجالات التغيير



3.5 مقاومة استراتيجيات التغيير

يعتبر فهم أسباب مقاومة استراتيجيات التغيير لدى الموظفين مفتاح علاج مقاومة التغيير، ليس فقط بالنسبة للإدارة وإنما بالنسبة للموظفين أنفسهم، لتتعرف أكثر على الأسباب الثلاثة الأبرز لمقاومة التغيير التنظيمي في بيئة العمل.¹¹

أ-تضارب المصالح بين الإدارة والموظفين السبب المباشر لمقاومة التغيير: -

هناك عشرات الأسباب التي تقف وراء مقاومة التغيير التنظيمي، أبرزها على الإطلاق هو تضارب المصالح والرؤى بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون أن التغييرات الجديدة التي تحاول الإدارة إدخالها حيث يشعر الموظفون بالخسارة في المصالح الشخصية أو التحكم مع الصالح العام للموظفين والشركة، ما يدفعهم لاتخاذ موقف سلبي من الاستراتيجيات الجديدة، ما يؤدي بدوره إلى إفشال عملية التغيير أو إعاقتها عن التقدم.

ب- غياب الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحييد الموظفين عن عملية التغيير وكأنها نزلت فجأة من السماء، وشعور الموظفين بفقدان السيطرة، وغيرها؛ تؤدي جميعاً إلى توليد الصراع بين الإدارة والموظفين نتيجة تضارب المصالح.

ت- الإدارة المتسلطة وفقدان الاتصال بين المستويات في مسح أعدته شركة ماكنزي حول إدارة التغيير وعوامل النجاح (وهي شركة رائدة في مجال التخطيط ووضع الاستراتيجيات) تبين أن

¹¹ العبود، عامر . مفهوم مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير عند الموظفين. _ الامارات، 2019 ، ص 45 .

الشركات التي فشلت في تحقيق أهداف التحوّل والخطط الجديدة هي الشركات التي حيدت المستويات الوظيفية المختلفة عن عملية التغيير واحتكرت الإدارة العليا فيها وضع الاستراتيجيات الجديدة، فيما أظهرت الشركات التي شاركت الموظفين في مختلف المستويات بعملية اتخاذ قرار التغيير كفاءة أعلى بتحقيق أهداف هذه التغييرات.

ث- الجيل السابق ومقاومة التغيير نقصد هنا الجيل من حيث السن؛ بل من حيث التجربة، فعندما تقوم الشركة مثلاً بإقفال سوق معين لاعتقادها أنه غير مثمر، قد تواجه اعتراضات كبيرة وفعالة من الموظفين المسؤولين عن هذا السوق، ليس فقط خوفاً على مصدر رزقهم، بل خوفاً من وسمهم بالفشل أيضاً، كذلك الأمر في حال إدخال تغييرات جذرية على آليات العمل أو أدواته حيث يظهر في سياق التغييرات التنظيمية لدى بعض الموظفين شعور بالقلق من عدم امتلاك المهارات أو الكفاءة اللازمة للتعامل مع النظم أو الأساليب الجديدة، مما يدفعهم أحياناً إلى مقاومة هذه التغييرات بشكل غير مباشر¹²

1. الجانب العملي

4.1 المكتبة المركزية /الجامعة التقنية الشمالية

تُعد المكتبة المركزية إحدى الوحدات الأكاديمية الأساسية ضمن هيكل الجامعة التقنية الشمالية، وتضطلع بدور حيوي في دعم المسارين التعليمي والبحثي ، من خلال تقديم خدمات معلوماتية متكاملة تلبي احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين. تعمل المكتبة على توفير مصادر معرفية متنوعة، تشمل الكتب الورقية، والموارد الرقمية، والمواد السمعية والبصرية، ضمن بيئة تسهل الوصول إلى هذه المصادر واستخدامها بكفاءة وترتبط المكتبة تنظيمياً برئاسة الجامعة، وقد بدأت أعمالها في عام 2018، ووضعت ضمن أهدافها الأساسية بناء منظومة معلومات متطورة قادرة على مسايرة التحولات الرقمية المتسارعة والتقدم الأكاديمي. وتسعى المكتبة إلى تحقيق جودة عالية في خدماتها من خلال الالتزام بمعايير مهنية معتمدة، وتعزيز فرص التصنيف العالمي والحصول على الاعتمادات الأكاديمية، كما تولي أهمية للتطوير المستمر في الجوانب التقنية والإدارية، بالإضافة إلى تشجيع الشراكات العلمية مع المؤسسات المحلية والدولية، فضلاً عن السعي للدخول في تصنيفات عالمية والحصول على الاعتمادات الأكاديمية وتطوير النظم الآلية والعمليات الإدارية المواكبة لحركة التقدم العلمي والتقني وبناء جسور التواصل والشراكة مع الجامعات الإقليمية والعالمية.

1.2 العاملين في المكتبة المركزية / الجامعة التقنية الشمالية

¹²O 'Dilov, SWhy your employees really resist change. Forbes (17-2-2025)

<https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2023/12/11/why-your-employees-really-resist-change>

تضم المكتبة المركزية في الجامعة التقنية الشمالية كادراً متنوعاً من حيث المؤهلات الأكاديمية والتخصصات، مما يعكس تنوع الخبرات والقدرات المتاحة، فيما يلي جدول يوضح توزيع العاملين في المكتبة حسب المؤهل العلمي والتخصص .

جدول رقم (1) يوضح اعداد العاملين في المكتبة

التخصص	المؤهل الاكاديمي	العدد
اللغة العربية	دكتوراة	1
معلومات ومكتبات	ماجستير	2
(2) معلومات ومكتبات (1) ادارة واقتصاد	بكالوريوس	2
معلومات ومكتبات	دبلوم فني	4
10		المجموع

1.3 الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية في التقنية الشمالية

تتكون المكتبة من اربعة شعب وكل شعبة تضم عدة وحدات

أ- شعبة الإجراءات الفنية: وتختص بالأعداد الفني لمصادر المعلومات من اختيار وأقتناء ومعالجة فنية وخرن ويرأسها موظف من حملة شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات في الأقل.

ب- شعبة خدمات المستفيدين: وتختص بتقديم خدمات المكتبات والمعلومات التي تحقق الاستخدام الفعال لمصادر المعلومات وسد حاجات المستفيدين من المعلومات ويرأسها موظف من حملة شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات في الأقل.

ج- شعبة النظم الآلية: وتختص بكل ما يتعلق باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في الإجراءات والخدمات المكتبية ويرأسها موظف من حملة شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات في الأقل.

د. شعبة الشؤون الإدارية: وتختص بإدارة شؤون الموظفين والحسابات والخدمات الإدارية والعلاقات العامة والأعلام ويرأسها موظف من خريجي كلية القانون أو الإدارة والاقتصاد في الأقل*. كما موضح في الشكل رقم(2) الذي يوضح البنية التنظيمية للمكتبة .

الشكل رقم (2) يوضح البنية التنظيمية للمكتبة

المكتبة المركزية / الهيكل التنظيمي



و من خلال المقابلة التي أجريت مع أمين المكتبة والعاملين فيها تبين للباحثة ان المكتبة تمتلك هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل وهناك تغيير دوري في اهداف المكتبة وخدماتها وتحديثها بشكل مستمر , فضلاً عن العاملين في المكتبة يؤيدون عملية التغيير وتقبل الأفكار الجديدة في العمل والتطلع الى التغيير .

اما فيما يخص التقنيات المعلوماتية فتوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المكتبة فضلاً عن استخدام الانترنت في التعاملات الإدارية داخل الجامعة وخارجها , اما فيما يخص العاملين في المكتبة فيوجد دورات تدريبية مستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ويحظى تدريب العاملين محط اهتمام الإدارة العليا وتحرص المكتبة على تحديد متطلبات التدريب للعاملين ويتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال قدرة الافراد على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير .

4.3SWOT دراسة ميدانية للبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية في المكتبة باستخدام أداة

للتعرف على الوضع الراهن للمكتبة المركزية في الجامعة التقنية الشمالية، وتحديد مواطن القوة والضعف لديها، فضلاً عن استكشاف الفرص والتهديدات التي تواجهها للبيئة التنظيمية ، تم اعتماد أسلوب تحليل البيئة الاستراتيجية المعروف بـ(SWOT Analysis)، والذي يُعد من أبرز أدوات التخطيط والتحليل المستخدمة في المؤسسات بمختلف أنواعها، لتحديد التوجهات المستقبلية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. ويوضح الجدول أدناه خلاصة هذا التحليل:

جدول رقم (2) استعراض العوامل المؤثرة على المكتبة المركزية / الجامعة التقنية الشمالية

العناصر	البعد
---------	-------

<ul style="list-style-type: none"> • الارتباط المباشر برئاسة الجامعة مما يسهل اتخاذ القرارات ودعم المكتبة إداريًا. • تنوع مصادر المعلومات بين التقليدية والإلكترونية والسمعية البصرية. • وجود هيكل تنظيمي مرن يضم كفاءات علمية متخصصة الحاصلون على درجات علمية متقدمة. • اعتماد أنظمة آلية حديثة في تقديم الخدمات الفنية والإدارية. • تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين. • وجود رؤية استراتيجية طموحة للحصول على الاعتمادات الأكاديمية والتصنيفات العالمية. 	<p>نقاط القوة (Strengths)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حداثة تأسيس المكتبة (2018) قد تعني قلة الخبرات التراكمية. • الاعتماد المحدود حاليًا على مصادر تمويل مستدامة. • ضعف الترويج الإعلامي والتفاعل المجتمعي مع خدمات المكتبة. • محدودية بعض التخصصات الفنية المتقدمة ا في حال التوسع التقني. 	<p>نقط الضعف (Weaknesses)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التحول الرقمي في الجامعات يدعم التوسع في خدمات المعلومات الإلكترونية. • فرص الشراكة والتعاون مع مكتبات إقليمية ودولية. • وجود توجه مؤسسي نحو تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي • الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي من قبل المجتمع الأكاديمي. • إمكانية الاستفادة من برامج التحول الرقمي الوطني والدولي في رفع كفاءة المكتبة. 	<p>الفرص (Opportunities)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التسارع المستمر في تقنيات المعلومات قد يصعب مواكبته دون تخطيط مستمر. • القيود المالية أو الإدارية التي قد تعيق اطلاق برامج تنموية . • المنافسة من المكتبات الرقمية العالمية وقواعد البيانات التجارية. • تغير توجهات المستفيدين نحو مصادر بديلة أو غير رسمية. 	<p>التهديدات (Threats)</p>

يوضح الجدول تحليل SWOT أعلاه نقاط القوة التي تتمتع بها المكتبة، مثل الهيكل التنظيمي المرن والدعم الإداري المباشر من رئاسة الجامعة، الى جانب العقبات المحتملة مثل القيود المالية أو قلة الوعي

بخدمات المكتبة. كما يسلط التحليل الضوء على الفرص المتاحة للمكتبة لتطوير خدماتها والتوسع في الشراكات العلمية، مع بيان التهديدات المحتملة المرتبطة بالتطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة. ويساعد هذا التحليل في رسم خارطة طريق لتطوير دور المكتبة في تحفيز البحث العلمي والمشاركة المجتمعية .

وفي ضوء المقابلة التي أجريت مع العاملين في المكتبة المركزية /الجامعة التقنية الشمالية، تم جمع مجموعة من البيانات الكمية التي تُمثّل الواقع العملي للمكتبة فيما يتعلق بإدارة التغيير وهدفت هذه البيانات إلى قياس مدى استجابة العاملين للتغيير، ومستوى استخدام التكنولوجيا، والمشاركة في التخطيط، ومستوى التأهيل كما يعرض في الجدول رقم (3) .

جدول رقم (3) الواقع العملي للمكتبة المركزية / الجامعة التقنية الشمالية

المحور	النسبة	التفسير
تقبل العاملين للتغيير	82%	يعكس وجود بيئة عمل منفتحة ومهيأة للتغيير .
المشاركة في التخطيط والتطوير	22%	يشير إلى ضعف في إشراك العاملين في اتخاذ القرار .
الاستخدام اليدوي للخدمات	40%	يدل على الحاجة إلى تعزيز التحول الرقمي في الخدمات.
التدريب التقني خلال السنة الأخيرة	35%	يُظهر نقصًا في برامج التطوير المهني المستمر .
وجود تعاون دولي مع مكاتب أكاديمية	15%	يبين محدودية التعاون الخارجي والتبادل المعرفي .

ومن خلال ذلك تبين ان هناك عددا من المؤشرات المهمة التي تُعزز ما تم التوصل إليه من خلال المقابلات، فقد أظهرت أن نسبة 82% من العاملين لديهم استعدادهم لتقبل التغيير وتبني أساليب حديثة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على إمكانية تطبيق استراتيجيات التغيير بسلاسة داخل المكتبة، وأشار 22% من العاملين إلى أنهم شاركوا في مراحل اعداد الخطط وتطويرها ، مما يعكس وجود فجوة في

إشراك الكوادر الوظيفية في صنع القرار، ويشير إلى مركزية القرار وضعف ثقافة المشاركة، أما بالنسبة للتحويل الرقمي، فقد أظهرت النتائج أن 40% من الخدمات لا تزال تُنفذ بطرق يدوية، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى تطوير الأنظمة الإلكترونية وتوسيع استخدام الإنترنت في الإجراءات اليومية والإدارية، وفيما يخص التدريب بينت البيانات أن 35% من الموظفين فقط تلقوا تدريباً تقنياً خلال السنة الأخيرة، مما يدل على محدودية برامج التأهيل المهني، واقتصارها في الغالب على الجوانب الفنية التقليدية دون التركيز على المهارات الرقمية المتقدمة، أما نسبة التعاون مع مكاتب أكاديمية دولية لا تتجاوز 15%، وهي نسبة متدنية تشير إلى غياب التفاعل المؤسسي الدولي، مما يُفقد المكتبة فرصاً مهمة لتبادل الخبرات وتطوير برامجها وخدماتها •

2. النتائج والتوصيات

1.1 النتائج

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج

1. بناء على المقابلة التي أجرتها الباحثة تبين بان المكتبة المركزية / الجامعة النقتية الشمالية تمتلك هيكلًا تنظيميًا مرناً يسمح بالتكيف مع التحولات التنظيمية وهذا يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمل ويسهل تطبيق استراتيجيات التغيير..
2. بينت نتائج المقابلة نسبة 82% من موظفي المكتبة لديهم استعداد لتقبل التغيير وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل ، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تشجع على التكيف مع التحولات التكنولوجية والإدارية.
3. ضعف مشاركة العاملين في اعداد وتنفيذ الخطط التطويرية حيث أفاد فقط 22% منهم بالمشاركة الفعلية في هذه العمليات، مما يعكس قلة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ويؤثر على فعالية التغيير.
4. تبين أن 40% من الخدمات في المكتبة لا تزال تُنفذ بأساليب يدوية، مما يبرز الحاجة إلى تسريع التحويل الرقمي وتطوير الأنظمة الإلكترونية والاعتماد على الإنترنت في المعاملات الإدارية.
5. أظهرت النتائج أن نسبة 35% فقط من العاملين تلقوا تدريباً تقنياً خلال السنة الأخيرة، مما يشير إلى محدودية برامج بناء القدرات والتنمية المهنية التي تحتاج إلى توسيع لتشمل مهارات تقنية حديثة.

• مقابلة أجريت مع امين المكتبة د. محمد عبد الموجود البدراني والعاملين في المكتبة بتاريخ 2025-1-12

6. أظهرت الدراسة ضعفاً في التعاون مع المكتبات الأكاديمية الدولية، حيث بلغت نسبة التعاون 15% فقط، مما يشير إلى غياب التفاعل الدولي الذي يمكن أن يسهم في رفع مستوى الخدمات وتطوير البرامج.

7. تسعى المكتبة إلى الحصول على الاعتمادات الأكاديمية والتصنيفات العالمية، مما يعكس توجهاً نحو التحسين المستمر في جودة الخدمات وتوسيع نطاق التعاون مع مؤسسات تعليمية إقليمية ودولية.

5.2 التوصيات

1. يجب تعزيز مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير والتطوير، مما يساعد على تقليل مقاومة التغيير وتحفيز الإبداع والمبادرة من قبلهم.

2. يوصى بتوسيع نطاق الدورات التدريبية لتشمل مهارات متقدمة في مجال إدارة المعلومات والبحث العلمي الإلكتروني، إضافة إلى التقنيات المعلوماتية التي تساهم في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين.

3. يُنصح بتعزيز استراتيجية المكتبة لتتوسع مصادر التمويل، مثل التعاون مع مؤسسات أكاديمية ومنظمات غير ربحية للحصول على دعم مالي يمكن أن يسهم في تطوير الخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين.

4. من الضروري توثيق التعاون مع المؤسسات الجامعية الدولية والهيئات الأكاديمية بهدف تطوير محتوى المكتبة، وتحقيق تكامل فعال مع الشبكات الأكاديمية العالمية، مما يسهم في تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

5. توجيه جهود أكبر نحو استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية لتحسين عمليات البحث والتوثيق والمساعدة في تيسير الوصول إلى المصادر العلمية و تعزيز فعالية وجودة الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين.

قائمة المصادر

- احمد يوسف دودين . ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ._ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , 2020 .
- الخضيرى، محسن أحمد . مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات.- دمشق : دار الرضا للنشر والتوزيع , 2003 , ص27.
- راغب حسنين . إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية : مكتبات جامعة جميرا نموذجاً.- رسالة ماجستير , 2014 .
- سيد هارون جمعة . استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, مج 49, ع 4, 2019, ص556 .

- العبود، عامر . مفهوم مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير عند الموظفين. _ الامارات, 2019 , ص45 .
- علاوي عبد الفتاح . أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ._ الجزائر: جامعة الجزائر؛ 2013, ص19 .
- العنزي، يوسف صالح . أثر إدارة التغيير في تعزيز الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. _ الكويت: جامعة الشرق الأوسط؛ 2013.
- العواودة، محمود حسين. الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل لبناء واستراتيجية المنظمات. _ عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 211.
- محمد إبراهيم حسن محمد . استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون: تحليل متداخل, 2022
- Buoy, Lynette. (2002). Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study. Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis
- Diefenbach, Thomas. (2007). the managerialistic ideology of organizational change management. Journal of Organizational Change Management, Vol. (20), No. (1
- French, W.L. & Bell, C.H. ("Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement" 1999 .
- O 'Dilov, SWhy your employees really resist change. Forbes (17-2-2025) <https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2023/12/11/why-your-employees-really-resist-change>

ملحق رقم (1) أسئلة المقابلة

أسئلة موجهة إلى إدارة المكتبة (أمين المكتبة و المسؤولين عن الإدارة):

1. كيف تصفون الهيكل التنظيمي للمكتبة؟ وهل هو مرن بما يكفي للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل؟
2. ما هي أبرز التغييرات التي شهدتها المكتبة في السنوات الأخيرة؟ وكيف تم إدارتها؟

3. كيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمكتبة؟ وهل تشارك الفرق العاملة في تحديد هذه الأهداف؟
4. هل تمثل التقنيات الحديثة جزءًا كبيرًا من التغيير في المكتبة؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يتم تطبيق أحدث التقنيات في إدارة العمليات المكتبية؟
5. كيف تقوم المكتبة بتوفير التدريب المستمر للعاملين فيها؟ وهل تتضمن هذه التدريبات مجالات تكنولوجيا المعلومات والبحث العلمي الإلكتروني؟
6. ما هي الصعوبات التي صادفتها المكتبة خلال عمليات التغيير؟ وكيف تم التغلب عليها؟
7. هل هناك خطة محددة للحفاظ على استدامة المكتبة المالية؟ وما هي أبرز المصادر التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق ذلك؟
8. هل تسعى المكتبة للحصول على اعتمادات أكاديمية أو تصنيفات عالمية؟ وإذا كان الجواب بنعم، ما هي الخطط المستقبلية لتحقيق هذه الأهداف؟

أسئلة موجهة إلى العاملين في المكتبة:

1. كيف ترى التحولات التي شهدتها المكتبة خلال الفترة الماضية؟ وهل كنت جزءًا من عملية التغيير؟
2. هل تجد أن هيكل المكتبة التنظيمي يسهل عليك التكيف مع التغييرات التنظيمية؟
3. كيف كان تأثير التدريب المستمر على تطوير مهاراتك في العمل؟ وهل ساعدك في التعامل مع تحديثات التكنولوجيا المستخدمة؟
4. ما هي أبرز الصعوبات التي صادفتها أثناء عملية التغيير؟ وكيف كان دعم الإدارة في التغلب عليها؟
5. هل تشعر بالارتياح تجاه التغييرات التي تم إدخالها في المكتبة؟ وهل ترى أن هذه التغييرات تحسن من كفاءة العمل؟
6. كيف تؤثر التغييرات في التقنيات المعلوماتية الحديثة على طريقة تقديم الخدمات للمستفيدين؟ وهل كان لديك دور في تنفيذ هذه التغييرات؟
7. هل تشارك في اتخاذ قرارات التغيير في المكتبة؟ وإذا كان الجواب لا، هل ترى أن مشاركتك قد تكون مفيدة؟
8. هل يوجد أي نوع من المقاومة للتغيير بين العاملين؟ وما هي الأسباب المحتملة لذلك؟
9. كيف يمكن تحسين نظام الإدارة في المكتبة؟ وما الذي تعتقد أنه ينبغي إضافته لتحسين البيئة العمل؟