«هكذا نعمل هنا»: ثقافة المكتبة ودورها في إدارة التغيير

That's how we do things around here": Organizational culture (and change) in libraries"

جيسون مارتن



الملخص:

يناقش المقال أثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين بالمكتبات واستجابتهم للتغيير. ويشرح دور المراسم والطقوس في ترسيخ القيم وبناء الانتماء، ويميز بين أغراضها المباشرة ومعانيها الرمزية. ومن خلال أمثلة على تغيير نظام المكتبة الآلي وتطوير التدريب المهني، يبين كيف يستطيع قادة المكتبات توظيف الممارسات المشتركة لتيسير التغيير وتطوير الثقافة التنظيمية نفسها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، المراسم والطقوس التنظيمية، إدارة المكتبات، القيادة في المكتبات

مقدمة:

يشغر مقعد في لجنة جامعية مهمة، ويطلب وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية أن يشغله ممثل للمكتبة. أو تتقاعد موظفة بعد أكثر من ثلاثين عامًا من الخدمة، فتقرر مشرفتها تكريمها بحفل. أو يأتي طالب إلى مكتب الخدمات المرجعية بسؤال معقد قبل الخامسة مساء يوم جمعة. تكشف الاستجابة لكل موقف عن ثقافة المكتبة التنظيمية: كيف يُختار ممثلها؟ وكم يبذل العاملون من جهد في حفل التكريم وحضوره؟ وهل يبقى المكتبي بعد الدوام لمساعدة الطالب؟ فالقيم التي تتبناها المكتبة تشكل ثقافتها، وتؤثر بدورها في سلوك العاملين. وقد تيسر هذه الثقافة التغيير أو تعوقه، وتجمع العاملين أو تفرقهم، وتدعم نجاح المكتبة في رسالتها أو تحول دونه؛ ولهذا يستحق فهمها اهتمام المكتبيين.

تتكون المنظمة من جماعات تعمل لتحقيق أهداف من خلال سياسات وإجراءات معتمدة، لكنها أيضًا مجتمع صغير يتوافق أفراده على قواعد العمل والممارسات والسلوك المقبول. ومن هذا التوافق، والتفاعل اليومي، وتاريخ المنظمة ورسالتها وبيئتها، تنشأ الثقافة التنظيمية. وهي منظومة من القيم والأعراف والمعتقدات المشتركة التي يتعلمها الأعضاء وتؤثر في مختلف جوانب العمل. ويجري تعلمها بالتدريب الرسمي، وبوسائل غير رسمية مثل أحاديث الاستراحة والنصائح المتبادلة بين الاجتماعات. ولعل أبسط تعبير عنها هو «هكذا نفعل الأشياء هنا»، أو العبارة المقابلة: «ليس هذا ما نفعله هنا». وتؤثر الثقافة في معتقدات الأعضاء وخياراتهم، وتقوي الروابط بينهم، وتمنح الحياة التنظيمية معنى وقيمة. وهي تتكون تدريجيًا، وقد تتغير مع الزمن، وإن كان تغيرها بطيئًا.

لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة تصلح لجميع المنظمات، ولا نموذج معياري يُحكم بصحته في كل الأحوال. فالثقافة تنبع من تاريخ المنظمة، وتكون سليمة بقدر ما تساعدها على تحقيق رسالتها والتكيف مع محيطها. فمكتبة أكاديمية تضع الخدمة فوق البحث العلمي قد تجد صعوبة في جامعة تجعل البحث أولويتها. وكلما كانت الثقافة قوية، ازداد تكامل القيم والمعتقدات داخل المنظمة. أما غموض القيم أو كثرتها دون اتساق، وفوضى الطقوس والممارسات، فقد تكشف عن ثقافة ضعيفة تقترن بالانكفاء والانقسام وتدني المعنويات. وتساعد الثقافة القوية المنظمة على التماسك في الأوقات الصعبة. لكن فهم الثقافة لا يقتصر على دراسة الهيكل وسير العمل والرسالة؛ بل يتطلب فحص مظاهرها الثقافية الملموسة، ومنها المراسم والطقوس.

المراسم والطقوس:

في كل عام، في اليوم السابق لبدء دروس الفصل الخريفي في كلية صغيرة للفنون الحرة في الجنوب الأمريكي، يجتمع الطلاب وأسرهم وأعضاء هيئة التدريس ليتعارفوا، ويتحدثوا عن إنجازات الخريجين، ويناقشوا الإمكانات المثيرة للفصل الدراسي المقبل. وفي وقت محدد يتجمع جميع أعضاء هيئة التدريس في طرف من الحرم الجامعي، ويسيرون مرتدين الأزياء الأكاديمية الكاملة إلى الطرف الآخر منه بينما يتابعهم الطلاب وأسرهم. والاحتفالات الافتتاحية مألوفة في معظم الجامعات قبل بدء العام الأكاديمي، لكن الموكب في هذه الكلية يحمل بعض المعاني الخاصة. فالتفاعل المباشر وجهًا لوجه بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يُظهر التزام الكلية تجاه الطلاب، والأهمية التي توليها للتدريس فوق سائر جوانب عمل عضو هيئة التدريس. والموكب عبر الحرم الجامعي يصل طلاب اليوم وأساتذته بتاريخ التعليم العالي، إذ تعود أزياء الأساتذة الأكاديمية إلى الأزياء التي كانت تُلبس في جامعات العصور الوسطى. هذا طقس. وفي هذا الطقس، كما في كل طقس آخر، يشارك أعضاء المنظمة مشاركة فعالة في ترسيخ قيم المنظمة وعرضها أمام الجمهور ليراها.

تمثل المراسم والطقوس جزءًا أساسيًا من ثقافة المنظمة. فقد يؤدي الطقس وظيفة عملية في سير العمل، لكنه يحمل أيضًا دلالة رمزية تجسد القيم المشتركة. وتستمد هذه الممارسات أهميتها من المشاركة الفعلية للأعضاء فيها. وهي أحداث اجتماعية مخطط لها، تتفاوت رسميتها، وتُؤدى علنًا، ولها أغراض ظاهرة وأخرى كامنة. فالغاية الظاهرة تتصل بإنجاز العمل وتحقيق الرسالة، أما الغاية الكامنة فتتعلق بتأكيد القيم التي تمنحها المنظمة مكانة راسخة. ومن خلال بناء النظام والانتماء، يمكن لهذه الممارسات أن ترسخ قيمًا جديدة، وأن تسهم في تغيير الثقافة نفسها.

وقد يكون من الصعب فهم ما يُعد طقسًا في المنظمة وما لا يُعد كذلك. ومن أنواع المراسم والطقوس ذات الصلة بالمكتبات: «مراسم الارتقاء» (rites of enhancement)، و«مراسم التجديد» (rites of renewal)، و«مراسم الاندماج» (rites of integration)، و«مراسم الانضمام» (rites of initiation). فمراسم الارتقاء ترفع مكانة أمين

المكتبة في المنظمة، كما في الترقية داخل التسلسل الهرمي للمكتبة والتثبيت الوظيفي في الجامعة. والتطوير التنظيمي والتدريب والتعليم المستمر مراسم تجديد، تتعزز بها المكتبة ككل وتتجدد. وقد تعزز مراسم التجديد أيضًا سلطة القائمين على الأمر ونفوذهم. وربما كانت مراسم الاندماج أكثر المراسم شيوعًا في المكتبة: إذ يتضمن هذا الطقس جمع فئات مختلفة في المكتبة بغرض تكوين جماعة. فالحفل الذي يشمل المكتبة كلها، ويحتفل فيه جميع أمناء المكتبات وموظفوها معًا بمناسبة مهمة (نهاية الفصل الدراسي، أو الأعياد، أو أعياد الميلاد، وغيرها)، مراسم اندماج. وقد تلجأ بعض المكتبات أيضًا إلى «مراسم الانضمام»، حيث لا تصبح أمينة المكتبة عضوًا في الثقافة حتى تجتاز اختبارات معينة أو تشارك في مراسم محددة.

واجتماع أعضاء هيئة التدريس من أمناء المكتبة حدث علني مخطط له مسبقًا تحكمه قواعد وإجراءات محددة. وغايته الظاهرة أن يناقش أمناء المكتبات شؤون الحوكمة الأكاديمية، لكن غايته الكامنة قد تتضمن مراسم اندماج وارتقاء، بل وانضمام. ومؤتمرا جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) الشتوي والسنوي طقسان واسعا النطاق ومتعددا الأنواع، يجتمع فيهما أمناء المكتبات للغاية الظاهرة المتمثلة في التعليم المستمر وتقوية المهنة، ولكن أيضًا لبناء شبكات العلاقات، والالتقاء بالأصدقاء القدامى، والانغماس في الثقافة المهنية.

تعبر المراسم والطقوس عن الثقافة التنظيمية، وقد يفوق أثرها أثر رموز أخرى لأنها تتطلب مشاركة الأعضاء فعليًا. فهي ترسخ الأعراف والقيم، وتحدد الأدوار ضمن العلاقات الاجتماعية، وتدعم استمرار المنظمة. كما يبني تكرارها وفق إجراءات مستقرة إحساسًا بالنظام، ويربط الحاضر بتاريخ المؤسسة. وحين يجتمع الأعضاء حول القيم المشتركة، يتعزز انتماؤهم؛ ومن خلال هذا النظام والانتماء والمعنى والإلهام قد يحدث التحول: يندمج القادمون الجدد، ويخف الصراع، ويصبح من خشي التغيير أكثر استعدادًا لقبوله.

إدارة المراسم والطقوس:

يجب أن يكون دارسو ثقافة المنظمة قادرين على فهم الفروق بين الجوانب الظاهرة والكامنة للطقس. فاجتماع التقارير الأسبوعي لرؤساء الأقسام والإداريين له غاية ظاهرة واضحة: أن يُبلَّغ جميع الإداريين في المستويين المتوسط والأعلى بما يجري في كل قسم. ومع أنه قد يبدو غير فعال أو مملًا، فإن غاية الاجتماع ينبغي أن تكون واضحة لأي مراقب؛ غير أن غايته الكامنة قد تكون مراسم تجديد تحاول فيها المديرة تصحيح مشكلة ضعف التواصل في المكتبة، أو إظهار أنها تصححها، أو تعزيز سلطتها في المكتبة. ولا يقل أهمية عن فهم الجوانب الكامنة للطقس أن يُفسَّر ذلك الجانب تفسيرًا صحيحًا. فالتفسير السليم للرمز يتطلب فهمًا عميقًا للثقافة، يُكتسب بعد قضاء وقت في دراسة المنظمة والتحدث مع أعضائها.

يحتاج المديرون إلى إدراك الأغراض المتعددة للمراسم والطقوس. فالحفل يحتفي بمناسبة محددة، لكنه يجمع العاملين أيضًا ويعزز شعورهم بالانتماء. ولذلك قد يؤدي إلغاء حفلات نهاية الفصل توفيرًا للنفقات إلى إضعاف المعنويات وإثارة استياء الموظفين. ويحتاج المدير كذلك إلى تقبل الرمزية والمشاركة في المراسم؛ فهذه الممارسات تقوم على أداء يعبر عن القيم، ويتطلب إيصال معانيها حسًا بالتعبير الرمزي.

استخدام المراسم والطقوس لتيسير التغيير:

التغيير صعب لأنه يحمل معه شعورًا بالمجهول وبالنتائج التي يصعب توقعها. ففي خطابه الشهير في «يوم القانون» (Law Day)، يروي جيمي كارتر (Jimmy Carter) أنه كان صبيًا صغيرًا في مزرعة والديه يجمع الحجارة ليقذفها بمقلاعه. وكانت يداه ممتلئتين بالحجارة الملساء حين أعلنت أمه أنها انتهت للتو من خبز الكعك وعرضت

عليه واحدة. فاحتار ووقف ساكنًا يحاول أن يقرر ما يفعل. فأخذ الكعكة يعني أن يضع الحجارة التي تعب كثيرًا في جمعها. وأخيرًا أدرك أن كعكة طازجة أثمن من تلك الحجارة التي يحملها. فوضع كارتر الحجارة على الأرض وأكل واحدة من كعكات أمه. وقد استخدم هذه القصة ليوضح مدى صعوبة التغيير. فالناس يألفون ما لديهم إلى حد يجدون معه من الصعب للغاية، بل من المستحيل، التخلي عنه من أجل شيء جديد، حتى لو كانوا يعلمون أنه أفضل مما لديهم حاليًا.

تساعد المراسم والطقوس على تخفيف الغموض المصاحب للتغيير، لأنها توفر ممارسات ثابتة وسط التحولات. وتتيح كذلك لقاء العاملين لتقدير إنجازاتهم والاحتفاء بها، وتوفر مساحة آمنة لطرح الأسئلة ومشاركة المخاوف.

وقد أحسنت مديرة مكتبة كلية مجتمع كبيرة استخدام الطقس حين غيّرت المكتبة نظامها الآلي المتكامل (integrated library system, ILS). فالانتقال إلى نظام آلي متكامل جديد صعب دائمًا، لأنه علاوة على كل العمل الذي يجب إنجازه قبل أن يتم الانتقال، يجب على الجميع تعلم نظام جديد ومجموعة جديدة من الإجراءات. بل قد يضطر بعض موظفي المكتبة إلى تعلم وظيفة جديدة. ولتيسير الانتقال، كانت مديرة المكتبة تحضر كل صباح جمعة القهوة والكعك المستدير (البيغل) إلى استراحة الموظفين. وكان هذا الوقت الذي يُقضى في تناول الكعك والقهوة يُستخدم للتواصل الاجتماعي مع الزملاء والحديث عن خطط عطلة نهاية الأسبوع. كما جعل هذا اللقاء الأسبوعي المديرة متاحة لكل من في المكتبة، ومنح أمناء المكتبة وموظفيها فرصة لطرح الأسئلة بصورة غير رسمية عن الانتقال المرتقب. وقد منح هذا الطقس البسيط العاملين في المكتبة ثابتًا يركزون حوله أسبوعهم: فمهما حدث خلال الأسبوع، كان هذا اللقاء يُعقد صباح الجمعة. وبعد أن أصبح النظام الجديد يعمل بكامل طاقته، أقامت المكتبة حفل تقاعد للنظام القديم. واجتمع كل من يعمل في المكتبة لتوديع النظام القديم والاحتفاء بما أنجزوه.

استخدام المراسم والطقوس لتغيير الثقافة:

تغيير ثقافة المنظمة مهمة عسيرة، لأن من هم داخل الثقافة نُشّئوا على قبول أعرافها، وقد يصعب عليهم التخلي عن السلوك الذي تعلموه. وكثيرًا ما يخسر القائد حين يحاول تغيير الثقافة أمام الطريقة الراسخة في فعل الأشياء، ولا سيما حين يُحاول التغيير بأسلوب تسلطي من الأعلى إلى الأسفل. فالثقافة التنظيمية القوية تجعل المنظمة أفضل أداءً؛ غير أن الثقافة القوية محافظة بطبيعتها. فالثقافة التنظيمية متجذرة إلى حد كبير في الماضي، ولذلك قد لا يرغب العاملون في المكتبة في التخلي عن ماضٍ يتمسكون به بقوة. ومن جهة أخرى، فإن الثقافة الضعيفة أقل فاعلية من الثقافة القوية ومن ثم أسهل تغييرًا، لكن حتى الثقافة الضعيفة لها أنصارها، ومن لا يرغبون ببساطة في التخلي عما يعرفونه. وكما ذُكر آنفًا، تعبّر المراسم والطقوس عن الثقافة بالاحتفاء بالقيم التي تعدّها المنظمة مقدسة، فإذا عدّلت المكتبة طقوسها أمكنها أن تغير ثقافتها. ومن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، إيقاف الطقوس المحبوبة، ولذلك قد يكون حظ مدير المكتبة أفضل إن حاول تعديل الطقوس بدلًا من ذلك. والمفتاح هو إدماج القيم التي ترغب المكتبة في تكريمها في طقوسها.

لنفترض أن قائدة مكتبة أرادت تكريم أمناء المكتبة وموظفيها ذوي الخدمة الطويلة. فمن شأن ذلك أن يساعد المكتبة على الارتباط بماضيها على نحو أفضل، وأن يقدّر ولاء أولئك الموظفين وإسهاماتهم الطويلة الأمد. ويمكنها أن تخصص بعض الوقت في الحفل السنوي لنهاية العام في المكتبة (مع الحرص على التشاور مع اللجنة المنظمة حتى لا تبدو وكأنها تمارس سيطرة تسلطية) لتكريم موظفي المكتبة ذوي الخدمة الطويلة. وخلال الحفل، يمكن أن

يُمنح كل أمين مكتبة وموظف عمل عددًا معينًا من السنوات شارةً، وأن يُطلب منه مشاركة ذكرى مبكرة عن المكتبة. وبعد بضع سنوات سيكون لهذه المراسم مكان راسخ في الحفل، ومع الاحتفاء بهذه القيم ومكافأتها ستُتعلم وتصبح جزءًا من الثقافة التنظيمية.

ويمكن لإدارة المكتبة أيضًا استحداث طقوس جديدة تُبرز القيم المرغوبة. وهذا أكثر صعوبة، لأن الطقس الجديد لا يحظى بعدٌ بتأييد شعبي، وقد يُنظر إليه على أنه محاولة من الإدارة للإفراط في التحكم في المكتبة. غير أن عميدة مكتبة جديدة في جامعة بحثية كبيرة نجحت في هذا النهج. فقد خلفت عميدًا تسلطيًا يدير من الأعلى إلى الأسفل، ولم يمنح أحدًا في المكتبة أي سلطة لاتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، قلة قليلة من أمناء المكتبة أو موظفيها كانت لديهم الشجاعة أو القدرة على اقتراح ابتكارات ومتابعة أفكارهم حتى تتحقق. وأرادت العميدة الجديدة، التي تتبع نهجًا معاكسًا تمامًا في القيادة، وسيلة لبناء ثقافة أكثر انطلاقًا «من الأسفل إلى الأعلى»، يشعر فيها موظفو المكتبة بالحرية في تقديم أفكار جديدة للإدارة، واتخاذ القرارات، ثم تحمّل مسؤوليتها. وأرادت أيضًا وسيلة لمعالجة نقص التطوير المهني والتدريب المستمر في المكتبة، ولا سيما بين الموظفين. فضربت عصفورين بحجر واحد بإنشاء «يوم التدريب المهني». ففي كل عام تُغلق المكتبة يومًا واحدًا حتى يتمكن جميع العاملين فيها من حضور الملتقى التدريبي الذي يستغرق اليوم كله. ويقرر أمناء المكتبة وموظفوها موضوع التدريب. وتكتفي العميدة بإعلان اليوم الذي ستُغلق فيه المكتبة للتدريب، ويخطط العاملون في المكتبة للفعالية. وقد ساعد ذلك أمناء المكتبة وموظفيها على العمل معًا واتخاذ القرارات بشأن مكان عملهم. ولا يقتصر الأمر على حصول الجميع على يوم من التدريب المهني لتحسين مهاراتهم، بل إن عملية اتخاذ القرار الجديدة من الأسفل إلى الأعلى أخذت تنتشر في مجالات أخرى من المكتبة أيضًا.

يتطلب تغيير الثقافة صبرًا وعناية وفهمًا لدلالة الأفعال الرمزية. فمديرة المكتبة التي قادت الانتقال إلى نظام آلي جديد اشترت للنظام القديم ساعة ذهبية، أو ذهبية اللون على الأقل، رمزًا لتقاعده وتقديرًا لخدمته. وقد عبّرت بهذه اللفتة عن فهم واضح لقوة الرمز في حياة المؤسسة.

خاتمة:

المراسم والطقوس أداة قوية من أدوات الثقافة التنظيمية. فهي تتطلب من أعضاء المنظمة المشاركة في أداء يعزز أعراف الثقافة. ويمكن أن تتخذ الطقوس أشكالًا مختلفة كثيرة وأن تخدم أغراضًا متنوعة. ولمعظم الطقوس غاية ظاهرة تسهم في عمل المنظمة، لكن الأهمية الحقيقية للطقوس تكمن في غايتها الكامنة وفي القيم التي يُحتفى بها. ويجب على إداريي المكتبات فهم هذه الغايات الكامنة لكي يفهموا ثقافة المكتبة والطقس نفسه. والفهم السليم للطقوس والسلوك الاحتفالي يمكن أن يساعد مدير المكتبة على إدارة التغيير داخل المكتبة على نحو أفضل، بل وعلى تغيير الثقافة نفسها.

ما المراسم والطقوس التي تجري في مكتبتك؟ وما الذي تحققه في رأيك هذه الطقوس؟ وما القيم التي تحتفي بها؟ يُرجى مشاركة قصصكم في قسم التعليقات أدناه.

شكرًا لكيلي بليسينغر (Kelly Blessinger) وكيم ليدر (Kim Leeder) على ملاحظاتهما على المسودات السابقة لهذا المقال.

المراجع:

- Bell, C. (1997). Ritual: Perspectives and dimensions. Oxford: Oxford University Press.
- Bell, C. (1992). Ritual theory, ritual practice. Oxford: Oxford University Press.
- Bolman. L.G & Deal, T.E. (2003). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, J. (1974). A message on justice. Available from: http://www.jimmycarterlibrary.gov/documents/law.pdf
- Collins, R. (2004). Interaction ritual chains. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dacin, M., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge Colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. Academy Of Management Journal, 53(6), 1393-1418.
- Driver, T.F. (1991). The magic of ritual: Our need for liberating rites that transform our lives and our communities. San Francisco: Harper.
- Martin, M. J. (2011). In the process of becoming: The organizational culture of the Metropolitan Academic Library. (Unpublished doctoral dissertation). University of Central Florida, Orlando, FL. Available at etd.fcla.edu/CF/CFE0003585/Martin_Michael_J_201105_EdD.pdf
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy Of Management Review, 9(4), 653-669.