

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية

علوم إنسانية: علم المكتبات

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الطالبتين:

بثينة خالدي- كاميليا عزوز

يوم: 2020/10/10

## واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-

### لجنة المناقشة

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	-السعيد بوعافية
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	-حياة طرشي
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح ب	-عبد الرحمان حسني

السنة الجامعية: 2020/2019



## بطاقة فهرسة:

خالدي، بثينة. عزوز، كاميليا.

واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية:دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي  
شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة- / خالدي بثينة. عزوز كاميليا؛ اشراف:بوعافية  
السعيد،2020- ص196.الجدول والأشكال.

مذكرة ماستر:ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، بسكرة:2020.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه باحسان  
الى يوم الدين

بادئ الأمر أشكر رب العباد العلي التقدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم  
وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية وأتار طريقنا ويسر ووفق وأعان في اتمام هذه الدراسة  
وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر وهو الرحمان والمستعان .

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل الى النور نتقدم بحزير الشكر والتقدير  
للأستاذ المشرف "بوعافية السعيد" الذي قبل تواضعا الاشراف على هذا العمل فله أخلص  
تحية وأعظم تقدير على كل ماقدمه لنا من توجيهات وارشادات وعلى كل ماخصنا به من  
جهد ووقت طوال اشرافه على هذه المذكرة

كما أشكر كل أساتذتي الكرام في تخصص علم المكتبات والمعلومات الذين أفاضوا علينا من  
علمهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم

وفي الأخير نسأل الله السداد والفلاح وأن يكون عملا خالصا لوجه الله تعالى

والله ولي التوفيق ...

# إهداء

الحمد لله الذي نَوَّرَ بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول ،أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسرارهِ وخاتمة تصريفهِ وأقداره أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى الإنسان الذي فاق عطفه غزارة الأمطار وتحدى بصبره مرارة الأقدار، إلى من علمني حب العمل وكان عوناً لي لأرسم طريق النجاح إلى من إسمه غالي وشأنه عالي " أبي العزيز " حفظه الله لي وأطال في عمره

إلى من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها ولا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها " أمي الغالية " حفظها الله لي وأطال في عمرها إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق إيمان ،لينا،مريم،عبد الله،عبد القادر أشقائي وشقيقاتي

إلى جدي وجداتي أطال الله في عمرهم

إلى جميع الأهل والأقارب فرداً فرداً وأخص بالذكر خالي وخالاتي وخاصة خالتي "خولة"

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي "كاميليا"

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي ، الى كل زميلاتي وزملائي في دفعة 2020 ماستر علم المكتبات والذين أتمنى لهم مشوار موفق مابعد الدراسة

إلى كل الذين أعرفهم دون ذكرهم خوفاً من لأفبيهم حقهم

إلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه...

**خالدي بثينة**

# إهداء

## قال تعالى: (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله حمدا كثيرا ، وله الحمد والرضا حتى يرضى وله الحمد اذا رضى وله الحمد بعد

الرضا ، أتوجه بالشكر الى كل نبراس أنار دربي

الى من كانا سندي في السراء والضراء منذ نعومة اظفاري الوالدين الكريمين اطال الله في  
عمرهما.

الى اغلى ماملك في الدنيا اخوتي الاعزاء والافياء علي، نصر الدين، حاتم، محمد، كريم، وسيم

الى رفيق دربي زوجي ابو جوليا الى كل افراد عائلتي فرد فرد دون استثناء الى أخوالي

وخالتي ، الى جدتي أطال الله في عمرها

الى من جعلتني اعرف معني الصداقة والتي قاسمتني هذا العمل بثينة

الى كل اساتذتي في تخصص علم المكتبات وعلى راسهم استاذ المشرف \*بوعافية السعيد \*

الذي اشكره على المجهودات المبذولة لانجاز هذا العمل .

الى كل زميلاتي وزملائي في تخصص علم مكتبات دفعة 2020

شكرالكل من غمروني بحبهم وشاركوني عناء المشوار كل افراد عائلة \*\*\*\* عزوز ولاغة

بولعراس \*\*\*\*

الى الذين احبهم قلبي الى كل هؤلاء هدي لهم ثمرة جهدي

\*\*\*\* عزوز كميليا \*\*\*\*

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الشكر

الاهداء

قائمة الجداول والأشكال

-قائمة الجداول

-قائمة الأشكال

مقدمة.....ج،أ،ب،ج

1.أهمية الدراسة.....05

2.أهداف الدراسة.....05

3.دوافع اختيار الموضوع.....06

4.اشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....07

5.فرضيات الدراسة.....09

6.منهج الدراسة.....10

7.الدراسات السابقة.....10

8.مصطلحات الدراسة.....15

9.خطة الدراسة.....16

10.صعوبات.....17



الفصل الأول: مدخل عام حول ادارة التغيير

19	تمهيد
20	1-1:مدخل مفاهيمي لادارة التغيير
20	1-1-1:تعريف ادارة التغيير
25	1-1-2:المدائل الادارية للتغيير
28	1-1-3:خصائص ادارة التغيير
30	1-1-4:أهمية ادارة التغيير
32	1-1-5:عوامل نجاح وفشل ادارة التغيير
32	1-1-5-1:عوامل نجاح ادارة التغيير
33	1-1-5-2:عوامل فشل ادارة التغيير
34	2-1:أساسيات ادارة التغيير
34	1-2-1:مسؤولية ادارة التغيير
36	1-2-2:مراحل ادارة التغيير
39	1-2-3:الأدوات المساعدة لادارة التغيير
42	1-2-4:أبعاد ادارة التغيير
43	1-2-5:أساليب واستراتيجيات ادارة التغيير
43	1-2-5-1:أساليب ادارة التغيير
44	1-2-5-2:استراتيجيات ادارة التغيير
48	1-2-6:نماذج ادارة التغيير

- 1-2-6-1: نموذج كيرت لوين (1951) Kert Lewin ذو المراحل الثلاث.....48
- 1-2-6-2: نموذج Huse ذو المراحل السبع.....50
- 1-2-6-3: نموذج Ivancevich وزملائه.....53
- 1-2-6-4: نموذج كوتر 1996:.....56
- 1-2-6-5: نموذج Adkar:.....59
- 1-2-6-6: نموذج مؤسسة رائد لإدارة التغيير:.....60
- 61..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: إدارة التغيير وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية

- 63..... تمهيد
- 1-2-1: تعريف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....64
- 2-2-2: أسباب وأهداف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....65
- 1-2-2-1: أسباب إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....65
- 2-2-2-2: أهداف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....68
- 2-3: فوائد إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....69
- 2-4: أنواع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....71
- 2-5-1: أشكال ومجالات إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....74
- 2-5-1-1: أشكال إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....74
- 2-5-2: مجالات إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....77
- 2-6: متطلبات تطبيق إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.....81

## قائمة المحتويات

81.....	7-2.خطوات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية.....
84.....	8-2.استراتيجيات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية.....
86.....	9-2.مشكلات ومعوقات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية.....
87.....	10-2.تأييد التغيير ومقاومته في المكتبات الجامعية.....
87.....	2-10-1:تأييد التغيير.....
89.....	2-10-2:مقاومة التغيير.....
97.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

99.....	تمهيد.....
100.....	1.3.اجراءات الدراسة الميدانية.....
100.....	3-1-1.مجالات الدراسة.....
109.....	3-1-2.المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.....
111.....	3-1-3.أدوات جمع البيانات.....
113.....	3.2.تحليل بيانات الدراسة.....
177.....	3.3.النتائج العامة.....
179.....	3.4.النتائج على ضوء الفرضيات.....
183.....	3.5.مقترحات الدراسة.....
185.....	خلاصة الفصل.....
187.....	خاتمة.....

189..... قائمة المراجع

الملاحق:

-استمارة الاستبيان

-دليل المقابلة

الملخصات:

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الانجليزية

# قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

2- قائمة الأشكال

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
102	رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص	01
103	يوضح اجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية	02
105	رصيد مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	03
106	اجمالي الموظفين في مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	04
108	يوضح رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	05
108	يوضح توزيع الموظفين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	06
110	يوضح توزيع أفراد العينة على مكاتب القطب الجامعي شتمة	07
113	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	08
114	يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	09
115	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية	10
117	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	11
118	يوضح المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير	12
120	توزيع أفراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير بالمكاتب الجامعية	13
121	توزيع أفراد العينة حول أهمية تطبيق ادارة التغيير	14
123	يوضح تقييم المستوى المعرفي حول مفهوم واهمية تطبيق ادارة التغيير	15
124	يوضح رؤية المبحوثين للتغير في المستقبل	16

## قائمة الجداول

125	يوضح معرفة محافظي مكنتبات القطب الجامعي شتمة بنماذج ادارة التغيير	17
126	التغيير في أهداف مكنتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	18
127	مبررات التغيير في أهداف مكنتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	19
129	مبررات عدم وجود تغيير في أهداف مكنتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	20
130	التغيير في الهيكل التنظيمي في مكنتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-	21
131	الأسباب التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي مكنتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة-	22
133	احتواء مكنتبات القطب الجامعي شتمة على تكنولوجيات جديدة لتطوير أداء العمل	23
134	كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكنتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	24
135	أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكنتبات القطب الجامعي شتمة	25
136	ازدياد حجم بمكنتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة	26
137	أسباب ازدياد حجم مكنتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	27
139	ازدياد حاجات المستفيدين في مكنتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	28
140	أسباب ازدياد حاجات المستفيدين في مكنتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	29
141	التنافس بين مكنتبات القطب الجامعي شتمة والمكنتبات الأخرى	30

## قائمة الجداول

142	العوامل التي تعرقل التنافس في مكاتب القطب الجامعي شتمة	31
143	نقص المهام المكتبية في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	32
144	المهام المكتبية التي تشهد نقصا في مكاتب القطب الجامعي شتمة	33
146	القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة	34
147	الجوانب التي شملتها القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة	35
148	تطبيق التغيير في المكتبة	36
149	يوضح أسباب التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة	37
151	جوانب التغيير الملموسة في مكاتب القطب الجامعي شتمة	38
154	ضرورة أو عدم ضرورة التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-	39
155	شكل التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	40
156	الآثار المترتبة عن التغييرات في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	41
157	كيفية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة-بسكرة-	42
158	المسؤول عن عملية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	43
159	الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير بمكاتب القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-	44
161	أخذ ادارة مكاتب القطب الجامعي شتمة ببسكرة بأراء عاملها	45



## قائمة الجداول

162	مدى توافر الموارد البشرية والمادية لاجراء التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-	46
163	مدى اتباع استراتيجيات التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	47
164	الاستراتيجيات المتبعة من أجل التغيير في المكتبة	48
166	مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	49
168	الأسباب الكامنة وراء رفض ومقاومة العاملين للتغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	50
170	يوضح كيفية التعبير عن التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	51
171	مظاهر مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	52
173	الأساليب التي تساعد الحد أو علاج مقاومة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	53

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أهمية ومزايا أحداث التغيير في المؤسسة	31
02	يوضح مراحل تطبيق ادارة التغيير	38
03	نموذج كيرت لوين لادارة التغيير	50
04	نموذج هوس Huse للتغيير المخطط في المنظمة	52
05	نموذج Ivancevich وزملائه لادارة التغيير	55
06	نموذج كوتر	58
07	خطوات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية	83
08	يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية -شتمة	101
09	الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	104
10	الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	107
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	113
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	114
13	يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الرتبة المهنية	116
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	117
15	يمثل المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير	119
16	يمثل توزيع أفراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير	120
17	يمثل توزيع أفراد العينة حول أهمية تطبيق ادارة التغيير	122
18	يوضح تقييم المستوى المعرفي حول مفهوم واهمية تطبيق ادارة التغيير	123

## قائمة الأشكال

124	يمثل رؤية المبحوثين للتغير في المستقبل	19
126	التغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة لجامعة محمد خيضر	20
128	مبررات التغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	21
129	مبررات عدم وجود تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	22
130	التغيير في الهيكل التنظيمي في مكتبات القطب الجامعي شتمة-بسكرة	23
132	الأسباب التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي بمكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	24
133	يمثل احتواء مكتبات القطب الجامعي شتمة على تكنولوجيات جديدة لتطوير أداء العمل	25
134	كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	26
135	أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكتبات القطب الجامعي شتمة	27
136	ازدياد حجم بمكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة	28
138	أسباب ازدياد حجم مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	29
139	ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	30
140	أسباب ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	31

## قائمة الأشكال

141	التنافس بين مكاتب القطب الجامعي شتمة والمكاتب الأخرى	32
142	العوامل التي تعرقل التنافس في مكاتب القطب الجامعي شتمة	33
144	نقص المهام المكتبية في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	34
145	المهام المكتبية التي تشهد نقصا في مكاتب القطب الجامعي شتمة	35
146	القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة	36
147	الجوانب التي شملتها القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة	37
148	تطبيق التغيير في المكتبة	38
150	يوضح أسباب التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة	39
152	جوانب التغيير الملموسة في مكاتب القطب الجامعي شتمة	40
155	شكل التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	41
156	الآثار المترتبة عن التغييرات في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	42
157	كيفية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة- بسكرة-	43
158	المسؤول عن عملية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة بسكرة	44
160	الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير بمكاتب القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-	45

## قائمة الأشكال

161	أخذ ادارة مكتبات القطب الجامعي شتمة ببسكرة بآراء عاملها	46
165	الاستراتيجيات المتبعة من أجل التغيير في المكتبة	47
169	الأسباب الكامنة وراء رفض ومقاومة العاملين للتغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	48
170	يوضح كيفية التعبير عن التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	49
171	مظاهر مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة	50
174	الأساليب التي تساعد الحد أو علاج مقاومة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة	51

# مقدمة

1. أهمية الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. دوافع اختيار الموضوع
4. اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5. فرضيات الدراسة
6. منهج الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. مصطلحات الدراسة
9. خطة الدراسة
10. صعوبات

### مقدمة

يقول الله تعالى: "ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد:11)، وهذا يعني أن من سمات الانسان التغيير والتطوير سواء كان في بناءه الداخلي أو في المحيط الخارجي الذي يعيش فيه وبالتالي فان التغيير سنة من سنن الله الكونية والتي تظهر في جميع مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية.... وهذا ما انعكس بدوره على المؤسسات الوثائقية خاصة المكتبات الجامعية باعتبارها جزء لا يتجزأ من هذا الكون والتي تعد من ركائز التعليم والثقافة والتطوير في البيئة الجامعية لاسيما مع التغيرات التي تطرأ على الجامعات وتعرضها لمنافسات شديدة وتحديات تلزمها على التحسين المستمر وتطوير قدرات مخرجاتها التعليمية

وقد شهدت المكتبات الجامعية العديد من التغيرات والتطورات والتي كان بعضها ناتج عن الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وزيادة البرامج الأكاديمية والتركيز على البحث العلمي، والبعض الآخر كان ناتج عن التغيرات التي أحدثتها التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووفرة المعلومات والتي أثرت على عمل الشبكات وطبيعة وأماكن حفظ السجلات والوسائط التي تنقلها والموضوعات المتعلقة بالوصول ومشاركة المعلومات وعمل قواعد البيانات للمستخدمين والملكية الفكرية، كما أدت الى التغيير في أسلوبها التقليدي في العمل واستبدالها بوسائل الكترونية وظهور مصادر معلومات جديدة اضافة الى التحول في احتياجات وتوقعات المجتمع الأكاديمي والتي تتطلب استجابة سريعة وبالتالي لم تعد المكتبات الجامعية مكان أو مستودع لحفظ المقتنيات والانتاج الفكري ووضعه في متناول الباحثين بل أصبحت الآن خلية نشطة حية متجددة ومركزا ضروريا في عمليات حفظ المعلومات وتحليلها ونشرها على المستوى الجامعي ولذلك وجب عليها

التماشي والتكيف مع متغيرات هذا العصر والبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها الرفع من مكانتها والتحسين في أدائها

وحتى تتمكن هذه المكتبات من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق مسعاها الرامي الى تحسين مستوى خدماتها وضمان هدف البقاء والاستمرار والتعامل مع هذه التحديات التي تواجهها بدأت تتجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في ادارة المكتبات من أبرزها ادارة التغيير والتي تعتبر من المفاهيم والأساليب الادارية الحديثة التي تساهم في مواجهة التطورات المستمرة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية من خلال احداث تغييرات في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمكتبة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجذرية في الهيكل التنظيمي وخدمات المكتبة والتوظيف المناسب بتخصصات محددة ومؤهلات ملائمة والتدريب والتأهيل المهني الفاعل لموظفي المكتبة والاستمرار بتقديم الخدمات الالكترونية الرقمية المعلوماتية الحديثة باستخدام تكنولوجيات جديدة ومسايرة التغيرات والمتطلبات المتوقعة لاحتياجات المستفيدين ،وبالتالي أصبح التغيير ضرورة وحاجة ملحة للمكتبات وهو ما أشار اليه رانغنتان في القوانين الخمسة لعلوم المكتبات حيث ينص القانون الخامس على أن المكتبة كائن حي متنام ،ويركز هذا القانون على الحاجة للتغيير من خلال أربع عوامل يمكن من خلالها احداث التغيير في المكتبة والمتمثلة في الكتب ،الموظفين ، القراء،البنية التحتية، ويعتقد أن النمو والتغيير في أي واحد منهم يؤثر على الآخرين

فادراك هذه التغييرات والتعامل معها والنظر اليها نظرة شمولية متكاملة تقديرا لأهميتها وتأثيرها على المكتبة يعد من الأمور المهمة في نجاح عملية التغيير لذا وجب أن تكون هذه الأخيرة عملية مستمرة ومرنة وفاعلة في المكتبة تمكن من تحقيق أهداف المكتبة وتعزيز مكانتها وأدائها



ان ادارة التغيير في ضوء هذه المعطيات أصبحت تكتسي أهمية بالغة في المكتبة الجامعية لما لها دور في نقلها من وضع أو حالة راهنة فيها مشكلات ،نقاط ضعف ،غير مقبول الى وضع أفضل مرغوب تكون فيه المكتبة أكثر أداء وفعالية فالتغيير لايعتبر غاية في حد ذاته انما هو وسيلة للوصول الى أفضل النتائج التي تريدها المكتبة وهذا من خلال تخطيط وتنفيذ جيد لها باستخدام أهم الاستراتيجيات والأساليب والنماذج لكي تكون قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة في عالم اليوم والوقوف على أهم نقاط الضعف فيها ومعالجتها حيث يجب على مديروا المكتبات أن يكونوا على دراية بالمشكلات التي تتجم عن التغيرات الجوهرية المستمرة وأن ينشأو طرق لمجابهتها من أجل ضمان تحقيق ادارة التغيير بنجاح في المكتبات الجامعية فالمستقبل لن يكون الا للمكتبات التي تواكب التطورات الحديثة وتتكيف مع خدمة روادها ، ولكن مانلاحظه في مكتباتنا الجامعية هو عدم ادراك لأهمية تطبيق ادارة التغيير لذا نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة مدى وعي وادراك العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية بمفهوم ادارة التغيير ومعرفة كذلك مدى تطبيقها في المكتبات الجامعية الجزائرية والمجالات التي يتم فيها التغيير ،ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا تحت عنوان:واقع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية مدعمة بدراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة في جامعة محمد خيضر بسكرة

### 1. أهمية الدراسة :

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو التأكيد على أهمية المكتبات الجامعية بصفة خاصة ودورها المهم في تزويد المجتمع الجامعي والباحثين بالمعلومات اللازمة لهم بالإضافة الى تركيزها على واقع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية باعتباره من المداخل الادارية الحديثة التي تساعد المكتبات الجامعية على مواكبة التغيرات الحاصلة في هذا العصر وتؤثر على وجودها وبقائها واستمرارها ورفع الأداء العام للمكتبة الجامعية ويمكن أن نبرز أهمية التغيير من جانبين هما:

أ- على المستوى العلمي والأكاديمي:زيادة معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالادارة المعاصرة في ظل التطورات التي تشهدها بيئة المنظمات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة من خلال تعميق الفهم بموضوع ادارة التغيير مع التعرض لبعض الاسهامات المعرفية لبعض الباحثين

ب- على المستوى العملي والتطبيقي:وتتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة والتعرف على واقع تطبيق ادارة التغيير فيها مع مايمكن التوصل اليه من اثبات أو نفي للفرضيات والتي تكمل بنتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها في اجراء تحسينات مستمرة في المكتبات الجامعية من أجل تطبيق ادارة التغيير

### 2. أهداف الدراسة: ونهدف من خلال هذه الدراسة الى:

- معرفة واقع ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-  
- تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الادارية الحديثة في المنظمات ومن بينها "ادارة التغيير"

- معرفة مدى وعي الموظفين بأهمية ودور ادارة التغيير في تحسين وتطوير المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، ومعرفة رؤى الموظفين ونظرتهم للتغيير على اعتبار أنهم أكثر من يعايش الظاهرة واقعا .

- تعريف الموظفين بالمكتبات الجامعية بالتغيرات الحاصلة في مجال المكتبات وطرق ادارتها
- تحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المدير والتي تفرض عليه احداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية
- تسليط الضوء على المجالات التي فيها التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر-بسكرة- من خلال معرفة ماهي أهم التغيرات أو التعديلات التي قامت بها المكتبة محل الدراسة الميدانية ومامدى فعالية التعديلات المقامة من قبل المكتبة
- الكشف عن العوامل التي تساعد في نجاح التغيير في المنظمات والمعوقات التي تواجهها عند محاولة القيام بأي نوع من التغيير
- التعرف على الاستراتيجيات والأساليب المعتمدة لادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-
- وضع مقترحات لتطوير المكتبات في جامعة محمد خيضر بسكرة

### 3.دوافع اختيار الموضوع:

- من أبرز الدوافع التي تم الاستناد اليها في اختيار موضوع دراستنا هو بدرجة أولى:
- الاهتمام الشخصي بمعالجة ادارة التغيير باعتبار أنه يدخل في مجال التخصص وهو ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات
- من أهم المواضيع التي تتسم بالحدائة حيث تعد عملية التغيير والتجديد أحد أهم انشغال المتخصصين في المنظمات ومنها المؤسسات الوثائقية ، وكذا الباحثين في قضايا التنظيم والادارة على حد سواء لما لهذا المجال تأثير على فعالية المنظمات التي أصبحت تعيش في بيئة ديناميكية ومتغيرة تتطلب درجة عالية من المرونة وقدرة كبير للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات المحيطة بها من المحيط الداخلي والخارجي
- قلة الدراسات الأكاديمية التي تتناول موضوع ادارة التغيير في المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة وهذا مايفضي على موضوع الدراسة صفة التميز من حيث

امكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معرفة ومعالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مكتباتنا الأكاديمية وخاصة مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة التي هي محل دراستنا

-محاولة معرفة الدور الكبير الذي تلعبه ادارة التغيير في المكتبة ومحاولة الكشف عن مدى امكانية تطبيق هذا النوع من الادارات في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

#### 4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

#### 4. 1. الإشكالية:

تواجه المكتبات الجامعية في العصر الراهن العديد من الظروف والتحديات والمتغيرات لاسيما مايتعلق بالتغيرات السريعة التي فرضتها العولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات اضافة الى الطفرة الزائدة في تضخم حجم المعلومات المتاحة في كل أشكال مصادر المعلومات المتنوعة المطبوعة والسمعية البصرية والمقروءة أليا

هذه العوامل أثرت على المكتبات الجامعية وأصبح لزاما عليها الاستجابة السريعة لهذه التحديات والتكيف معها ومسايرتها حتى تضمن البقاء والاستمرارية ،اذ عملت على تطبيق النظم المحوسبة المتكاملة بدلا من النظم التقليدية ،وتم الانتقال تدريجيا من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية ورافقها أيضا تغييرات واضحة في مبانيها وهيكلها التنظيمية وفي وظائفها، وفي أساليب الوصول الى مصادر المعلومات وتخزينها واسترجاعها وطرق توزيعها اضافة الى اقتناء مزيد من المصادر الالكترونية تلبية للحاجات المتغيرة للمستخدمين الذي كان نتاجها زيادة البرمجيات البيبليوجرافية وأيضاً تطوير واجهات التعامل مع المستخدمين لجعلها أكثر سهولة كما اتاحت امكانية بحث النصوص الكاملة على الخط المباشر وبذلك تم الانتقال الى تطبيقات الفهرسة والفهارس الالكترونية وأصبحت فهارس مكتبات العالم متاحة على الخط المباشر OPAC ،ليس هذا فقط بل تم الاعتماد على قواعد البيانات و استخدمت الأنترنت في تطوير خدماتها وتحديثها، حيث تم استحداث خدمات لم تكن موجودة من قبل وتم خلق أدوار جديدة وحديثة للمكتبي الذي أضى خبير واستشاري في المعلومات يشرف على تقديم معلومات تقنية متطورة ودقيقة وفورية لطالبيها ناهيك عن استقطاب عدد مهم في المتخصصين في علوم الحاسوب من مدخلي بيانات ومحلي نظم ،ومبرمجين

وغيرهم وبذلك تغيرت طبيعة مواردها البشرية ، وعليه فان المكتبات الجامعية ليست كما كانت عليه في السابق فقد تغيرت في رسالتها وأهدافها ومصادرها وعملياتها الفنية ومواردها البشرية ، وخدماتها ، ومبانيها وهياكلها ، وبالتالي تتطلب ادارة قادرة على فهم هذا التغيير واستيعابه والتعامل مع متغيراته وظروفه وهذا سيساعد على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب فادارة التغيير تعد من العوامل المهمة التي تؤثر على وجود المكتبات وبقائها واستمرارها وتطورها كمنظمات ذات قيمة تنافسية، اذ تمثل أحد الأساليب المهمة التي تنتهجها المكتبات لتحسين مخرجاتها الخدمية وزيادة رضا المستفيدين عنها

فاذا كانت جميع المكتبات في دول العالم قد أقرت بالحاجة الملحة لادخال وتوظيف هذا الاتجاه الاداري الحديث في مجال المكتبات، نجد أن مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة هي الأخرى ضمن هذا الاطار تحتاج الى تطبيق هذا الأسلوب حتى تتمكن من التطوير والارتقاء بمستوى أدائها للوصول الى مصاف المكتبات المتطورة خصوصا في ظل العالم الذي نعيشه والذي أصبح من سماته التغيير المستمر وبالتالي تتمحور اشكالية الدراسة في حاجة مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة الى تبني هذا الاتجاه الاداري الحديث المتمثل في ادارة التغيير وعلى هذا الأساس تتجلى معالم اشكالية دراستنا في التساؤل الجوهري التالي :

**ماواقع تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة في جامعة محمد خيضر بسكرة؟**

#### 4. 2. تساؤلات الدراسة:

-مافهوم ادارة التغيير في المكتبات الجامعية؟

-مادرجة وعي العاملين بمكتبات القطب الجامعي في جامعة محمد خيضر بسكرة بمفهوم وأهمية ادارة التغيير؟

-هل يوجد تبني حقيقي لمفهوم ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-؟

-ماهي العوامل الدافعة لتطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة - ؟

-ماهي المجالات التي يتم فيها التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة -؟

-ماهي إستراتيجيات إدارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة -؟

-ماهي العوائق التي تحد من تطبيق إدارة مكتبات القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة -؟

### 5.فرضيات الدراسة:

لقد ساعدتنا هذه التساؤلات في صياغة مجموعة من الفرضيات والتي كانت بمثابة إجابات مؤقتة ، ويعرف الفرض العلمي على أنه :تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة ،وبالتالي فان الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة البحث<sup>1</sup> وتتلخص هذه الفرضيات فيما يلي:

-الفرضية 1:يمتلك موظفوا مكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة- وعي وإدراك بمفهوم وأهمية ادارة التغيير في المكتبات الجامعية

-الفرضية 2: يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر ب-بسكرة-عوامل داخلية وأخرى خارجية

-الفرضية3: تسعى مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خضر بسكرة الى تطبيق ادارة التغيير من خلال اجراء بعض التعديلات للتعامل مع التطورات الحاصلة

<sup>1</sup> عليان،ربحي مصطفى .البحث العلمي .الأردن:بيت الأفكار الدولية ، ص75.

-الفرضية 4: من أهم عراقيل تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة- مقاومة العاملين للتغيير

**6.منهج الدراسة:** للاجابة على الاشكالية المطروحة واثبات صحة أو نفي الفرضيات تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على التحليل من خلال عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث في الجانب النظري ،وتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرين واستخلاص النتائج بغرض التعمق في الدراسة على أرض الواقع واسقاط نتائج البحث النظري عليها في الجانب التطبيقي، وذلك بالاستعانة ببعض البرامج خاصة منها Microsoft Excel

### 7.الدراسات السابقة:

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات التي لها صلة بالموضوع من بينها:

أ-الدراسات باللغة العربية:

أولاً:دراسة نور الهدى بوطبة (2015) بعنوان ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية :أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه نظام Lmd في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات ،والتي هدفت الى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في اطار اصلاح Lmd وتصميم نموذج لادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والاداريين تجاه ملاءمة اصلاح ل.م.د للجامعات الجزائرية ومعرفة أهم المتغيرات المؤثرة على تحقيق أهداف الاصلاح من وجهة نظر كل أعضاء هيئة التدريس ، ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وكان المجال المكاني للدراسة هو الجامعات العمومية التي تنشط تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغة 48جامعة ،أما بالنسبة للعيينة وقد شملت العينة 3000 أستاذًا و150 اداريا

وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان ومقابلات مختلفة مع بعض الاداريين وأعضاء هيئة التدريس ،وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها :

مقاومة هيئة التدريس والاداريين للتغيير اتجاه ل.م.د كانت متوسطة ،حيث كانت المقاومة في الجانب الادراكي مرتفعة ،وأما عاطفيا وسلوكيا متوسطة وملاءمة نظام ل.م.د للجامعة الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة منخفضة وكانت درجة ممارسة ادارة التغيير عند تطبيق اصلاح ل.م.د منخفضة حسب وجهة نظر الاداريين ومن أهم المعوقات التي جاء ذكرها نقص الامكانيات المادية والبشرية ،بعد الجامعة عن عالم الشغل ،ضعف مستوى الطلبة ،عدد الطلبة المرتفع ،الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والغير داعمة لنظام ل.م.د على حساب النظام الكلاسيكي

**ثانياً:**دراسة سارة سليمان جدوع أبو رشيد(2014) بعنوان واقع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها:مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التغيير في مكتبات الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي وكان المجال المكاني للدراسة المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ،أما مجتمع وعينة الدراسة فقد شملت 490 موظفاً،وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة وكان عدد الاستبانات المستردة 390 استبانة وكان من أبرز نتائجها أن تقدير العاملين لواقع إدارة التغيير في مكتبات الجامعات الرسمية في الأردن، كان متوسطاً، وأن مجالين فقط من مجالات إدارة التغيير هما: التغيير التكنولوجي، والتغيير في العمليات قد حازا على درجة تقدير مرتفعة، بينما حازت باقي المجالات على درجة تقدير متوسطة، وأن اتجاهات العاملين نحو هذا الواقع كانت إيجابية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لواقع إدارة التغيير وفي اتجاهاتهم نحو هذا الواقع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مديري المكتبات ومساعدتهم (الإدارة العليا)

**ثالثاً:**دراسة حماد محمود الرقب(2008) بعنوان واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية :مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال



هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية وتعرف مستوى فعالية ادارة التغيير وقياس أثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والفنية في الوزارات الفلسطينية على فعالية ادارة التغيير فيها والتعرف على مستوى الامكانيات المتاحة والخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى فعالية ادارة التغيير في الوزارات الفلسطينية، ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكان المجال المكاني للدراسة جميع وزارات السلطة الفلسطينية أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام عينة عشوائية طبقية وشملت 300 موظف وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان وقد خلصت هذه الدراسة الى من النتائج من بينها: ضعف في دور الادارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير ومنه عدم وجود خطة بأهداف محددة للتغيير وأيضا عدم مواهمة القدرات الفنية ومتطلبات عملية التغيير بالوزارات الفلسطينية، ويوجد ضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لاحداث التغيير ولاتملك خطط منهجية واضحة لادارة الموارد البشرية والارتقاء والتطوير بواقعها، وقد بينت الدراسة أن الأوضاع السياسية ومتغيرات البيئة الخارجية تنعكس آثارها بصورة مباشرة على عملية التغيير

**رابعاً:دراسة الباحثة فرحات ثناء(2007) كانت عبارة عن مقال علمي بعنوان ادارة التغيير في المكتبات العامة :دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة منشور في دورية الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات في عددها 28 عام 2007**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مجالات التغيير والأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير ومدى تأثير الصفات الشخصية للعاملين في المكتبة على مقاومة التغيير أو تأييده، وكيف يحقق التغيير الأهداف التي يسعى اليها من خلال دراسة حالة مكتبة مبارك العامة بالجيزة(القاهرة)في جمهورية مصر العربية، ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وكان المجال المكاني للدراسة مكتبة مبارك العامة بالجيزة،أما العينة فقد تم استخدام العينة العمدية وتضم جميع العاملين في مكتبة مبارك العامة بالجيزة ،وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان وقد خلصت هذه الدراسة الى :

-ان بعض العاملين في المكتبة لايعلم بوجود تغييرات بالمكتبة

-ان التغييرات التي حدثت في مكتبة مبارك العامة بالجيزة تشمل جميع أنواع التغيير وكان ترتيبها على التوالي:تغييرات تكنولوجية،تغييرات في أسلوب الادارة،تغييرات في الهيكل التنظيمي،تغييرات في أساليب العمل،تغييرات في المسؤوليات الوظيفية تغييرات في المجالات السلوكية والانسانية للأفراد.

-ان الغالبية العظمى من العاملين في مكتبة مبارك تعتبر أن التغييرات التي حدثت في المكتبة كانت ضرورية وكان من أهم آثارها زيادة الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة واختفاء بعض الوظائف لعدم الحاجة اليها واستحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل

-وأظهرت النتائج أيضا وجود تأثير جوهري للصفات الشخصية من حيث الجنس والسن والمؤهل الدراسي على أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في المكتبة ،اذ تبين أن الاناث يقاومون التغيير أكثر من الذكور، وأن الأفراد من الأعمار الصغيرة يقاومون التغيير أكثر من الأفراد ذوي الأعمار الأكبر،وأن ذوي المؤهلات المتوسطة والمؤهلات فوق المتوسطة يبدون أكثر مقاومة للتغيير من ذوي المؤهلات العليا، وأيضا عدم وجود تأثير للتخصص ونوع الوظيفة على أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

**خامسا:** دراسة JASON MAKANGA (2019) بعنوان:

The Change Management In Academic Libraries: A Case Study Of Technical University Of Kenya Library, Nairobi County

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في في علم المكتبات والمعلومات،هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف بدأت قيادة المكتبة التغيير وادارته في الجامعة التقنية في كينيا من أجل تلبية توقعات فئات متنوعة من المستخدمين والحصول على الدعم من المنظمة الأم ،وأيضا من بين أهدافها التعرف على برامج ادارة التغيير المنفذة في مكتبة جامعة كينيا التقنية وتحديد دور أمين مكتبة الجامعة في ادارة الغيير، تحديد القوى الدافعة والمعارضة للتغيير، تحديد الاستراتيجيات والعمليات التي اعتمدها أمين مكتبة وموظفي المكتبة في ادارة التغيير، تحديد الفوائد التي تعود على مكتبة جامعة نيروبي التقنية من برامج التغيير . ولغرض تحقيق هذه

الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وكان المجال المكاني للدراسة مكتبة جامعة كينيا التقنية نيروبي، أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام العينة العشوائية وشملت جميع موظفي المكتبة البالغين 30 موظف من أمين المكتبة والفنيين ، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات وجداول المقابلات والملاحظة كأدوات لجمع البيانات والتي تم تحليل بياناتها باستخدام الاحصائيات الوصفية بمساعدة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد خلصت هذه الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها:

-ان قيادة مكتبة كينيا ملتزمة بالتغيير وقد وضعت خطة استراتيجية للمكتبة وأشركت موظفي المكتبة في برنامج ادارة التغيير لتحقيق نتائج ناجحة

-أثبتت الدراسة أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد المتغير وتغير البيئة التعليمية والتغيرات في الاتصال الأكاديمي أثرت على التغيير في مكتبة كينيا

-ان التغيير من تصنيف ديوي العشري الى تصنيف مكتبة الكونغرس وتنفيذ ادارة المكتبة ببرمجية koha كانت برامج التغيير الرئيسية التي نفذتها مكتبة كينيا ، في حين كان تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أقل برامج التغيير تنفيذا

-خلصت الدراسة الى أن التأهب للتغيير من خلال ادخال التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي وتغيير المهام كانت شروطا أساسية لضمان أن مقاومة التغيير في مكتبة كينيا تكون منخفضة للحد الأدنى وهذا مايسمح بتنفيذ ناجح للبرامج المتصورة.

### أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة :

جاءت الدراسة (1، 3) مشابهة للدراسة الحالية حيث تتقاطع معها في معالجتها لموضوع واقع ادارة التغيير كمتغير مستقل لكن الاختلاف كان من ناحية المتغير التابع حيث كانت الدراسة الأولى في مؤسسات التعليم العالي أما الدراسة الثالثة في وزارات السلطة الفلسطينية

في حين أن الدراسة الثانية جاءت مطابقة للدراسة الحالية ولكن الاختلاف كان من ناحية مكان تطبيق الدراسة أو الموضوع،ونفس الشيء بالنسبة للدراسة الرابعة التي كانت مطابقة

هي الأخرى للدراسة الحالية ولكن تختلف معها في دراستها لنوع آخر من المكتبات والمتمثل في المكتبات العامة اضافة الى الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة

وبالنسبة للدراسة الخامسة فقد جاءت لمعرفة كيف بدأت قيادة المكتبة ادارة التغيير ومعرفة أهم برامج التغيير المنفذة وهذا يعني أن ادارة التغيير وكأنها مطبقة مسبقا في المكتبة على عكس الدراسة الحالية التي تسعى لمعرفة مدى امكانية تطبيقها والاستفادة منها كمفهوم اداري في تطوير المكتبة محل الدراسة

وعليه فان مجمل الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا في مدخل ادارة التغيير كمتغير مؤثر في بيئة المنظمات بما فيها المكتبات ويمكن إجمال الأبعاد التي سيتم الإفادة من الدراسات السابقة في هذه الدراسة، بالآتي:

تنظيم الدراسة على نحو عام و بناء منهجية الدراسة وبناء الاستبيان والمقابلة بمحاورها وفقراتها ومناقشة وتفسير النتائج

**8. مصطلحات الدراسة:** يشكل الاطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي واقع تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية على اعتبار أن المفاهيم أصبحت من الادوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة من بدايتها الى نهايتها ،ومن هنا سوف نتعرض للتحديدات العامة لمفاهيم الدراسة لنتدرج فيما بعد الى تحديدات اجرائية وسنحاول من خلال دراستنا التعرض الى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

- **الإدارة:** كلمة مرادف Management ولكنها أكثر شمولية في المعنى من ناحية أن لها علاقة بالأمر المالية والادارية أكثر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي والاداري<sup>1</sup> والادارة نشاط متخصص يدور بين العلم والفن يهدف الى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والامكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000، ص18.

<sup>2</sup> الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. معجم الادارة. الأردن - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص21.

### • التغيير:

هو خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الادارية، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>1</sup>

### • إدارة التغيير:

هو مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل أو ادارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.<sup>2</sup>

### • المكتبات الجامعية:

مجموعة من المكتبات الجامعية التابعة لجامعة ما، وتدعم تحقيق أهدافها من خلال تقديمها لخدمات المعلومات لمجتمع المستفيدين منها<sup>3</sup>

### 9. خطة الدراسة:

ومن أجل الاحاطة بموضوع البحث تم توزيع الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث كان الفصل الأول بعنوان مدخل عام حول ادارة التغيير، والذي تم تقسيمه الى عنصرين، العنصر الأول: مدخل مفاهيمي لادارة التغيير، العنصر الثاني: أساسيات ادارة التغيير أما الفصل الثاني فكان بعنوان ادارة التغيير وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، وخصص الفصل الثالث لتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تطبيق ادارة التغيير بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بداية بتعريف مكان الدراسة ثم الاجراءات الميدانية للدراسة حيث حددنا فيها المنهج المعتمد وحدود الدراسة مع ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أداة جمع البيانات

<sup>1</sup> كورتل، فريد. كحيلة، آمال. ادارة التغيير في عالم متغير. ط1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> عرفة، سيد سالم. اتجاهات حديثة في ادارة التغيير. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 15.

<sup>3</sup> عبد المعطي، ياسر يوسف. القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات. ط1. القاهرة: دار الكتاب

الحديث، 2008، ص 490.

بعدها تطرقنا الى تحليل البيانات وتفسيرها ثم عرض النتائج العامة والنتائج على ضوء الفرضيات وفي الأخير حاولنا وضع بعض المقترحات

أما فيما يخص التوثيق العلمي فقد اعتمدنا على معيار **AFNOR Z44-005-2** الصادر عن المعهد الوطني للعلوم التطبيقية بجامعة تولوز الفرنسية ويتخصص في تدريس العلوم التطبيقية ، أصدر معيار **AFNOR Z44-005** للتوثيق بعدها أضاف عليه الوثائق الالكترونية ليصبح **AFNOR Z44-005-2** وهو المعتمد عليه في التوثيق.

**10. صعوبات الدراسة:** مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء مراحل انجازه، وأثناء إعداد دراستنا صادفتنا جملة من العراقيل التي تعلقت بشقين النظري والميداني منها:

- نقص المراجع المتعلقة بموضوع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية خاصة العربية منها  
- تزامن دراسة الموضوع مع وقت ظهور فيروس كورونا كوفيد19 الذي أدى الى حضر التجوال وغلق المكتبات وصعوبة توزيع الاستبيانات على الموظفين في المكتبات محل الدراسة

-ضيق الوقت المخصص لاجراء الدراسة الميدانية وتكتملتها

# الفصل الأول

## مدخل عام حول ادارة التغيير

### تمهيد

#### 1-1:مدخل مفاهيمي لادارة التغيير

1-1-1:تعريف ادارة التغيير

1-1-2:المدائل الادارية للتغيير

1-1-3:خصائل ادارة التغيير

1-1-4:أهمية ادارة التغيير

1-1-5:عوامل نجاح وفشل ادارة التغيير

#### 2-1:أساسيات ادارة التغيير

1-2-1:مسؤولية ادارة التغيير

1-2-2:مراحل ادارة التغيير

1-2-3:الأدوات المساعدة لادارة التغيير

1-2-4:أبعاد ادارة التغيير

1-2-5:أساليب واستراتيجيات ادارة التغيير

1-2-6:نماذج ادارة التغيير

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

"لم يعد هناك شيء ثابت انما الثابت الوحيد هو التغيير" هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم فقد فرضتها التحولات المتسارعة التي تنشط فيها المنظمات وماتشده من تطورات وتغيرات عميقة والتي مست جميع القطاعات(العام والخاص/التجاري،والخدمي) وبالتالي أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء مهم من العملية الادارية ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات اذ لايمكن لأي منظمة ادارية النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها من خلال السعي الجاد لتطبيق ادارة التغيير، هذا الأخير الذي ظهر كثمرة للتطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الادارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الاداري التقليدي وتسيير الاجراءات واستخدام التقنيات الحديثة وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء من خلال التخطيط العلمي والادارة الجيدة للتغيير مما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة، وفيما يلي -الفصل الموالي - عرض وبالتفصيل لمدخل مفاهيمي لادارة التغيير يتضمن جميع جوانب وحيثيات هذا المدخل الاداري الحديث ومن ثم تم التطرق الى أساسيات ادارة التغيير من خلال التعرف على المسؤول عن عملية التغيير والمراحل والادوات ثم الأبعاد والاساليب والاستراتيجيات واخيرا تم التعرض لأهم النماذج الواجب اتباعها لتطبيق ادارة التغيير.



## 1.1 مدخل مفاهيمي لإدارة التغيير:

1-1-1. تعريف إدارة التغيير: يطلق على ادارة التغيير باللغة الانجليزية Management of change ويقابلها في اللغة الفرنسية Gestion du changement، ويتكون مصطلح ادارة التغيير من شقين الادارة والتغيير الأمر الذي يتطلب ضرورة الاشارة الى مدلول ومعنى كل منهما قبل تسليط الضوء على المفهوم المركب "ادارة التغيير"

### أولاً: تعريف الادارة : Management

لغويًا من: الفعل يدير Manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد وهو كذلك اشارة لبعض أدوار المدير Manager ومن أشهر تعريفات الادارة نذكر: تعريف فريديريك تايلور: هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

تعريف هنري فايول: الادارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.<sup>1</sup> فهو يعتبر المدير هو الذي يستطيع التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق والرقابة

نلاحظ من خلال التعريفين أن فريديريك تايلور ركز على ماتقدمه الادارة للعامل أما هنري فايول فقد ركز على على ماتمثلة الادارة للمدير، ورغم الاختلاف الموجود بينهما الا ان كلاهما يلتقيان في تجاهل واهمال الجانب الانساني

- ويمكن تعريف الادارة بأنها مجموعة من الأنشطة الانسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية

<sup>1</sup> مدحت، محمد أبو النصر. الأداء الاداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص 14 متاح على الموقع

<https://books.google.dz/> يوم الأحد 2020/05/3 على الساعة 12:20 .

بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup> ويمكننا أن نرى من هذا التعريف أن الادارة هي جملة من الانشطة الانسانية والاجتماعية التي تهدف للاستفادة من الموارد المتاحة

وكتعريف شامل للادارة فهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية

ثانياً: تعريف التغيير :

هناك العديد من التعاريف التي تناولت ظاهرة التغيير ولكن قبل التطرق لها لابد من التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلحي التغير والتطوير وذلك لوجود دلالة قريبة بينهما ، ولذا سنحاول التفريق بينهما لازالة اللبس و عدم الخلط بينهما

ففيما يتعلق بالفرق بين مصطلح "التغيير" و"التغير" فان عامر خضير حميد الكبيسي يرى أن الأول يطلق على العملية الهادفة التي تتم بتدخل الانسان وبتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن والانتقال من حالة متوارثة ولم تعد مرغوبة الى حالة أفضل سواء أكانت على صعيد الأفراد أم على صعيد المنظمات أم المجتمعات . أما التغيير فيطلق على التباينات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن ارادتها ، كما تتعرض لها الجمادات والأشياء لعوامل طبيعية أو لسنن كونية تحركها مشيئة الخالق سبحانه، وكل هذه التغيرات تحدث تلقائياً وعفويا دون أن يكون للانسان أي تدخل فيها مع أنها تؤثر فيه وتسهم في صياغة نمط عيشه.<sup>2</sup> وهذا يعني أن التغيير عملية هادفة وموجهة تسعى لتحقيق التكيف البيئي من خلال التدخل البشري والتخطيط من أجل التطوير الى وضع أفضل ، أما التغيير فهو ظاهرة طبيعية تحدث دون تدخل الانسان ولا يمكن السيطرة عليها مع أنها تساهم في صياغة وتكوين أسلوب حياته.

<sup>1</sup> بن حرز الله ،مراد. تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغيير :دراسة ميدانية بالوحدة الولائية لبريد الجزائر المسيلة .رسالة ماجستير .جامعة محمد خيضر بسكرة،2009،ص42.

<sup>2</sup> الكبيسي، عامر خضير حميد .الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته:ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2007،ص5 .

أما فيما يتعلق بالفرق بين مصطلح التغيير والتطوير فيرى علي بن أحمد السبتي أن هناك فرقا كبيرا بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة ادارية أما التغيير فهو أداة من أدوات الادارة، حيث يعتقد أن التطوير هدف نهائي لأي منظمة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل ادارة الجودة الشاملة أو الهندرة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات لاحداث التطوير الاداري المطلوب.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالتعريفات التي تضمنها التغيير فهناك العديد نذكر منها :

حسب المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ماكان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه."<sup>2</sup>

ويعرف الدكتور علي السلمي التغيير بأنه "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

في حين يرى كيرت لوين أن التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن احدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى

معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السبتي، علي بن أحمد. ادارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي. مجلة الرياض. العدد 13486، 2005/05/27

موضوع مطلع عليه على الموقع <http://www.alriyadh.com/> بتاريخ 2020/04/14 على الساعة 20:27.

<sup>2</sup> محبوب، مراد. باري، عبد اللطيف. ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات

الأعمال. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JBF. جامعة محمد خيضر بسكرة ، سبتمبر 2017، ص 249.

<sup>3</sup> سمير، عباس. آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها -دراسة الأبعاد النفسية-. مجلة أبحاث

نفسية زرقوبية. العدد 10، جوان 2017، ص 185.

وعرف التغيير أيضا: "تغيير دائم يتم اجراؤه في بيئة أو هيكل أو تقنية أو موظفين في مؤسسة بغرض تحسين كبير في أدائها وعملها".<sup>1</sup>

كما عرف التغيير بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>

وكتعريف شامل للتغيير "هو عملية الانتقال من وضع أو حالة راهنة غير مرغوب فيها الى وضع آخر أفضل منها خلال فترة زمنية محددة وبأدوات ووسائل معروفة بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية أو استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل جديدة، وهذا ما يؤدي الى الوصول الى أهداف تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

### ثالثا:تعريف إدارة التغيير:

بعد تحديد العناصر المكونة لإدارة التغيير أي كل من الإدارة والتغيير،سوف يتم التطرق لبعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم ادارة التغيير على الرغم من اختلاف الباحثين في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير ويرجع ذلك لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها واختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها الى هذه الظاهرة ،وفيما يلي عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير:

يرى معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين أن ادارة التغيير هي : "تلك الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الادارة في المنظمة،ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي وتجربة السلوك الجديد،واعادة التكيف مع الموقف والسلوك الجديد ،واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Melloud Sidali."Conduit du changement en entreprise :le role de la gestion des ressources humaines etude partique :SPA Cevital Bejaia ".Memoire de master option Sociologie du travail et des Ressources \_Humaines .Departement des Sciences Sociales.Universite Abderrahmane \_Mira Bejaia.Anee.2018,p14.

<sup>2</sup> بن حرز الله، مراد.مرجع سابق، ص44 .

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص44.

في حين يرى العالم الاداري "ستيف سميث Steve Smith" أن ادارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه<sup>1</sup>

ويعرف جون كوتر John Kotter ادارة التغيير بأنها منهج الاستقادة من البنى والأدوات الرئيسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي، وأن هدف ادارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار .

ويرى الدكتور سعيد عامر أن ادارة التغيير هي "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة وفعالية للوصول الى الوضع المنشود<sup>2</sup>

أما علي الحمادي فيرى أن ادارة التغيير هي "استخدام الامكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين الى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد.<sup>3</sup>

وكتعريف شامل لادارة التغيير "هي أسلوب اداري حديث تنتهجه المنظمة والعاملين فيها لاحداث تغييرات تمس مختلف مستوياتها من خلال وضع خطة محكمة ودقيقة وفق فترة زمنية محددة يتم تنفيذها بشكل دقيق ومدروس بتوظيف واستخدام كافة الموارد والامكانيات المادية والبشرية من أجل الوصول الى الأهداف المرغوبة من التغيير .

<sup>1</sup> قريشي، محمد. التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. ط1.الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2019، ص107.

جمال، محمد عبد الله. ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1.الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2010، ص47.

الحمادي، علي. التغيير الذكي. بيروت - لبنان: دار ابن حزم، 2011، ص23.

## 1-1-2.المدخل الادارية للتغيير :

أ/. مدخل الادارة العلمية (تطوير أساليب العمل): يمكن القول أن التطوير في مجال التنظيم والادارة ينصرف الى ثلاثة مجالات كبرى تتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق المجال الثاني بتطوير مواقع تطوير الخدمات وتطوير أساليب العمل بها، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختبارهم وتدريبهم وحوافزهم وترقياتهم وكافة العمليات الاجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التطوير التنظيمي والاداري في هذه المجالات الثلاثة ما يحكم العمل بها من تشريعات<sup>1</sup> ويشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية الآتية :

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

2- تبسيط الاجراءات: ويقصد بها التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لاتتنقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي الى تعطيله.

3- تصميم النماذج: ويستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية بالنماذج وادماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات النقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءاته.

4- تصميم مكان العمل: ويقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي الى زيادة كفاءة العمل والادارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة الى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق والحجرات مع تسلسل الاجراءات وخطوات العمل، ويتضمن

<sup>1</sup> فرحات، ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالحيرة. الاتجاهات الحديثة في

المكتبات والمعلومات. يوليو 2007، مج14، ع28، ص67، متاح على الموقع <https://books.google.dz/> بتاريخ:

2020/01/03 على الساعة 21:37.

تصميم مكان العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل تقسيم تنظيمي

5-تحسين طرق العمل :ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل<sup>1</sup>

وتسعى هذه المفاهيم الى تطبيق عدة مبادئ ينبغي مراعاتها عند تصميم اجراءات جديدة أو تبسيط اجراءات قائمة وفيما يلي بيان أهمها :

-أن يكون لكل خطوة من خطوات الاجراءات هدف محدد

-أن تساهم كل خطوة من خطوات الاجراءات في الاسراع في انجاز العمل

-أن يكون الوقت المحدد لانجاز كل خطوة مساويا أو مقاربا كل من الخطوات الأخرى

-تصميم نماذج تطبع عليها المعلومات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة

-التقليل من أعمال المراجعة غير الضرورية وأن توضع خطواتها كلما أمكن في المراحل الأخيرة من الاجراءات

-تطبيق فكرة الادارة بالاستثناء خاصة بالنسبة لأعمال اللجان

-العمل على ترتيب وتسلسل الخطوات بالاجراءات<sup>2</sup>

ب./المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة):يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وهو يعد استراتيجية تعليمية لاحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمنظمات،حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة،فالتطوير في المنظمة هو:

<sup>1</sup> نخبة من العلماء والباحثين.ادارة التغيير ومواجهة الأزمات.ط1.القاهرة:دار الأمين طبع نشر وتوزيع،2005،ص50.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص51.

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

وعلى ذلك، يشير مصطلح التطوير في المنظمة الى 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 ذلك الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الانسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطوير والاسهام في تحقيق أهداف المنظمة اذا ما أعطوا الفرصة لذلك<sup>1</sup>

### ج/- المدخل الابتكاري (الخروج من المضلع):

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مضلع يتكون من عدة أضلاع هي معارفه وثقافته، منطقه وعاداته ومعتقداته وموروثاته وقيمه وتقاليدته.... الخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المضلع تعتبر من قبل التصرفات العادية والتقليدية، فاذا خرج الفرد من هذا المضلع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما الى أساليب مبتكرة وغير تقليدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرحات، ثناء. ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> نخبة من العلماء والباحثين. ادارة التغيير ومواجهة الأزمات، مرجع سابق، ص 57.



### 1-1-3. خصائص ادارة التغيير:

-الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ،بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير<sup>1</sup>

-الواقعية: ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ،وأن يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها<sup>2</sup>

-التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

-الفاعلية: يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة،أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة،وتملك القدرة على الآخرين،وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها<sup>3</sup>

-المشاركة:وجوب التفاعل الايجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير،وقادة هذا التغيير .

-الشرعية:أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد،وان كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تغيير القانون قبل اجراء التغيير حفاظا على الشرعية القانونية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بربخ، فرحان حسن.ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية .دار أسامة للنشر والتوزيع .2012، ص97.متاح على الموقع: <https://books.google.dz/> يوم: 2019/12/19 على الساعة 12:22.

<sup>2</sup> بشوع، سعاد.واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة :دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة (باتنة).أطروحة دكتوراه.تخصص:مناجمنت المنظمات. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص33.

<sup>3</sup> جرادات، ناصرمحمد سعود. المعاني وآخرون. ادارة التغيير والتطوير. ط1.عمان:اثر للنشر والتوزيع،2013،ص41.

<sup>4</sup> معموري، صورية.التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز الشلف شمال- .مذكرة ماجستير.تخصص:اقتصاد وتسيير المؤسسة . جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2008، ص 76.

-الإصلاح:حتى تتجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالاصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ،ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة<sup>1</sup>

-الرشادة أوالمسؤولية:

وهو مستوى الادراك العميق لما سينجز عن عملية التغيير من تبعات اذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف

-الإبداع:

إن خاصية الابداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدرتها ،فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة.<sup>2</sup>

-القدرة على التطوير والإبتكار:

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ،فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه<sup>3</sup>

-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة التكيف السريع مع الأحداث ،ومن هنا فانها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ،ولكنها أيضا تتوافق على وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ،بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عرفة، سيد سالم. مرجع سابق،ص20.

<sup>2</sup> العسكري، بهاء الدين المنجي. الحبالي،انعام.ادارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1. عمان :مركز الكتاب الأكاديمي،2015، ص34 .

<sup>3</sup> خيري ،أسامة .الادارة العامة .عمان :دار الراهية للنشر والتوزيع ،2012،ص284.

<sup>4</sup> كورتل، فريد. كحيلة، آمال .مرجع سابق، ص131.

1-1-4. أهمية ادارة التغيير:

• الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى التجديد والحيوية فتظهر روح المبادرة، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الابداع والابتكار.<sup>1</sup>

• تنمية القدرة على الابتكار:

حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.<sup>2</sup>

• ازكاء الرغبة في التطوير:

يعمل التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

-عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها

-عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.<sup>3</sup>

• التوافق مع المتغيرات: ينظر أيضا الى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا

وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

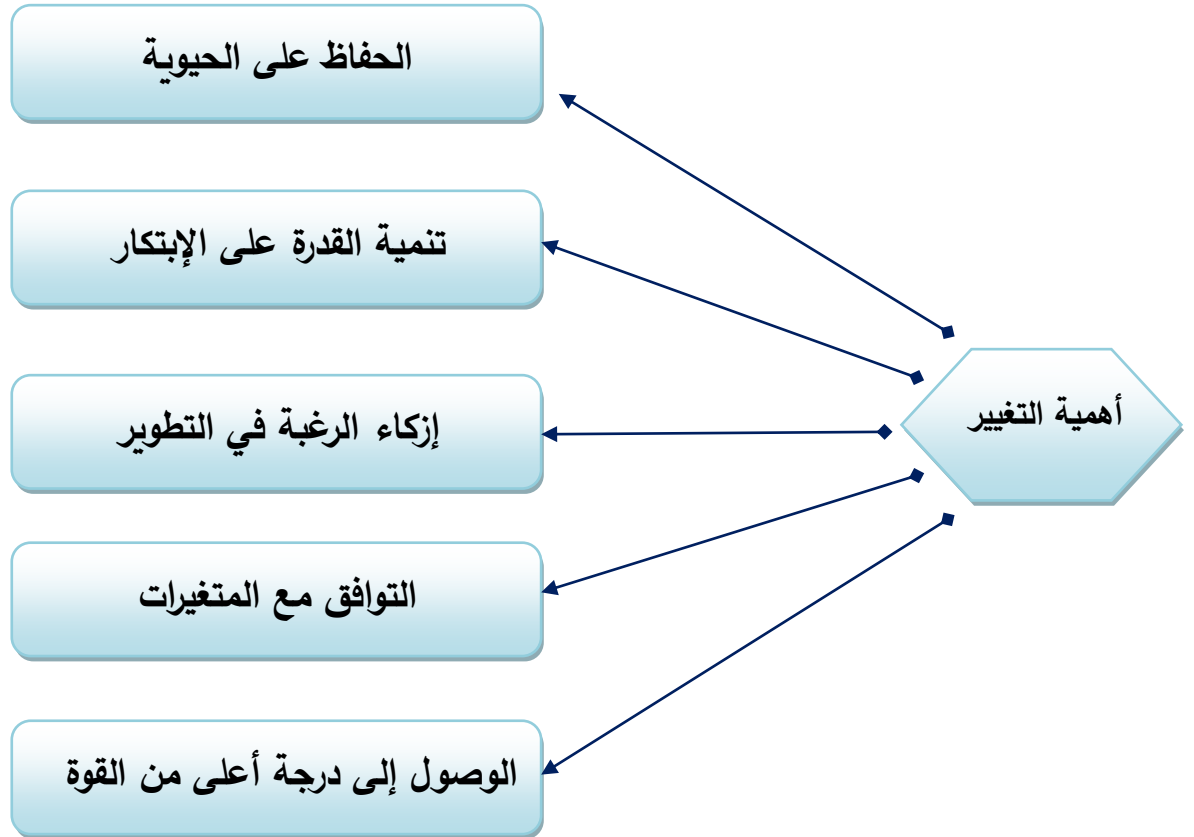
<sup>1</sup> بلحسين، دندة. دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. مذكرة ماجستير. تخصص: علم التسيير. المسيلة، 2013، ص52.

<sup>2</sup> عبد المطلب، عامر سامح. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019، ص314.

<sup>3</sup> الخطيب، أحمد. معاينة، عادل سالم. الادارة الحديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص387.

- الوصول إلى أعلى درجة من القوة :

حيث تكمن أهمية التغيير الى الوصول إلى الارتقاء والنماء.<sup>1</sup>



الشكل رقم(1):يوضح أهمية ومزايا إحداث التغيير في المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي،مصطفى عليان.ادارة التغيير.ط1.عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع،2015،ص179.

<sup>2</sup> العسكري، بهاء الدين المنجي.الحوالي،انعام. مرجع سابق، ص41.

### 1-1-5. عوامل نجاح وفشل ادارة التغيير:

#### 1-5-1-1. عوامل نجاح ادارة التغيير:

- فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة
- يتطلب تحقيق التغيير التزاما شديدا وقيادة مثالية تتقن من خيرة المسؤولين المتميزين
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن ادارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها
- وضع نظام للحوافز يشجع الابداع والأفكار الابتكارية ويعترف بالنجاح المتميز
- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في احداث التغيير
- منح بعض الصلاحيات للعاملين وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم ليتمكنوا من طرح الأفكار الجديدة والابداعية.<sup>1</sup>
- توافر الدعم والتأييد من قبل الاداريين لضمان استمرارية عملية التغيير
- توافر المناخ العام الذي لايقبل التغيير ولايعارضه
- أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر اذا كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.<sup>2</sup>
- خلق رؤية عامة مشتركة في كل مؤسسة

<sup>1</sup> الحريري، رافدة عمر. ادارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص79-80.

<sup>2</sup> العنزي، يوسف صالح الحمد. أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص29.

- معرفة أسباب التغيير وتشخيص المشاكل المترتبة عنها بأسلوب علمي ،حتى يسهل تحليل عوامل مقاومة التغيير ومعالجتها.

- توفير الموارد البشرية ،المادية ،والفنية التي تهيئ لعملية التغيير وتساعد على تنفيذه ،وبيان الفوائد المترتبة عنه.

- تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير ،وتحسين وتقوية الاتصالات بين الأفراد والمسؤولين على التغيير <sup>1</sup>

### 1-1-5-2. عوامل فشل ادارة التغيير:

ان فشل محاولات التغيير يعود للعديد من المعوقات في مجالات مختلفة نذكر منها :

-عدم وجود ادراك للحاجة الملحة للتغيير لدى العنصر البشري

-عدم وجود القدرة على التوجيه والتخطيط للجهود والقيادة لاجراء التغيير

-نقص الموارد لاحداث التغيير وعدم وجود موارد بشرية لديهم الرؤية المناسبة للتغيير

-الابتعاد في التغيير على ثقافة المنظمة

-جمود الاجراءات والقواعد والهيكل التنظيمي

-الدرجة العالية من الرسمية

-التكنولوجيا المتاحة ومدى امكانية المنظمة الحصول عليها اضافة الى سوء وسائل

الاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلحسين، دلندة ،مرجع سابق ،ص58-59.

<sup>2</sup>نبق، بوبكر.الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية . فرع: التحليل الاقتصادي.رسالة دكتوراه.جامعة الجزائر 2017،3،ص153.

## 1-2. أساسيات ادارة التغيير

## 1-2-1. مسؤولية تطبيق ادارة التغيير

## أولاً: الادارة العليا:

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية اما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الاجراءات التي تقع على المرؤوسين جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمسيهم مع هذا التغيير ومن أهم القرارات التغييرية التي تصدرها الإدارة العليا، نجد:

- تغيير الأفراد: من خلال سياسات النقل يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وان التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- تغيير الجماعات: فمن خلال أنظمة اتصالات جماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو اضعاف بعض أجزاء الادارة بشكل ترغبه هي
- تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة واجراءات العمل وإعادة الترتيب الداخلي للمكاتب، ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.<sup>1</sup>

## ثانياً: المشاركة:

حيث تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين الآتيين:

<sup>1</sup>نخبة من الخبراء المتخصصين. الادارة والجودة الشاملة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014، ص63.

الشكل الأول - اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص، تعريف ودراسة المشكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، وإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى لدراسة هذه البدائل واختيار البديل (أي اتخاذ القرار المناسب لها) الشكل الثاني - حل المشكل الجماعي: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، فدور العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط، وإنما ينطلق من دراسة المشكل في حد ذاته وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكلة بدقة، ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول.<sup>1</sup>

### ثالثا: التفويض:

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم التغيير المناسب، وهو ما يوجب عليهم الاضطلاع على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار البديل المناسب وبذلك يساهمون في اتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.<sup>2</sup>

### رابعا: الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كثير من محاولات التطوير والتغيير على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل المكاتب الاستشارية الادارية أو أحد أساتذة ادارة الأعمال المتخصصين.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أنه لا يمكن تفضيل طريقة عن أخرى حيث أن لكل طريقة ايجابيات وسلبيات خاصة بها، وإنما يبقى الاختيار بينها مقرون على أساس طبيعة ونوع التغييرات التي يجب اجراؤها واحداثها.

<sup>1</sup> معموري، صورية. مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> بوديب، دنيا. الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير. تخصص: تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3، 2014، ص 40.

<sup>3</sup> دودين، أحمد يوسف. ادارة الجودة الشاملة. ط 1. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 242.



## 1-2-1. مراحل ادارة التغيير

## المرحلة الأولى. الدراسة التشخيصية :

عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة ما أو تحتاج للتغيير حيث أنه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على اخفاء مشكلاتها بلوم البيئة التي حولها من عملاء أو مؤسسات حكومية أو التقنيات الموجودة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة لاتعترف أصلا بوجود المشكلة ،لذلك على المنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تطوير وتقديم المنظمة حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي :

الانسان -نظم العمل-معدات وتسهيلات العمل ومن ثم فان الدراسة التشخيصية التي تهدف الى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات واحداث التغيير المطلوب<sup>1</sup> ، وذلك بالاستناد الى تحليل الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية ) من خلال تحليل SWOT (الفرص،المخاطر،نقاط القوة،نقاط الضعف) وذلك للمساعدة في تحليل العوامل التي تجعل التغيير لافر منه مقابل الوقاية منه ،والطاقات التي يمكن أن تعمل على تعزيز أو عرقلة التغيير.<sup>2</sup>

## المرحلة الثانية .البحث والتحري:

في هذه المرحلة تصل المنظمة الى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بأن طريقة عمل المنظمة تحتاج الى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصي الحقائق والنظر الى وضعها وتحليل النظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطيطي،خضر مصباح اسماعيل .ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين.ط1.عمان:دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،2010، ص113.

<sup>2</sup> بوطبة،نور الهدى.ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. أطروحة دكتوراه .شعبة: تسيير المنظمات. جامعة باتنة1، 2016، ص 78 .

<sup>3</sup> الطيطي، خضر مصباح اسماعيل.مرجع سابق ، ص114 .

المرحلة الثالثة. التخطيط والاعداد والتنظيم والتنسيق: في هذه المرحلة يتم التخطيط والاعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من أجل التشاور والسؤال والاستشارة والاستشارة ثم وضع الخطط حيث أن هذه الأخيرة لا بد أن يتم بنائها بناء على أسس ومبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي :

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة

- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والامكانيات المتاحة.

- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي الى تحقيق الهدف منها.

- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة انتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة وكمية انتاج محددة ونوعية محددة أيضا.

- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة <sup>1</sup>

#### المرحلة الرابعة. التنفيذ والتطبيق:

عند الانتهاء من اعداد خطة التغيير يتم المرور الى مرحلة تنفيذه، حيث يتم في هذه المرحلة "شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم ادخاله <sup>2</sup> حيث أن هذه المرحلة تتضمن عنصرين /بعدين هما :التوقيت والنطاق حيث أن التوقيت يعني معرفة متى يتم احداث التغيير وأما النطاق فيشير الى معرفة مدى/مقدار التغيير الذي يجب أن يتم <sup>3</sup>

المرحلة الخامسة. المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة يتم متابعة ومراجعة ماتم تنفيذه والمقارنة بين الأهداف والنتائج حيث تقوم الادارة العليا بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية

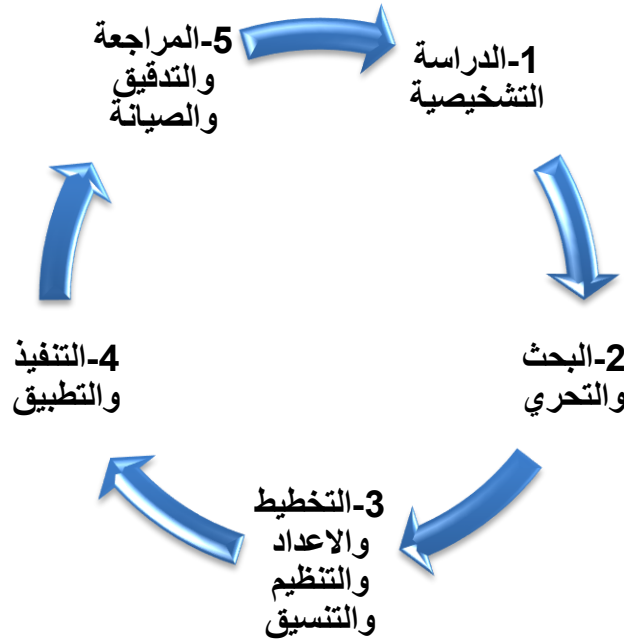
<sup>1</sup> الطيبي، خضر مصباح اسماعيل. مرجع سابق، ص115 .

<sup>2</sup> بوطبة، نور الهدى، مرجع سابق، ص79.

<sup>3</sup> الصيرفي، محمد. ادارة التغيير. الاسكندرية :دار الفكر الجامعي، 2008، ص75.

مجهودات التغيير ومدى تحقق الأهداف المحددة لتلك المرحلة ودراسة المشكلات التي ظهرت أثناء ادخال التغيير والعمل على معالجتها.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح مراحل ادارة التغيير باختصار:



شكل رقم(2): يوضح مراحل تطبيق ادارة التغيير<sup>2</sup>

من خلال الشكل نلاحظ أن ادارة التغيير في المنظمة تمر ب 5 مراحل تبدأ بمرحلة

الدراسة التشخيصية من خلال تحليل الظروف والبيئة المحيطة بها، ثم المرحلة الثانية تقوم بجمع المعلومات وتقصي الحقائق من أجل تحليلها لتطبيق التغيير، ثم المرحلة الثالثة تقوم بالتخطيط والاعداد والتنسيق للتغيير من خلال عقد الاجتماعات والتشاور مع العاملين في المنظمة لوضع هذه الخطة ، ثم تأتي مرحلة التطبيق التي تم فيها تنفيذ الخطة التي تم وضعها ويتم تنفيذها على نطاق ضيق قبل تعميمها وهذا بعد شرحها للعاملين وأخيرا مرحلة المتابعة والتقييم وهي مراقبة ماتم تنفيذه ومقارنة الأهداف الموضوعة والنتائج المتحصل عليها من خلال تقييم مدى فعالية هذا التغيير.

<sup>1</sup> عشاوي، محمد. الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). الاسكندرية: منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، 2010، ص267.

<sup>2</sup> الطيطي، خضر مصباح اسماعيل، مرجع سابق، ص112.

## 1-2-2. الأدوات المساعدة لادارة التغيير

## -العصف الذهني:

وهو أسلوب توليد ونتاج أفكار وآراء ابداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة ،ويقصد بذلك وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار<sup>1</sup>

## -رأي الخبراء:

ويعتمد هذا الأسلوب على قدرة ذوي المعرفة والخبرة في تحديد وصف التطورات المستقبلية المحتملة وفقا لتفاعلات المتغيرات الأساسية ووفقا لمعارفهم وخبراتهم السابقة حول الموضوع

## حلقات الجودة:

وتمثل "فرق عمل طوعية وأول من استحدثتها سنة 1862 اليابان كإحدى المحاولات لرفع السمعة النوعية لمنتجاتها... وقامت بتنظيم مجاميع لا يقل عدد كل منها عن خمسة أفراد ولا يزيد عن العشرة من العاملين في الوحدة الانتاجية نفسها والذين يقومون بأعمال متشابهة يرئسهم ملاحظ أو معاون ملاحظ أو أحد الاعضاء في المجموعة ويلتقون بمحض إرادتهم لمدة ساعة، أو ساعتين في كل أسبوع لتحديد المشاكل المتعلقة بواجباتهم بشكل عام والمعوقات ذات الصلة بالجودة بشكل خاص والاتفاق على الحلول لمواجهتها وعرض ما اتفقوا عليه على الادارة لاتخاذ الاجراءات بصددها<sup>2</sup>

**أسلوب دلفي:** ويقوم هذا الاسلوب على أساس اختيار أحد الافراد كمنسق بشرط ان يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الاسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام اجابات الخبراء منفردة ويفرغها

<sup>1</sup> بوطرفة، صورية. القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة،2016،ص60.

<sup>2</sup> بوطبة، نور الهدى.مرجع سابق.ص52-53.

في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق باعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا، وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود ادخالها على رأيه السابق أم لا، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة<sup>1</sup>

**البرمجة اللغوية العصبية:** هي طريقة منظمة لمعرفة تركيب النفس الانسانية والتعامل معها بوسائل وأساليب محددة حيث يمكن التأثير بشكل حاسم وسريع في عملية الإدراك والتصور، والأفكار، والشعور وبالتالي في السلوك، والمهارات، والأداء الانساني الجسدي والفكري والنفسي بصورة عامة.<sup>2</sup>

**أداة تحليل swot:** تعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل swot اختصارا للحرف الأول لكل عنصر من عناصرها ومكوناتها كالاتي :

1. (Strengths) نقاط القوة :تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها

2. (Weaknesses) نقاط الضعف: وهو النقص في الامكانيات والقدرات التي لا يمكن المؤسسة من بلوغ ماتسعى لتحقيقه قياسا بالمنافسين وبالتالي ينعكس على مستوى الأداء

3. (Opportunities) الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية .

بوطبة، نور الهدى .مرجع سابق، ص53.<sup>1</sup>

مرجع نفسه، ص58-59.<sup>2</sup>

4. (Threats) التهديدات: تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى اليه ،ويكون لها أثر سلبي

**أداة تحليل العوامل المعيقة والمساعدة:** هذه الأداة تساعد القائد على العمل مع مجموعة من الأشخاص حيث يقوم بتقسيم أعضاء الفريق الى مجموعتين :مجموعة تقوم بالتركيز على العوامل المعيقة والمجموعة الثانية تركز على العوامل المساعدة ثم يقوم القائد بالمقارنة ،فهي أداة سهلة الاستخدام ويمكن تطبيقها على أي ناحية من نواحي التغيير

**الإستقصاء الإيجابي:**يعني الاستفادة من ايجابيات ونقاط القوة للماضي والواقع الحالي والبناء عليه من أجل احداث التغيير الايجابي وحل المشكلات،تقوم فكرة الاستقصاء الايجابي أساسا على دراسة نقاط القوة وايجابيات حالة أو موقف ما ،ومن ثم البدء بالعمل على التوسع بالايجابيات ونقاط القوة والزيادة والبناء عليها<sup>1</sup>

**المقارنة المرجعية:** تهدف إلى مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى، الهدف هو الاستفادة من المقارنة وادخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريقة تنفيذ الاعمال... وتكون واحدة من أربعة أنواع هي :**المقارنة الداخلية** هي الأبسط والاسهل وتتم بمقارنة عملية مع أخرى داخل نفس المنظمة، أما **التنافسية** فتتم مع عمليات أو منظمات منافسة، و**المقارنة الوظيفية** تتم بين عمليات موجودة أصلا في عدد كبير من المنظمات، وأصعب أنواع المقارنة هي **العامة** التي تتم بين عمليات مختلفة تماما بالاستناد إلى الهدف من العملية<sup>2</sup>

**التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية:**ويقصد بالتدريب تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين ،فقد يكون المجال فنيا متخصصا في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل ،وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية والجماعية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوطرفة، سورية. مرجع سابق، ص60-63.

<sup>2</sup> بوطبة، نور الهدى. مرجع سابق، ص54.

<sup>3</sup> نخبة من الخبراء المتخصصين .الادارة والجودة الشاملة .مرجع سابق، ص73.

### 1-2-3. أبعاد إدارة التغيير

-**البعد التشريعي والقانوني:** للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير ،وبعمليات الاصلاح الاقتصادي والسياسي ،فالاصلاح يتعين أن يكون شرعيا في اطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده والا تحول التغيير الى ثورة وخروج من الشرعية والقانون،والتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة وهو ما يصبح متوافقا مع روح العصر ومتطلباته.<sup>1</sup>

-**البعد الاقتصادي:**تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد وحسابات الموارد والامكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها،كما تخضع أيضا لحسابات امكانية استخدام هذه الموارد والاستفادة منها في احداث التغيير المطلوب لصالح المنظمة ،ومن خلال هذه الحسابات الاقتصادية تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير كما يمكن أيضا تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها في احداث التغيير والقيود والمحددات التي تفرض عليها وكيفية التوافق معها<sup>2</sup>

-**البعد الإعلامي لعملية التغيير:**تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وايجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

-**البعد الأمني لعملية التغيير:** وهو من اخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

1. أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها
2. أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطة به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها

<sup>1</sup> الرقب، حماد محمود. واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية.رسالة ماجستير في ادارة الأعمال.غزة، 2008 ، ص43.

<sup>2</sup> عبد المطلب، عامر سامح.قنديل،علاء محمد سيد.التطوير التنظيمي.ط1.عمان:دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009،ص278.

لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها<sup>1</sup>.

-البعد الإجماعي لعملية التغيير: ويتعلق هذا البعد بكيفية ادارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو أحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في أحداث عملية التغيير.

-البعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير، لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال، بما أن التغيير يحتاج الى ادخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.<sup>2</sup>

## 1-2-4. أساليب واستراتيجيات إدارة التغيير

### ➤ أولاً: أساليب ادارة التغيير:

-الأسلوب الدفاعي:

وهو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المنظمة مع خسائر أقل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمودي، قادة مختار. استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية. أطروحة دكتوراه. تخصص: اقتصاد. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص97.

<sup>2</sup> شقورة، منير حسن أحمد. ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة، 2012، ص30.

<sup>3</sup> بوحديد، ليلي. تحديات وآليات أحداث التغيير في بيئة الأعمال العربية. مجلة الاقتصاد الصناعي. باتنة، 13 ديسمبر 2017، ص206.



-**الأسلوب الهجومي:** ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى انجاز إجراءات وقائية استباقية.<sup>1</sup>

### ➤ ثانيا: إستراتيجيات إدارة التغيير:

استراتيجية ادارة التغيير هي الخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير<sup>2</sup>، ويمكن للمؤسسات اتباع العديد من الاستراتيجيات لاجراء التغيير المطلوبة، وتختلف هذه الاستراتيجيات وفقا لحجم التغيير وقوته، اذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بنويا وسريعا وقد تم تحديد نوعين من الاستراتيجيات هما:

**1. إستراتيجية التغيير المتدرج:** وهي من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواءا اكان ذلك التغيير المراد احداثه مخططا له مسبقا أم فرضته ظروف طارئة وهذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

أ- المشاركة واسعة النطاق: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، حيث أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير.

ب- المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بأن يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد

<sup>1</sup> زين، بونس. بوحديد، ليلي. التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسة الجزائرية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.

العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 189.

<sup>2</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 213.

المهمون والحاسمون في انجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

ج- أسلوب الإقناع: يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء الى أسلوب الإقناع والوصول الى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين .

د- أسلوب الإلحاح: يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له ، وعندما يكون أسلوب الإقناع غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً فيلجأ الى أسلوب الجبري مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير .

2. إستراتيجية التغيير البنوي: تتبنى هذه الاستراتيجية على التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديدا لبعض العاملين ، ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

أ- إستراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولاتعيش المؤسسة في أزمة، ولاتكفي الروح القيادية اذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول الى الهدف المطلوب

ب - إستراتيجية الإقناع: تستخدم عندما يكون التغيير مدركاً من قبل الجميع ، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وتعتمد هذه الاستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.<sup>2</sup>

ج - إستراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص220.

<sup>2</sup> البعداني، فؤاد محمد قايد. درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والادارية بجامعة أب. مجلة جامعة الناصر. السنة السادسة. العدد 11، يناير - يونيو 2018. ص374-375 .

التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية<sup>1</sup>

د- إستراتيجية الدكتاتورية أو القسرية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الوسائل والأساليب في احداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.<sup>2</sup>

و- إستراتيجية المشاركة : أي اتخاذ القرار بشكل جماعي وتقوم الادارة العليا بتشخيص المشكلات وتعريفها ودراستها، وتقوم بتحديد أبدال الحلول ، يلي ذلك أن تقوم الادارة العليا باعطاء توجيهات الى المستويات التنفيذية بدراسة هذه الأبدال واختيار البديل الأنسب منها فيكون اختيار التغيير نابع من العاملين أنفسهم<sup>3</sup>

اضافة الى وجود استراتيجيات أخرى منها:

#### الإستراتيجية العقلانية:

وتستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن "الانسان عقلاني وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح اذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير ، وعليه فهي تركز على زيادة الوعي لدى الافراد حول طبيعة التغيير وفوائده، وذلك بتعزيز "انشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاوي، عبد الفتاح. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية . تخصص: ادارة الأعمال. جامعة الجزائر3، 2013، ص45.

<sup>2</sup> المطيري، عبد الله محمد نخيлян الشقيحي. اعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016، ص123.

<sup>3</sup> البعداني، فؤاد محمد قايد. مرجع سابق، ص 375.

<sup>4</sup> بوطبة ، نور الهدى. مرجع سابق، ص 48.

إستراتيجية التثقيف والتوعية: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولايقبلونه ولهذا يحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه<sup>1</sup>

إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تعتمد المنظمة إلى خلق الإعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير.<sup>2</sup>

إستراتيجية تفعيل دعم الإدارة العليا للتغيير وتقويتها: قد تكون ممارسة الادارة العليا لضغوط معينة كافية لاحداث التغيير المطلوب بحد ذاته، وبخاصة اذا كانت القوى الفاعلة الأقوى في المؤسسة داعمة له ،كالنقابات مثلاً.

إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: وتعتمد هذه الاستراتيجية على ربط المكافآت المادية والمعنوية التي تحفز السلوك الانساني وتعزيزه.<sup>3</sup>

### إستراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبوي، زيد منير. ادارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2017، ص32.

<sup>2</sup> سوفي، نبيل. دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير. تخصص: تسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص39.

<sup>3</sup> القرواني، خالد نظمي. درجة تأثير ممارسة ادارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية -المجلد الرابع.العدد14، نيسان2016، ص 26، 27.

<sup>4</sup> عرفة، سيد سالم.مرجع سابق،ص18 .

## 1-2-5. نماذج إدارة التغيير:

إن نماذج إدارة التغيير من الأمور الهامة التي يمكن من خلالها توضيح أي نوع من التغيير نقوم به، حيث يعرف النموذج بأنه تمثيل مبسط للوضع الحقيقي المستند على نظرية<sup>1</sup>، أما بالنسبة للنماذج في ادارة التغيير فهي "وصف وتبسيط عملية التغيير حتى يتم التمكن من فهم مبادئها وتطبيقها".<sup>2</sup> وفيما يلي عرض لأهم النماذج :

**نموذج كيرت لوين: (1951) Kert Lewin ذو المراحل الثلاث:**

يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات حيث اعتمد لوين في نموذجهِ على طريقة مجال القوى لشرح كيفية حدوث التغيير، إذ تقوم فكرة النموذج على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية، وقد تتمثل في عناصر مادية، ونفسية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية أو تكنولوجية. وقد اعتبر أن حدوث التغيير يتوقف على عدم التوازن بين هذه القوى سواء الدافعة أو المضادة لجهود التغيير، وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير، فإذا كانت القوى الدافعة أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته، أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير.

ويرى لوين في التغيير "ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحويلات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير وذلك وفقاً للخطوات أو المراحل الرئيسية التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علوش، قيس مجيد عبد الحسين. مفهوم وأهمية النماذج. متاح على الموقع: <http://www.uobabylon.edu.iq/> بتاريخ

2020/5/9 على الساعة: 17:23.

<sup>2</sup> **Change management models**, <https://www.change-management-coach.com/> retrieved 09/05/2020 On the watch 10:58.

<sup>3</sup> بوطبة، نور الهدى. مرجع سابق، ص 62.

المرحلة الأولى.مرحلة الاذابة(unfreezing): وهي المرحلة التي تسبق التغيير،اذ تبدأ المنظمة بتجزئة الأساليب الرسمية والأنماط السلوكية والترويج لقبول فكرة التغيير من خلال برامج تغير مقصودة تسعى لقبول التغيير والمشاركة فيه ،<sup>1</sup>

المرحلة الثانية. مرحلة التغيير والحركة (changing): ويتم في هذه المرحلة الشروع بانجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف ويحذر لوين من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة،لأن من شأن ذلك أن يؤدي الى بروز مقاومة التغيير لتغيير الوضع الحالي ،ويصاحب هذه المرحلة الارباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

المرحلة الثالثة .مرحلة اعادة التجميد(refreezing) : ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم احداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك ،ويمكن أن يتم ذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لظهار السلوك والاتجاهات الجديدة<sup>2</sup> وأيضاً من خلال اتباع الطرق التالية: -المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها. -الاستمرار في تكوين العاملين والمشاركين في عملية التغيير -بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي و تكريم الأفراد وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير -الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشكلاتها وتحديد سبل العلاج -تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع التصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية<sup>3</sup>

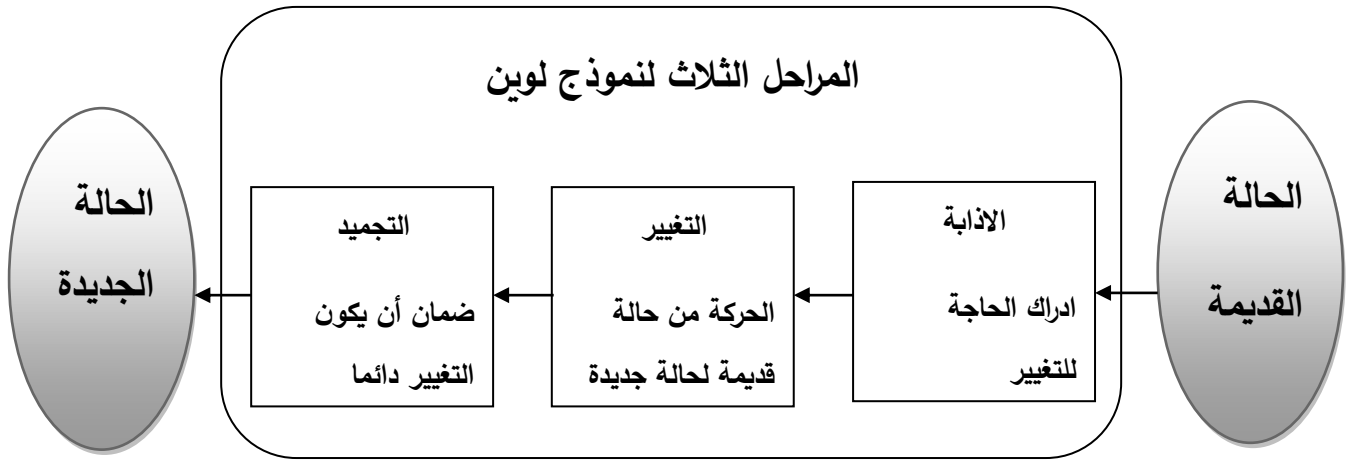
<sup>1</sup> الربيعي،حاكم محسن محمد وآخرون.ادارة التغيير في الجامعات:التحديات والمقومات.مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .المجلد14.العدد 3، 2017،ص151.

<sup>2</sup> كورتل، فريد. كحيلة،آمال ،مرجع سابق، ص161.

<sup>3</sup> عكوش،عقيلة.أثر التكوين على التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس".مذكرة ماجستير.

تخصص:ادارة الأعمال.جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2014،ص22 .

ويمكن تلخيص نموذج Kurt Lewin في الشكل التالي:



شكل رقم (3): نموذج كيرت لوين لادارة التغيير<sup>1</sup>

من خلال الشكل نلاحظ أن تطبيق ادارة التغيير في المنظمة عند لوين يمر بثلاث

مراحل، حيث في المرحلة الأولى تقوم المنظمة بتجزئة الأساليب الرسمية والأنماط السلوكية للعاملين والترويج لقبول فكرة التغيير ومنه يكون الأفراد واعيين بحاجة المنظمة لهذا التغيير، أما المرحلة الثانية بعد قبول التغيير وادراك الحاجة اليه من طرف العاملين يتم انجاز التغيير والانتقال من الشيء القديم أو الحالة القديمة أو القائمة الى الشيء الجديد أو الحالة الجديدة ، وفي المرحلة الأخيرة يتم فيها حماية وصيانة التغييرات التي تم احداثها ويتم جعل السلوكيات الجديدة دائمة ومستقرة نسبياً

### نموذج "HUSE" ذو المراحل السبع:

قدم Edgar huse عام 1980م نمودجا يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin وأهم مراحله:

**المرحلة الأولى: الاستكشاف:** وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم. القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص284.

ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض الناتجة عن المشاكل والتي تحتاج الى اهتمام

**المرحلة الثانية.الدخول:** يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ويتكون العقد من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف لآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

**المرحلة الثالثة.التشخيص:**يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة،ويحدد استراتيجية التدخل المخطط<sup>1</sup>

**المرحلة الرابعة.التخطيط:** بعد أن يتأكد الوكيل (خبير التطوير) أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة و فترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير

**المرحلة الخامسة.خطة العمل (الفعل):** يتم تطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتناس أكبر عدد من الأفراد المقاومين

**المرحلة السادسة.التثبيت والتقييم:**

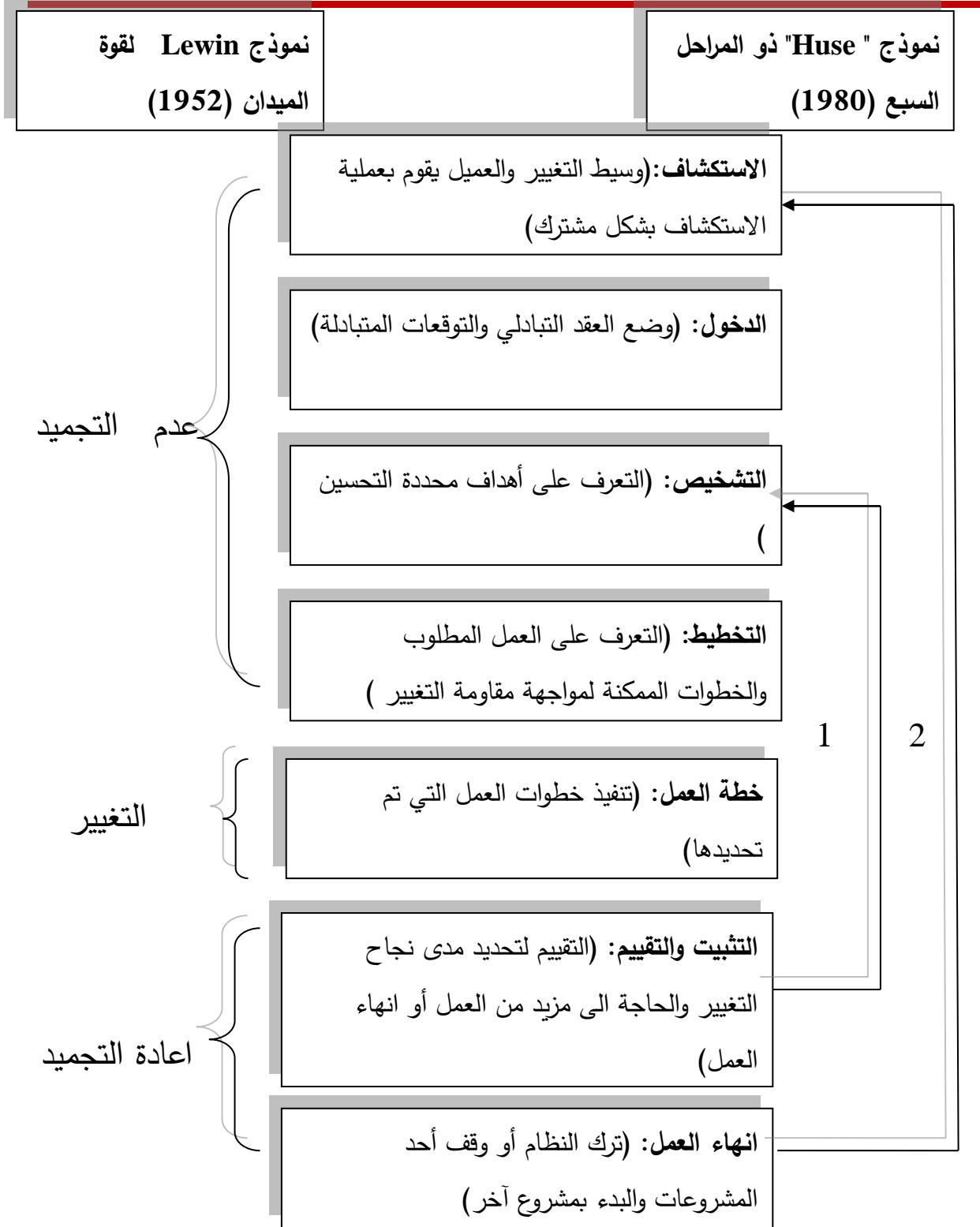
بعد التأكد من نجاح عملية التغيير و تحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز و تثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من اجل الاستمرار،أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة من أجل معالجة النقاط التي غفل عنه.

**المرحلة السابعة. إنهاء العمل:**بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى<sup>2</sup> ويمكن تلخيص نموذج Huse في الشكل التالي:

<sup>1</sup>الرقب، حماد محمود.مرجع سابق،ص 55، 56.

<sup>2</sup> سماتي،حاتم.واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ( lmd)من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين:دراسة ميانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة .أطروحة دكتوراه. تخصص:علم النفس العمل والتنظيم.جامعة محمد خيضر بسكرة،2018،ص71.





شكل رقم (4): نموذج هوس Huse للتغيير المخطط في المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الرقب،حماد محمود . مرجع سابق، ص 57 .

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن نموذج هاوس هو عبارة توسيع لنموذج لوين، وقد شمل هذا التوسع المرحلة الأولى والثالثة، حيث قسم هاوس التجميد الى 4 مراحل تبدأ بمرحلة الاستكشاف ثم بناء العلاقات التبادلية والتوجه بعدها الى وضع الأهداف في مرحلة التشخيص ثم العمل على وضع خطة محكمة ومرنة للاحداث التغيير أما المرحلة الثانية فيتم التنفيذ الفعال لخطة التغيير الموضوعة وفقا للأهداف المرغوب الوصول اليها، وبالنسبة للمرحلة الثالثة اعادة التجميد فقد تم تقسيمها الى مرحلة التثبيت والتقييم ثم انهاء العمل.

### نموذج Ivancevich وزملائه :

يعتبر عملية التغيير سلسلة من الخطوات المترابطة وهي:

1- التعرف على قوى التغيير: وتشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت داخلية أم خارجية

2- ادراك الحاجة للتغيير: وتستطيع المنظمة أن تدرك حاجاتها للتغيير من خلال التقارير اليومية والاحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة ومن أمثلتها: الميزانيات الأرباح، انخفاض الأداء، تدني المبيعات، تدني معنويات العاملين وغيرها، وهنا تستطيع المنظمة والادارة أن تعرف ماهي قوة وكثافة وحجم التغيير المطلوب

3- تشخيص المشكلة: وفي هذه المرحلة لابد من تشخيص دقيق للمشكلة وتعريفها وتحديد<sup>1</sup> ومن أهداف التشخيص الاجابة على الأسئلة التالية:

ماهي المشكلة؟-ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ - ماهي النتائج المتوقعة من الاجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال اجراء مسح لاستطلاع اتجاهات العاملين.

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص203-204.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الادارة أو وسيط التغيير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة ،ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي ،تغيير الأفراد،تغيير التقنيات.

5-تعريف محددات/الظروف المقيدة :يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة،ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي،وثقافة المنظمة،فدعم الادارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير،أيضا يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح ،كذلك الثقافة السائدة في المنظمة<sup>1</sup>

6-اختيار الاستراتيجية أو الأسلوب للتغيير:بعض الأخذ بعين الاعتبار الظروف المقيدة ودراستها وتحليلها ،يأتي في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة.

7- التغلب على مقاومة التغيير:يتطلب من الادارة أن تعرف وتدرک أنه من الطبيعي أن تلاقي عملية التغيير مقاومة من الأفراد العاملين ،لذا لابد لها من البحث والوقوف على مسببات هذه المقاومة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها .

8-تنفيذ ومراقبة التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بعنصرين رئيسيين هما:التوقيت والنطاق،ويقصد بالتوقيت معرفة متى يتم احداث التغيير والتي تتوقف على عوامل عديدة منها:دورة عمل المنظمة ،والأعمال الأولية التي سبقت التغيير

وأما النطاق فيشير الى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم ،وهذا يتوقف على أهداف التغيير فقد يتم التغيير على جميع مستويات التنظيم أو يمكن تنفيذه على مراحل وعلى مستويات جزئية من المنظمة.<sup>2</sup>

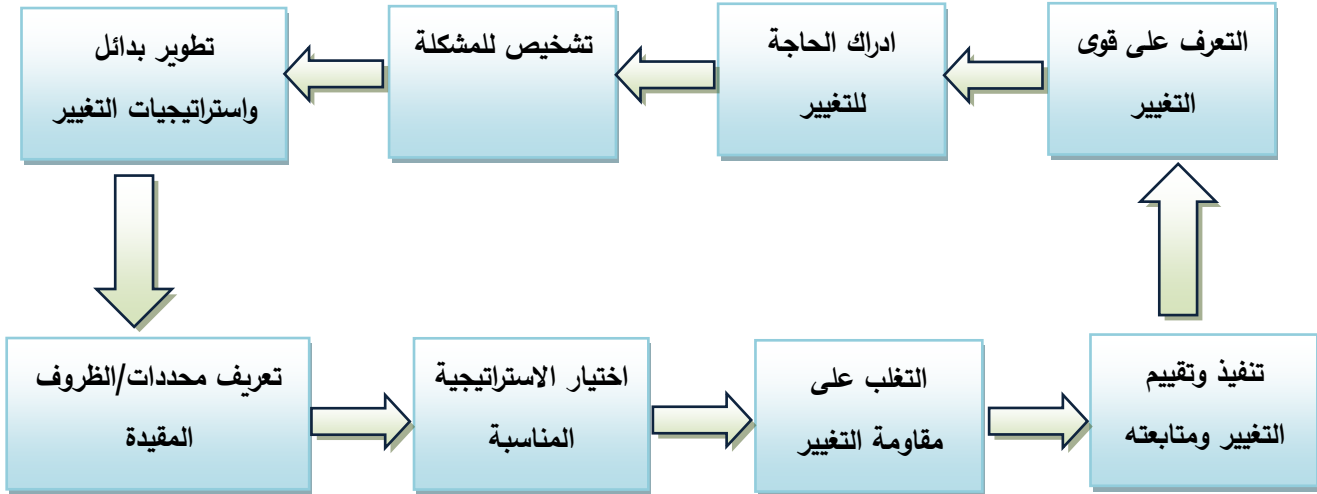
<sup>1</sup> عوني، فتحي خليل عبيد. واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية:دراسة حالة مجمع

الشفاء الطبي. رسالة ماجستير. تخصص:ادارة أعمال. الجامعة الاسلامية-غزة،2009، ص33.

رجي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 205.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بالمتابعة(التغذية الراجعة) فتهدف الى توفير المعلومات عن عملية التغيير كاملة والتي تبين أوجه القصور أو الخلل فيها مما يستدعي الحلول السريعة ومعالجتها وبالتالي تفادي الأخطار التي قد تنجم عن عملية التغيير أو الخطأ فيها<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:



شكل رقم(5): نموذج Ivancevich وزملائه لادارة التغيير<sup>2</sup>

يوضح هذا الشكل المراحل التي يجب أن تمر بها عملية التغيير بشكل متسلسل نسبة

الى ايفانتش وزملائه وهو عبارة عن حلقة مغلقة يمر بها بداية من التعرف على قوى التغيير حتى الوصول الى تنفيذ وتقييم التغيير ومتابعته ثم العودة الى نقطة البداية.

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> بلحسين، دلندة. مرجع سابق، ص 69.

**نموذج كوتر (1996):**

صاحب هذا النموذج هو عالم الإدارة الشهير والأستاذ في جامعة هارفارد جون كوتر، ويعتبر كوتر الأب الروحي لعلم التغيير في العالم، ومن خلال دراسته الميدانية ومقابلاته الشخصية لأكثر من 400 مدير وقيادي ينتمون لـ 130 منظمة أمريكية، توصل كوتر إلى هذا النموذج المنهجي لقيادة تغيير ناجح وفعال في المنظمة، وقد خلص كوتر إلى أن التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لاستمرار وبقاء المنظمات اليوم، ويتطلب تفوق المؤسسات إلى قفزات وتغييرات كبيرة وجوهريّة للتمكن من المنافسة في بيئتها<sup>1</sup>

ويقترح لهذا التغيير المرور على ثلاث مراحل تشمل ثمانى خطوات يمكن توضيحها كالاتي:

1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: على القائد أن ينجح في توليد الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير؛ لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين، وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد<sup>2</sup>.

2- تشكيل تحالف قيادي: من المهم إقناع الأفراد بضرورة التغيير. هذا يتم من خلال قيادة قوية و دعم من قبل أفراد أساسيين في التنظيم. لابد من تشكيل تحالف أو فريق من الأفراد المؤثرين، قد تأتي قوتهم من عدة مصادر (الخبرة، المنصب ..) يقوم هذا الفريق بتقوية استمرار حالة الاستعجال نحو ضرورة التغيير

**3- تكوين رؤية عن التغيير:**

يحتاج الأفراد لرؤية واضحة ليفهموا لماذا عليهم أن يقوموا بشيء جديد. بحيث يرون في هذه الرؤية بأنفسهم ما ينوي فريق التغيير الوصول إليه و معنى التوجيهات الصادرة. بعد وضوح الرؤية لابد من وضع استراتيجية لتنفيذ الرؤية.

<sup>1</sup>الصفيفي، وليد عبد اللطيف نوفل. الأنماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة-فلسطين، 2016، ص54.

<sup>2</sup>جودت الطنبور، براءة عبد الكريم. الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بادارة التغيير ومقاومته:رسالة ماجستير في القيادة والادارة التربوية . جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص36.

4-نشر الرؤية : يجب نشر الرؤية باستمرار و بقوة، ليفهم الجميع ما تنتظره إدارة التغيير من الجميع<sup>1</sup>

5-تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : تتطلب جهود التغيير ازالة المعوقات وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير،وتشجع الطرق غير التقليدية لانجاز التغيير ويكون تمكين الأفراد من خلال :

-تمكينهم من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم

-توزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة

-تغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأماكن المناسبة لجهودهم وإمكاناتهم.  
-التخلص من العقبات التي قد تقف في طريق التغيير؛ لتجنب الإحباط لدى الأفراد.  
-مراجعة الهيكل التنظيمي وطريقة وصف الأعمال ونظم الأداء.  
-تقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعملية التغيير

6-تحقيق مكاسب قصيرة المدى:ينبغي التخطيط لتحسينات ملموسة تتحقق مع بداية خطة التغيير، وتحقيق التحسن في بيئة العمل وإجراءاته، ومكافأة الأفراد الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق تحسينات ومكاسب قريبة، ويتطلب التغيير الناجح أن يعمل قادة التغيير على وضع أهداف قصيرة الأجل قابلة للتحقيق؛ من أجل إقناع أفراد التنظيم بأن جهودهم قد بدأت تعطي النتائج المرغوبة، ما يساعد على تحفيز الأفراد والحفاظ على الشعور بالحاجة الملحة للعمل<sup>2</sup>

7.تعزيز المكاسب المتحققة وتحقيق مزيد من التغيير:مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المتحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، وعدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المتحققة حتى لا يتولد عنه تراجع

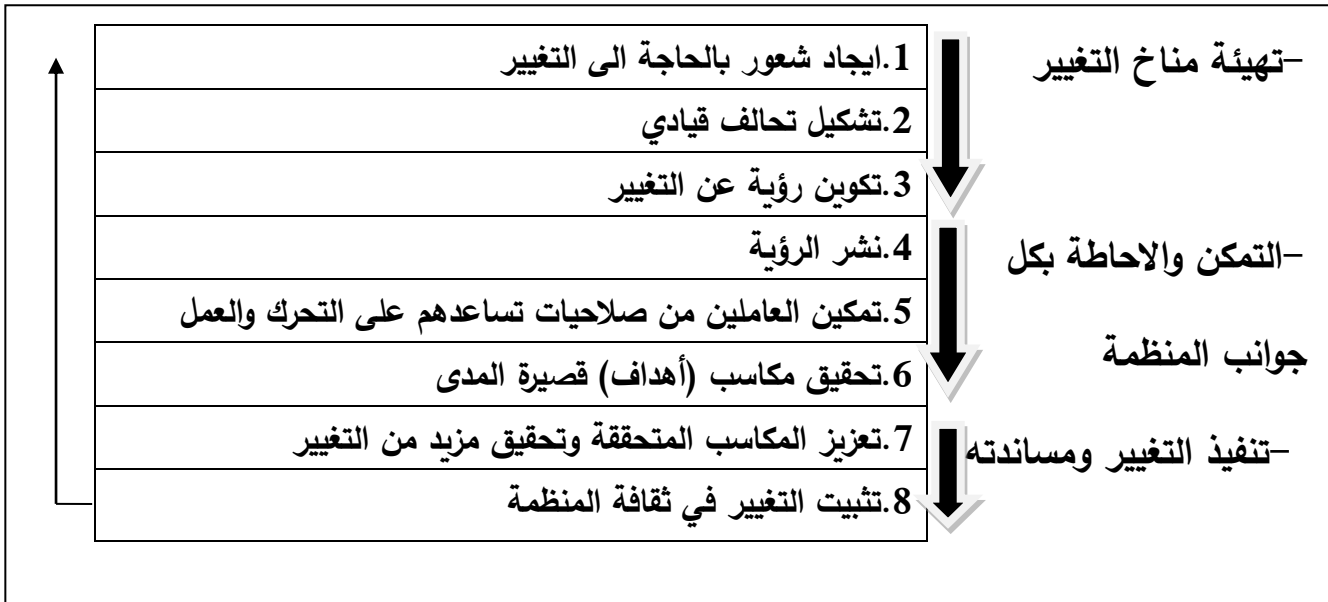
<sup>1</sup> الدقاق، سامر. ادارة التغيير :نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية .المؤتمر العلمي الأول في الادارة والتمويل والاقتصاد الجامعة العربية الدولية الخاصة،دمشق 2017، ص 9.

<sup>2</sup> الثبيتي،خالد بن عواض بن عبد الله.قيادة التغيير في أقسام الادارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية .المجلد العاشر.العدد الأول،أكتوبر2018،ص 175، 176.

لذلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيساً لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم جميع المستويات التنظيمية، ولترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر (Kotter) مجموعة من الأسس أهمها:

- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
  - الاستعداد التام لمناقشة جميع القضايا المنظمة.
  - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة. ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة<sup>1</sup>.
- ويمكن تلخيص نموذج كوتر في الشكل التالي:



شكل رقم (6): نموذج كوتر<sup>2</sup>

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج كوتر قسم مراحل عملية التغيير الى 3 مراحل

ولكل مرحلة خطوات خاصة بها، حيث أن المرحلة الأولى (تهيئة مناخ التغيير) تتضمن زيادة الشعور بالحاجة للتغيير وتكوين الفرق الموجهة للتغيير واعدادها ثم صياغة الرؤية والاستراتيجية الصائبة عن التغيير، أما المرحلة الثانية (التمكن والاحاطة بكل جوانب المنظمة)

<sup>1</sup> جودت الطنبور، براءة عبد الكريم. مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> بوظرفة، صورية. مرجع سابق، ص 81. -بتصرف-

وتتضمن نشر الرؤية والتمكن من الممارسة الفعلية للتغيير من قبل العاملين اضافة الى تحقيق مكاسب واهداف قصيرة المدى أما المرحلة الأخيرة(تنفيذ التغيير ومساندته) فتدعو الى تعزيز المكاسب المتحققة وتوسيع نطاق التغيير وأيضا تثبيت هذا التغيير في ثقافة المنظمة.

### نموذج Adkar:

اقترحه Jeff Hiatt الذي يعتبر أن نجاح تغيير التنظيمات مرتبط فقط بقدرة كل فرد على التحول و الانتقال للوضع الجديد بنجاح ، يضم خمس عناصر لتحقيق التغيير الناجح ، وكلمة أذكاء هي تجميع للحروف اللاتينية الأولى للعناصر الخمسة المكونة لهذا النموذج وهي :

1- الوعي Awareness ، 2- الرغبة Desire 3- المعرفة Knowledge ،

4- القدرة Ability ، 5- التعزيز Reinforcement بحيث أن :

1- الوعي: يتعلق بعمق الحاجة للتغيير سواء من حيث تحقيق نتائج ايجابية أو معالجة مشاكل حالية

2- الرغبة: تتعلق بالحماس للاسهام في احداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذه

3- المعرفة: تتعلق بالاحاطة بالمعرفة العلمية والعملية المتخصصة التي تمكن من القيام بالتغيير

4- القدرة: ويقصد بها ترجمة المعارف النظرية الى معارف عملية(مهارات) لتنفيذ أو تجسيد التغيير

5- التعزيز: ويقصد به العمل على ادامة وتثبيت المعارف ، والمهارات ، والسلوكيات الجديدة الناجمة على عملية التغيير<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن حرز الله، مراد . تأثير الكفاءات القيادية في عملية ادارة التغيير. مجلة علوم الانسان والمجتمع. العدد23، جوان 2017، ص174.



**نموذج مؤسسة رائد لادارة التغيير:**

ان فريق مؤسسة رائد (rand) أكد أن المنظمات تحتاج الى عملية التغيير باستمرار، لهذا هناك حاجة لتطوير وسائل تحقق ذلك وقد بادرت مؤسسة رائد بهذا النموذج الذي يقوم على ثلاثة خطوات أساسية وهي:

**أولاً: الاستعداد للتغيير:**

وهذا يتم من خلال تحديد الحالة التي سيتم تغييرها، ضمان الدعم الملائم من القيادة، وتقديم رؤية بسيطة وواضحة، ووضع تفاصيل الخطة أو النشاط.<sup>1</sup>

**ثانياً: دعم التغيير:**

وفي هذه الخطوة يتم تدعيم واستدامة الاتصالات، وتوفير التدريب الفعال حسب احتياجات التغيير، ووضع الحوافز المتناغمة مع أهداف التغيير، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير

**ثالثاً: تنفيذ التغيير:**

القيام بالاختبارات الملائمة والتأكد من صلاحية التغيير الذي يجري للحالة، تحقيق الرقابة الفعالة من أجل استمرار التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حلس، صقر محمد أكرم. دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. رسالة ماجستير. تخصص: ادارة الأعمال. غزة، 2012، ص25.

<sup>2</sup> نجم، عبود نجم. مرجع سابق، ص285.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة حول ادارة التغيير وأهميتها بالنسبة للمؤسسة باعتبارها من الآليات التي تدعو الى التطوير والابتكار فيها، حيث يعد من بين أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في اىصال الغايات المرجوة منه وذلك وفق استراتيجيات وأدوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم مراحل متسلسلة لتطبيق ادارة التغيير

وبالتالي يجب على أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوعها، نشاطها، حجمها ودورها أن تعمل على تحقيق وتكريس وتبني فكرة التغيير، وأن تسعى للتخطيط للتغيير كلما أدركت أن هناك حاجة تدعو اليه أو ضرورة تطلبه لأنها بهذا الأسلوب تكون قد احتوت التغييرات المحيطة بها واستثمرتها على أحسن وجه، مما سيضمن وبلا شك بقاءها ونموها

ومن بين أهم المنظمات نجد المكتبات الجامعية التي تسعى جاهدة الى تطبيق هذا الاتجاه الاداري الحديث والاستفادة منه نظرا لمكانتها في المجتمع ودورها المهم في تطوير ودعم البحث العلمي والذي يتطلب منها احداث تغييرات تلبى بها حاجات المستفيدين منها وتحقق التميز الأكاديمي للجامعات، وفي هذا الصدد سيتم تسليط الضوء في الفصل القادم على ادارة التغيير وكيفية تطبيقه في المكتبات الجامعية

# الفصل الثاني

## إدارة التغيير وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية

### تمهيد

- 1-2. تعريف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 2-2. أسباب وأهداف ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 3-2. فوائد ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 4-2. أنواع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 5-2. أشكال ومجالات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 6-2. متطلبات تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 7-2. خطوات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 8-2. استراتيجيات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 9-2. مشكلات ومعوقات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية
- 10-2. تأييد التغيير ومقاومته في المكتبات الجامعية

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر التغيير في المكتبات اليوم كغيرها من المنظمات الحديثة عملية طبيعية يتطلبها نمو المكتبة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها تكون فيها أكثر فاعلية وتطورا والمكتبات الجامعية باعتبارها الحجر الداعم للعملية التعليمية والبحثية واحدى مؤسسات التنشئة العلمية والثقافية والتربوية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية لأبناء المجتمع فانها هي الأخرى أصبحت تنشط في ظل محيط غير مستقر يتميز بالعديد من الخصائص التي فرضت على هذه المكتبات ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر مع هذه التغيرات حتى تستطيع البقاء والنمو والاستقرار، ولضمان نجاح هذه العملية يجب أن تدار بأفضل الأساليب الادارية وحسب تخطيط واع وتنظيم مدروس بعناية ورقابة دقيقة ويتوافر كافة الامكانيات المادية والبشرية والفنية، فادارة التغيير من أهم المرتكزات والأساليب التي يجب على المكتبات أن تنتهجها في الوقت الراهن لتحسين مخرجاتها الخدمية وزيادة رضا المستفيدين منها وتحقيق أهدافها بكفاءة لتستطيع الاستمرار في عصر العولمة

ومن أجل الاحاطة بالموضوع أكثر تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة التغيير في المكتبات الجامعية والأسباب والأهداف والفوائد اضافة الى انواع ومجالات واستراتيجيات ادارة التغيير كما تم التطرق الى متطلبات وخطوات تطبيق هذا المدخل الاداري واهم معوقاته المتمثلة في مقاومة التغيير.

## 1.2: تعريف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية

-إدارة التغيير في المكتبة هي حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التي تملئها لغة العصر ولغة المستقبل القريب، كما تعبر ادارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لاحداث التغيير على مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها نشاط يهدف أساسا الى احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر(الأجزاء) التي تتكون منها المكتبة،بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية،وذلك من أجل تحسين قدراتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة<sup>2</sup>

-هي العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في إدارة المكتبات الجامعية ، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير<sup>3</sup>

ونستطيع التوصل الى مفهوم محدد لإدارة التغيير في المكتبات الجامعية على أنه عملية مستمرة تكون وفق خطة شاملة الهدف منها احداث تعديلات في بعض أو جميع أجزاء المكتبة استجابة للأحداث والمستجدات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية

<sup>1</sup>فرحات، ثناء ابراهيم موسى.ادارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث.ط1.القاهرة:الدار المصرية اللبنانية.2011،ص 78.

<sup>2</sup> همشري،عمر أحمد.الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.ط1.عمان:مؤسسة رؤى العصرية،دار صفاء للنشر،2001،ص178.

<sup>3</sup>حسنيين،منى محمود عبد المولى.واقع ادارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها.مجلة كلية التربية،-جامعة الأزهر-مج35.ع170.ج4.أكتوبر 2016،ص545.

## 2.2: أسباب وأهداف ادارة التغيير في المكتبات الجامعية:

### ➤ أسباب ادارة التغيير في المكتبات الجامعية:

- 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،وغالبا ماتكون مرتبطة بالعمليات الادارية،والتفاعلات بين أعضاء المكتبة ،ومن بين هذه الأسباب مايلي:
- 1-ان تغيير الأهداف لأي مكتبة يمكن أن يحدث تأثيرا كبيرا على أي مظهر من مظاهرها،لأن أي مكتبة ترتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف وتوجهاتها المستقبلية.
  - 2-الهيكل التنظيمي: قد يحدث التغيير بسبب اعادة تقسيم العمل،أو تغيير خطوط السلطة،أو تحديد الواجبات والمسؤوليات،أو تحديد العلاقات بين الوظائف،أو تطبيق اللامركزية على فروع المكتبة ...الخ
  - 3-ادخال تكنولوجيا جديدة:كالحاسبات الآلية ونظم الاتصال والبرامج والآلات والأساليب التي تعاون في حل مشاكل المكتبة.
  - 4-تغيير القيادة العليا وفلسفتها: لاشك أن فلسفة الادارة وأسلوبها في العمل بالمكتبة يؤثر على أدائها،فاذا ماتغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فان من شأن ذلك أن يتسبب في احداث التغيير في المكتبة
  - 5-النمو في الحجم:
- لقد ازدادت حجم المكتبات وازدادت طلبات المستفيدين وازدادت تعقدها مما يستدعي وجود تغييرات كبيرة في تلك المكتبات.<sup>1</sup>

فرحات، ثناء.ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق ،ص1.70<sup>1</sup>

6- تغيير احتياجات وقيم الموظفين: مع تغيير احتياجات وقيم الموظفين ، تغير المكتبات سياساتها مثل توفير حوافز جيدة واستقلالية في العمل وما إلى ذلك، وبالتالي ستجذب الموظفين للعمل بجد والاحتفاظ بجودتهم في تقديم الخدمة بفعالية.<sup>1</sup>

7- تغيير دور الادارة الوسطى: ان الادارة العليا تسعى التغيير والتطوير في فاعلية كفاءات الادارة الوسطى، حيث ان دور المديرين لم يعد فقط تسلم التقارير بشكل دوري أو بشكل هرمي تقيدي مثل السابق، وانما يجب أن يكونوا على استعداد للاستجابة السريعة عند وقوع التغيير، لذا يجب عليهم عدم التقيد بالقوانين الوضعية المكتوبة القابلة للتغيير، ووضع مصلحة العمل ومسؤولياته فوق كل الاعتبارات.

8- الرغبة في الابداع والابتكار: في ظل ماتشده المكتبات من تطور وتغيرات متسارعة في شتى المجالات والميادين ظهرت الحاجة الى القدرة على التفكير الاستراتيجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الابداع والابتكار والتميز

9- التطور المهني للموظفين: يستوجب هذا العامل من المكتبات الأكاديمية العمل على تطوير موظفيها وتدريبهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات المهنية المناطة بهم، والسعي نحو تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة لهم والتي تعمل على تنميتهم فكريا وثقافيا من أجل فهم عمليات التغيير والتطوير المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي لهم

10- الرغبة في التميز والنماء: ان ما يدفع المكتبات لاحداث التغيير والتطوير هو رغبتها في مواجهة التحديات والضغوطات الخارجية المحيطة بها من أجل التميز والنماء، حيث أن المكتبات تعتبر مركزا للتعليم والتعلم والبحث العلمي.<sup>2</sup>

1. lalitha aswath, anjaneya reddy. Change management in academic libraries: a perspective. UGC national seminar on management digital/e-resource. department of library and information science (DLIC). Hyderabad, august 19-20, 2011, p404.

2. العاصمي، أحمد بن حمد بن خلفان وآخرون. دوافع التغيير والتطوير بالمكتبات الأكاديمية: المكتبات الأكاديمية العمانية نموذجا. المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات بعنوان: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم واقتصاد مجتمع المعرفة - المسؤوليات، التحديات، الآليات، التطلعات السعودية. مجلد 1. جمعية المكتبات والمعلومات السعودية. الرياض، 2017، ص 163 - 164.

11- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وبطء العمل وارتفاع تكلفته، وتدني الانتاجية، مما يستدعي ادخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

12- الفشل في بعض المجالات الوظيفية: كالتزويد أو الفهرسة والتصنيف أو الاعارة وغيرها اذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني واضح في الانتاجية أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات وغيرها مما يستدعي ادخال التغييرات اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية<sup>1</sup>

ب/ الأسباب الخارجية: هناك أسباب أخرى للتغيير تأتي من البيئة المحيطة بالمكتبة ومن بين هذه الأسباب مايلي:

1- البيئة: في حالة تغيير البيئة الخارجية، يصبح التغيير في المكتبات ضرورياً، وتتضمن البيئة الخارجية الكثير، كالظروف الاجتماعية، والثقافية والسياسية والاقتصادية... الخ

2- التشريعات: قد يحدث التغيير نتيجة صدور قوانين أو لوائح حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمكتبة (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات...) أو حدوث تغيير في التوجيهات القانونية في البيئة الخارجية للمكتبة.

3- التقدم التكنولوجي:

أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أساليب العمل الفنية في المكتبات وفي التغيير الذي يحدث في المكتبات، وجعلت هذه التكنولوجيا المكتبات أكثر كفاءة وأكثر وفراً في تكاليف العمل والانتاج والخدمات، ويلاحظ ذلك في صناعات الحاسبات الآلية والبرمجيات، فالتغيير فيها سريع جداً مما جعل المكتبات لاتستطيع أن تحتفظ بموجوداتها الرئيسية على المدى الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> فرحات، نساء. إدارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 71.



4-زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات:مما يستدعي تغيير واضح في السياسات وأساليب العمل واجراءاته،وطبيعة الخدمات المقدمة الى المستخدمين،وطبيعة القوى العاملة وحجمها،والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.<sup>1</sup>

5-تغير حاجات المستخدمين ورغباتهم وتوقعاتهم:يمثلون أداة مهمة في تقييم استراتيجية المكتبات الأكاديمية فيما يتعلق بتحقيق توقعاتهم في دور المكتبة،بما يتوافر بها من خدمات تكنولوجية،وثقافية،وعلمية متطورة يمكن أن تقدمها لهم ، فالطلبة النخبة في المكتبات الجامعية لهم احتياجات خاصة تتناسب مع مستوياتهم الفكرية والعلمية المتميزة وعلى المكتبة السعي الى توفيرها لهم،كما يعتبر تزايد عدد المستخدمين وتنوع مستوياتهم الاجتماعية والعمرية والعلمية عاملا آخر يدفع بالمكتبات الأكاديمية نحو السعي الى التغيير والتطوير،لاسيما وأن هذا الدافع يتسم بتسارع الرغبة نحو ذلك.<sup>2</sup>

6-زيادة نمو المعلومات: أثر النمو السريع في إنتاج المعلومات بأشكال متنوعة على إدارة المكتبات ، حيث ستزداد جودة وكمية المعلومات وستتزايد احتياجات المستخدمين وطلباتهم وبالتالي، يجب أن تتغير المكتبات أساليبها لتلبية متطلبات المستخدمين<sup>3</sup>

### ➤ أهداف إدارة التغيير في المكتبات الجامعية:

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

-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 أي تغيير ترمي اليه المكتبة هو تغيير انساني أولا وفهم العاملين في المكتبة له أمر أساسي وضروري حتى يكتب له النجاح

<sup>1</sup> همشري،عمر أحمد. مرجع سابق،ص 179 .

<sup>2</sup> العاصمي،أحمد بن حمد بن خلفان وآخرون. مرجع سابق،ص164.

<sup>3</sup> lalitha aswath,anjaneya reddy.op.cit,p405.

- القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المكتبة، وذلك باستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام الذاتية للادارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل
- ادخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجي في المكتبة وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد واجراء التعديلات اللازمة في النظم الداخلية بشكل يؤدي الى نجاح التميز التكنولوجي.
- تبسيط اجراءات العمل في المكتبة سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها بما يساهم في أدائها في وقت أسرع وبجهد أقل وتكلفة أدنى
- تغيير الأنماط القيادية في المكتبة من أنماط بيروقراطية بحيث تهتم بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات<sup>1</sup>

- تحقيق أهداف الجامعة على مستوى عال.
- التكيف الكامل لمكتبات الجامعة مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
- تحويل أسلوب القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية من الإدارة التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.
- إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأي بين العاملين<sup>2</sup>

## 2. 3. فوائد إدارة التغيير في المكتبات الجامعية:

تتمتع إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية بالعديد من الفوائد نذكر منها:

- تعمل إدارة التغيير على تحسين أنشطة التعليم والتعلم والبحث باستخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتوفر خدمات ذات قيمة مضافة في المكتبات الجامعية في مجالات فهرسة وتلخيص ونشر البحوث المحلية ورقمنتها كوسيلة لتسهيل التعلم، فادخال مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنترنت والأقراص المضغوطة وقواعد البيانات وشبكة الانترنت العالمية وإستخدامها في المكتبات الجامعية لها تأثير على المشاريع البحثية، حيث تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية التدريس والتعلم والبحث، اضافة الى ذلك جعل

<sup>1</sup> فرحات، نساء ابراهيم موسى. ادارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> حسنين، منى محمود عبد المولى. مرجع سابق، ص 551.

الوصول إلى المعلومات أسرع على مستوى العالم، وتعزيز الوصول المفتوح الذي يعزز التواصل العلمي على المستويات المؤسسية والوطنية والدولية

-تجلب إدارة التغيير فوائد الحفاظ على البنية التحتية للبحث وخطط إدارة البيانات العلمية التي تضمن الوصول دون عائق والاستخدام المتكرر والمعالجة والتقييم وموثوقية البيانات.

-تأتي إدارة التغيير بهياكل جديدة قائمة على الشراكة ومدعومة بأهداف مشتركة تساعد في تعزيز شبكات المعلومات وتقاسم الموارد

- يعمل التغيير على زيادة حدة تحول الموظفين إلى محترفين ليسوا قادرين على مواجهة الأحداث القادمة فحسب ، بل أيضًا توقعها وتخطيط وإدارة التغييرات كعامل رئيسي لبقاء ونجاح المكتبة الجامعية كمنظمة

- إدارة التغيير تحقق تحسناً في أمان المكتبة، لأنه يأتي مع أجهزة أنظمة الأمن الإلكترونية (كاميرا المراقبة الإلكترونية، وأنظمة وبوابات الأمن الإلكترونية، ونظام تحديد التردد اللاسلكي (Rfid) ، ونظام الإنذار المحيط ، وما إلى ذلك) ويساعد ذلك على تأمين مواد المكتبة ويجنبها من السرقة والخسائر غير الأخلاقية.<sup>1</sup>

-تؤدي إدارة التغيير إلى زيادة استخدام المعلومات وفهم احتياجات المستخدمين وتعزز جودة الخدمة كما أنها تضيف قيمة أكبر للخدمات والقيادة فضلاً عن تحقيقها لأهداف المكتبة وزيادة أهميتها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jason makanga.change management in academic libraries: A case study of the technical university of Kenya library Nairobi county. project submitted in partial fulfillment for the award of the degree of master of library and information science. april, 2019.p27-29.

<sup>2</sup> lalitha aswath,anjaneya reddy.op.cit,p 406.

## 4.2: أنواع التغيير في المكتبات الجامعية:

التغيير عملية فنية يتطلب القيام بها وجود خبرات وامكانيات شخصية لدى القائد الاداري لتساعده على انجاح عملية التغيير بعد ادراك جوانبها المختلفة،ولاشك أنه لنجاح عملية التغيير لأبد من فهم طبيعته ومعرفة أنواعه ،وهناك عدة أنواع يمكن ايجازها على النحو التالي:

**أولاً: من حيث سرعة التنفيذ:** ينقسم التغيير من حيث سرعة التنفيذ الى ثلاثة انواع هي:

- أ-تغيير متدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة الى التغييرات الأكثر صعوبة.
- ب- التغيير المرحلي:وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير الى أهداف فرعية أو ثانوية بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير.
- ج-التغيير الشامل:وهو التغيير الشامل عناصر المنظمة الأساسية جميعها كالأفراد والجماعات والأهداف والهيكل التنظيمي والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا مرة واحدة.

**ثانياً: من حيث مدى التخطيط:**ويمكن تقسيم التغيير من هذه الناحية الى:

- أ-تغيير مخطط:وهو اجراء اداري يهدف الى تعديل أو تبديل أو حذف أو اضافة محسوبة في العناصر الأساسية للمكتبات وفقاً للتبريرات والتفسيرات الخاصة بالتغيير وبمتطلباته والفوائد والعوائد التي يمكن الحصول عليها من اجراء هذا التغيير.
- ب-تغيير غير مخطط:وهو التغيير الذي قد تقوم به المكتبات كاجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة،كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية،مما يترتب عليه أحيانا نتائج غير ملائمة وربما ضارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الساعدي،علاء عبد الحسين.أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي:دراسة ميدانية عن البنك الاسلامي الأردني.الاداري.السنة 18.ع66.عمان،سبتمبر 1996، ص 136 .

ثالثا: من حيث ردة فعل الإدارة تجاه التغيير: ويمكن تقسيم التغيير وفقا لذلك الى:

أ-تغيير متوقع:وهو التغيير الذي سبق للمكتبة أن تهيأت له وتنبأت واستعدت له

ب-تغيير غير متوقع:وهو التغيير الذي يحدث دون أن تتنبأ به المكتبة ولم تستعد له وهذا النوع من التغيير يكون له أضرار جسيمة اذا لم تتكيف معه المكتبة بالطريقة الملائمة<sup>1</sup>

رابعا:حسب مصدر التغيير:

-التغيير المتعمد:يكون هذا التغيير متعمدا،أي صادرا من السلطة الداخلية للمكتبة،وينسب التغيير المتعمد الى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء

-التغيير المفروض:في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا على المكتبة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية،أي أن المكتبة لاتقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المكتبة،وعليها أن تنفذه ،كأن يكون التغيير اجباريا عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الادارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل مثلا.

-التغيير التكيفي:هذا التغيير ليس متعمدا صادرا عن السلطة الداخلية،وليس مفروضا من السلطات الخارجية،وانما يحدث بناءا على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه،أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه.<sup>2</sup>

خامسا:من حيث تدخل ارادة الانسان في احداث التغيير:

أ-تغيير تلقائي:وهو تغيير لم تتنبأ به المكتبة ولم تستعد له مسبقا،ويولد لدى المكتبة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التي تستوجب التغيير

<sup>1</sup> الساعدي،علاء عبد الحسين، مرجع سابق ،ص136.

<sup>2</sup> صباحين،رياض.إدارة التغيير ترف أم ضرورة.رسالة المكتبة المجلد47.العدد الرابع.الأردن، كانون الأول 2012، ص115-116. مطلع عليه من الموقع: <https://search-emarefa-net.www.snd1.arn.dz/> يوم:

2020/05/20 على الساعة 11:48.

ب-تغيير مخطط:وهو التغيير الذي يتحقق لرغبة الانسان في احداث التغيير،فيحدد أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائجه المتوقعة

سادسا:من حيث مستوى التغيير: ويستخدم المعيار الجغرافي للتمييز بين ثلاثة مستويات من التغيير أبرزها:

أ-على مستوى الدولة:ويشمل كافة المناطق الجغرافية داخل الدولة

ب-على مستوى الاقليم:ويركز على احتياجات المكتبات في الأقاليم المختلفة داخل الدولة الواحدة لتحقيق التوازن والتكامل بينها

ج-على مستوى المكتبة الواحدة<sup>1</sup>

سابعا:من حيث الشمول:ويمكن تقسيم التغيير من حيث الشمول الى:

أ-تغيير شامل:وهو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المكتبة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية،ويهتم بكافة الجوانب في المكتبة لأجل احداث تغيير شامل.

ب-تغيير جزئي:وهو التغيير الذي يركز على بعض جوانب المكتبة ،في النواحي السلوكية أو التنظيمية أو الفنية أو التكنولوجية ،وقد تلجأ المكتبات للتغيير الجزئي لحل مشاكل طارئة أو لقلّة تكلفة التغيير الجزئي مقارنة بالتغيير الشامل.

ثامنا:من حيث مدى مشاركة الادارة في عملية التغيير:ويمكن تقسيم التغيير وفقا لذلك الى:

أ-التغيير من أعلى الى أسفل :وفي هذا النوع من التغيير يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة،حيث تستخدم الادارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير فنقوم الادارة بتحديد المشكلة ووضع الحلول،ويتم التنفيذ باصدار الأوامر أو تغيير المناصب والقيادات أو تغيير الجانب التكنولوجي ويحقق هذا الأسلوب السرعة في ادخال التغيير.

ب-التغيير من أسفل الى أعلى:وعلى عكس الاتجاه السابق،تأتي المناداة لاحداث التغيير من جانب المستويات الادارية الأدنى،أو قد تطلب الادارة العليا منها قيادات التغيير.ويبدأ التغيير

<sup>1</sup> فرحات، ثناء.ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 72.

في هذا النوع بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، أو ادخال جماعات أو ادارات استشارية لاقتراح الطرق الجديدة للتغيير أو تطبيقه في احدى الادارات أو الأقسام قبل أن يمتد لبقية المكتبة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة بالتغيير السابق، وقد لا ينتشر تطبيقه الا بتدعيم من الادارة العليا.

ج- التغيير بالمشاركة: وفي هذا النوع من التغيير تكون المسؤولية مشتركة بين الادارة العليا والأفراد في المستويات الادارية الأدنى، اذ يعمل الفريقان على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير

تاسعا: **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي هو التغيير الخاص بالأجهزة والمعدات مثل التغيير التكنولوجي، أما التغيير المعنوي فهو الذي يشمل تغيير سلوك العاملين النفسي والاجتماعي وكذلك تغيير طرق أداء العمل وأساليبه.<sup>1</sup>

-يعتمد اختيار نوع التغيير المناسب على الامكانيات المتوافرة والبيئة المادية والاجتماعية حتى تتكامل عملية التغيير دون حدوث فجوات وثغرات أو اختلالات في العمل بالمكتبة

### 2. 5: أشكال ومجالات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية

#### ➤ أشكال التغيير في المكتبات الجامعية

1- التغيير استجابة لضغوط خارجية: تعتمد الادارة الى اختيار التغييرات الواجبة في التنظيم أو في بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير. ويلاحظ هنا ما يأتي:

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

ب- أن بعض المكتبات تكون أسرع من غيرها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض المكتبات الأخرى

<sup>1</sup> فرحات، ثناء. ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق ، ص72-74.

ج- أن التغيير الناشئ استجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا، ويتوقف مدى تحقيق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للتنظيم الإداري في مواجهة تلك الضغوط من ناحية أخرى

2- التغيير تلمسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للمكتبة وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبيين الأول قدرة المكتبة على مواجهة أوضاع البيئة المحيطة بها، والثاني ضعف بعض عناصرها وعدم توافقها مع باقي العناصر، والأسلوب المتبع عادة في أحداث هذا النوع من التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى باعادة التنظيم ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة مثل مشكلات العاملين ومنازعاتهم، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيههم وشكاوى المتعاملين مع المكتبة واخفاق المكتبة بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافها كلها أو بعضها<sup>1</sup>

3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: وهدف التغيير في هذه الحالة هو تمكين التنظيم الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ واخضاعها للتعامل وفق مايرتضيه التنظيم، ومما لاشك فيه أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعا وذلك لسببين:

- ✓ الأول: لأن هذا التغيير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المكتبة الذين لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم
- ✓ الثاني: أن تحقق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعي لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المكتبة.

4- التغيير بالتقليد للآخرين: هناك من رجال الإدارة الحديثي العهد بالأعمال من يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويغيب عن أذهانهم أن لكل مكتبة ظروفها وقدراتها وأن

<sup>1</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، ص 89.



النظام الناجح في مكتبة ليس ناجحا بالضرورة في مكتبة أخرى، لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية الحجم والنوع والعمليات الفنية والامكانيات المادية والبشرية وغير ذلك من تفاعلات قد يكون غير معلنة.

5- الإدارة بالأزمات: وهي التغييرات التي تحدثها الإدارة لمواجهة مشاكل وأزمات حدثت فعلا وأثرت في أداء المكتبة لأنها لم تر شواهد التغيير أو تستعد له في الوقت المناسب، أي الإدارة بالأزمات والكوارث، ويتم التغيير وتشخيص الآثار الحادثة كما يتم أيضا وضع اجراءات لمواجهة بعد وقوع المشاكل والأزمات، ويكون الثمن فادحا في هذه الحالة فلم يتبق أمام المكتبة الا فرص مستقبلية محدودة غالبا ما لا تكفي لاستعادة المواقف لصالحها ومن ثم تحدث الأزمات والكوارث

6- التغيير الى الأفضل: ليس هناك عيب في أن تحاول الإدارة الحديثة للوصول بمكتبتها الى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد، وأفضل أنواع التغيير الى الأفضل هو الذي يأتي من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمي أو تشجيع الابتكار

7- التغيير للتحديث: ظهر في الفترة الأخيرة لدى بعض المكتبات الرغبة في احداث التغيير أن تلجأ الى سياسة التحديث بمعنى الاستعانة بكل ما هو حديث بأي شكل من الأشكال، ولكن ليس في مقدور هؤلاء شراء كل المستحدثات، وربما كان من الأفضل لها أن يأخذها بالتدريج طالما كان ذلك ممكنا.

8- التغيير باستطلاع ملامح المستقبل: يطلق على هذا التغيير في 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 والاجراءات والمعايير وأساليب العمل والقدرات، ومن ثم تتحقق الملاءمة لانجاح التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، ص 90-91.

➤ مجالات إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية:

من أهم مجالات التغيير في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر:

- الأنشطة والأعمال: مثل احداث أنشطة وأعمال جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو الغاء بعضها.

- الموارد المادية: كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتغيير نوع المواد الخام المستخدمة وغيرها .

- السياسات: كتعديل سياسات قائمة، أو الغائها، أو ادخال سياسات أخرى جديدة.

- طرق العمل وإجراءاته: كتبسيط اجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء، أو ادخال أساليب جديدة... الخ

- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل اعادة تقسيم الوحدات التنظيمية، أو احداث ادارات أو أقسام جديدة، أو دمج بعضها أو الغاء بعضها الآخر... الخ

- تغير العنصر البشري: ويأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة أو تخفيضه أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية المهنية.<sup>1</sup> تتطلب هذه التغييرات الموجهة نحو الموظفين في المكتبة إعادة تصميم نظام الموارد البشرية. سيشمل ذلك إنشاء قاعدة بيانات ليس فقط لتسجيل الكفاءات والمهارات اللازمة لكل مهمة ، ولكن أيضًا لمطابقة الموظفين بالوظائف. حيث سيساعد ربط قاعدة البيانات بقائمة شركة توظيف مهنية على تحديد المرشحين المناسبين عند ظهور وظائف شاغرة. وبالتالي سيتطلب تطوير المكتبة الرقمية بشكل خاص توظيف الأشخاص ذوي مهارات تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى عليان. ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2002، ص151-152.

<sup>2</sup> Lawrence W.H. Tam and Averil C. Robertson .Managing change : libraries and information services in the digital age. Article in Library Management. v23. n8, December 2002,p12 .

-التغيير التكنولوجي: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة، وعادة ما يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة كاستخدام نظم معلومات متطورة، أو ادخال آلات ومعدات جديدة أو تنفيذ برامج احلال أو استبدال، أو ادخال نظم الكترونية مستحدثة... الخ<sup>1</sup>

-التغيير في الجودة: ان المكتبات التي تسعى الى البقاء والاستمرار لن تضطر الى التغيير فحسب فلا بد لابد لها من غرس ثقافة الجودة في أنظمتها واجراءاتها، وسيتعين عليها اعادة منتجاتها وخدماتها لجعلها موجهة نحو المستفيد، وبالتالي فان نجاح أو فشل أي جهود تغيير يعتمد على رضا المستهلك، فاذا لم ينتج عن التغيير منتجات أو خدمات ذات جودة تلي توقعات المستفيدين فان المكتبات لن تحقق أهدافها.

-التغيير في التسويق: ان التسويق لايعني مجرد البيع أو الاعلان أو العلاقات العامة أو التسعير والتوزيع بل له دلالة أوسع حيث يشمل جميع الأنشطة اللازمة لخلق وتحفيز وتلبية طلب المستفيد والمكتبات في الأساس هي منظمات خدمية تتميز بأنها غير ملموسة وقابلة للتغيير وهذا مايجعل تسويقها أكثر صعوبة ممايستلزم التغيير في طرق التسويق

-التغيير في الأهداف والإستراتيجيات: من أجل تنفيذ التغيير تحتاج المكتبة الى وضع خطة استراتيجية يجب تقييم رؤيتها وقيمها واعادة تصميمها، حيث أن الاستراتيجية تعني وضع اتجاهات واضحة فيما يتعلق بأهداف المكتبة القصيرة والطويلة الاجل بحيث تكون قابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية ومحددة زمنيا اضافة الى اعتماد مسار العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات ويجب أن يكون التقييم والتحسين المستمر هما العاملان الأساسيان للاستراتيجية العامة للمكتبات والتي بواسطتها يتم توضيح اتجاه التغيير.

-التغيير في التكاليف: التكاليف هي أيضا جزء من محتوى التغيير، فعادة مايكون المستفيدون على استعداد للدفع مقابل المنتجات والخدمات التي تلي توقعاتهم وطلباتهم ولايترددون لدفع رسوم للمكتبات التي تقدم خدمات ومنتجات عالية الجودة ولهذا يجب أن يكون هيكل التكلفة على قدم المساواة مع التغيرات الاجمالية ويجب تنظيم تكاليف المدخلات وتكاليف الانتاج

<sup>1</sup> فرحات، نساء. إدارة التغيير في المكتبات العامة، مرجع سابق، ص 77.

وتكاليف التسيير وتكاليف الصيانة ومالي ذلك بشكل مستمر وتقليلها الى أقصى حد وبالتالي فان ادارة التكاليف وتغييرها أمر مهم <sup>1</sup>.

-التغيير في مصادر المعلومات: تعددت مصادر المعلومات في الوقت الحاضر وتتنوع، وكان لتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها الواسعة في خزن المعلومات واسترجاعها وتطور صناعة النشر الالكتروني الدور البارز في هذا المجال، ولم تعد مصادر المعلومات التقليدية المطبوعة والسمعية البصرية هي السائدة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها، وإنما أصبحت تتنافسها على نحو واضح مصادر المعلومات الالكترونية

-التغيير في العمليات الفنية: ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور تقنيات المعلومات المتمثلة في الحاسوب وشبكات المعلومات المحلية والعالمية والانترنت في تغيير العمليات الفنية وأدواتها وركائزها في المكتبات ومراكز المعلومات، حيث جرى تحويلها من الطرق التقليدية اليدوية الى الطرق المحوسبة من خلال نظم آلية متكاملة لحوسبة المكتبات ومراكز المعلومات وتشمل العمليات المقصودة التزويد، الفهرسة، والتحليل الموضوعي، والتصنيف، والتكشيف، والاستخلاص <sup>2</sup>

التغيير في الإدارة: من المعلوم أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الادارية أدى الى ظهور مصطلح الادارة الالكترونية، باعتبارها اتجاها جديدا في الادارة المعاصرة اذ أصبح يسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير وادارة وظائف وأعمال الدول ومنظماتها، بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات وتحويلها الى منظمات تستخدم الحاسوب والانترنت في انجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها وأنشطتها الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال بدقة وسرعة فائقتين. وعليه يعتبر ادخال تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup>Md.Milan khan and Mostafa kamal.Change Managment in Academic Libraries: En Experience: Asian journal of Multidisciplinary Studies .volume3.Issue 5.May 2015 .p 176.177.

<sup>2</sup>جدوع أبو راشد، سارة سليمان .واقع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها.مذكرة ماجيسترس. تخصص: علم المكتبات والمعلومات.الجامعة الأردنية،2014، ص56-58.

والإتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الادارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية وظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الاداري والارتقاء بأداءه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

التغيير في الثقافة التنظيمية: يجمع الباحثون في سلوكيات الانسان على أهمية الثقافة في تكوين شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته فهي اطار لسلوك الفرد، كما أن لكل مجتمع ثقافة معينة خاصة به، فان لكل منظمة ثقافة خاصة بها . ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها، فالمنظمات التي أدائها منخفض يتوجب على ادارتها أن تقوم بتغيير ثقافتها ، فثقافة المنظمة هي شخصيتها فهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.

التغيير في خدمات المكتبات ومراكز المعلومات: كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف للانترنت في المكتبات ومراكز المعلومات، ولتبنيها مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقه الدور الأبرز في خروجها من اطارها التقليدي في تقديم خدمات المعلومات وارساء خدمات حديثة ومتقدمة تتماشى مع التطورات والمستجدات الحاصلة فيها ومع الحاجات المتغيرة باستمرار لمجتمع المستخدمين،

### التغيير في مباني المكتبات ومراكز المعلومات:

في خضم التغييرات والثورة التكنولوجية الحديثة والنشر الالكتروني أصبحت مباني المكتبات تواجه عددا من المشكلات نظرا لسرعة نمو المقتنيات في ظل التدفق الهائل للمعلومات وتنوع مصادرها وأشكالها، وفي ضوء هيمنة مصادر المعلومات الالكترونية فان هذه المكتبات بحاجة الى تصميم جديد لمبانيها يلبي حاجاتها ومتطلباتها، وان على من يتولى تصميمها حسن التخطيط فلا يقتصر التخطيط على المتطلبات الحالية، بل يفترض أن يلتمس تحديات المستقبل وتوجهاته ، وبذلك يكون تصميم المبنى قادرا على مواكبتها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جدوع أبو راشد، سارة سليمان..مرجع سابق، ص 65-83.

## 2. 6: متطلبات تطبيق إدارة التغيير في المكتبات الجامعية

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه
- توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
- توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
- مشاركة العاملين بالمكتبات في التغيير ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.<sup>1</sup>

## 2. 7: خطوات إدارة التغيير في المكتبات الجامعية:

تعتبر عملية التغيير جهداً منظماً وعملية مستمرة إذ لا يمكن أحداث التغيير دفعة واحدة، وذلك لضمان نجاحه وقبوله لدى العاملين والمجتمع، فالتغيير يمر بمراحل وخطوات مختلفة متدرجة وذلك لتسهيل عملية تنفيذه حيث أن أهم مراحل وخطوات التغيير الناجح في المكتبات هي مايلي:

- الفهم والإدراك:** إن أهم مرحلة من مراحل إدارة التغيير أن يطور المدير وعيه بأهمية التغيير التي تمكنه من تقييم رغبته في عملية التغيير، بالإضافة الى قيامه بصياغة مجموعة من الأسئلة ومحاولة الاجابة عنها، مثل: لماذا يعتبر التغيير ضروريا ولماذا يحدث؟ وما أهدافه وطبيعته؟ وما القوى المعارضة له التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟ وما النموذج الأمثل للتغيير؟
- إعداد الإدارة وتجهيزها:** وتعني مساعدة الإدارة في التصدي لعملية التغيير حيث يقوم المدير بتقييم قدرة المكتبة على تشخيص أنواع مختلفة من التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> حسنين، منى محمود عبد المولى. مرجع سابق، ص551.

متطلبات المكتبة ومستخدميها ومن المعلوم أن عملية التغيير الناجحة تحتاج الى التواصل والانفتاح والصراحة والتقبل وتعاون بين العاملين والادارة ودعم من قبلها.<sup>1</sup>

-**تشكيل الموارد البشرية:** اذ يجب أن يقوم المدير بتشكيل الموارد البشرية واختيار أفضلها بالنسبة للمكتبة وذلك من أجل تحقيق عملية التغيير.

-**التخطيط:** ان عملية التخطيط الجيد تكشف عن عمق المهارات الادارية للمدير وقدرته على تنفيذ عملية التغيير، ومن المعلوم أن هذه العملية تتضمن تطوير رؤية وخطة من أجل القيام بعملية التغيير، حيث تتضمن الكلفة والتصميم وتنفيذ الخطة والميزانية والجدول الزمني، وأيضا ادارة ناجحة لعملية التغيير والتخلص من العديد من مشكلات المستقبل

-**إدارة العاملين:** ان من أهم التحديات التي تواجه الاداريين هي قيادة العاملين خلال مراحل عملية التغيير، ومن أجل ادارة العاملين بفاعلية يجب على المدير أن يفهم مشاعر كل شخص تعرض لعملية التغيير، اذ أن المقاومة تعود لأسباب تتعلق بعملية تخوف العاملين وشعورهم بالتهديد، مثل: الاستغناء عنهم. ومن أجل الحصول على دعم العاملين وتقليل عملية المقاومة ما أمكن، يجب اجراء العديد من اللقاءات معهم لمناقشة أمور تتعلق بعملية التغيير

-**التنفيذ:** التنفيذ عملية تحول المكتبة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه من التغيير. وخلال عملية التنفيذ فان تصميمها يجب أن يتكامل مع وجود الادارة وعملياتها المختلفة، وأن يتم اختيار الوقت المناسب للتغيير وتحديد مايجب تغييره في المكتبة.

-**التقويم:** وتعني قياس التغييرات المتعددة، أي هل تقوم عملية التغيير بتحقيق المأمول منها والمتوقع تحقيقه، وفي حال عدم تحقيق ذلك فان المشكلات والضغوطات التي تؤدي الى عملية التغيير ولن تعود من جديد فهي فرصة لمراجعة ماتم القيام به من تغييرات<sup>2</sup>

و الشكل التالي يبين خطوات إدخال التغيير إلى المكتبات بناء على المراحل الأنفة الذكر:

<sup>1</sup>جدوع أبو راشد، سارة سليمان. مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص 42.



شكل رقم(7): خطوات إدارة التغيير في المكتبات الجامعية<sup>1</sup>

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية ادارة التغيير في المكتبات تمر ب 7 مراحل،حيث

في المرحلة الأولى لابد أن يطور المدير وعيه وادراكه بأهمية التغيير ومدى رغبته وحاجته لتطبيقه في المكتبة من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة والاجابة عليها،بعدها في المرحلة الثانية يتم تشخيص البيئة المحيطة بالمكتبة وأي نوع من التغيير سوف يتم اعتماده مع مراعاة متطلبات المكتبة والمستفيدين منها وفي المرحلة الثالثة يتم تشكيل الموارد البشرية واختيار الأفضل منها ليأتي بعدها مرحلة التخطيط ووضع خطة لهذه العملية تتضمن كل مايتعلق بادارة التغيير، وبعد وضع هذه الخطة يتم ادارة العاملين أثناء عملية التغيير والعمل على الحصول على تأييدهم وعدم مقاومتهم له، وبعد ذلك في مرحلة التنفيذ يتم تحويل المكتبة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه من هذا التغيير وآخر مرحلة يتم فيها قياس التغييرات التي تم احداثها ومدى تحققها في الواقع .

<sup>1</sup> من اعداد الطالبة استنادا لما سبق.



## 2. 8: إستراتيجيات إدارة التغيير في المكتبات الجامعية

هناك مجموعة من الاستراتيجيات المساعدة التي تستطيع أن تساعد في التغيير من أجل تحقيق أداء أفضل للمكتبات الجامعية والتي تتمثل في:

1. تعاون رئاسة الجامعة وإدارة المكتبة من أجل تطوير العمليات الفنية في المكتبة وتنميتها. ومن المعلوم أن رئيس الجامعة لن يصنع المعجزات، ولكنه يُسرّع من عملية التغيير من خلال مشاركته لفريق العمل شخصياً، بالإضافة إلى الإشادة بحدثة عمل المكتبة

2. تغيير الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي الذي من شأنه المساهمة في تقبل التغيير، وبناء علاقات جيدة مع العاملين، وفي حالة امتلاك رئيس القسم للأخلاق المهنية، وكونه جادا في أداء مهامه، وتقديمه الإرشاد والتوجيه لمرؤوسيه، فإنه يساهم في إصلاح الآخرين بشكل أوتوماتيكي، وعندها سيقومون بعملهم على الوجه الأكمل<sup>1</sup>

3. استراتيجية تقييم الاستعداد التنظيمي : وتتمثل هذه الاستراتيجية بدراسة الوضع الحالي للمكتبة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، فضلا عن تحديد الاسس التي سيتم الاعتماد عليها عند البدء بتبني هذا التغيير.

4. استراتيجية تطوير الرؤية المستقبلية للعاملين في المكتبة : وهنا تعمل الادارة على اشراك العاملين ببرامج لتطوير نظرتهم وتوسيع افاق رؤيتهم حول التطورات التي تحدث على صعيد المكتبات في العالم وما وصلت اليه المكتبات النظرية من نجاح جراء اعتمادها التغييرات المختلفة في اعمالها، فضلا عن التركيز على الجوانب الايجابية التي يمكن ان يحققها هذا التغيير للعاملين وللمكتبة على حد سواء<sup>2</sup>.

5. إستراتيجية تقاسم اتخاذ القرارات مع العاملين : يعد العاملون في المكتبات حجر الاساس في نجاح أي من التغييرات التي تتوي المكتبة الخوض فيها وتبنيها، وهنا نجد ان تبني ادارة المكتبة لاساليب المشاركة في اتخاذ قرارات تبني التغيير ومناقشة تفصيلات هذه المشروعات

<sup>1</sup> جدوع أبو راشد، سارة سليمان. مرجع سابق، ص 18-19.

<sup>2</sup> الطائي، فيصل علوان. ادارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية :دراسة مسحية.المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات .المجلد 6.العدد1. 2014.ص8.

يمكن أن يؤدي إلى إعطاء حافز إيجابي للعاملين في دعمهم الغير محدود لمشروعات التغيير التكنولوجي في المكتبة

6. إستراتيجية فتح قنوات الإتصال الأفقية والعمودية مع العاملين في المكتبة : وهنا على إدارة المكتبة ان تحول الهيكل التنظيمي للمستويات الادارية الى هيكل مرن يمكن فيه ان تلتقي جميع آراء وملاحظات العاملين بمختلف المستويات ابتداء من قمة الهرم الاداري في المكتبة الى المستوى الاول من العاملين والذين يمثلون قاعدة الهرم في العمل، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة عمودية (ما بين المستويات الادارية العليا، والعاملين العاديين بمختلف مستوياتهم ووظائفهم)، وفتح قنوات اتصال افقية والتي تسهل تبادل الخبرات والآراء والملاحظات ما بين العاملين في الاقسام المختلفة وبما يسهل من تلاقح الافكار ونضجها وتحولها الى اداة مهمة في تقاسم المسؤوليات فيما بين العاملين في المكتبة

7. استراتيجية اعادة توزيع العاملين : وتتمثل هذه الاستراتيجية باعادة تقييم كفاءات ومهارات العاملين في المكتبة، والعمل على اعادة توزيعهم على الاعمال والوظائف وفقا للتغيرات المزمع تبنيها والانتقال لها ، وهنا يتم اعادة ترشيح العاملين كلا وفق قدرته على القيام بوظائفه ومسؤولياته الجديدة

8. استراتيجية التدريب واعادة التاهيل وتحديد النقص في الخبرات : وتظهر هذه الاستراتيجية بعد ان يتم اعادة تقييم العاملين واعادة توزيعهم على الوظائف الجديدة وهنا يظهر امام ادارة المكتبة الحاجة الى التدريب الجزئي لبعض العاملين او العمل على اعادة التاهيل بالكامل الى البعض الاخر من العاملين في المكتبة، كما يبدو جليا بعد القيام بهذه العمليات ظهور حاجة فعلية لبعض المهارات التي تفتقد المكتبة وجودها وهنا تظهر حاجة ادارة المكتبة لاستقطاب كفاءات خارجية للعمل في المكتبة<sup>1</sup>

9. استراتيجية تسهيل تكيف العاملين مع التغييرات التكنولوجية : وهنا تتبنى المكتبة استراتيجية تسريع بناء مهارات التكيف والتغيير للعاملين مع التغيير التكنولوجي الجديد فيها

<sup>1</sup>الطائي، فيصل علوان. مرجع سابق، ص8.

وذلك من خلال تبسيط اجراءات العمل، والعمل على خلق اجواء المنافسة من خلال اساليب التحفيز المادية والمعنوية التي تتبناها ادارة المكتبة.

**10.** استراتيجية الرصد والعلاج المتواصل : وهنا تباشر ادارة المكتبة بالاستمرار بعمليات قياس الاداء واعتماد وتطوير استراتيجيات حل المشاكل في العمل بشكل سريع كي لا تتفاقم او تؤدي الى احباط او رد فعل سلبي لدى العاملين تجاه التغيير في المكتبة<sup>1</sup>

**11.** استراتيجية التواصل الفعال: وذلك لخلق الوعي حيث يخلق الاتصال ثقة عالية بين الموظفين وقاداتهم مما يؤدي إلى دعم التغيير.

**12.** استراتيجية التفاوض: والتي تنطوي على استعداد القيادة للتفاوض مع الأفراد والفرق وتكون قادرة على قبول التعديلات والامتيازات

**13.** الاستراتيجية التعليمية: من خلال توصيل التغييرات المرغوبة وأسباب التغيير

**14.** الاستراتيجية التشاركية: التي تعزز المشاركة النشطة للناس ومن المرجح أن تزيد من التزامهم وحماسهم لعملية التغيير.<sup>2</sup>

**2. 9:مشكلات ومعوقات ادارة التغيير في المكتبات الجامعية:** هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي ممكن أن تعترض المكتبات أثناء تبنيتها لادارة التغيير نذكر منها:

-رغبة وتوجه وتفهم العاملين للتغيير: تقوم ادارات المكتبات في كثير من الاحيان باتخاذ قرار التغيير دون النظر الى رغبة وتوجه العاملين ومدى استجابتهم للتغيير

-الميزانية:تواجه المكتبات على اختلاف انواعها ومن ضمنها المكتبات الجامعية شح في الموارد المادية المخصصة لها مع تنامي وتزايد كم المعلومات وتشتتها في اوعية المعلومات المختلفة، وخاصة الالكترونية منها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطائي، فيصل علوان. مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> Jason makanga.op.cit ,p 25-26.

<sup>3</sup> الطائي، فيصل علوان. مرجع سابق، ص 9، 11.

-عدم تقبل المستفيدين للنظم والتغييرات الجديدة: في كثير من الاحيان يحتاج المستفيدين من خدمات المكتبة الى التدريب العادي او المكثف على طريقة استخدام النظام الجديد وهنا يجد مدراء المكتبات انفسهم في حاجة الى تخصيص عدد من العاملين المؤهلين في المكتبة للمباشرة بعمليات التدريب وفي حالة عدم وجود عدد كافي للتدريب قد تواجه المكتبة مشكلة انقطاع حلقة التواصل مع مستخدميها وعزوف البعض منهم عن ارتياد المكتبة او الاتجاه الى مكان اخر لاشباع حاجاتهم من المعلومات، كما قد يجد مدراء المكتبات مشكلة في عدم تقبل المستفيدين للنظام الجديد وظهور حالات مقاومة التغيير لديهم مما ينمي حالات الاحباط لدى بعض العاملين

-امنية البيانات : تواجه المكتبات التي تخوض التغييرات التكنولوجية بعض العقبات المتعلقة بامنية المعلومات او البيانات، حيث تحرص المكتبات على تخصيص جزا من ميزانيتها للانفاق على شراء تراخيص برامج حماية البيانات من الدخول غير المصرح به، او العمل على ائتلاف او تشويه المعلومات الخاصة بقواعد بياناتها او ما تقوم باتاحتها على شبكة المعلومات الخاصة بها، فضلا عن شراء برمجيات مكافحة الفيروسات

-صيانة وتقدم الاجهزة والمعدات يمثل موضوع حاجة اجهزة الحواسيب وملحقاتها والاجهزة والمعدات الخاصة بشبكة معلومات المكتبة الى الصيانة الدائمة عقبة حقيقية امام مدراء المكتبات والعاملين فيها حيث تؤدي الاعطال العرضية الى توقف العمل كليا او جزئيا في بعض اقسام المكتبة مما يظهر حاجة المكتبة الى تكوين فريق دائم متخصص للعمل في صيانة هذه الاجهزة والمعدات، الى جانب اهمية ان تاخذ ادارة المكتبة بنظر الاعتبار تقدم الاجهزة المستخدمة خاصة فيما يتعلق باجهزة ومعدات شبكات المعلومات والاتصال الخاصة بالشبكة والتي يمكن ان تكون عقبة في مجال الاستفادة من جزء من خدمات المعلومات<sup>1</sup>

## 2. 10:تأييد التغيير ومقاومته في المكتبات الجامعية:

أولا.تأييد التغيير : فيما يلي عرض لأهم الحالات التي يؤيد فيها الأفراد التغيير:

<sup>1</sup> الطائي فيصل علوان،مرجع سابق، ص11-12.

- 1- إذا شعر الأفراد بأن التغيير هو 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 المهن الجديدة التي ستفهم 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 وطبيعة 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 متأثراً من المعلومات المرتردة الواردة من خلال دراسة حالة التغيير.
  - 10- إذا كان التغيير مستمداً من دراسة واقع المكتبة بشكل جيد وبناء على مصلحتها.<sup>1</sup>
- ويمكن إضافة أسباب أخرى قد تؤدي إلى قبول التغيير وهي:
- 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.

<sup>1</sup> الساعدي، علاء عبد الحسين، مرجع سابق، ص 144-145.

- المساهمة في مدخلات التغيير
- تكوين مشاعر طيبة تجاه التنظيم أو وظائفه.
- تكوين تأثيرات ايجابية على الأفراد من جانب الزملاء أو قادة الجماعات.<sup>1</sup>

### ثانياً: مقاومة التغيير:

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

ويمكن تعريف المقاومة بأنها السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور<sup>2</sup>، وهناك العديد من الطرق التي قد نعبر بها عن هذا منها على سبيل المثال :

- أن تقول "لا"
- التفكير في أسباب عدم صلاحية التغيير
- التباطؤ في تنفيذه
- القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة.<sup>3</sup>

ومن أهم الأسباب التي تجعل العاملين في المكتبات يقاومون التغيير نذكر:

-العادات التنظيمية: وهي نمط السلوك الذي اعتاد عليه الأفراد في أداء الأشياء وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد، وتمثل بمرور الوقت تراكم منحنى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد والمكتبات، وقواعد ونماذج تحكم السلوك، ويؤدي التمسك بالعادات التنظيمية وعدم الرغبة في تغييرها، الى الرتابة والجمود. ومما يساعد على ذلك النمط القيادي المتسم بالتحفظ

<sup>1</sup> فرحات، ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 83-84.

<sup>2</sup> الساعدي، علاء عبد الحسين، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> فرحات، ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة، مرجع سابق، ص 81-82.

والبيروقراطية والحرص الشديد على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمكتبة وبقاء الوضع على ما هو عليه وببطء حركة التغيير وعدم السعي لادخال التغييرات بل مقاومتها.

فبعض الناس لا يرغبون في 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 ماتعودوا عليه لذلك فهم يقاومون التغيير.

-العناء الشخصي من التغيير: فتغيير مكان عمل الأفراد الى مكان آخر (قسم أو ادارة أخرى) يتطلب تغييرا في عاداته ومجريات أمره مثل: إقامة علاقات جديدة بمرؤوسين ورؤساء جدد ويمكن عمل جديد أو طبيعة عمل جديدة... الخ

-المصالح الشخصية: عندما يهدد التغيير بعض المصالح الخاصة بالعاملين، مثل الدخل أو السلطات والنفوذ والمراكز الادارية، أو الكفاءة المهنية، أو نقص فرص التقدم والترقي... الخ، فمن الطبيعي أن يقوموا بمعارضة هذه التغييرات المقترحة خوفا من فقدان هذه المصالح الشخصية

العلاقات الشخصية: تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن هناك تعارضا بين علاقاته والتزاماته مع ما يتطلبه الوضع الجديد، فقد يكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة ادخال التغيير فانه سوف يصيب هؤلاء الأفراد أو الجماعات ضرر، ومن هنا يحدث الصراع بين المصلحتين مما يؤدي الى مقاومة التغيير.

-معايير الجماعة: المعايير نظام اجتماعي للمجموعات، فكل مجموعة معاييرها الخاصة المتفق عليها هي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة وهذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل بين أعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكيا ومن الصعب تغيير هذه المعايير من الخارج، وبالتالي فان قبول أو مقاومة التغيير يعتمد على مدى نجاح المكتبة في تغيير معايير الجماعة التي ترفض التغييرات الجديدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فرحات، ثناء. ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 84-85.

-التكاليف الغارقة: قد يكون هناك استثمار في الوضع الراهن بالمكتبة لبعض العاملين القدامى من حيث وجود خبرة طويلة في تعلم طرق معينة للعمل، وفي تطوير مواقف واتجاهات محددة، والتغيير يسبب لهؤلاء شعورا بضياح الجهد الطويل المبذول من قبلهم في الوصول الى الوضع الراهن، مما يؤدي الى مقاومة التغيير.

-المفاجأة: اذا حدث التغيير فجأة أو بشكل غير متوقع، فان المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد مثلا، عند اصدار قرار فجائي للتغيير، يلاحظ وجود مقاومة كبيرة من جانب منفي القرار.

-الخوف من المجهول: ان التنبؤ بالمستقبل أمر صعب، ولذلك فان الخوف من المجهول أو الخوف من نتائج ادخال التغيير والشعور بعدم الأمان الوظيفي، سواء ماكان يتعلق بالأمان المادي أو النفسي، يعد من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير حيث يسود شعور بالقلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة غير المألوفة وافتقاد الثقة بين العاملين في المكتبة، مما يجعل التغيير أكثر تهديدا بسبب الشك والريبة في دوافع الآخرين.

-سوء الفهم: عندما لا يكون هدف الادارة واضحا من التغيير ومبرراته، وهناك غياب للثقة بين الادارة والعاملين يحدث سوء فهم لدى الأفراد لأهداف التغيير وآثاره، مما يزيد من المقاومة للتغيير أو الاعتقاد بأن التغيير لا يعود عليهم بفوائد في العمل.

-ضعف نظام المعلومات والاتصالات: يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات بين العاملين وادارة المكتبة، وعدم معرفة العاملين لطبيعة التغيير والغرض منه، وآثاره ونتائجه، وعدم اشتراك العاملين في عملية التغيير والاعداد له الى مقاومة التغيير.

-الاهتمام الذاتي: بعض الأفراد أقل اهتماما بتحسين مكتباتهم عن اولئك الذين يسعون الى تطوير مكتباتهم، فالأفراد الذين لا يرغبون في التطوير يمثلون مقاومة كبيرة، أما الذين يسعون ولديهم اهتمام أكبر بالتطوير فهم لا يقاومون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فرحات، ثناء. ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 85.



-التجربة السابقة من التغيير: إذا حدث وكان الفرد غر موفق عند حدوث تغيير سابق، فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير، وقد يرجع ذلك الى تجارب الفرد السابقة منذ طفولته ،وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير.

-اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي: يرى البعض التغيير على أنه عدم رضا من الادارة عن الأفراد أو أن عملهم ضعيف، في حين يرى البعض الآخر التغيير على أنه وسيلة من ادارة المكتبة لسحب السلطة منهم

-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 اضافية كثيرة.

-اعتماد بعض العاملين في المكتبة على الآخرين في انجاز أعمالهم لذلك قد يكونون مصدرا لمقاومة التغيير

-يقاوم العاملون التغيير لعدم رؤية الحاجة الى التغيير

-يقاوم العاملون التغيير عندما يكون التغيير سريعا جدا<sup>1</sup>

ولكل ماسبق فان العبء الأكبر يقع على ادارة المكتبة في خلق المناخ الذي يساعد على تكوين المشاعر الايجابية للتغييرات اللازمة والتكيف مع هذه التغييرات.

❖ ومن المواقف التي تعكس مقاومة التغيير في المكتبات نذكر منها:

-أن يترك الفرد المكتبة نهائيا أو يتذرع المرض

-أن يحاول الفرد تسلق السلم التنظيمي الى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير الجديد وثقله على المستويات الدنيا في التنظيم

-أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية

<sup>1</sup> فرحات، ثناء. ادارة التغيير في المكتبات العامة. مرجع سابق، ص 85-86.

- أن يصبح الفرد مستهترا وغير عابئ بشيء ومتكاسلا ومتراخيا ولا يهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغييرات جديدة

- الانضمام الى 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<sup>1</sup>

ومن المعلوم أن مقاومة التغيير تتخذ أشكالا عديدة ، فقد تكون ظاهرة خفية (في شكل تنظيم غير رسمي )، كما قد تكون فردية أو جماعية ، وعلى المدير الاستعداد للمواجهة بدلا من التهرب، وفي هذا الشأن يجب على المدير أن يتتبع مجموعة من الاجراءات والأساليب التي من شأنها تخفيف حدة المقاومة وجذب الأفراد لقبول التغيير وتأييدهم اياه والمشاركة في تنفيذه ومن بين هذه الأساليب :

- تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة: هناك أربعة أساليب تستطيع بها الادارة أن تخفف من المقاومة الثقافية والانفعالية للتغيير عندما يتعلق الأمر باحداث تغيير استراتيجي في المكتبة وهي:

أولا: وضع العاملين وجها لوجه مع الضغوط التي تجبرهم على التغيير، وذلك عن طريق تحفيز العاملين للمشاركة في مبادرات التغيير

ثانيا: استقطاب المتحمسين للتغيير: وهو الذين يملكون الدافعية للتغيير، وتستطيع الادارة أن تجعلهم نماذج للعاملين الآخرين ومن أفضل الممارسات التي تؤديها الادارة أن تحدد هؤلاء المتحمسين للتغيير وتشجعهم عليه.

ثالثا: ادارة مشاعر العاملين عن طريق مساعدتهم على التعامل مع ردود الأفعال الانفعالية المقاومة للتغيير

رابعا: دعم التغيير بوسائل وأنظمة جديدة مثل زيادة المكافآت أو الحوافز بناء على مستوى تكيف كل فرد مع التغيير

<sup>1</sup> فرحات، ثناء ابراهيم موسى. ادارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، ص 105-106.

- ايضاح حقائق التغيير واطهار مزاياه للعاملين: مجرد الاخطار المسبق من قبل الادارة للعاملين بحقائق التغيير المزمع ادخاله وأسبابه وطرقه ونتائجه لا يوضح التغيير، ذلك أن مقاومة التجديدات ومعارضة التغيير والشعور بالخوف منه، والتباين في ادراك أبعاده وأهدافه، والعداء لسلطة الادارة، كل هذه ميول طبيعية متوقعة ويجب أن تنتظرها الادارة ولا تياس منها لأنه من حق الموظف أن يعرف كل تغيير يتم في عمله وأن يفهم أسبابه وأبعاده وأثر ذلك بالنسبة اليه، حيث ان ذلك هو الطريق الوحيد لاشعاره بأهميته واطمئنانه الى نية الادارة وزيادة شعوره بالأمن في المكتبة، ومن ثم فلا يجب الاكتفاء باصدار الأوامر والتعليمات بل يجب النزول الى الأفراد وفتح قنوات الاتصال وباب المناقشة والتعليق والاستفسار وكل وسائل الأخذ والعطاء بين الطرفين حتى تتغلب الادارة على مخاوف وشكوك العاملين في التغيير باعطائهم الفرصة الكافية للتفاهم والاجابة على استفساراتهم وما يعين لهم من استيضاحات، وبذلك يتأكد شعورهم بالأمان تجاه التغيير والادارة ويقل ميلهم الى مقاومة التغيير.

- بناء الثقة بين العاملين والادارة: يجب العمل على ترسيخ القيم والقواعد والاجراءات لاقامة جو من الثقة والانفتاح والصراحة بين الادارة والعاملين، فاذا كانت هناك ثقة بالادارة وقامت بتقديم المعلومات الكاملة عن التغيير وأسباب القيام به يكون هناك احتمال كبير لتصديقها، وبالتالي تكون المقاومة للتغيير منخفضة للحد الأدنى.<sup>1</sup>

- المشاركة في التغيير: قال تعالى "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى: 38) كما أمر رسوله بقوله "وشاورهم في الأمر" (آل عمران: 159) ومن الثابت علميا أن يشارك في وضع خطة ما ويشارك في تنفيذها يكون أكثر دعم لها وأقل مقاومة، فمشاركة العاملين الفعلية في كل ماتريد الادارة ادخاله من تغييرات توضح الحقائق وتساعد على تدعيم جو من الثقة والانفتاح، فالمشاركة من قبل أفراد المكتبة في عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية الى ايجاد الحلول لها تعتبر عاملا مهما لازالة مقاومة التغيير ومن ثم انجاحه وبصفة عامة، فان مشاركة العاملين في الادارة خاصة في الأمور التي تمسهم، تساعد على خفض مقاومة التغيير

<sup>1</sup>فرحات، ثناء ابراهيم موسى. ادارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، ص 107-108.

ولا يجب أن تقتصر المشاركة على مستويات الإدارة العليا بل يجب أن تمتد إلى مستويات الإدارة الوسطى وجميع العاملين، فغياب أي مستوى يؤثر على كفاءتها في المستويات الأخرى

- 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 ومراتبهم ومخصصاتهم المالية، وعليه ومن أجل نجاح عملية التغيير، لا بد أن تؤخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار دائماً.

- الدعم والمساندة: يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير، بحيث تعطي السلطة للأفراد في اتخاذ قرارات التغيير وذلك لتحسين أدائهم، وتشمل عملية الدعم أيضاً الاستماع للمشكلات التي سوف تنتج عن عملية التغيير ابتداءً من فهم انخفاض الأداء إلى تحسين الأداء

- عقد الندوات واللقاءات: مقاومة التغيير يمكن أن تنخفض من خلال عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات التي تناقش فيها أهمية التغيير وحثيتمه واستمراريته وخطته واجراءاته 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

- 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>1</sup>

التفاوض والاتفاق: التفاوض والاتفاق: يتم تقديم الحوافز لأولئك الذين يتظاهرون أو قد يبدو مقاومة للتغيير وبعبارة أخرى، يتم منحهم مزايا معينة مقابل الوعد بعدم عرقلة التغيير الذي

<sup>1</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق، 109-111.

تم إجراؤه. هذا النهج مفيد بشكل خاص للأفراد أو المجموعات الذين يمثل التغيير لهم خسارة كبيرة.

الإكراه الصريح أو الضمني: يستخدم عامل التغيير سلطته لتحريض المتمردين على الامتثال للتغيير المخطط له ، ويهددهم بالعقاب إذا لم يوافقوا على الخضوع :مثل الحرمان من المزايا،النقل،الحرمان من فرص الترقى...الخ، وقد يكون هذا النهج مفيدًا عندما يجب أن يتم تنفيذ التغيير بسرعة<sup>1</sup>

ان هذه الطرق التي تم تناولها ليس من الضروري أن تعمل مستقلة فربما توظف الإدارة مزيجا من هذه الطرق ،ويجب أن تعتمد عملية اختيار طريقة مواجهة المقاومة على تقييم رد الفعل المتوقع من الأطراف المعنية بالتغييروالهدف المطلوب تحقيقه.

❖ ويلاحظ أن لمقاومة التغيير ايجابيات نذكر منها:

-تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار ادارة المكتبة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل

-تكشف مقاومة التغيير في المكتبة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر وسائل النقل الجيد للمعلومات

-ان حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع ادارة المكتبة الى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير

-تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المكتبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn .Comportement humain et organisation .2ème édition: ERPI 2002,p88.

<sup>2</sup>الشعلان، فهد بن أحمد. التغيير التنظيمي بين الارادة والادارة.المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب.المجلد 31.العدد24،الرياض 2016،ص42.متاح على الموقع: <https://search-emarefa.net> يوم 2020/05/18 على الساعة 15:47.

خلاصة الفصل :

لقد تبين من خلال دراستنا لهذا الفصل أن إدارة التغيير أمر ضروري وحتمي لكل مكتبة جامعية وبالتالي يجب عليها السير الحثيث نحو تبني وتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث للمضي قدما نحو تطوير أدائها والرفع من مستوى خدماتها بما يتواءم وما يحتاجه المستفيدين من رغبات متجددة ومتغيرة خاصة في وقتنا الحاضر هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجب على هذه المكتبات أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب القاء الضوء على دور المقاومة في تسهيل أو إعاقة عملية التغيير والتطوير حيث تأخذ هذه المقاومة عدة صور كعدم تعاونهم مع الإدارة أو عدم الالتزام بإجراءات وقواعد العمل لذا يجب على الإدارة أن تقوم بتخفيض هذه المقاومة باتباع عدة استراتيجيات ومنه تضمن تطبيق إدارة التغيير بنجاح وبالشكل المطلوب

وسعيا منا لمعرفة تطبيق وتبني هذا الأسلوب في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة حاولنا إجراء دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية الموجودة في القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي سيتم التطرق إليه في الفصل القادم

# الفصل الثالث

## تحليل نتائج الدراسة الميدانية

### تمهيد

1.3. إجراءات الدراسة الميدانية

1-1-3. مجالات الدراسة

2-1-3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة

3-1-3. أدوات جمع البيانات

2.3. تحليل بيانات الدراسة

3.3. النتائج العامة

4.3. النتائج على ضوء الفرضيات

5.3. مقترحات الدراسة

### خلاصة

**تمهيد**

يعتبر الجانب الميداني للبحوث والدراسات العلمية تدعيم وتكملة للخلفية النظرية للدراسة وهذا من خلال مايمكن التوصل اليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الظاهرة المدروسة ، حيث سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة والتعرف على واقع تطبيق ادارة التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك من خلال اتباع مجموعة من الخطوات التي سيتم تناولها والتطرق اليها والمتمثلة في:

اجراءات الدراسة الميدانية وهذا من خلال تحديد مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة اضافة الى أدوات جمع البيانات المستخدمة ،ومن ثم يتم تحليل وتفسير هذه البيانات لنصل الى مجموعة من النتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة للدراسة والتي تكمل في الأخير بتقديم اقتراحات مناسبة .



### 1.3. إجراءات الدراسة الميدانية

تعد مرحلة تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية خطوة لاغنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل توجيهها للباحث حيث تسمح له بتوضيح حدود بحثه بشكل مضبوط ودقيق وتمثل هذه العناصر أو الخطوات في مجالات الدراسة وكذا المنهج المتبع والمجتمع الأصلي وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

#### 3-1-1. مجالات الدراسة:

-ان أي دراسة ميدانية لا بد أن تتوفر على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفيما يلي سوف يتم تحديد الحدود البشرية والحدود الزمنية والجغرافية للدراسة باعتبارها العناصر الأساسية التي توضح الاطار العام للبحث.

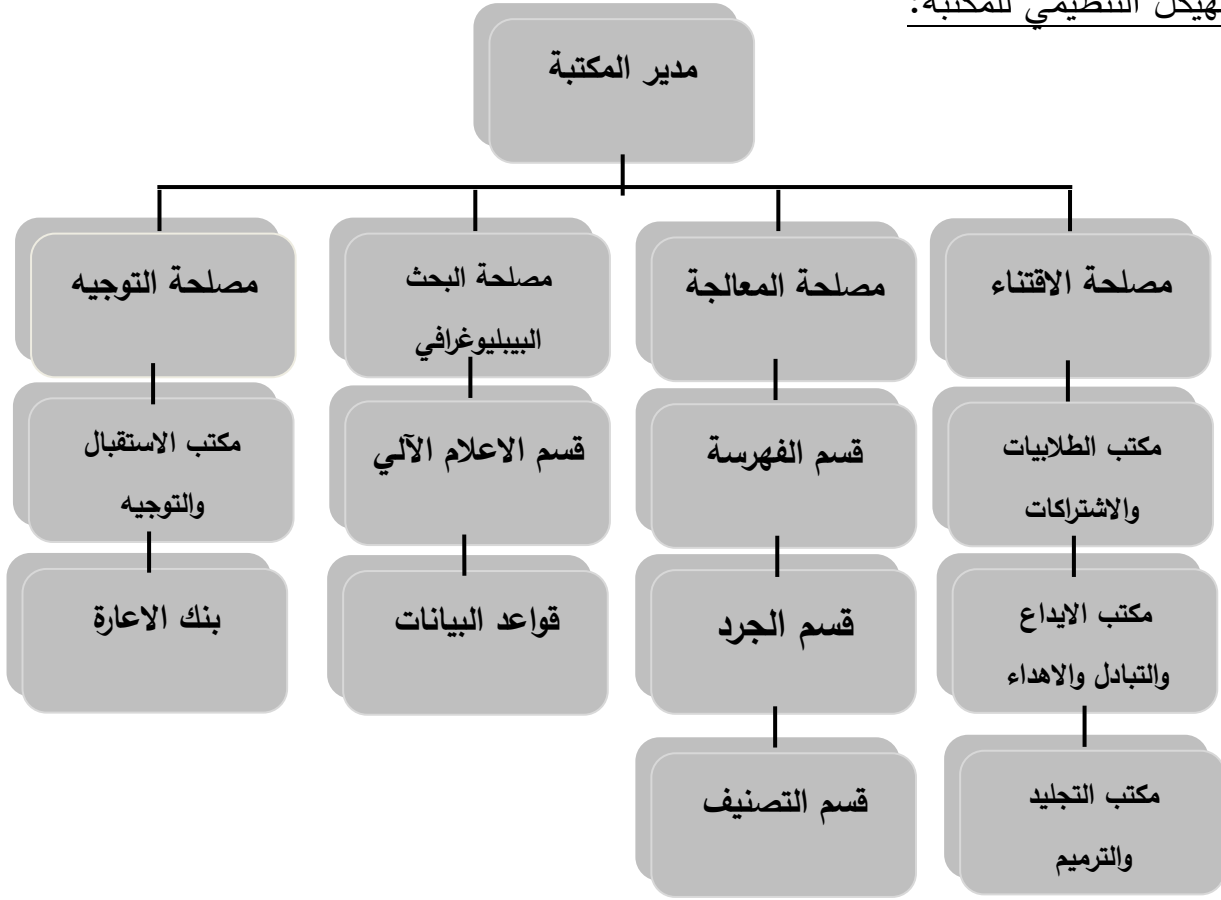
-**المجال الجغرافي:** يقصد بالمجال الجغرافي الحيز المكاني الذي طبقت عليه اجراءات الدراسة الميدانية ويتضح ذلك من خلال العنوان الفرعي أو الثانوي للدراسة:دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة- والتي تضم بالتحديد المكتبة المركزية ومكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ومكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية ويمكن تعريفها على النحو التالي:

**أولاً.التعريف بالمكتبة المركزية شتمة:**

نشأة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة-:

تقع المكتبة المركزية في جامعة محمد خيضر في بسكرة بالقطب الجامعي شتمة، حيث تم تدشينها في يوم 14 ذو الحجة 1437 الموافق ل: 18 سبتمبر 2016 على يد السيد معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي طاهر حجار، وفتحت أبوابها بشكل رسمي يوم/2016.

الهيكل التنظيمي للمكتبة:



شكل رقم (08): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة -<sup>1</sup>

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي أن المكتبة المركزية قطب شتمة تتشكل من أربع مصالح وهي : مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه، تم تحديدها في المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية الجزائرية الشعبية الديمقراطية.القرار الوزاري المشترك المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة .الجزائر.ع.62.المادة.21.المؤرخ في 24 أوت 2004.

رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة: الجدول أدناه يوضح توزيع رصيد فكري حسب التخصصات البالغ عددها إجمالاً 4351

عدد النسخ	عدد العناوين	التخصصات
897	118	علم المكتبات
1108	124	الإدارة والاقتصاد
16676	1723	القانون
451	52	الأدب واللغات
2585	305	العلوم السياسية
1729	235	علم النفس
867	108	الإعلام والاتصال
1023	70	المعارف العامة
1209	181	الفلسفة
2317	296	التربية والتعليم
292	22	العلوم الطبيعية
968	145	العلوم التطبيقية
941	156	التربية البدنية والرياضة
4581	415	علم الاجتماع
2564	401	التاريخ والجغرافيا
38215	4351	المجموع

الجدول رقم (01): رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الجدول رقم (1): يمثل رصيد المكتبة المركزية-شتمة-حسب التخصص. احصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر

موارد البشرية للمكتبة المركزية قطب شتمة :الجدول أدناه يوضح توزيع الموظفين

حسب رتبهم وتخصصاتهم

عدد الموظفين	التخصص	الرتبة المهنية(الوظيفة)
01	علم المكتبات	محافظ رئيسي
01	علم المكتبات	ملحق بالمكتبات مستوى 2
02	علم المكتبات	ملحق بالمكتبات مستوى 1
02	تقني سامي بالتوثيق	مساعد بالمكتبات
02	أمن ووقاية	عون أمن
01	اعلام آلي	مهندس دولة

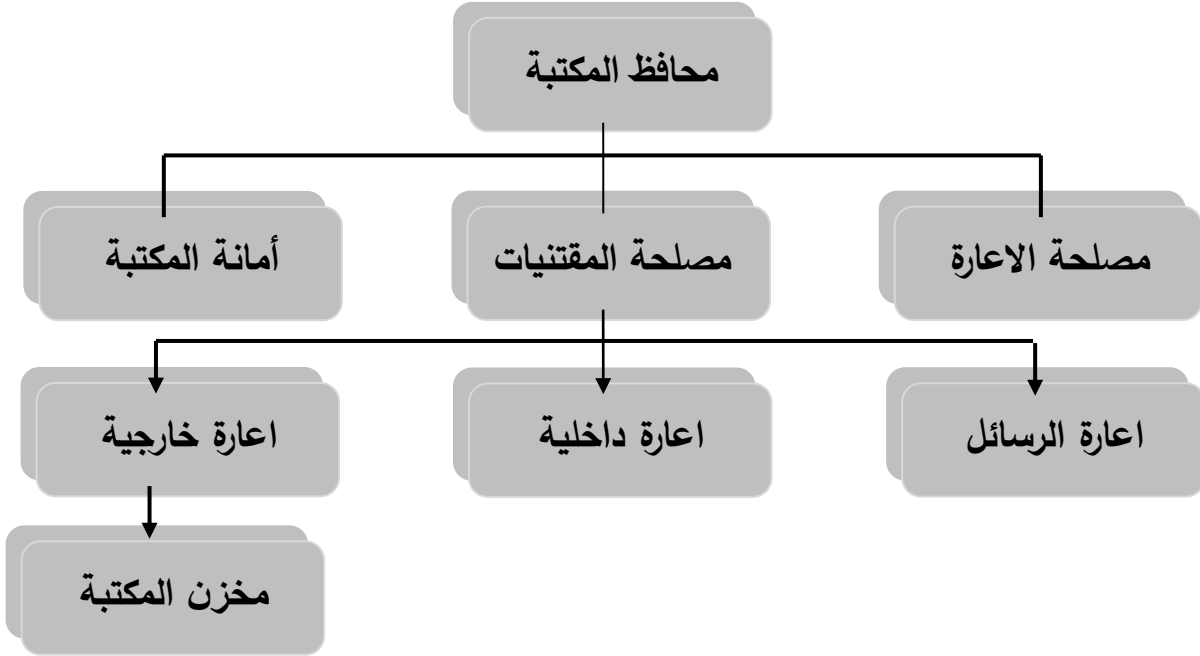
جدول رقم (02):يوضح اجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية<sup>1</sup>

ثانيا:التعريف بمكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية

1.2 نشأة مكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية: كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جزء لا يتجزأ من كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،بالجامعة المركزية وهذا في سنة 2008م، موازنة مع التخطيط للتخصصات التالية : علم المكتبات والمعلومات ، تاريخ، إعلام واتصال هذه التخصصات حديثة في إطار تطبيق نظام LMD، في عام 2009 تم تحويل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الى كلية الزراعة من نفس الجامعة وتم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية واجتماعية ، بحلول عام 2010 تم نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع مكتبة الكلية إلى القطب الجامعي شتمة ويبعد حوالي 2كم عن الجامعة المركزية.

<sup>1</sup> الجدول رقم(2):يوضح اجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية-شتمة-احصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة.

1 الهيكل التنظيمي للمكتبة:



شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من اعداد محافظ المكتبة. الشكل رقم(09):الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

3.2.1 رصيد مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: الجدول أدناه يوضح توزيع الرصيد الفكري للمكتبة حسب التخصصات:

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
علم الاجتماع	3067	26121
علم النفس	2454	19637
اعلام واتصال	1387	12111
علم المكتبات	625	5191
تاريخ	1786	12613
لغة أجنبية	1601	7164
ثقافة عامة	244	1405
قواميس	259	1938
دوريات	244	1955
مذكرات الدكتوراه	710	1177
مذكرات الماستر	503	555
المجموع	12880	89867

جدول رقم(03):رصيد مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة.الرصدة الوثائقية للمكتبة(متاح على الخط):

(تاريخ الاطلاع 2020/07/02 على الساعة 12:07) [http://fshs.univ-biskra.dz/](http://fshs.univ-biskra.dz)

2.1. 4 الموارد البشرية لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: تحتوي مكتبة كلية علوم الإنسانية والاجتماعية على عدد من الموظفين موزعين كالآتي:

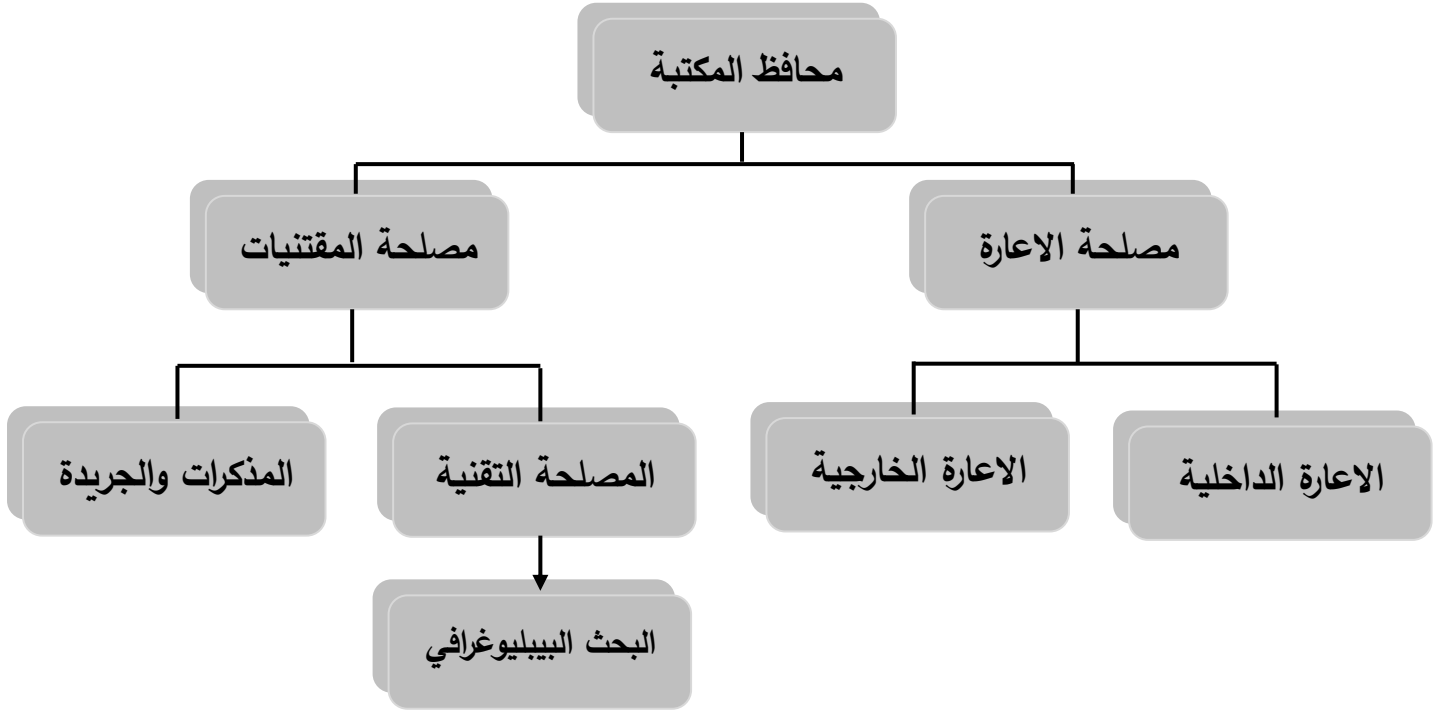
عدد الموظفين	الرتبة المهنية
01	محافظ
04	ملحق مستوى أول
01	مساعد مكتبي
07	ادماج
01	ملحق ادارة رئيسي
01	عون أمن ووقاية
15	المجموع

جدول رقم(04):اجمالي الموظفين في مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية<sup>1</sup>

ثالثا: التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: تمثل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي تتوفر في مكان آخر خدماتها. تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي هام من كتب ومجلات وجرائد رسمية ورسائل جامعية يستفيد منها الطلبة والأساتذة والباحثين بغية إنجاز بحوثهم ورسائلهم لذلك تسهر إدارة المكتبة على تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة حيث تتوفر المكتبة على أجهزة الإعلام الآلي التي هي في متناول الطلبة والأساتذة لاستخدامها في مجالات متعددة منها البحث الببليوغرافي عن الكتب وتقد لهم الإجابة عن تساؤلاتهم واستعارة ما يحتاجونه من خلال نظام الإعارة الذي تعتمده.

<sup>1</sup>المصدر:وثائق عامة داخلية

1.3.1 الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:



الشكل رقم ( 10 ):الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني لمكتبة كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية لجامعة بسكرة.الأرصدة الوثائقية للمكتبة(متاح على الخط): <http://fdsp.univ-biskra.dz/> (تاريخ الاطلاع2020/07/02على الساعة:12:09).



2.3.1 رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: الجدول أدناه يوضح توزيع الرصيد الفكري للمكتبة حسب التخصصات:

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
حقوق	6128	54842
علوم سياسية	2901	20167
باللغة الفرنسية	1177	3878
مذكرات الدكتوراه	153	202
مذكرات الماجستير	434	489
المجلات	171	171
اجمالي الرصيد	10946	79749

جدول رقم (05): يوضح رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية<sup>1</sup>

3.1.3. الموارد البشرية لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

الرتبة المهنية	عدد الموظفين
محافظ	01
ملحق بالمكتبات مستوى أول	02
ملحق بالمكتبات مستوى ثاني	02
مساعد بالمكتبات الجامعية	02
عون تقني بالمكتبات	01
ادماج	05
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01
عون أمن ووقاية	01
ملحق ادارة رئيسي	01
المجموع	15

جدول رقم (06): يوضح توزيع الموظفين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

<sup>1</sup> الجدول رقم (5): يمثل رصيد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - شتمة - حسب التخصص. احصائيات مكتبة الحقوق والعلوم السياسية لجامعة محمد خيضر بسكرة

-المجال البشري: ويشمل الموظفين المتخصصين والحاصلون على شهادات ومؤهلات علمية في علم المكتبات والمعلومات بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-

المجال الزمني: وهو الوقت المستغرق في انجاز الدراسة بشقيها النظري والميداني بداية من اختيار الموضوع وقبوله من طرف اللجنة العلمية لشعبة علم المكتبات والمعلومات الى غاية انهاء واستكمالها ،وتمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من نوفمبر 2019 الى سبتمبر 2020 وفق مراحل على النحو التالي:

-اعداد وتجهيز الجانب النظري من خلال جمع المادة العلمية والبحث في أدبيات الموضوع ومن ثم القيام بفرزها وانتقاء مايخدم الدراسة وذلك للالمام بجميع جوانب الموضوع ومن ثم وضع خطة للسير عليها وضبط الجانب المنهجي لتصبح الدراسة واضحة المعالم واستمرت مراجعة الجانب النظري للدراسة والتعديل فيه الى آخر مرحلة من البحث.

-اعداد أسئلة الاستبيان والمقابلة وتقسيمها الى محاور وعرضها على محكمين والأستاذ المشرف من أجل تصحيحها واعطاء الملاحظات اللازمة للتعديل وذلك لكي يتم صياغتها في شكلها النهائي ،وتم اعدادها لمدة 4 أسابيع(شهر)

-مرحلة توزيع استمارة الاستبيان على المكتبيين واجراء مقابلة مع محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة والتي دامت يومين 1 و 2 سبتمبر .

-مرحلة تفرغ البيانات وجدولتها وتفسير وتحليل البيانات اضافة الى عرض نتائج الدراسة والنتائج على ضوء الفرضيات وامتدت هذه المرحلة من 6 سبتمبر الى 14 سبتمبر .

**3-1-2.المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:**يعرف موريس أنجرس مجتمع الدراسة أو البحث على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنجرس،موريس.منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية.ترجمة:بوزيد صحراوي وآخرون.ط2.الجزائر:دار القصة للنشر،2004،ص298.

ويتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-والبالغ عددهم 40 عامل، أما عينة الدراسة فهي تشمل المكتبيين الموجودين بهذه المكتبات والبالغ عددهم 20 وبالتالي وفقا لطبيعة الدراسة فان العينة القصدية هي الأنسب لدراستنا والتي تعرف على أنها: العينة التي يتعمد الباحث فيها أن تكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا احصائيا تمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ماتكون الى النتائج التي يمكن أن يصل اليها الباحث بمسح المجتمع كله<sup>1</sup>

ويرجع اختيار العينة القصدية الى التركيز على ذوي اختصاص علم المكتبات والمعلومات كونهم أكثر ثقافة مكتبيا والاستفادة قدر الامكان من المعلومات المقدمة اضافة الى صعوبة الوصول والاتصال الى كافة الموظفين في مكتبات القطب الجامعي شتمة في ظل ظروف انتشار مرض كوفيد 19 وبالتالي تم اقتصارها على المكتبيين فقط وكان توزيعهم في هذه المكتبات على النحو التالي:

عدد المكتبيين	المكتبة
06	المكتبة المركزية
06	مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
08	مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
20	المجموع

جدول رقم(07):يوضح توزيع أفراد العينة على مكتبات القطب الجامعي شتمة

<sup>1</sup>صابر، عوض فاطمة.خفاجة،ميرفت علي.أسس ومبادئ البحث العلمي . الاسكندرية:مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية،2002،ص196.

3-1-3. أدوات جمع البيانات: ان أي بحث علمي يتطلب الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعد الباحث في الوصول الى البيانات اللازمة حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع وميدان الدراسة

وفي موضوعنا المتعلق بواقع تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية فقد تم استعمال مجموعة من هذه الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع حيث سيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع محافظي المكتبات محل الدراسة قصد جمع البيانات الجديدة لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان سيتم ايجاز هذه الأدوات فيما يلي:

-استمارة استبيان:تم الاعتماد على استمارة استبيان مقننة في موضوع الدراسة وهي عبارة عن "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث".<sup>1</sup>

وقد حاولنا قدر الامكان تصميم أسئلة بسيطة تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين بحيث تمكننا هذه الأسئلة من الاجابة على فرضيات البحث ،أما بالنسبة لتحكيم استمارة الاستبيان فقد تم تحكيمه من قبل أستاذة واحدة فقط (طرشي حياة) في تخصص علم المكتبات نظرا لصعوبة الاتصال بمختلف الأساتذة خاصة في ظل انتشار وباء كورونا كوفيد 19 ،وكان هدف هذا التحكيم التأكد من المستوى المعلوماتي للاستمارة من حيث (دقة الأسئلة،ابتعادها عن الغموض،تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة ،عدم حملها للتناقضات...)وقد تضمنت استمارة الاستبيان 28سؤالا بين أسئلة مفتوحة ومغلقة ونصف مفتوحة ويمكن عرض محاورها كالآتي:

المحور 1:يتضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول وعي وادراك موظفي مكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية ،ويحتوي 3 أسئلة من السؤال الأول الى السؤال الثالث

<sup>1</sup> ربحي،مصطفى عليان.البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه.مرجع سابق، ص 90.

المحور 2: يتضمن هذا المحور الأسئلة التي تدور حول عوامل تطبيق ادارة التغيير حيث كان بعنوان "يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة-عوامل داخلية وأخرى خارجية،ويحتوي على 8 أسئلة من السؤال 4 الى السؤال 11.

المحور 3: يتضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول مدى تطبيق التغيير وادارته في هذه المكتبات حيث جاء بعنوان "التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة،وتضمن 11 سؤالاً من السؤال 12 الى السؤال 22.

المحور 4: جاء المحور الرابع بعنوان "ادارة التغيير بمكتبات القطب شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-بين التطبيق والرفض،ويحتوي على 6 أسئلة من السؤال 23 الى السؤال 28.

وبالتالي فان مجموع العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان 28 سؤالاً

-المقابلة:تعتبر المقابلة من بين أدوات جمع البيانات الأساسية التي تساعد الباحث في انجاز موضوع دراسته حيث تعرف بأنها لقاء بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه،ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الاجابات على الاستمارات<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على المقابلة المقننة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة من خلال اجراء مقابلات مع محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة وقد شملت المقابلة نفس محاور أسئلة الاستبيان حيث أن جميع الأسئلة التي طرحت على المكتبيين هي نفسها طرحت وبصياغة أخرى مع المحافظين مع اضافة بعض الأسئلة التي لايمكن الافادة بها الا من طرف محافظي هذه المكتبات وبالتالي تضمن دليل المقابلة 31 سؤالاً.

<sup>1</sup> ربحي،مصطفى عليان.البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه.مرجع سابق ،ص106.

## 2.3. تحليل بيانات الدراسة:

## 2.3. 1. تحليل البيانات الشخصية:

## ❖ متغير الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
50%	10	ذكر
50%	10	أنثى
100%	20	المجموع

جدول رقم(08): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



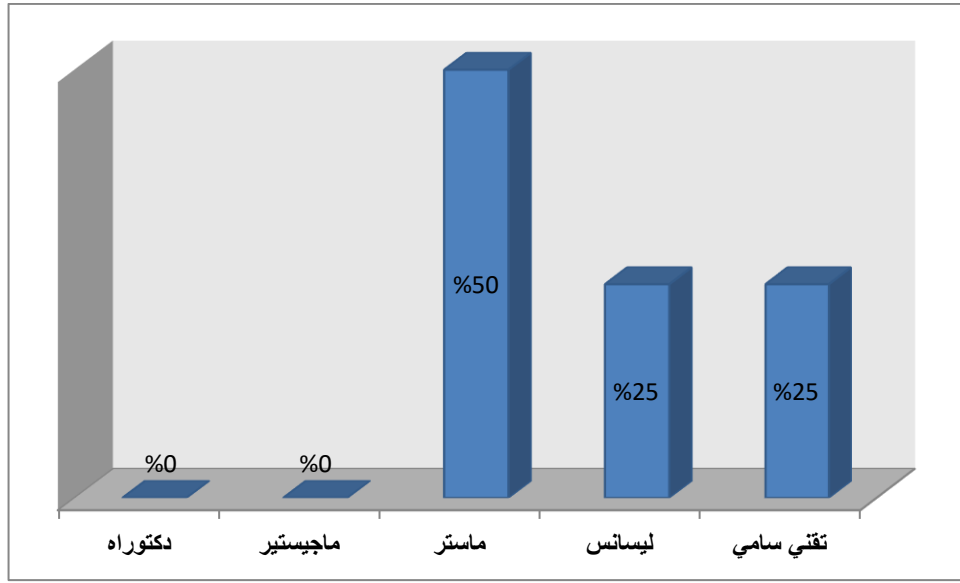
شكل رقم(11): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

-ويقصد بالجنس اجابة المبحوثين باختيار واحد من البندين ( ذكر ،أنثى) بحيث لاحظنا من خلال النتائج المحصل عليها أن نسبة الذكور تتساوى مع نسبة الاناث بمعدل 50% لكل منهما وهذا يدل على أن كلا الجنسين لهما نفس الحظوظ في التوظيف.

## ❖ متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية%	التكرار	الشهادة العلمية
0%	00	دكتوراه
0%	00	ماجستير
50%	10	ماستر
25%	5	ليسانس
25%	5	تقني سامي
100%	20	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح توزيع الباحثين حسب الشهادة المتحصل عليها



الشكل رقم (12): يمثل توزيع الباحثين حسب الشهادة المتحصل عليها

-ويقصد بها الشهادة أو الدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة حيث لاحظنا من خلال النتائج المحصل عليها أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على شهادة الماستر وقدرت بـ 50% وهي تشكل نصف عدد المكتبيين العاملين في مكاتب القطب الجامعي شتمة وهذا راجع إلى أن هذه المكاتب توظف وتعتمد على موارد بشرية مؤهلة تساعد على تطوير وتنمية فعالية

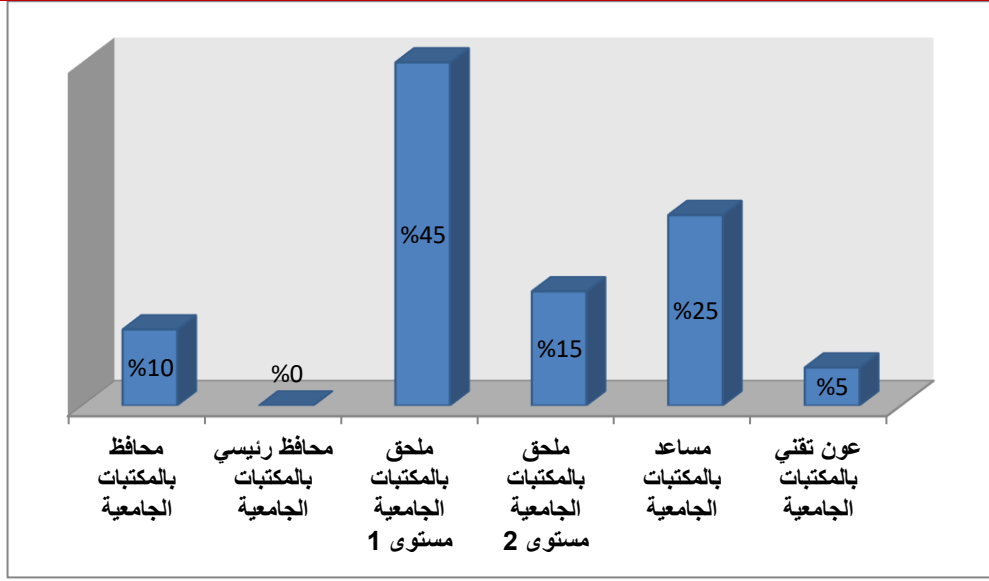
المكتبة وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على ممارسات ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة ثم تليها شهادة الليسانس وتقني سامي بنسبة 25 % لكليهما، في حين تنعدم نسبة الحاصلين على شهادات عليا في تخصص علم المكتبات (ماجستير-دكتوراه) رغم أهمية ضرورة وجود مثل الاطارات في المكتبة ويمكن ارجاع سبب ذلك الى أن أغلب الحاصلين على هذه الشهادة يلتحقون مباشرة بمؤسسات التعليم العالي قصد سد احتياجاتها من الأساتذة والباحثين في تخصص علم المكتبات والمعلومات ضف الى ذلك أن العمل بالمكتبات ومراكز المعلومات يتطلب من الموظف كل وقته مما يصعب عليه امكانية مواصلة دراسته الأكاديمية العليا التي تتطلب التفرغ التام للحصول عليها.

❖ متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية%	التكرار	الرتبة المهنية
10%	02	محافظ بالمكتبات الجامعية
00%	00	محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية
45%	09	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
15%	03	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
25%	05	مساعد بالمكتبات الجامعية
5%	01	عون تقني بالمكتبات الجامعية
100%	20	المجموع

جدول رقم ( 10): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية





### الشكل رقم (13): يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الرتبة المهنية

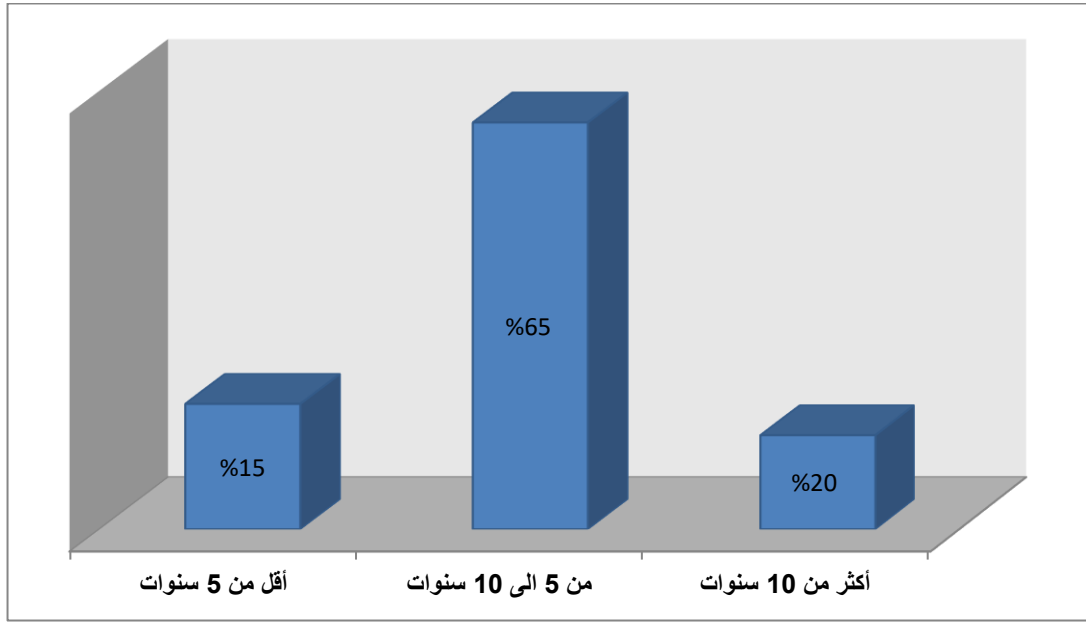
-يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة حسب متغير الرتبة المهنية تعود لمن يشغلون منصب ملحق مكتبات مستوى أول والتي تقدر بـ 45% وهي ذات مستوى علمي عالي (ماستر، ليسانس) وهذا ما يسمح برفع قدرات المكتبة لادراك مفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير خاصة مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة ولكن بالرغم من ارتفاع هذه النسبة الا أنها تتعارض نوعا ما مع جدول المؤهل العلمي السابق للمكتبيين العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة والمرسوم التنفيذي رقم 10/133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 الموافق لـ مايو سنة 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي المنشور في العدد 31 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بتاريخ 24 جمادى الأولى عام 1431 هـ الموافق 9 مايو 2010 والتي تضمن في الباب الرابع من المادة 60 على أن سلك ملحق بالمكتبات الجامعية يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول بعد توظيفه على أساس شهادة ليسانس، أما الثاني رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني الحاصل على شهادة الماستر في علم المكتبات، حيث تقدر نسبة رتبة ملحق مكتبات مستوى 2 بالمكتبات محل الدراسة بـ 15% والتي من المفروض تكون أكثر مقارنة مع عدد حاملين لشهادة الماستر، أما نسبة 10% فهي تعود لموظفي المكتبات الجامعية لتليها نسبة 5% لرتبة عون تقني بالمكتبات الجامعية والذي يكلف بانجاز مختلف الأعمال التقنية من خلال

انشاء قواعد وبنوك المعلومات ويمكن يرجع انخفاض نسبة هذه الرتبة الى عدم تقديم مسؤول المكتبة طلب توظيف لمتخصصين في هذا المجال وعدم اهتمام من طرف الادارة العليا وفي المقابل نجد أن رتبة محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية منعدمة في مكتبات القطب الجامعي شتمة فالبرغم من تصنيف هذا السلك كأعلى هيئة قائمة على المكتبات الجامعية الا انها لم تلقى باهتمام كبير من قبل الهيئة المسؤولة عن التوظيف وهذا ما أكدته نسبة 0%.

❖ متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
20%	4	أقل من 5 سنوات
65%	13	من 5 الى 10 سنوات
15%	3	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

جدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة



الشكل رقم (14): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق وجود نسبة 65% من الموظفين في مكاتب القطب الجامعي شتمة لديهم خبرة من 5- 10 سنوات وهي النسبة الأكبر في هذه المكاتب ويعود ذلك الى أن هذه الفترة تعتبر بداية توظيف المتخرجين من الدفعات الأولى لنظام LMD وهذا بسبب اهتمام الدولة بالمكاتب وفتح مناصب التوظيف وهي تمتلك خبرة لا بأس بها وتعتبر أكثر ميلا للاستقرار وبذلك من الممكن أن تصبح أكثر مقاومة وخوف من التغيير ، بينما نسبة 20% من المبحوثين خبرتهم أقل من 5 سنوات وهي الفئة التي تم توظيفها حديثا والتي هي في فترات عمرية مناسبة للابداع والابتكار والاقبال على المبادرة وتشجيع التغيير، فيما كانت أقل نسبة للذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهي تشمل محافظي هذه المكاتب الذين لديهم خبرة طويلة في الميدان.

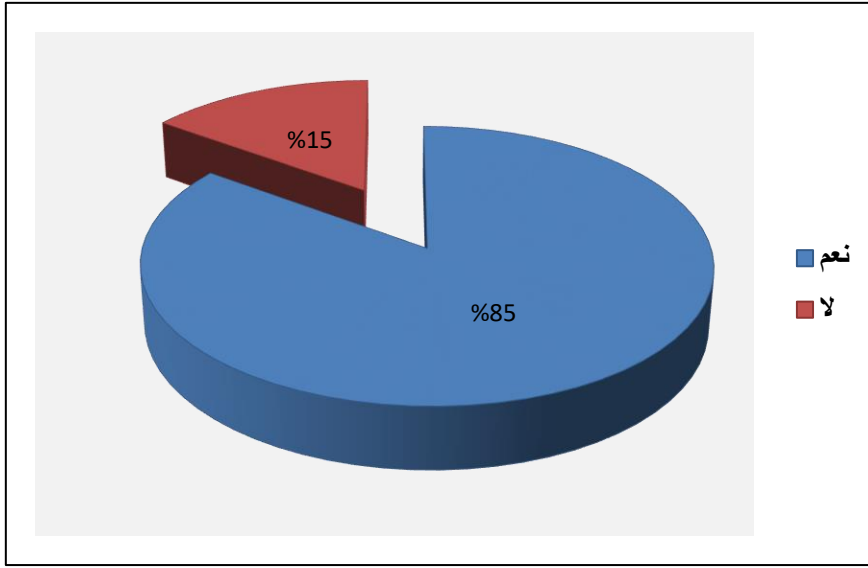
### 2.2.3. تحليل بيانات المحور الأول:وعي وإدراك موظفي مكاتب القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكاتب الجامعية

- الاجابة على السؤال رقم(1):هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح ادارة التغيير في المكاتب الجامعية؟،

وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين ومحافظي مكاتب القطب الجامعي شتمة لمعرفة اذا كان هذا المصطلح أو الأسلوب الاداري معروف لديهم والجدول التالي يوضح ذلك:

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

جدول رقم (12):يوضح المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير



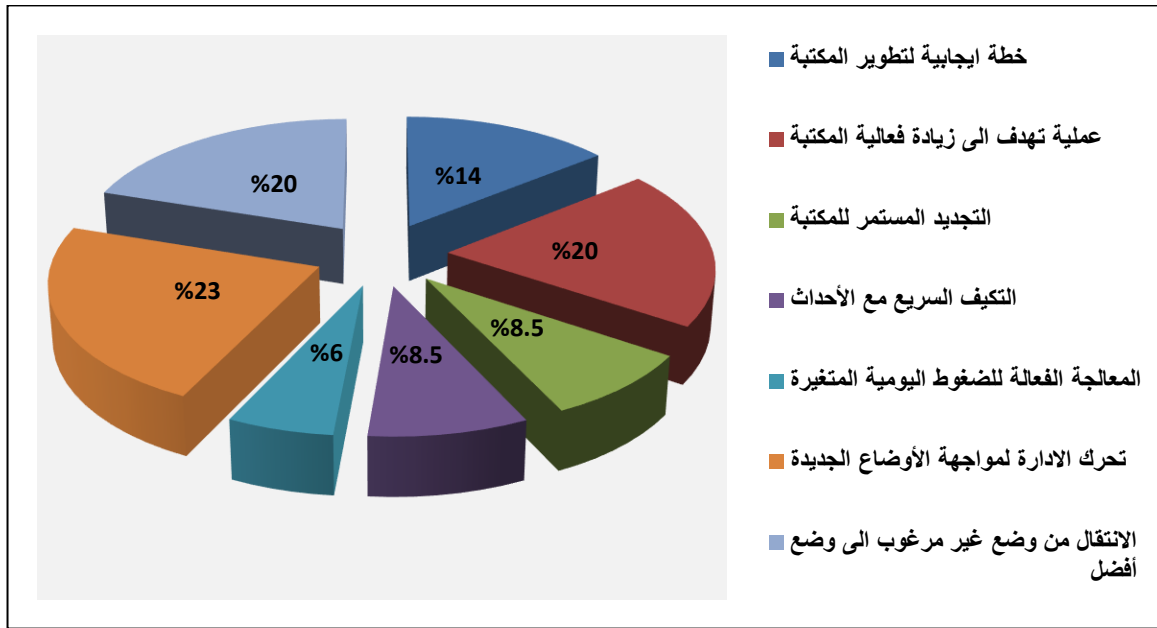
الشكل رقم(15):يمثل المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير

-نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مفهوم ومعرفة مسبقة حول مصطلح ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية وذلك بنسبة 85% وهذه المعرفة يمكن أن تكون مكتسبة من خلال الاطلاع الذاتي للمبحوثين ومن المعلومات النظرية المقدمة خلال المسار الجامعي خاصة وأن أغلب المكتبيين المتواجدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة من حملة شهادة الماستر وبالتالي هناك وعي بنسبة كبيرة لدى العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة بمفهوم ادارة التغيير ،في حين نجد أن نسبة 15% ليس لديها مفهوم لهذا المصطلح ويعود ذلك الى عدم اهتمام هذه الفئة من المكتبيين باكتساب معارف حول المفاهيم التي من شأنها المساهمة في تغيير الأنماط الادارية السائدة في مكتباتنا والتي تساهم في تطويرها ومواكبتها للمتغيرات البيئية.

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد كانت اجاباتها حول معنى ادارة التغيير كالآتي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
14%	5	خطة ايجابية لتطوير المكتبة
20%	7	عملية تهدف الى زيادة فعالية المكتبة
8.5%	3	التجديد المستمر للمكتبة
8.5%	3	التكيف السريع مع الأحداث
6%	2	المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة
23%	8	تحرك الادارة لمواجهة الأوضاع الجديدة
20%	7	الانتقال من وضع غير مرغوب الى وضع أفضل
100%	35	المجموع

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية



الشكل رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير

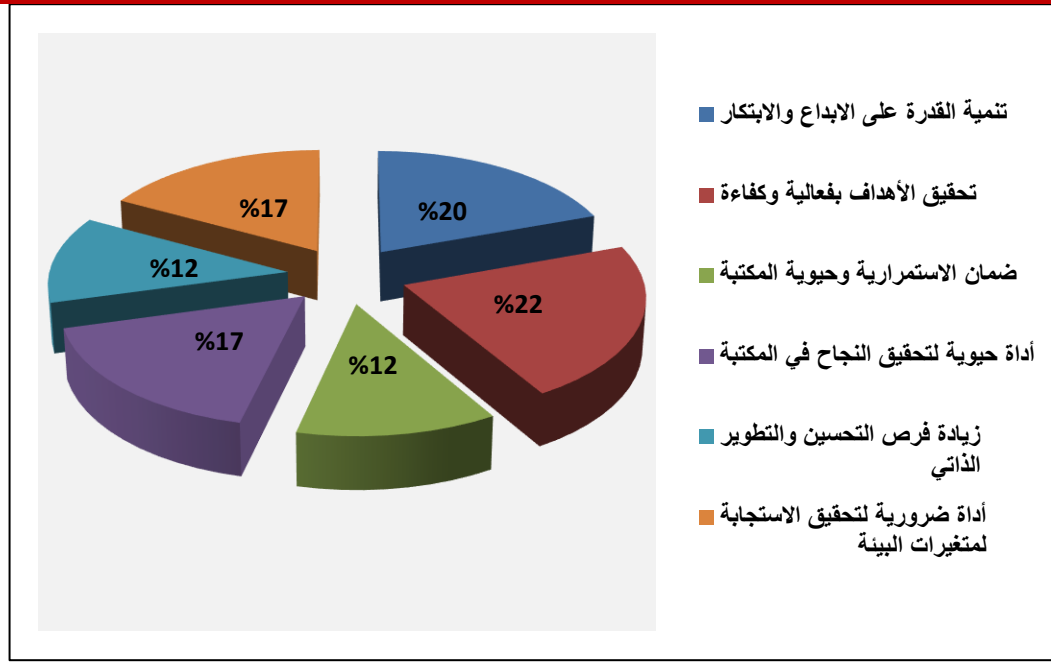
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن تحرك الادارة لمواجهة الأوضاع الجديدة هو المفهوم الملائم لادارة التغيير في المكتبات محل الدراسة وهو ما عبرت عليه نسبة 23% وذلك باعتبار أن الادارة العليا هي المسؤول الأول عن احداث مختلف التغييرات في المكتبة، أما نسبة 20% ترى أن ادارة التغيير في المكتبة عملية تهدف الى زيادة فعالية المكتبة وهذا من خلال التفاعل بين المكتبة والعاملين والبيئة الموجودة فيها ونفس النسبة أيضا ترى أنها الانتقال

من وضع غير مرغوب الى وضع أفضل ، في حين تقول نسبة 14% من أفراد العينة أن ادارة التغيير هي خطة ايجابية لتطوير المكتبة بحيث يكون هذا التغيير مخطط ومدروس بشكل دقيق، في حين نسبة ضئيلة من أفراد العينة 8.5% اتجهت الى رأي آخر وهو أن ادارة التغيير حسبهم تعني التجديد المستمر للمكتبة وهذا من خلال ادخال وتوظيف لكل ما هو جديد من موارد مادية وغير مادية اضافة الى ذلك ترى نفس النسبة أنها التكيف السريع مع الأحداث والتي تنتج من البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، أما آخر نسبة والمقدرة ب 6% فتعني حسبهم المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة والتي ممكن أن يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور في جميع جوانب الحياة .

- الاجابة على السؤال رقم 2: ما أهمية تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية؟ وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين والمحافظين أردنا من خلاله معرفة أهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبة فكانت اجابة أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
20%	8	تنمية القدرة على الابداع والابتكار
22%	9	تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة
12%	5	ضمان الاستمرارية وحيوية المكتبة
17%	7	أداة حيوية لتحقيق النجاح في المكتبة
12%	5	زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي
17%	7	أداة ضرورية لتحقيق الاستجابة لمتغيرات البيئة
100%	41	المجموع

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حول أهمية تطبيق ادارة التغيير



الشكل رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حول أهمية تطبيق ادارة التغيير

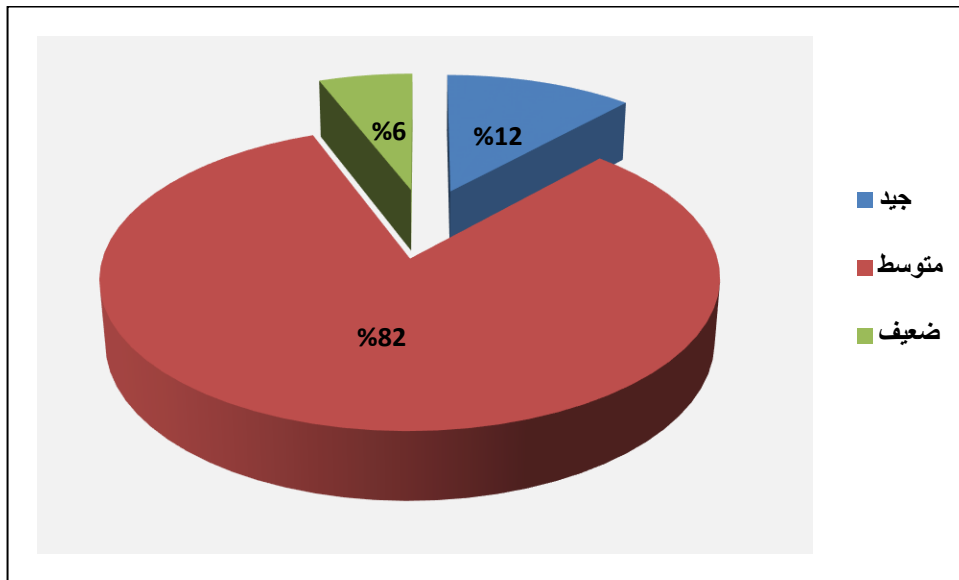
-ان نتائج هذا الجدول والشكل توضح لنا مدى وعي المكتبيين بمكتبات القطب الجامعي شتمة بأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها حيث أن نسبة 22% حصرت الأهمية في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهذه الأهداف لايمكن تحقيقها الا من خلال تنمية القدرة على الابداع والابتكار حيث نجد مانسبته 20% يؤكدون على أهمية ايجاد قدرات تطويرية قادرة على الابداع والابتكار وتشجيع التغيير، في حين أن نسبة 17% من المستجوبين تقول أن أهمية ادارة التغيير تكمن في أنها أداة حيوية لتحقيق النجاح في المكتبة حيث أن الحيوية والتجديد في المكتبة يؤدي الى ظهور روح المبادرة واختفاء روح اللامبالاة والسلبية لدى الأفراد التي تحد من قدراتهم ونفس النسبة أيضا ترى أنها أداة ضرورية لتحقيق الاستجابة لمتغيرات البيئة وهذا من خلال التكيف معها ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، أما نسبة 12% فتري أن أهمية ادارة التغيير تكمن في ضمان الاستمرارية وحيوية المكتبة وأيضا في زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي باعتبار أن التغيير يعمل على تحفيز الأفراد على الارتقاء والتطوير وتحسين العمل.

• الاجابة على السؤال رقم 3 :

-السؤال الموجه للمكتبيين:كيف تقيمون مستواكم المعرفي حول مفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
جيد	2	12%
متوسط	14	82%
ضعيف	1	6%
المجموع	17	100%

جدول رقم (15):يوضح تقييم المستوى المعرفي حول مفهوم واهمية تطبيق ادارة التغيير



الشكل رقم(18): يوضح تقييم المستوى المعرفي حول مفهوم واهمية تطبيق ادارة التغيير

- من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن مانسبته 82 % من المستجوبين لديهم مستوى معرفي متوسط حول مفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير ويمكن ايراد ذلك حسبهم الى قلة الترجمات والدورات التدريبية والملتقيات على مستوى الجامعة لموظفي المكتبات والتي من خلالها يتم معرفة والتطرق الى الأساليب الحديثة في ادارة المكتبات والتي من بينها ادارة التغيير، في حين نجد أن نسبة 12% لها مستوى معرفي جيد ويمكن ايراد ذلك حسبهم الى الاطلاع على كل ماهو جديد في مجال المهنة المكتبية ومطالعة الكتب اضافة الى الاحتكاك

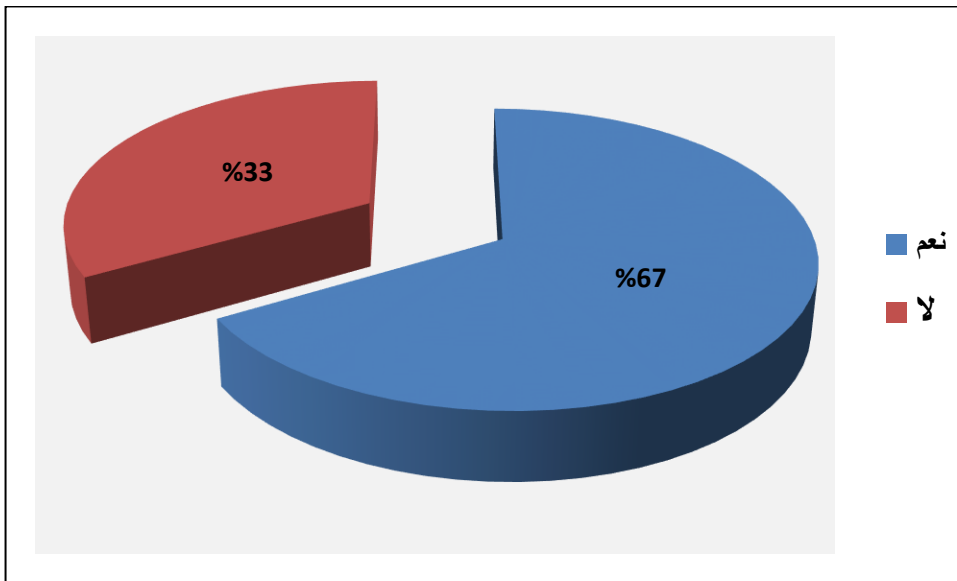


بالمختصين في مجال علم المكتبات، أما آخر نسبة تعود للذين ذات مستوى معرفي متوسط والمقدرة بـ6%.  
 -السؤال الموجه للمحافظين: هل هناك رؤية مستقبلية للتغيير في المكتبة؟

وهو سؤال نصف مفتوح موجه لمحافظي المكتبات لمعرفة اذا كان لديها رؤية في المستقبل للتغيير في المكتبة فكانت اجابات المبحوثين كالآتي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	2	67%
لا	1	33%
المجموع	3	100%

جدول رقم (16): يوضح رؤية المبحوثين للتغيير في المستقبل



الشكل رقم (19): يمثل رؤية المبحوثين للتغيير في المستقبل

من خلال الجدول والجدول السابقين يتضح مانسبته 67% من محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة لديهم رؤية للتغيير في المستقبل وهي نسبة ايجابية وفي المقابل نجد مانسبته 33% ليس لديهم رؤية للتغيير لعدم رغبتهم في التغيير وهي متعلقة بمكتبة الحقوق والعلوم السياسية بسكرة

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم والمتمثلة بمحافظي مكتبة العلوم الانسانية والاجتماعية والمكتبة المركزية بسكرة تتلخص رؤيتهم للتغيير في:

1- مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة: تشجيع روح الابتكار - وضع خطط مرنة يمكن تغييرها اذا لزم الأمر - استقطاب الكفاءات وتدريب الموظفين على المتغيرات البيئة للمكتبة سواء الداخلية والخارجية

2- المكتبة المركزية قطب شتمة بسكرة:التغير في المكتبة من النمط الاداري الكلاسيكي او التقليدي الى نمط حديث يعتمد على ادخال التكنولوجيات الحديثة على العمليات الفنية والتقنية وكذا الادارية بغية تطوير للخدمات والوصول الى اكبر عدد ممكن للمستفيدين وكذا نشر ثقافة تنظيمية جديدة تواكب التطور الحاصل على البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة

- الاجابة على السؤال رقم 4: هل هناك دراية بالنماذج التي تسمح بتطبيق ادارة التغيير؟ وهو سؤال مغلق موجه لمحافظي المكتبات

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
0%	0	نعم
100%	3	لا
100%	3	المجموع

الجدول رقم (17):يوضح معرفة محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة بنماذج ادارة التغيير

-من خلال الجدول رقم(17): يتضح أن محافظي مكاتب القطب الجامعي شتمة ليس لهم دراية بالنماذج التي تسمح بتطبيق ادارة التغيير وهو أكدته نسبة 100%

• الاجابة على السؤال رقم 5: هل ترى أن التغيير في المكتبة يحقق الأهداف المرجوة؟

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظي المكاتب حيث يتضح من خلال اجابات المحافظين أن التغيير في المكتبة يحقق الأهداف المرجوة وذلك اذا التزم كل طرف بالمهام المسندة له ووفرت الادارة العليا كافة المتطلبات ولكن هذا ليس لمدة طويلة نوعا ما وذلك راجع الى مقاومة التغيير.

### 3.2.3. تحليل بيانات المحور الثاني: يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكاتب القطب

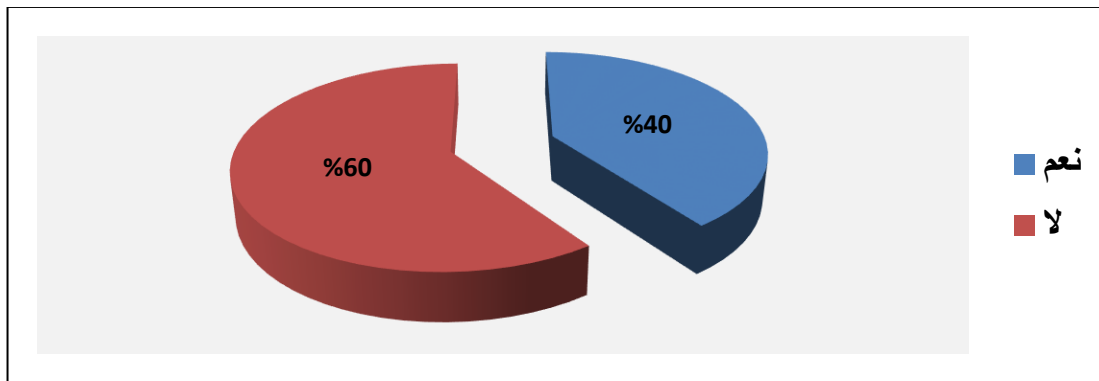
الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة عوامل داخلية وأخرى خارجية

• الاجابة على السؤال رقم 4 بالنسبة للمكتبيين ورقم 6 بالنسبة للمحافظ:

هل هناك تغيير في أهداف مكتبكم؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
40%	8	نعم
60%	12	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم ( 18):التغيير في أهداف مكاتب القطب الجامعي شتمة ببسكرة



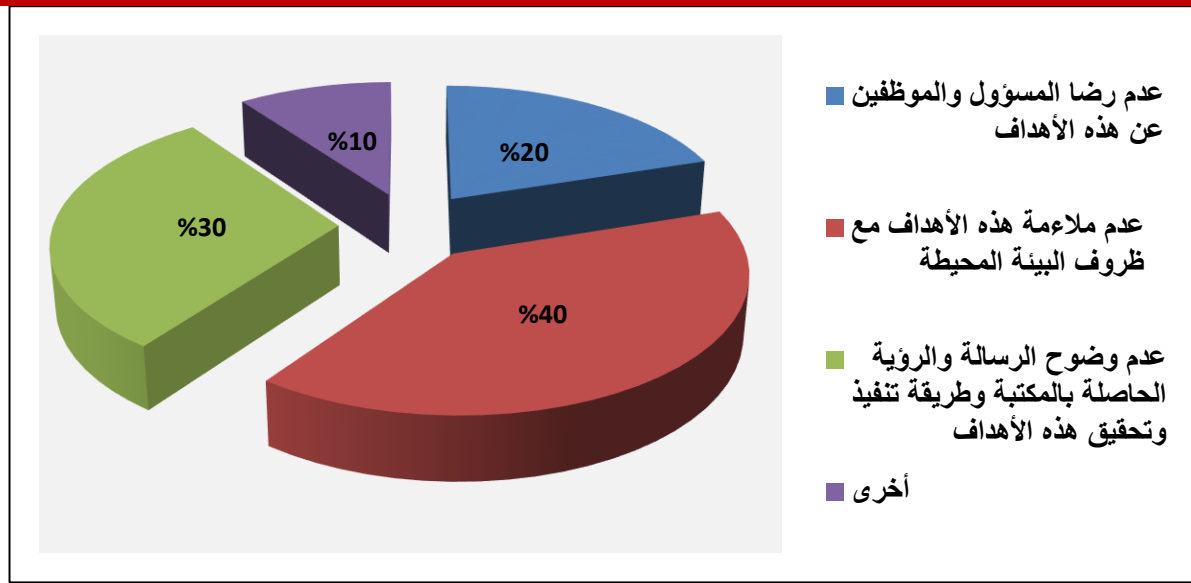
الشكل رقم (20): التغيير في أهداف مكاتب القطب الجامعي شتمة ببسكرة

-يظهر لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 60% من عينة الدراسة أجمعت على أنه لا يوجد تغير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة كونهم لا يريدون التغيير في أهداف المكتبة وبقاء الوضع على حاله لأنهم معتادين على العمل بنفس الوتيرة ويمكن تقسيم هذه النسبة على هذه المكتبات كالتالي: 33% لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 83 % للمكتبة المركزية ونسبة 62.5 % لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

في حين أن نسبة 40% أجمعت على وجود تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة والتي كانت موزعة على هذه المكتبات وفق مايلي: 67% لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و17% للمكتبة المركزية ونسبة 37.5% لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية -وبالنسبة لهذه الفئة والتي أجابت بنعم فقد بررت ذلك بعدة عوامل يبينها الجدول التالي:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
20%	2	عدم رضا المسؤول والموظفين عن هذه الأهداف
40%	4	عدم ملاءمة هذه الأهداف مع ظروف البيئة المحيطة
30%	3	عدم وضوح الرسالة والرؤية الحاصلة بالمكتبة وطريقة تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف
10%	1	أخرى أنكرها
100%	10	المجموع

جدول رقم ( 19 ):مبررات التغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة



الشكل رقم (21): مبررات التغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة ببسكرة

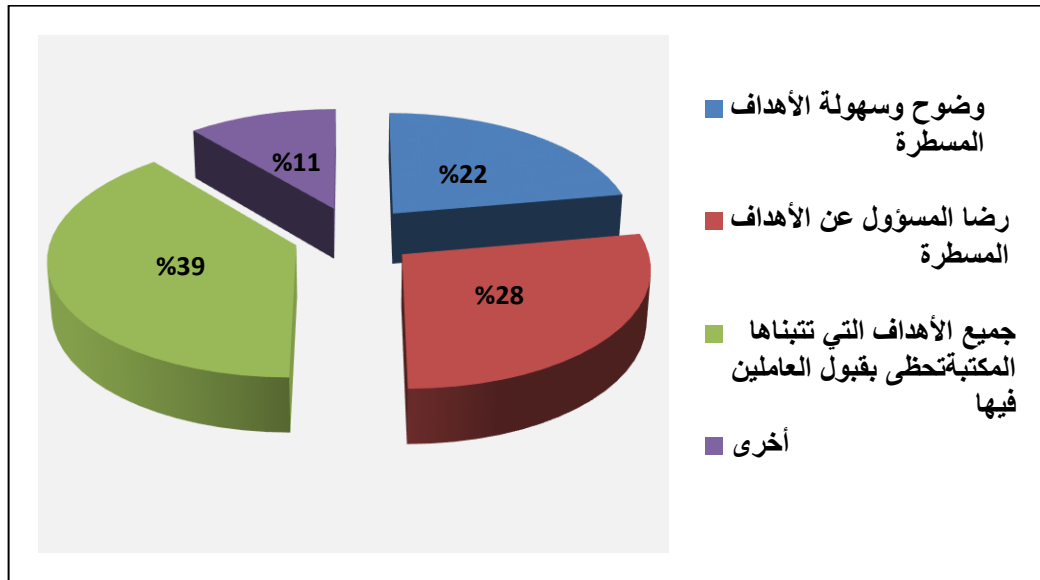
-من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن عدم ملاءمة هذه الأهداف مع ظروف البيئة المحيطة هو العامل الرئيسي وراء تغير أهداف المكتبة وهذا ما عبرت عليه الفئة المبحوثة بنسبة 40% حيث لا بد من تكيف هذه الأهداف مع الظروف البيئية المتغيرة، في حين أرجعت نسبة 30% من عينة الدراسة تغير أهداف المكتبة الى عدم وضوح الرسالة والرؤية الحاصلة بالمكتبة وطريقة تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف ولذلك وجب التحديد الواضح للأهداف والسياسات وأساليب العمل في المكتبة لأن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى رسم أهدافها بدقة أما نسبة 20% فتري أن سبب التغيير في أهداف المكتبة يعود الى عدم رضا المسؤولين عن هذه الأهداف حيث هذه الأخيرة لا تتماشى مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المكتبات لذا لا بد من التغيير فيها حتى تضمن التطوير والتحسين والارتقاء بالمكتبات محل الدراسة في كل المجالات ، وهناك عوامل أخرى كانت وراء تغير أهداف المكتبة وهو ما أكدته نسبة 10% من الفئة المستجوبة ومن بين هذه العوامل التخطيط السيئ للمكتبة إضافة الى السعي الدائم للمكتبة لتغير أهدافها وإدارتها مسايرة للتطورات في مجال المكتبات.

-وبالنسبة للفئة التي أجابت ب لا فقد بررت ذلك بعدة عوامل يبينها الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
22%	4	وضوح وسهولة الأهداف المسطرة
28%	5	رضا المسؤول عن الأهداف المسطرة
39%	7	جميع الأهداف التي تتبناها المكتبة تحظى بقبول العاملين فيها
11%	2	أخرى
100%	18	المجموع

جدول رقم (20): مبررات عدم وجود تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة

محمد خيضر بسكرة



الشكل رقم (22): مبررات عدم وجود تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة

لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن العامل الرئيسي لعدم وجود تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة هو أن جميع الأهداف التي تتبناها المكتبة تحظى بقبول العاملين فيها وهو ما أكدته نسبة 39% في حين جاءت نسبة 28% لرضا المسؤول عن الأهداف المسطرة كونها أهداف متفق عليها وترقى إلى المستوى المطلوب ولها فعالية على أداء المكتبة وبالتالي ليست بحاجة إلى التغيير فيها، أما نسبة 22% فتعود إلى وضوح وسهولة

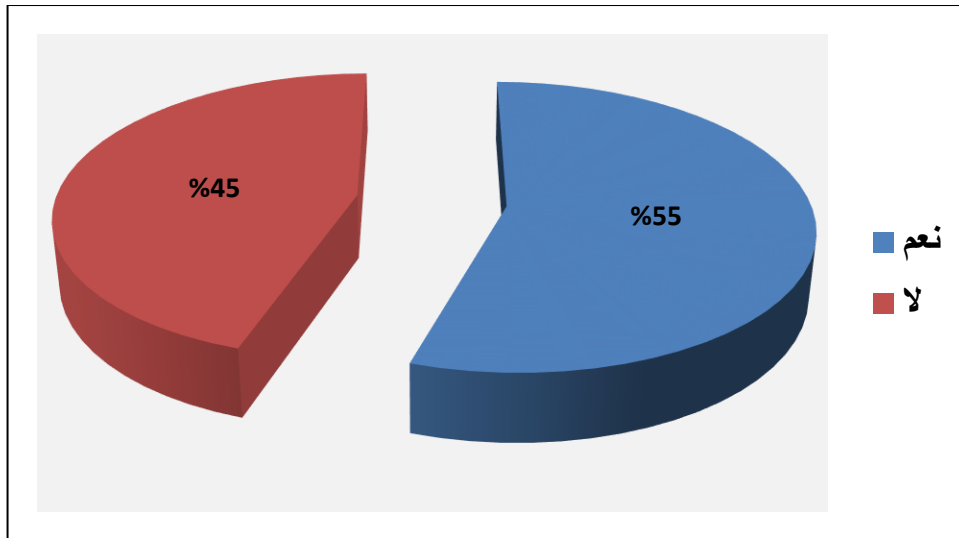
الأهداف المسطرة وبالتالي يستطيع اي مكتبي فهمها وتحقيقها ،وهناك عوامل أخرى كانت وراء عدم تغيير أهداف مكتبات محل الدراسة وهذا ما أكدته نسبة 11 % والتي من بينها أن الأهداف المسطرة من قبل المكتبة هي أهداف مخططة ومدروسة من قبل فهي التي تحقق الهدف المرجو وبالتالي لاداعي للتغيير .

• الاجابة على السؤال رقم 5 بالنسبة للمكتبيين ورقم 7 بالنسبة للمحافظين:

هل يتم احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمكتبة؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
55%	11	نعم
45%	9	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم (21): التغيير في الهيكل التنظيمي في مكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-



الشكل رقم(23): التغيير في الهيكل التنظيمي في مكتبات القطب الجامعي شتمة-بسكرة

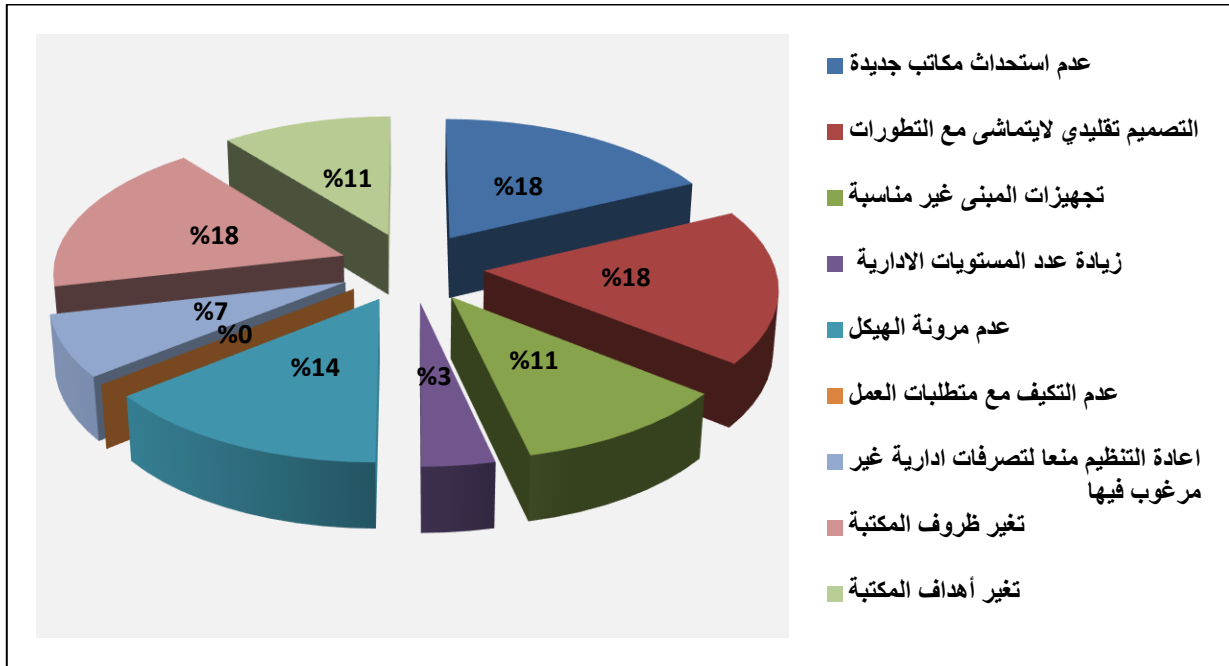
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن الفئة المبحوثة بنسبة 55% أكدت على وجود تغيير في الهيكل التنظيمي كون الهياكل التنظيمية بمختلف المكتبات تتأثر بصورة مباشرة جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات وهذا ماينعكس على مهام العاملين والدوائر والأقسام ومسؤولياتها وطبيعة بعض الوظائف وتصميمها مما يستلزم اعادة التوصيف واجراء التعديلات المناسبة في الهياكل التنظيمية حيث كان اجراء التغيير في الهيكل التنظيمي بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بنسبة 83% والمكتبة المركزية بنسبة 17% فقط ثم مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 62.5%

بينما نجد نسبة 45% تؤكد أنه لاجود تغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات القطب الجامعي شتمة لرضا المسؤولين والموظفين عن الشكل العام والهيكل التنظيمي لمكتبات محل الدراسة -وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد بررت وجود التغيير في مكتبتها لعدة أسباب بينها الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
18%	5	عدم استحداث مكاتب جديدة
18%	5	التصميم تقليدي لايتماشى مع التطورات
11%	3	تجهيزات المبنى غير مناسبة
3%	1	زيادة عدد المستويات الادارية
14%	4	عدم مرونة الهيكل
0%	0	عدم التكيف مع متطلبات العمل
7%	2	اعادة التنظيم منعا لتصرفات ادارية غير مرغوب فيها
18%	5	تغير ظروف المكتبة
11%	3	تغير أهداف المكتبة
100%	28	المجموع

جدول رقم (22): الأسباب التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة -





الشكل رقم(24): الأسباب التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

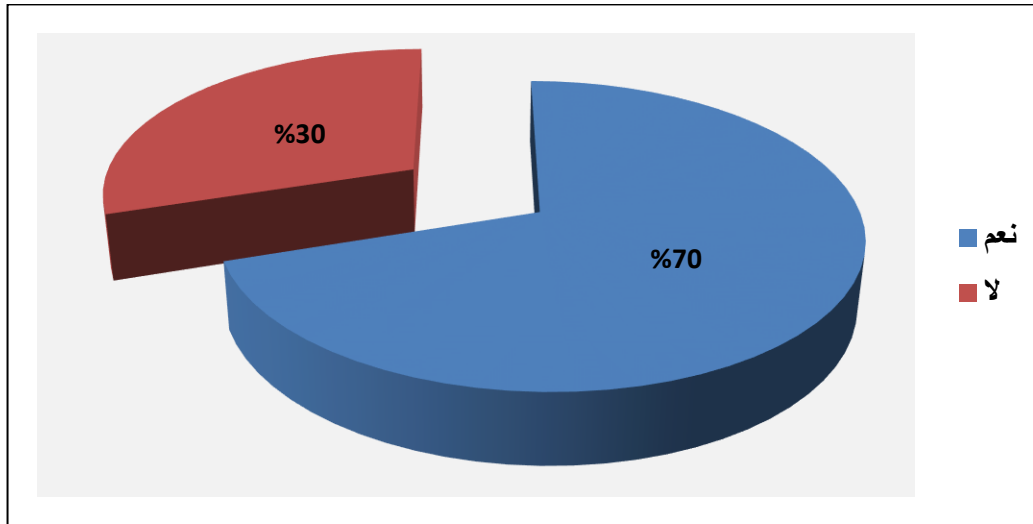
-نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أهم الأسباب التي توجب التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة تعود الى عدم استحداث مكاتب جديدة وتغير ظروف المكتبة وكذلك أن التصميم تقليدي لا يتماشى مع التطورات وهو ما استدلت به الفئة المستجوبة بنسب متساوية قدرت بـ 18% في حين نسبة 14% لعدم مرونة الهيكل لتليها نسبة 11% لكون تجهيزات المكتبة غير مناسبة اضافة الى تغير أهداف المكتبة ثم تأتي نسبة 7% التي ترى أن سبب التغيير في الهيكل التنظيمي يرجع الى اعادة التنظيم منعا لتصرفات ادارية غير مرغوب فيها وآخر نسبة المقدرة بـ3% تعود لسبب زيادة عدد المستويات الادارية في المكتبة.

• الإجابة على السؤال رقم 6 بالنسبة للمكتبيين ورقم 8 بالنسبة للمحافظين:

هل يتم ادخال تكنولوجيايات جديدة في المكتبة لتطوير أداء العمل؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم (23): احتواء مكتبات القطب الجامعي شتمة على تكنولوجيايات جديدة لتطوير أداء العمل



الشكل رقم (25): يمثل احتواء مكتبات القطب الجامعي شتمة على تكنولوجيايات جديدة لتطوير أداء العمل

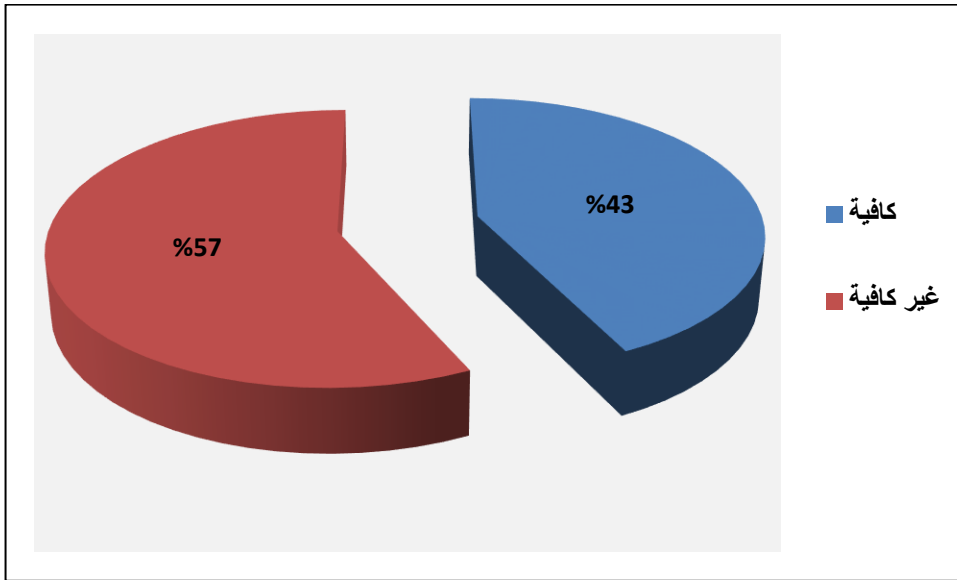
-يبين الجدول والشكل السابقين أن مانسبته 70% من المبحوثين أكدوا أنه يتم ادخال تكنولوجيايات في مكتبتهم وذلك لوجود وسائل تكنولوجياية متطورة ساهمت في تحسين طرق العمل في المكتبة حيث أصبحت مختلف الخدمات تنجز في أقصر وقت وبأقل جهد وتتمثل هذه التكنولوجيايات في: ادخال برمجية حديثة لمكتبات القطب الجامعي شتمة والمتمثلة في برمجية PMB من أجل ضمان التسيير الجيد للأعمال المكتبية- الحواسيب -أجهزة النسخ والطباعة -الماسح الضوئي ، بينما تؤكد نسبة 30% أنه لا يتم ادخال تكنولوجيايات جديدة في

المكتبة وهذا ربما يعود الى نقص الميزانية والتي معظمها مخصصة لاقتناء مصادر المعلومات وأيضا غلاء مختلف الوسائل التكنولوجية المتطورة أو ربما الخوف من ادخال هذه التكنولوجيات لكونها تؤثر على مهارات العاملين فيها

-بالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد كانت النسب المتعلقة بكفاية أو عدم كفاية هذه التكنولوجيات كالآتي:

هل هذه التكنولوجيات؟	التكرار	النسبة%
كافية	6	43%
غير كافية	8	57%
المجموع	14	100%

جدول رقم ( 24): كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبات القطب الجامعي  
شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة



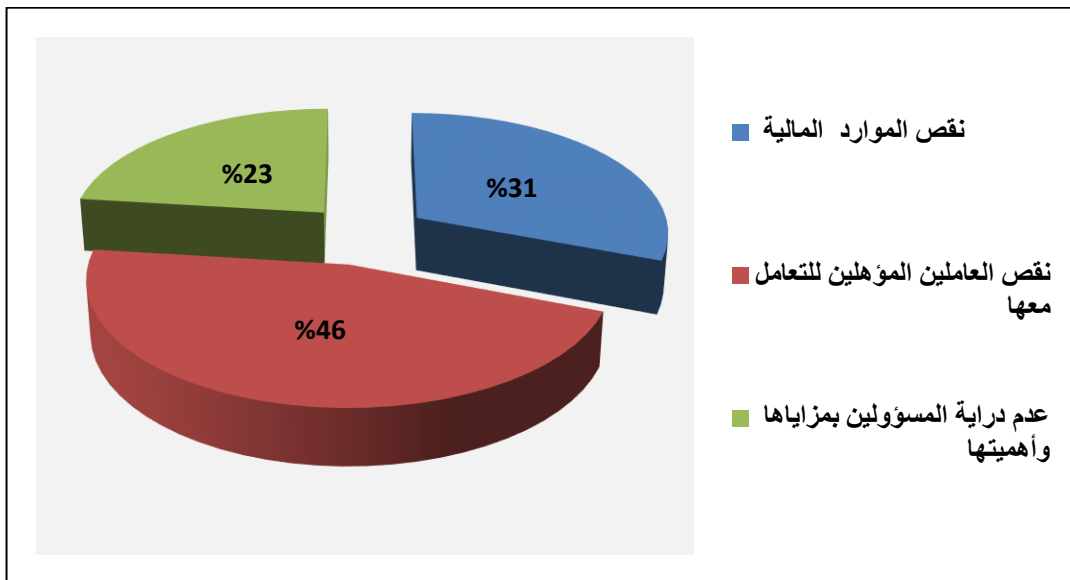
الشكل رقم(26): كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبات القطب الجامعي  
شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن مانسبته 57% تقول بأن هذه التكنولوجيات غير كافية نظرا لعدم تمكن محافظي هذه المكتبة من اقتناء مزيد من هذه التكنولوجيات لقلة الميزانية المخصصة لهذه المكتبات، أما الفئة التي قالت بأن هذه التكنولوجيات كافية فتقدر نسبتها بـ 43% وهذا ممكن لقدرتها على القيام بكل الوظائف والمهام بشكل أفضل وتحسين طرق العمل وبالتالي تكتفي المكتبات محل الدراسة بهذه الوسائل فقط

-بالنسبة للفئة التي أجابت ب لا فقد أرجعت أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في المكتبة لعوامل بينها الجدول الآتي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
31%	4	نقص الموارد المالية
46%	6	نقص العاملين المؤهلين للتعامل معها
23%	3	عدم دراية المسؤولين بمزاياها وأهميتها
100%	14	المجموع

جدول رقم ( 25): أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم (27): أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكتبات القطب الجامعي شتمة

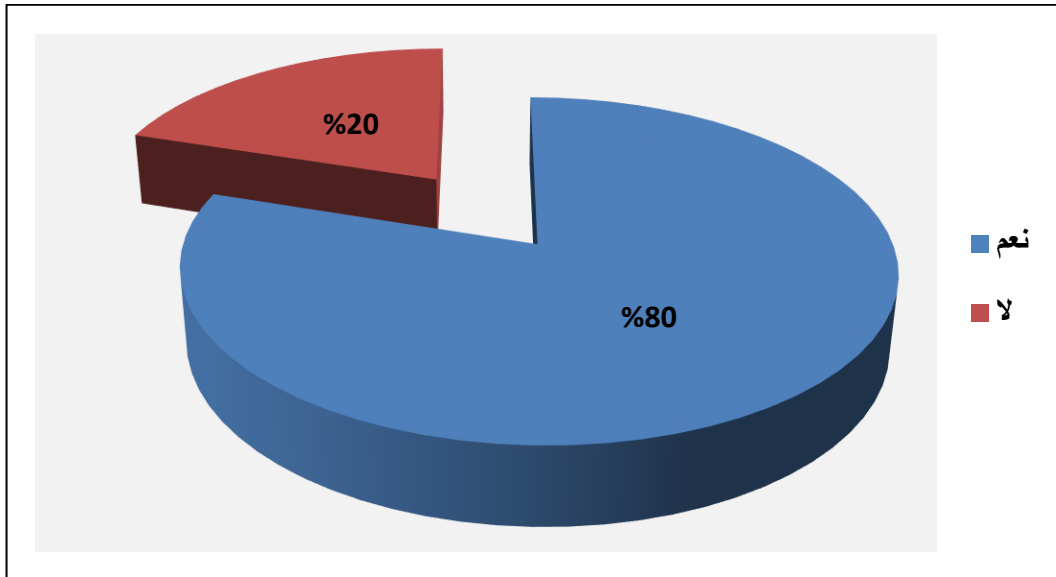
يبين الجدول والشكلين السابقين أن نقص العاملين المؤهلين أهم سبب في عدم ادخال تكنولوجيايات في مكتبات القطب الجامعي شتمة وهو ما عبرت عليه نسبة 46% وهذا راجع الى قلة الدورات التدريبية والتكوينية للموظفين للتعامل مع هذه الأجهزة ثم يليها نقص الموارد المالية بنسبة 31% حيث يحتاج شراء وادخال تكنولوجيايات جديدة ومتطورة ميزانية كبيرة مقارنة مع غلاء هذه التجهيزات أما آخر نسبة فكانت 23% وتعود لسبب عدم دراية المسؤولين بمزاياها وأهميتها والتي من الممكن أن تكون بسبب عدم تلقي بعض المسؤولين تكوين حول هذه الأجهزة وعدم درايتهم بالنتائج والفوائد التي تنتج من استخدامها .

• الاجابة على السؤال رقم 7 بالنسبة للمكتبيين ورقم 9 بالنسبة للمحافظين:

-هل هناك تزايد في حجم المكتبة؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم ( 26):ازدياد حجم بمكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة



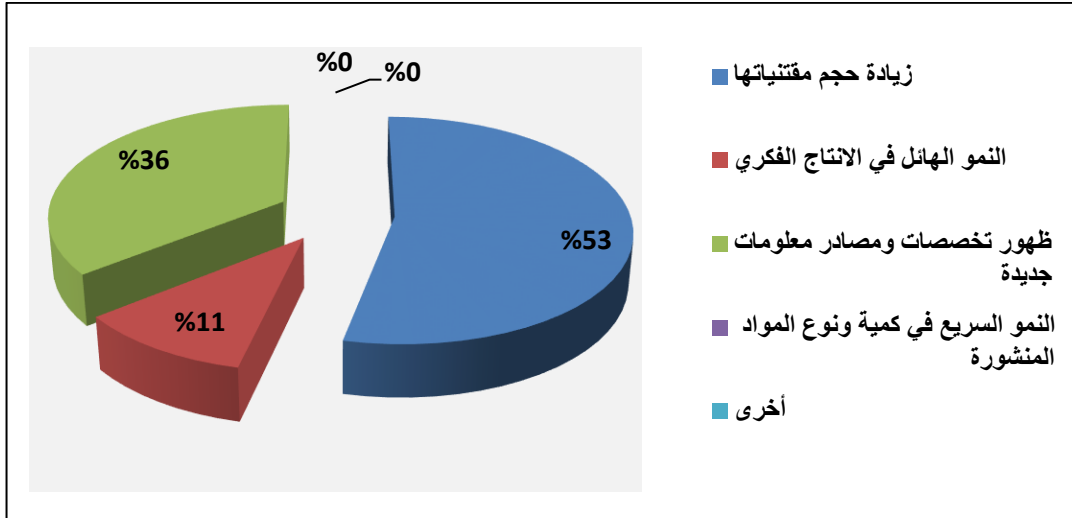
الشكل (28): ازدياد حجم بمكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة

-يبين الجدول رقم أن هناك تزايد في حجم مكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 80 % والذين كان نتيجة التطورات الحاصلة التي عرفتتها هذه المكتبات في حين نجد أن مانسبته 20% ترى أنه لا يوجد تزايد في حجم المكتبة وربما يعود الى أن الفئة المستجوبة بها أفراد خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات وبالتالي ليس لديهم معرفة كافية بالمكتبة وإذا كان هناك تزايد فيها.

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أرجعت ذلك لعدة أسباب يبينها الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
53%	15	زيادة حجم مقتنياتها
11%	3	النمو الهائل في الانتاج الفكري
36%	10	ظهور تخصصات ومصادر معلومات جديدة
0%	0	النمو السريع في كمية ونوع المواد المنشورة
0%	0	أخرى أذكرها
100%	28	المجموع

جدول رقم (27): أسباب ازدياد حجم مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



الشكل (29): أسباب ازدياد حجم مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

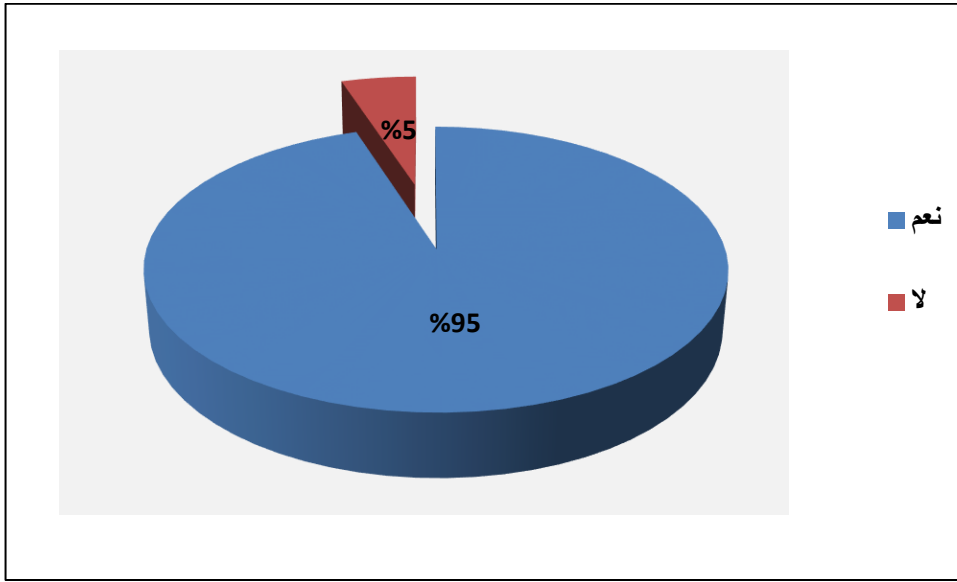
-يبين الجدول والشكل السابقين أن زيادة حجم مقتنيات هذه المكتبات أهم عامل لزيادة حجمها وذلك بنسبة 53% حيث أدى النمو السريع في كمية ونوع المواد المنشورة الى اقتناء مصادر معلومات حديثة في هذه المكتبات تلي بها حاجات المستفيدين منها وتواكب من خلالها التطور التكنولوجي ،أما نسبة نسبة 36% من الفئة المبحوثة ترى أن سبب تزايد حجم المكتبة راجع الى ظهور تخصصات ومصادر معلومات جديدة باعتبار أن ثورة المعلومات أدت إلى تعدد مصادر المعلومات بأشكالها وتعدد موضوعاتها وتداخلها وظهور تخصصات جديدة بينما كانت نسبة 11% ترى أن النمو الهائل في الانتاج الفكري هو الذي أدى الى زيادة حجم هذه المكتبات حيث أن من أهم السمات التي يتميز بها هذا العصر سمة تفجر المعلومات التي تنتشر كل لحظة وبلا حدود حتى أصبح التحكم في هذه المعلومات والسيطرة عليها من الأمور الصعبة وهذه القفزة كانت نتيجة التقدم التكنولوجي والحضاري الذي أثر تأثيرا كبيرا على هذه المكتبات فزاد حجمها نتيجة الطفرة العلمية الكبيرة.

• الاجابة على السؤال رقم 8 بالنسبة للمكتبيين ورقم 10 للمحافظين:

-هل ترى أن حاجات المستفيدين في ازدياد مستمر؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	19	95%
لا	01	5%
المجموع	20	100%

جدول رقم ( 28):ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



الشكل رقم(30): (ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي بسكرة

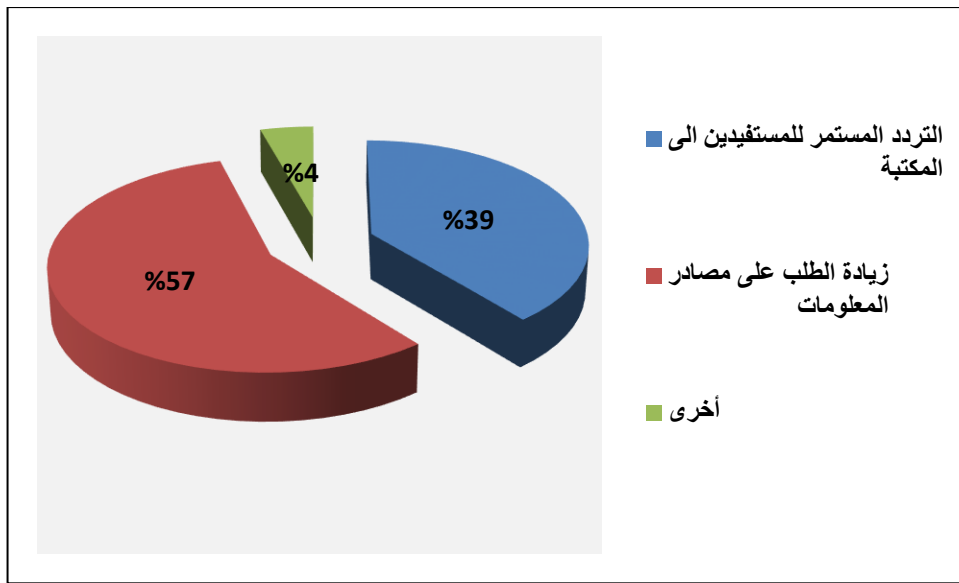
يبين الجدول والشكل السابقين أن هناك تزايد في حاجات المستفيدين وهو ما عبرت عليه نسبة 95 %، ذلك لأننا في عصر المعلومات والمستفيدين لديهم رغبة في تنمية مواهبهم أكثر كذلك أن عدد الطلبة والباحثين في ارتفاع مستمر من سنة الى أخرى اضافة الى حاجة المستفيدين للمكتبة لانجاز مختلف بحوثهم ، وبالمقابل نجد أن نسبة 5% ترى أنه لا يوجد تزايد في حاجات المستفيدين وهذا راجع كون هذه الفئة لاتتعامل مع المستفيدين بشكل مباشر

-بالنسبة للفئة التي اجابت بنعم فقد ارجعت ذلك لعدة يبينها الجدول الآتي:



النسبة %	التكرار	الاحتمالات
39%	9	التردد المستمر للمستفيدين الى المكتبة
57%	13	زيادة الطلب على مصادر المعلومات
4%	01	أخرى أذكرها
100%	23	المجموع

جدول رقم(29): أسباب ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم(31): أسباب ازدياد حاجات المستفيدين في مكتبات القطب الجامعي شتمة

يبين الجدول والشكل السابقين أن من بين الأسباب التي تؤدي الى زيادة حاجات المستفيدين هو ازدياد الطلب على مصادر المعلومات وهو ما عبرت عليه نسبة 57% وهذا راجع الى أن انجاز الأعمال والبحوث والمذكرات الخاصة بالطلبة تحتاج الى مراجع لاتمامها اضافة الى كثرة المقاييس بالنسبة لنظام LMD والذي يقابلها زيادة عدد الطلبة وبالتالي سيزيد من حاجة للمستفيدين على طلب مصادر المعلومات المختلفة ، أما نسبة 39% ترى بأن التردد المستمر للمستفيدين الى المكتبة هو السبب في ازدياد حاجات المستفيدين ومما عبرت عليه نسبة 39% وهذا راجع الى الاقبال الكبير للمستفيدين على هذه المكتبات للاستفادة من مختلف المصادر الموجودة بها ، وتوجد عوامل أخرى لازدياد حاجات المستفيدين في هذه

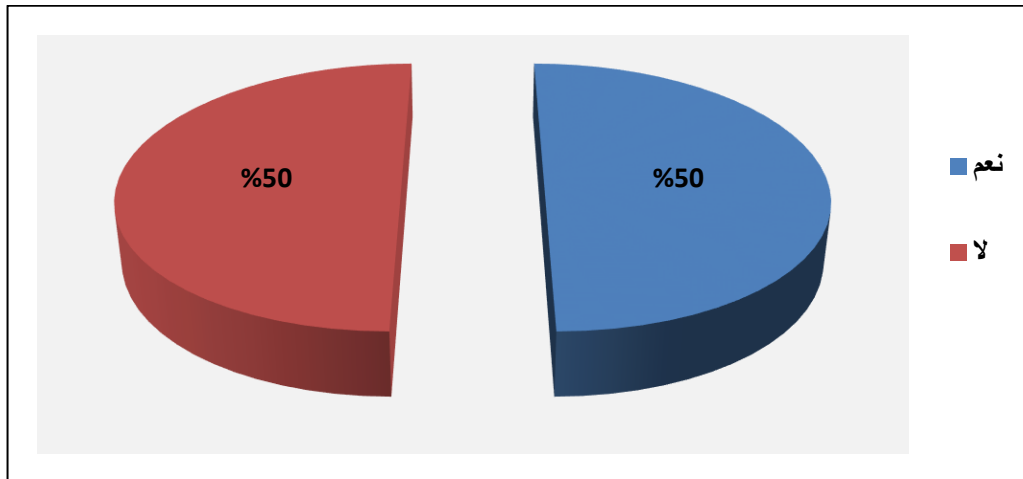
المكتبات وهو ماتؤكدده نسبة 4% من المبحوثين والتي تعتبر أن المكتبة هي المكان الذي لا يمكن الاستغناء عنه في المسيرة الجامعية لفعاليتها الكبيرة في النجاح وبالتالي فالمستفيد في حاجة دائمة اليها.

• الاجابة على السؤال رقم 9 بالنسبة للمكتبيين ورقم 11 بالنسبة للمحافظين:

-هل هناك تنافس بين مكتبتكم والمكتبات الأخرى؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	100	المجموع

جدول رقم ( 30):التنافس بين مكتبات القطب الجامعي شتمة والمكتبات الأخرى



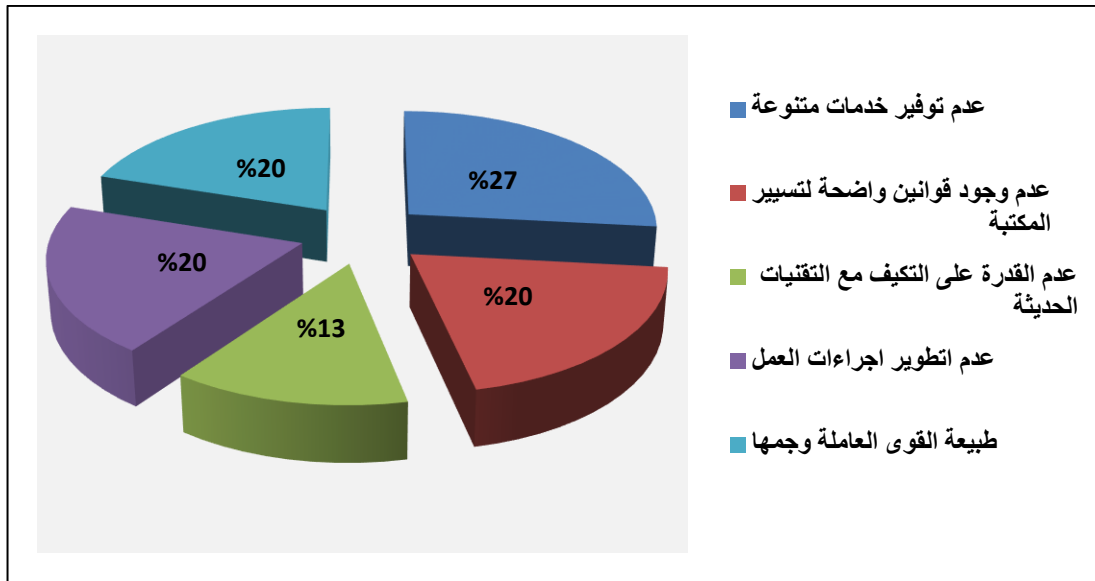
الشكل رقم(32): التنافس بين مكتبات القطب الجامعي شتمة والمكتبات الأخرى

يبين الجدول والشكل السابقين أن هناك اختلاف في اجابات المبحوثين بين من يرى أن هناك تنافس في مكتبتهم وبين من يعارض ذلك وهو ماأكدته نسبة 50% لكليهما حيث أن الفئة التي أجابت بنعم تعتبر أن نجاح وفشل هذه المكتبات مرتبط بشدة المنافسة لكونها تؤدي الى خلق مكانة علمية عالية بين المكتبات محل الدراسة والمكتبات الأخرى والتفوق عليها حيث أنه كلما كانت هناك منافسة كلما كان هناك تطور وتقدم في الخدمات المقدمة للمستفيدين وكلما زاد رضا المستفيدين عن ذلك وهذا مانلاحظه في مكتبات القطب الجامعي شتمة من

اقبال لمختلف الطلبة والباحثين أما بالنسبة للفئة التي أجابت ب لا فقد بررت ذلك لعدة عوامل نوضحها في الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
27%	4	عدم توفير خدمات متنوعة
20%	3	عدم وجود قوانين واضحة لتسيير المكتبة
13%	2	عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة
20%	3	عدم تطوير اجراءات العمل
20%	3	طبيعة القوى العاملة وحجمها
100%	15	المجموع

جدول رقم ( 31):العوامل التي تعرقل التنافس في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم(33): العوامل التي تعرقل التنافس في مكتبات القطب الجامعي شتمة

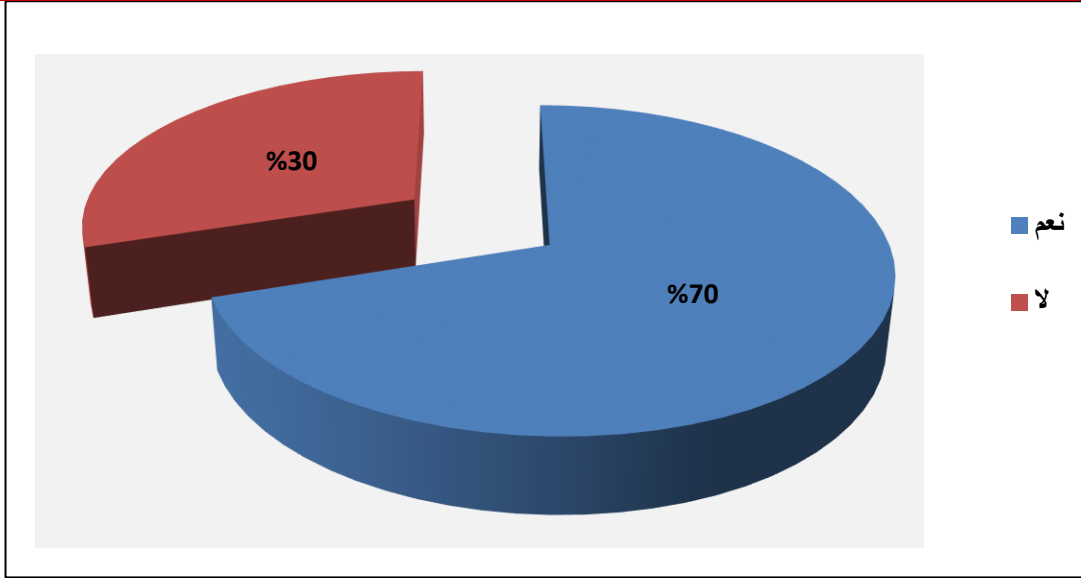
-من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن عدم توفير خدمات متنوعة من أهم أسباب عدم وجود التنافس في مكتبات القطب الجامعي شتمة وذلك بنسبة 27% حيث كلما كان هناك خدمات متنوعة تجذب المستفيدين كلما كان هناك منافسة أكبر ثم تليها نسبة 20 % التي ترى أن أهم العوامل التي تعرقل التنافس في مكتبات القطب الجامعي شتمة هو عدم وجود قوانين واضحة لتسيير المكتبة وذلك حسبهم أن هذه القوانين غامضة ولا يتم تطبيقها بالشكل المطلوب ، ونفس النسبة تتجه الى أن عدم تطوير اجراءات العمل وطبيعة القوى العاملة هي التي تعيق التنافس حيث أن عدم تحديث أساليب العمل سيؤثر بشكل سلبي على هذه المكتبات لكونها لاتتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمكتبة وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها والتنافس مع المكتبات الأخرى ضف الى ذلك عائق طبيعة القوى العاملة وحجمها وهذا راجع ربما لقلة الموظفين في هذه المكتبات والذي يؤدي الى عدم تقديم الخدمات بجودة عالية وبالتالي عدم وجود تنافس ، في حين أن آخر نسبة والتي قدرت بـ13% اعتبرت عائق عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة هو الي يحد من التنافس وذلك لأن عدم وجود مهارات للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة لن يؤدي الى تطور المكتبة وتقدمها.

• الاجابة على السؤال رقم 10 بالنسبة للمكتبيين ورقم 12 بالنسبة للمحافظين:

-هل هناك نقص في بعض المهام المكتبية في مكتبتكم؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم ( 32 ) :نقص المهام المكتبية في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



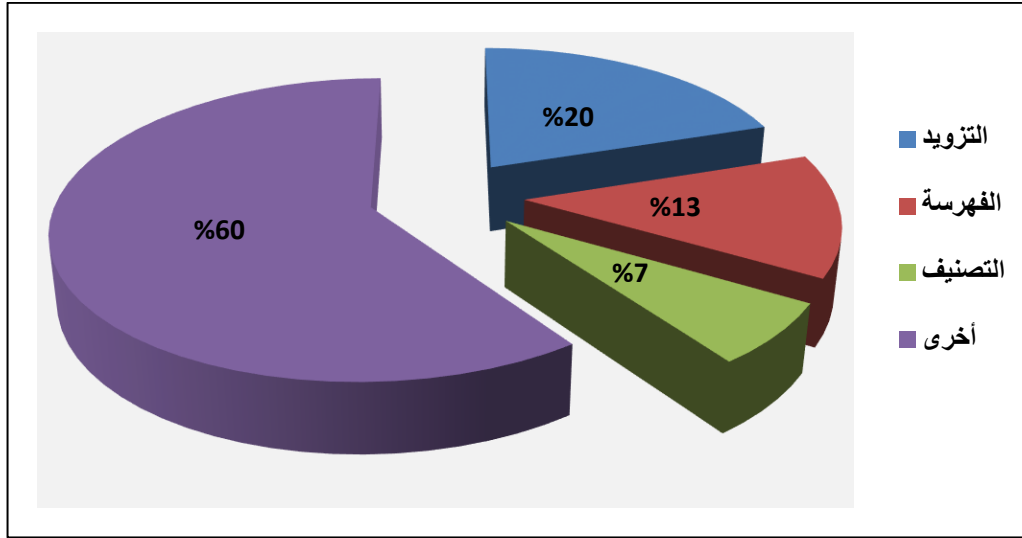
الشكل رقم(34): نقص المهام المكتبية في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

يبين الجدول والشكل السابقين أن هناك نقص في بعض المهام المكتبية في مكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 70% وهذا راجع ربما الى عدم كفاية الوسائل التكنولوجية المستعملة في هذه المكتبات التي تساعد على اتمام مختلف مهام المكتبة بشكل جيد اضافة الى ضغوط العمل ونقص الموظفين القائمين عليها و أما نسبة 30% فتري أنه لا يوجد نقص في هذه المهام وربما أن هذه الفئة تعمل في بنك الاعارة ولاتعلم بوجود نقص في المهام المكتبية الموجودة في مكتبتها

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أشارت الى هذه المهام كما هي في الجدول التالي:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
20%	3	التزويد
13%	2	الفهرسة
7%	1	التصنيف
60%	9	أخرى أذكرها
100%	15	المجموع

جدول رقم ( 33): المهام المكتبية التي تشهد نقصا في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم (35): المهام المكتبية التي تشهد نقصا في مكتبات القطب الجامعي شتمة

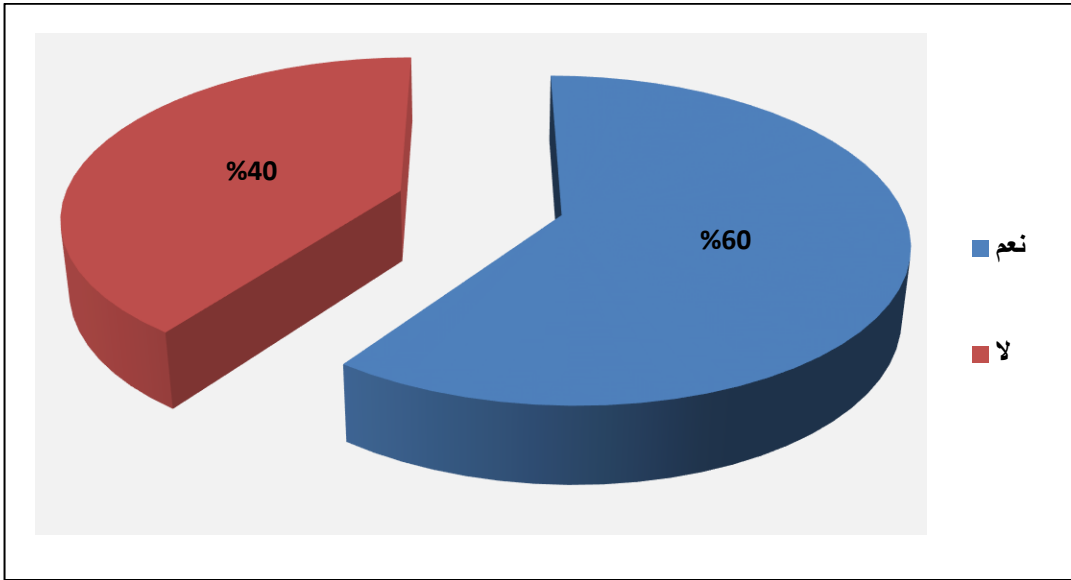
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك العديد من المهام التي تشهد نقصا في مكتبات القطب الجامعي شتمة وهو ما عبرت عليه نسبة 60% وتتمثل هذه المهام في التكتيف والاستخلاص ويرجع ذلك إلى أن المكتبات محل الدراسة لزالبت بعيدة على مستوى المطلوب في هذا المجال برغم من أهميته في توفير أدوات بحث تمكن المستفيد من التعرف على محتوى الوثيقة قبل إعارتها إضافة الى نقص في الخدمات المرجعية وعملية تدريب المستفيدين ، بينما أقرت نسبة 20% من عينة الدراسة أن هناك نقصا في عملية التزويد وهذا راجع لقلة ميزانية هذه المكتبات وكذلك هناك نقص في عملية الفهرسة بنسبة 13% وعملية التصنيف بنسبة 7% حيث يرجع سبب النقص في خدمة الفهرسة الى قلة الموظفين المختصين بها أما خدمة التصنيف فربما لعدم وجود اهتمام من طرف رؤساء المصالح والمكتبيين بها وهو ما يؤثر سلبا على عملية الحصول على مصادر المعلومات .

• الاجابة على السؤال رقم 11 بالنسبة للمكتبيين ورقم 13 بالنسبة للمحافظين:

-هل هناك قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في المكتبة؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم (34):القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة



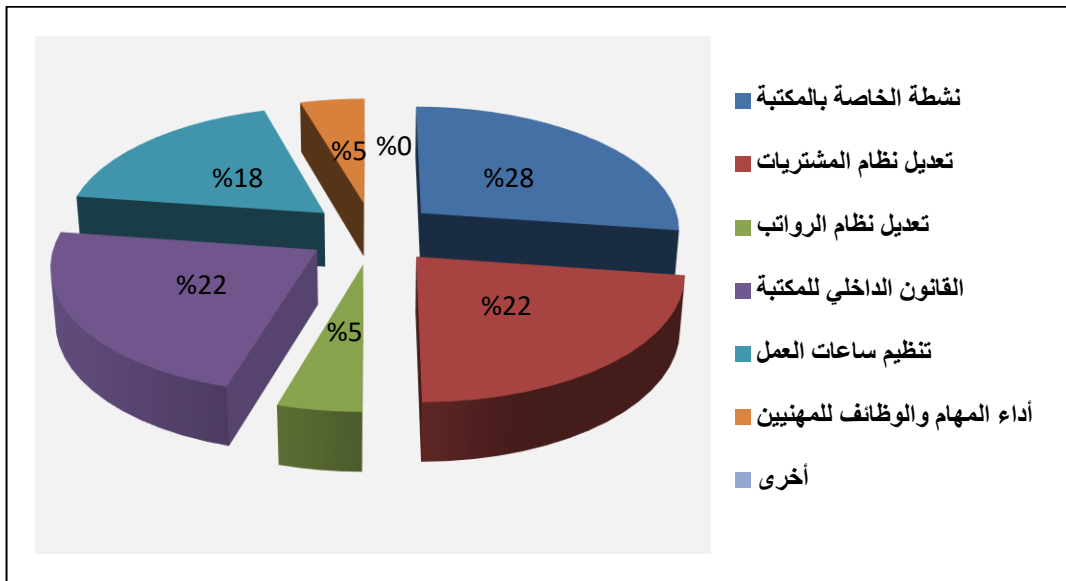
الشكل رقم (36): القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة

-يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة وهو ما أكدته نسبة 60% حيث أن في كل بلد هناك تغييرات في القوانين والتشريعات الخاصة بها وبالتالي سينعكس ذلك على مختلف مؤسساتها منها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والتي تسعى الى تطوير المكتبات الجامعية وتحسين أدائها مواكبة للتطور في حين ان هناك مانسبته 40% تجمع على أنه لا يوجد تشريعات وقوانين تلزم بالتغيير في مكتباتها وهذا لكون هذه الفئة ليس لديها وعي واطلاع بهذه القرارات.

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أكدت أن هذه التغييرات شملت جوانب عدة يوضحها الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
28%	6	الأنشطة الخاصة بالمكتبة
22%	5	تعديل نظام المشتريات
5%	1	تعديل نظام الرواتب
22%	5	القانون الداخلي للمكتبة
18%	4	تنظيم ساعات العمل
5%	1	اداء المهام والوظائف للمهنيين
0%	0	أخرى أذكرها
100%	22	المجموع

جدول رقم ( 35): الجوانب التي شملتها القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة



الشكل رقم (37): الجوانب التي شملتها القرارات والتشريعات الملزمة للتغيير في المكتبة

يبين الجدول والشكل السابقين أن هذه القرارات والتشريعات مست بنسبة 28% الأنشطة الخاصة بالمكتبة في حين شملت هذه القرارات تنظيم نظام المشتريات والقانون الداخلي للمكتبة نسبتين متساويين قدرت بـ 22% وذلك لكي يتم شراء مصادر المعلومات بناء على حاجيات



المستفيدين أما القرارات الخاصة بالقانون الداخلي للمكتبة فكان من أجل بيان حقوق وواجبات كل من الموظفين ورواد المكتبة وضمان التسيير الفعال لمكتبات القطب الجامعي شتمة ، في حين مست نسبة 18% القرارات الخاصة بتنظيم ساعات العمل وذلك لأن احترام ساعات وتوقيت العمل من أهم الأولويات في المكتبات لأن من خلالها يتم القيام وتنظيم مختلف المهام المكتبية بشكل جيد وهذا ماينعكس بشكل ايجابي على مكتبات القطب الجامعي شتمة.

### 4.2.3. تحليل بيانات المحور الثالث:التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة

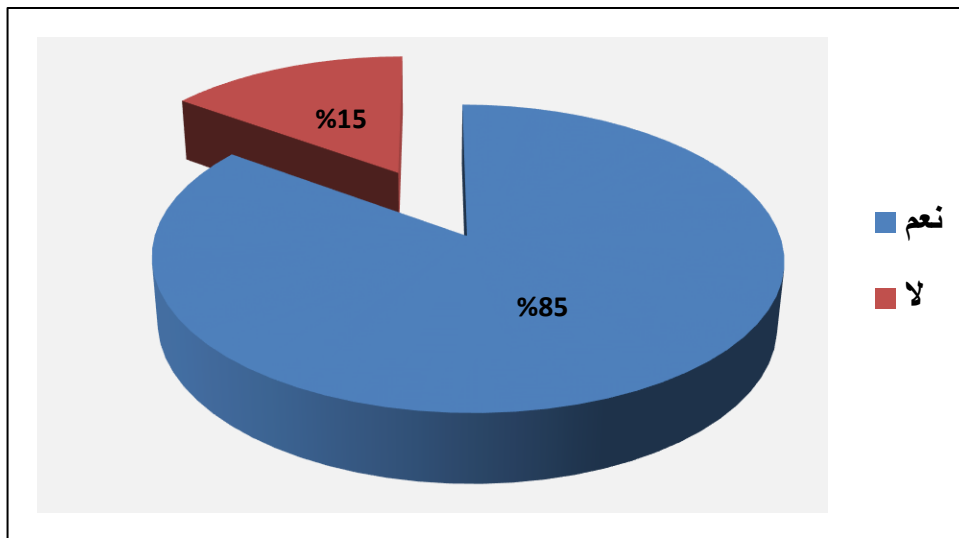
محمد خيضر بسكرة

- الاجابة عن السؤال رقم 12 بالنسبة للمكتبيين والسؤال رقم 14 بالنسبة للمحافظين:

-هل هناك تغيير في المكتبة التي تعمل بها؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم ( 36 ):تطبيق التغيير في المكتبة



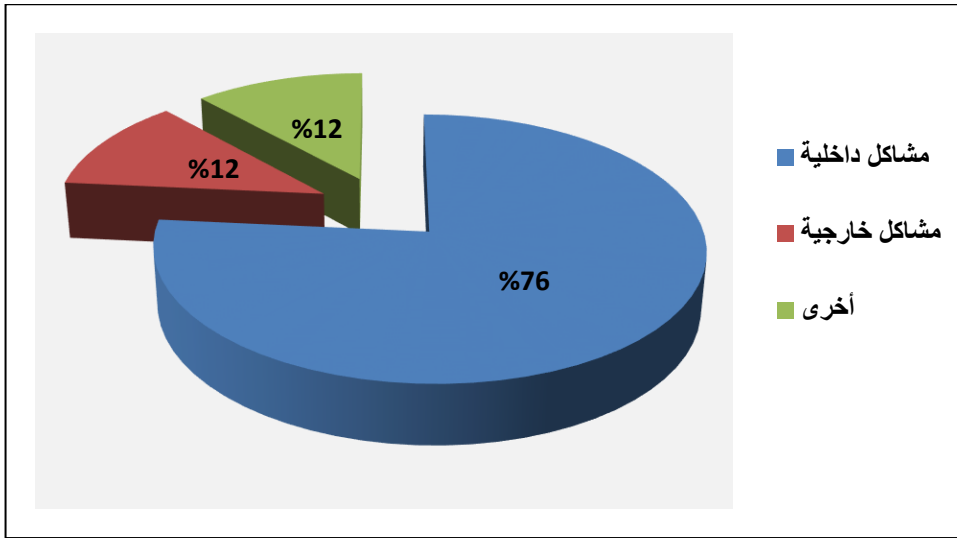
شكل رقم(38): تطبيق التغيير في المكتبة

بين الجدول والشكل السابقين أن هناك تغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 85% حيث كان التغيير بمكتبة العلوم الانسانية والاجتماعية والمكتبة المركزية بنسبة 100% أما مكتبة الحقوق والعلوم السياسية فكانت بنسبة 63% وهي نسب كبيرة وايجابية تدل على أن المكتبيين على وعي تام بالتغيرات التي حدثت بمكتبتهم والدليل على ذلك شراء حواسيب جديدة وادخال برمجية للتسيير الآلي للمكتبات PMB والتي كانت غير موجودة من قبل في بعض المكتبات محل الدراسة وأيضا التغيير في طريقة العمل من الطريقة اليدوية الى الطريقة الآلية من خلال الاستعانة بمختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات لكن في المقابل نجد فئة أخرى تؤكد عكس ذلك وهو أن المكتبة لم تقوم بأي تغيير حيث قدرت نسبتهم بـ 15% من أفراد العينة والخاصة بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهذا يدل على أن إحداث التغيير يمكن أن يكون حدث في بعض المصالح الموجودة داخل المكتبة دون إحداث تغيير في المصالح الأخرى أو لأن التغيير كان ضمنا وغير واضح المعالم لبعض المكتبيين الذين يرون أن التغيير قد يكون دفعة واحدة ويؤثر على المكتبة تأثيرا جذريا

و بالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أرجعت أن التغيير في المكتبة يعود الى مشاكل يوضحها الجدول التالي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مشاكل داخلية	13	76%
مشاكل خارجية	2	12%
أخرى أذكرها	2	12%
المجموع	17	100%

جدول رقم (37): يوضح أسباب التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم(39): يوضح أسباب التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة

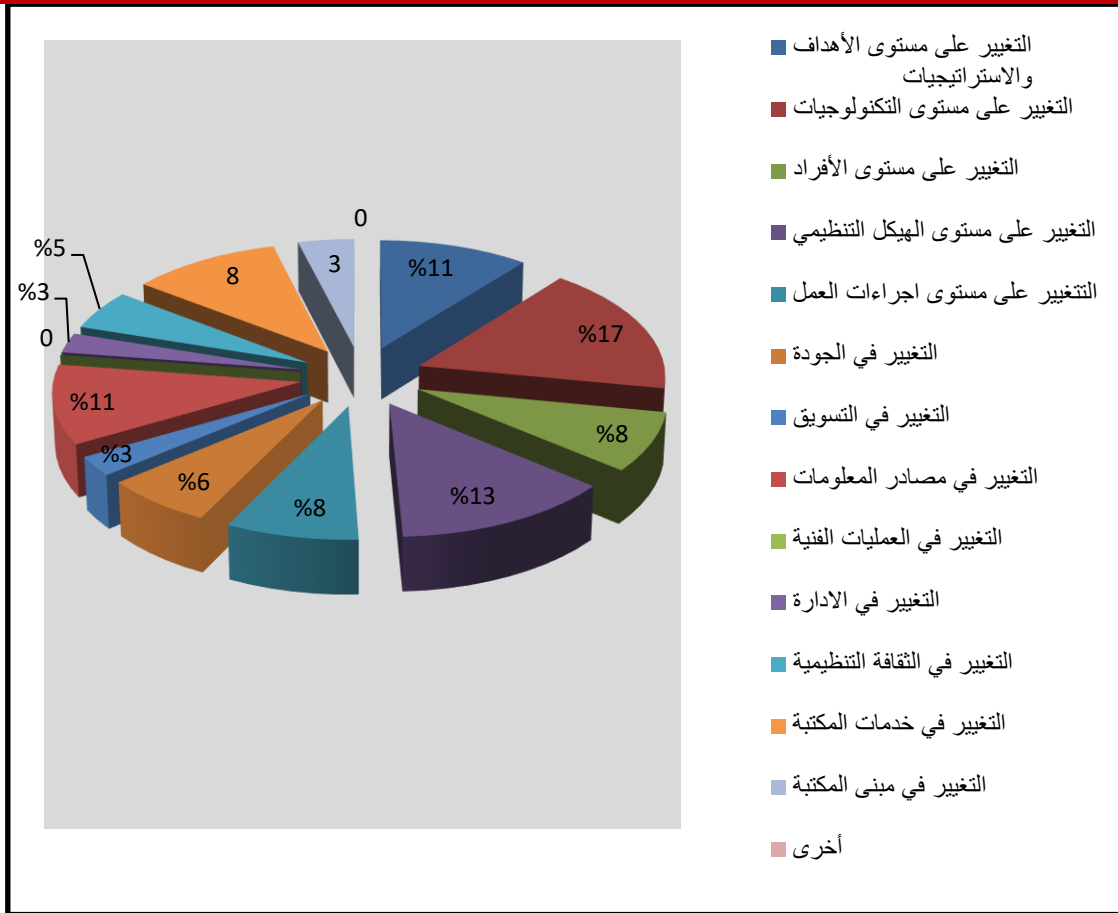
من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن هناك مشاكل داخلية أدت الى التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة وذلك بنسبة 76% مثل ضغوط العمل والفشل في بعض المجالات الوظيفية ونقص الموظفين وعدم كفاية التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، وهناك أيضا مشاكل خارجية قدرت 12% من أفراد عينة الدراسة : ومنها تغير البيئة الخارجية اضافة الى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية من خلال صدور مختلف التشريعات ضف الى ذلك التقدم التكنولوجي في جميع المجالات الذي فرض على المكتبات تبني أسلوب ادارة التغيير وغيرها في حين ترى نفس النسبة 12% أنه لا يوجد مشاكل وذلك لسعي مسؤولي المكتبة على التطوير الدائم لها اداريا وخدماتيا

• الاجابة عن السؤال رقم 13 بالنسبة للمكتبيين ورقم 15 بالنسبة للمحافظين:

ماهي نواحي التغيير الملموسة في المكتبة؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
11%	8	التغيير على مستوى الأهداف والاستراتيجيات
17%	13	التغيير على مستوى التكنولوجيات
8%	6	التغيير على مستوى الأفراد
13%	10	التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي
8%	6	التغيير على مستوى اجراءات العمل
6%	5	التغيير في الجودة
3%	2	التغيير في التسويق
11%	8	التغيير في مصادر المعلومات
0%	0	التغيير في العمليات الفنية
3%	2	التغيير في الادارة
5%	4	التغيير في الثقافة التنظيمية
11%	8	التغيير في خدمات المكتبة
4%	3	التغيير في مبنى المكتبة
0%	0	أخرى أذكرها
100%	75	المجموع

جدول رقم (38): جوانب التغيير الملموسة في مكتبات القطب الجامعي شتمة



الشكل رقم (40): جوانب التغيير الملموسة في مكتبات القطب الجامعي شتمة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 17 % تؤكد بأن التغيير مس التكنولوجيات وهذا يعني تحول مكتبات القطب الجامعي شتمة من التكنولوجيا البسيطة الى تكنولوجيات متطورة وحديثة كادخال الأنظمة الآلية التي سهلت العمل مثل برمجية PMB ، ثم تليها نسبة 13% التي ترى أن التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة مس الهيكل التنظيمي من خلال اعادة توزيع المهام على المكتبيين واعادة تقسيم المصالح والوحدات التنظيمية الموجودة في البناء التنظيمي في حين أن فئة أخرى تؤكد أن التغيير مس الأهداف والاسراتيجيات ومصادر المعلومات وخدمات هذه المكتبة بنسبة متساوية قدرت بـ 11 % وذلك لكون أي مكتبة ترتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف وتوجهاتها المستقبلية أما التغيير في مجال مصادر المعلومات فيتم من خلال اقتناء مصادر معلومات متنوعة في أشكالها وأنوعها أما التغيير في خدمات المكتبة فيشمل تقديم خدمات حديثة ومتقدمة تتماشى مع التطورات والمستجدات الحاصلة فيها ومع الحاجات المتغيرة باستمرار لمجتمع المستفيدين أو يتم من

خلال إلغاء خدمات أخرى أو دمج خدمات متعددة في خدمة واحدة ولهذا فان فعالية المكتبات ومراكز المعلومات ونجاحها يرتبطان بنوعية خدماتها وجودة هذه الخدمات أما نسبة 8% ترى أن التغيير في مكتبتها كان على مستوى الأفراد واجراءات العمل وهذا من خلال تدريب الأفراد والتغيير في سلوكياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم السابقة بما يتوافق مع الوظائف الجديدة المطلوب أدائها أما التغيير على مستوى اجراءات العمل فيتم من خلال استحداث طرق حديثة يمكن أن تساهم بشكل فعال في تطوير إجراءات العمل وأدائه بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة ، في حين كانت نسبة 6% حول التغيير في الجودة حيث لا بد من المكتبة أن تنتج خدمات ذات جودة عالية تلبية توقعات المستفيدين من خلال غرس ثقافة الجودة في أنظمتها واجراءاتها ثم تليها نسبة 5% من اجابات الفئة المبحوثة والتي ترى أن التغيير مس الثقافة التنظيمية للمكتبة وذلك لأن لكل منظمة ثقافة خاصة بها والتي تؤثر على أدائها وفعاليتها وبالتالي أي مكتبة ترى أن أدائها في انخفاض يتوجب على ادارتها أن تقوم بتغيير ثقافتها ، في حين نجد أن نسبة ضئيلة من أفراد العينة يقرون بأن التغيير يحدث على مستوى مبنى المكتبة حيث قدرت نسبتهم بـ4% وهذا من خلال التغيير في التصميم الداخلي للمكتبة والمساحات المتوفرة ومناطق العمل ومخازن المكتبة أما آخر نسبة والمقدرة بـ3% فقد شملت التغيير في التسويق وذلك لكون المكتبات تقدم خدمات غير ملموسة وقابلة للتغيير وهذا مايجعل تسويقها أكثر صعوبة ممايستلزم التغيير في طرق التسويق

ونجد ايضا نفس النسبة بـ3% ترى أن التغيير في مكتبتها مس الادارة من خلال تحويل الأعمال والخدمات الادارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية وظهور ادارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الاداري والارتقاء بأداءه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية .

• الإجابة على السؤال رقم 14 بالنسبة للمكتبيين ورقم 16 بالنسبة للمحافظين:

هل كان حدوث هذه التغييرات أمر ضروري من وجهة نظرك؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100%	17	نعم
0%	0	لا
100%	17	المجموع

جدول رقم (39): ضرورة او عدم ضرورة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة -  
جامعة محمد خيضر بسكرة -

-يتضح من خلال الجدول أن التغييرات التي قامت بها مكتبات القطب الجامعي شتمة  
ضرورية وهذا ما أكدته نسبة 100% من الفئة المستجوبة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

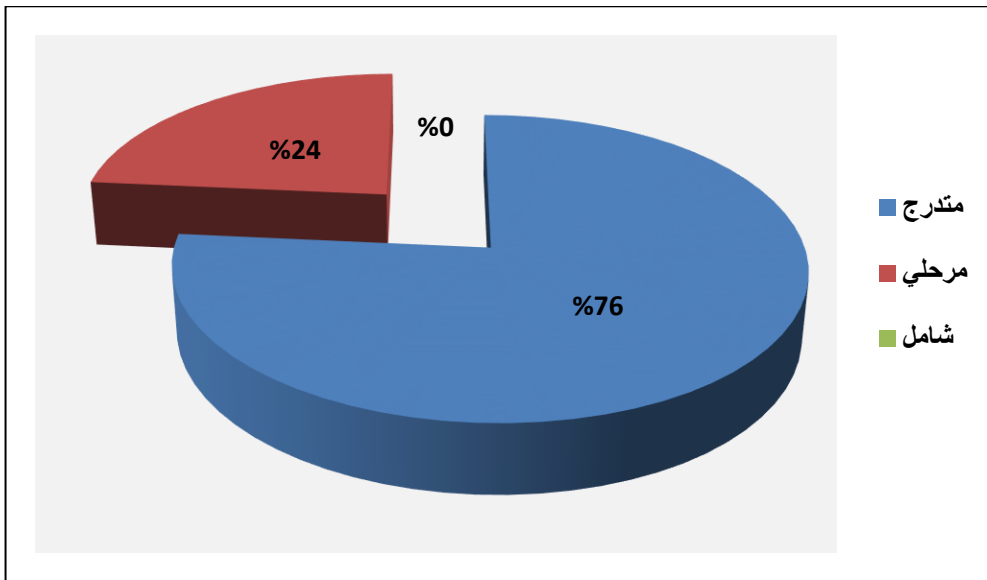
أن مخازن المكتبة لاتستوعب للرصيد الجديد وعليه وجب تغيير في المبنى وأيضا بسبب  
التغير الحاصل على مستوى المجتمع الاكاديمي ومتطلباته وخصوصياته المكتسبة من  
الاستخدام للتكنولوجيات الحديثة - ومن أجل التطوير الاداري والتسيير الحسن للمكتبة -  
الحفاظ على الحيوية داخل المكتبة وتنمية القدرة على الابتكار وكذلك التوافق مع متغيرات  
البيئة وزيادة مستوى الأداء واكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تعاني منها المكتبة

-مواكبة التكنولوجيا والتطورات الحديثة والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وزيادة  
رضا المستفيدين

• الإجابة على السؤال رقم 15 بالنسبة للمكتبيين ورقم 17 بالنسبة للمحافظين:

النسبة %	التكرار	التغييرات التي تمت في المكتبة تمت بشكل:
76%	13	متدرج
24%	4	مرحلي
0%	0	شامل
100%	17	المجموع

جدول رقم (40) شكل التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



الشكل رقم (41): شكل التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن التغييرات التي طبقت في مكتبات القطب الجامعي شتمة تمت بشكل متدرج بنسبة 76% أما التغييرات التي تمت بشكل مرحلي فكانت بنسبة 24%، في حين لا توجد تغييرات بشكل شامل وهو ما أكدته نسبة 0%.

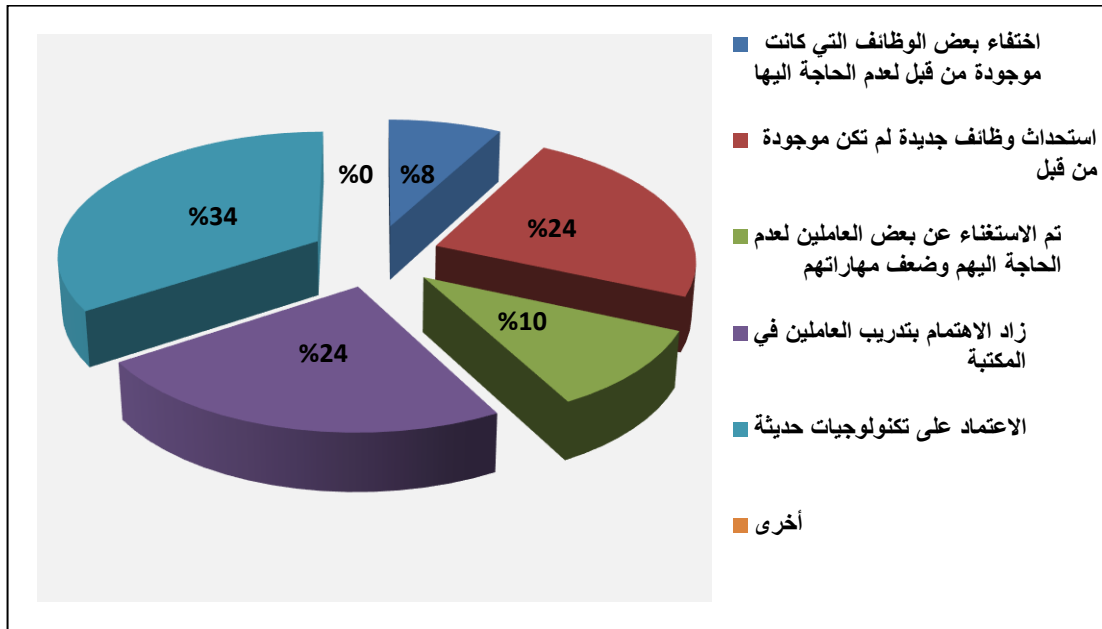


• الإجابة على السؤال رقم 16 بالنسبة للمكتبيين ورقم 18 بالنسبة للمحافظين:

ماهي الآثار التي ترتبت على التغييرات في المكتبة؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
8%	3	اختفاء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة اليها
24%	9	استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل
10%	4	تم الاستغناء عن بعض العاملين لعدم الحاجة اليهم وضعف مهاراتهم
24%	9	زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة
34%	13	الاعتماد على تكنولوجيا حديثة
0%	0	أخرى أذكرها
100%	38	المجموع

جدول رقم (41): الآثار المترتبة عن التغييرات في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



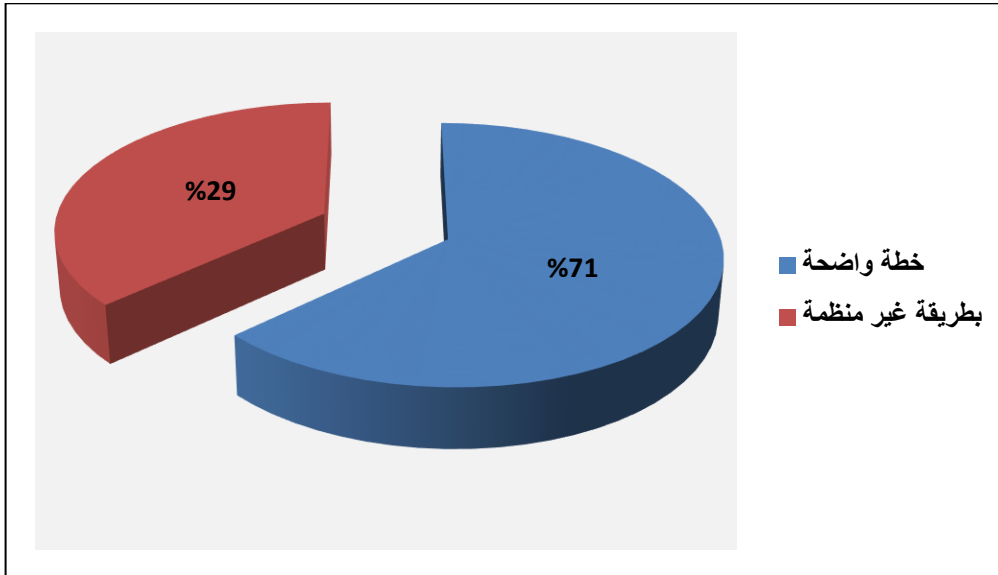
شكل رقم (42): الآثار المترتبة عن التغييرات في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

يبين الجدول والشكل السابقين أن من أهم الآثار المترتبة على التغييرات المطبقة في مكاتب القطب الجامعي شتمة الاعتماد على تكنولوجيات حديثة وذلك بنسبة 34% في حين نسبة 24% من المبحوثين ترى أن الآثار المترتبة على هذه التغييرات استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة، أما نسبة 10% فقد جاءت حول الاستغناء عن بعض العاملين لعدم الحاجة اليهم وضعف مهاراتهم، كما نجد نسبة ضئيلة والمقدرة بـ 8% تعتقد أن اختفاء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة إليها هو من أهم نتائج التغييرات المطبقة في المكتبات محل الدراسة

- الاجابة على السؤال رقم 17 بالنسبة للمكتبيين ورقم 19 بالنسبة للمحافظين:

النسبة %	التكرار	هل التغيير الحاصل في المكتبة كان وفق:
71%	12	خطة واضحة
29%	5	بطريقة غير منظمة
100%	17	المجموع

جدول رقم (42): كيفية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة-بسكرة-



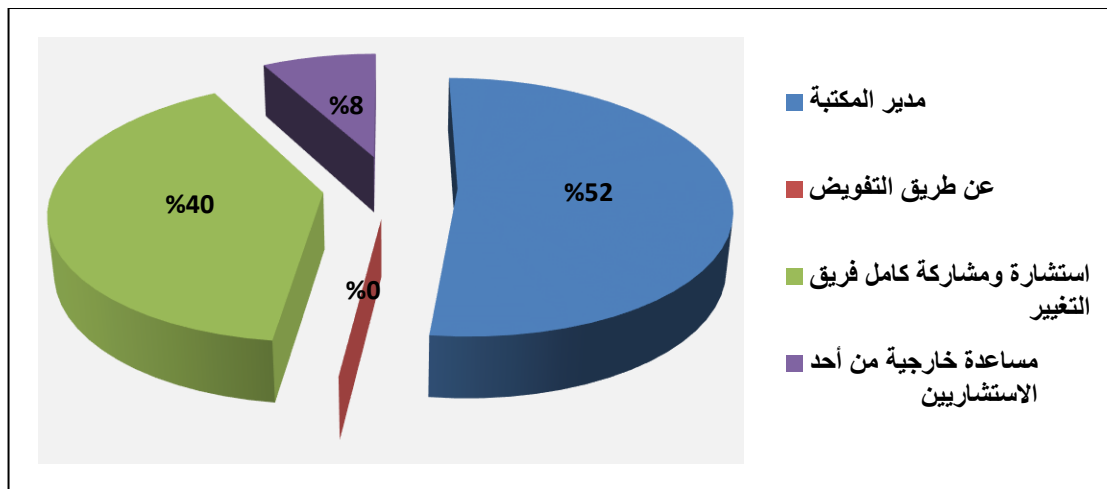
الشكل رقم (43): كيفية التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة-بسكرة-

لقد تم إيجاد من خلال الجدول والشكل السابقين أن مانسبته 71 % من أفراد العينة تؤكد أن التغيير الحاصل بالمكتبة كان وفق خطة واضحة وهذا يعني انه يمر وفق خطة استراتيجية لتحقيق أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة حيث يتم اعدادها وفق خطوات ومراحل قبل الشروع في عملية التغيير ويتم من خلالها دراسة نقاط القوة والضعف فيها اضافة الى الفرص والتهديدات التي يمكن أن تعيق تطبيق التغيير وتؤدي الى عدم فعاليته ،وبالمقابل نجد فئة أخرى ترى بأن التغيير الحاصل بمكتبات القطب الجامعي شتمة كان بطريقة عشوائية وهذا ما عبرت عليه نسبة 29% وهذا راجع ربما الى أن هذا التغيير مفروض على المكتبيين ولم يتم أخذ آرائهم حول تطبيق عملية التغيير

• الاجابة على السؤال رقم 18 بالنسبة للمكتبيين ورقم 20 للمحافظين:

النسبة %	التكرار	يتم القيام بعملية التغيير من قبل؟
52%	13	مدير المكتبة(الادارة العليا)
0%	0	عن طريق التفويض
40%	10	استشارة ومشاركة كامل فريق التغيير
8%	2	مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين
100%	25	المجموع

جدول رقم (43):المسؤول عن عملية التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



الشكل رقم(44): المسؤول عن عملية التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة

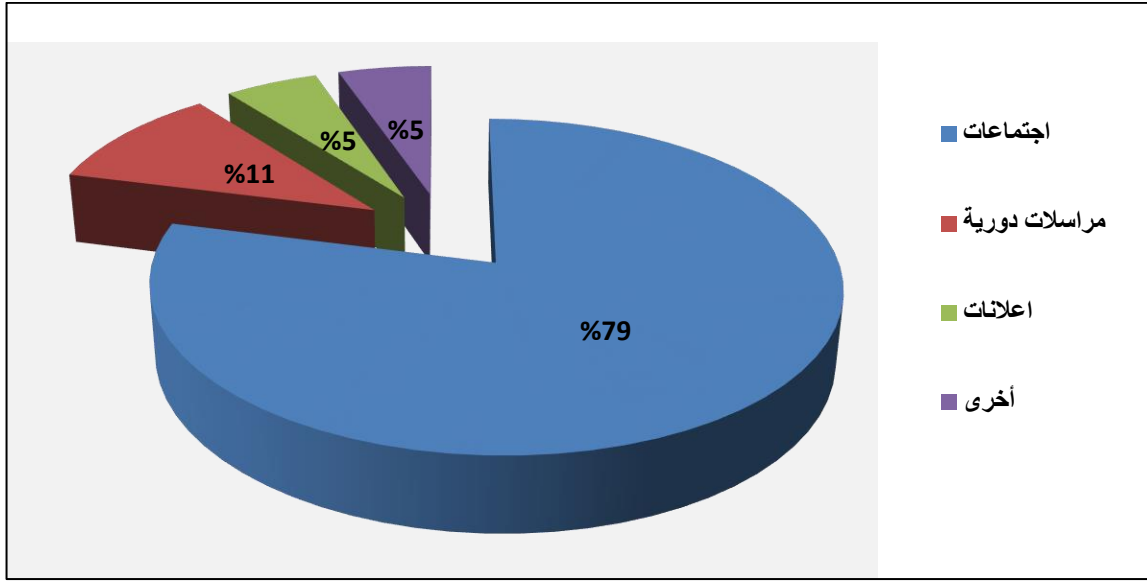
تشير معطيات الجدول والشكل أعلاه أن المسؤول عن أحداث التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة هو مدير المكتبة بنسبة 52% وذلك باعتباره في أعلى سلطة الهرم الإداري في المكتبة، وله كل الصلاحيات التي تسمح له بإجراء التغيير فهو الذي يخطط وينظم عمليات التغيير ويصدر كل القرارات المتعلقة بذلك كما أنه المسؤول عن تحديد مهام كل موظف داخل البناء التنظيمي في المكتبة وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتشجيعهم على تبني فكرة التغيير أما نسبة 40 % من المبحوثين فتري أن حدوث التغيير في مكتبات القطب الجامعي تم باستشارة ومشاركة كامل فريق العمل وهذا من خلال قيام الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين هم المتواجدين في ميدان العمل وهم على دراية بالمشاكل التي تعاني منها المكتبة فهم ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة في كل ما يخص المكتبة حتى يكونوا راضيين عن التغيير وهذا ما يؤدي الى تحقيق هذه المكتبات أهدافها وزيادة الثقة بينها وبين العاملين وشعورهم بالانتماء اليها في حين أن نسبة 8% من المبحوثين تقول أن التغييرات التي حدثت كانت بمساعدة خارجية من أحد الاستشاريين وهذا من خلال طلب مساعدة من خارج المكتبة مثل المكاتب الاستشارية أو أحد أساتذة ادارة الأعمال المتخصصين أما أحداث التغيير عن طريق التفويض لم يتم أخذه بعين الاعتبار وهو ما أكدته نسبة 0%

• الاجابة على السؤال رقم 19 بالنسبة للمكتبيين ورقم 21 بالنسبة للمحافظين:

النسبة	التكرار	ماهي الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة واهداف التغيير؟
79%	15	اجتماعات
11%	2	مراسلات دورية
5%	1	اعلانات
5%	1	أخرى أذكرها
100%	19	المجموع

جدول رقم (44):الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير بمكتبات القطب

الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-



الشكل رقم (45): الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-

تشير معطيات الجدول والشكل أعلاه أن من أهم الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة هي الاجتماعات بنسبة 79% وذلك من خلال اجتماع المدير والعاملين للتشاور وابداء الرأي حول هذه التغييرات وإذا كان هناك قبول أو رفض لها، أما نسبة 11% فكانت عن طريق المراسلات الدورية من خلال التراسل بين الادارة العليا والعاملين في مختلف الادارت بالمكتبة أما نسبة 5% فتؤكد أنه يتم شرح طبيعة وأهداف التغيير عن طريق الاعلانات في حين نفس النسبة ترى أنه هناك أساليب أخرى من بينها فرق العمل.

- الاجابة على السؤال رقم 20: وهو سؤال مفتوح موجه للمكتبيين حول ضرورة مشاركتهم في التغيير أم لا حيث كانت معظم اجاباتهم أنه يتم مشاركتهم في عملية التغيير وذلك لعدة أسباب:

-أنه عن طريق المشاركة يتم شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين باعتبار أنهم هم الذين سيتأثرون بالتغيير

-لان كل فرد دراية ووجهة نظر حول الرؤية المستقبلية للمكتبة

-لتبادل الآراء والاقتراحات المناسبة ولطبيعة عمل فريق العمل

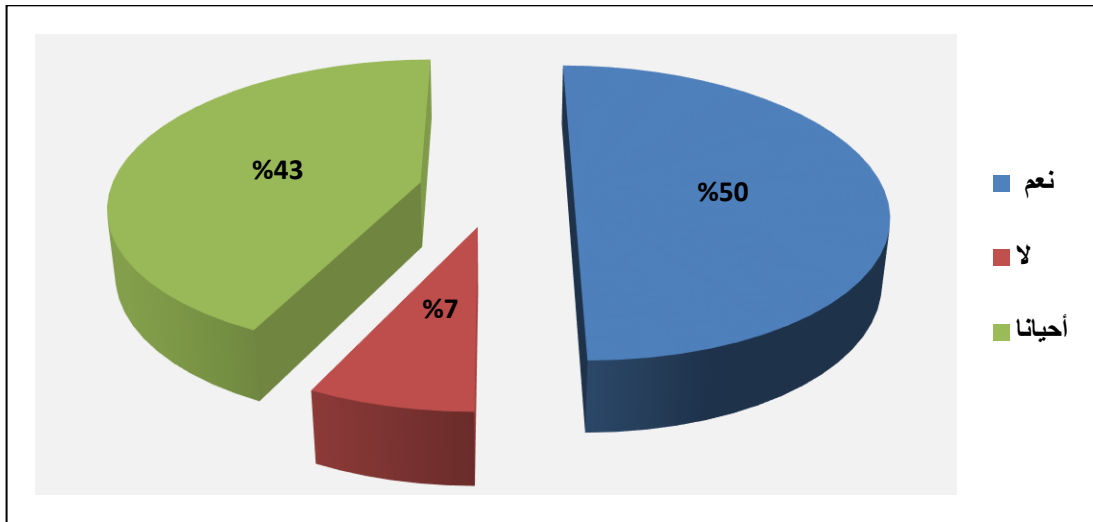
-لأن الموظف هو الواجهة لكل احتياجات وطلبات المستفيدين وهو المسؤول عن العمليات الفنية لذلك لابد من استشارته

أما بالنسبة للفئة التي ترى أنه لا توجد ضرورة للمشاركة في التغيير فهي تتضمن شخص واحد فقط وذلك حسب رأيه لوجود ادارة عليا تتكفل بالتغيير فهو ليس بحاجة الى المشاركة

- الاجابة على السؤال رقم 21: وهو سؤال موجه للمكتبيين حول أخذ ادارة هذه المكتبات آراء المكتبيين أثناء رغبتها في احداث التغيير والجدول التالي يوضح ذلك:

هل تأخذ الادارة العليا بآرائكم؟	التكرار	النسبة%
نعم	7	50%
لا	1	7%
أحيانا	6	43%
المجموع	14	100%

جدول رقم (45): أخذ ادارة مكتبات القطب الجامعي شتمة ببسكرة بآراء عاملها



الشكل رقم (46): أخذ ادارة مكتبات القطب الجامعي شتمة ببسكرة بآراء عاملها

-تشير معطيات الجدول والشكل السابقين أن نسبة 50 % تؤكد أن الإدارة العليا تأخذ بآرائها وذلك حتى يشعر العاملين بأنهم جزء حقيقي وفعال من المكتبة وهذا ما يؤدي الى ارتفاع مستوى أدائهم وبالتالي نجاح التغيير في المكتبة في حين ان نسبة 43% أقرت أن الإدارة العليا لا تؤخذ دائما بآراء العاملين، لكن تأخذ بآرائهم أحيانا وطبعاً هنا حسب نوع التغيير، فمثلاً قد يكون التغيير مفروضاً على الإدارة العليا ففي هذه الحالة لا تحتاج الى التشاور وأخذ آراء العاملين، كما نجد نسبة ضئيلة والمقدرة بـ 7 % ترى أن الإدارة العليا لا تأخذ بآرائهم وهذا راجع ربما لعدم خبرتهم المهنية أو عدم مبالاتهم للتغيير الذي سوف يحدث في المكتبة

الاجابة على السؤال رقم 22: وهو سؤال مغلق موجه لمحافظي المكتبات حول مدى توفر الموارد المادية والبشرية بالمكتبة حيث كانت الاجابات كالاتي:

هل تتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لاجراء التغيير؟	التكرار	النسبة%
نعم	2	67%
لا	0	0%
نوعاً ما	1	33%
المجموع	3	100%

جدول رقم (46): مدى توافر الموارد البشرية والمادية لاجراء التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-

تشير معطيات الجدول والشكل أعلاه أن مانسبته 67 % من محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة ترى أنها تتوفر على الموارد المادية والبشرية اللازمة لاجراء التغيير في حين عبرت نسبة 33% من المبحوثين عن عدم توفر هذه الموارد نظراً لقلّة الموظفين وعدم كفاية الوسائل التكنولوجية التي تسمح بذلك

- **الإجابة على السؤال رقم 23:** وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظي المكتبات حول اذا يتم اعلام العاملين وتهيئتهم نفسيا للتغييرات قبل البدء فيها حيث يؤكد محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة أنه يتم اعلام العاملين وتهيئتهم نفسيا قبل البدء في التغيير وذلك من أجل قبول الوضع الجديد من خلال عقد الاجتماعات وتبادل الآراء وتقديم الحوافز والمكافآت وهي متعلقة بالمكتبة المركزية ومكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وبالمقابل نجد مكتبة الحقوق والعلوم السياسية لا يتم اعلام العاملين فيها للتغيير وهذا ربما يعود لعدم استخدام الأساليب التي تمكن شرح طبيعة وأهداف هذا التغيير أو ربما لبيروقراطية الادارة العليا وعدم اهتمامها بالموظفين وعدم أخذ آرائهم.
- **الإجابة على السؤال رقم 24:** وهو سؤال مغلق موجه لمحافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة حول الاستراتيجيات المتبعة في التغيير

النسبة %	التكرار	هل يتم اتباع استراتيجيات من أجل التغيير في المكتبة؟
67%	2	نعم
33%	1	لا
100%	3	المجموع

**جدول رقم ( 47 ) : مدى اتباع استراتيجيات التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة**

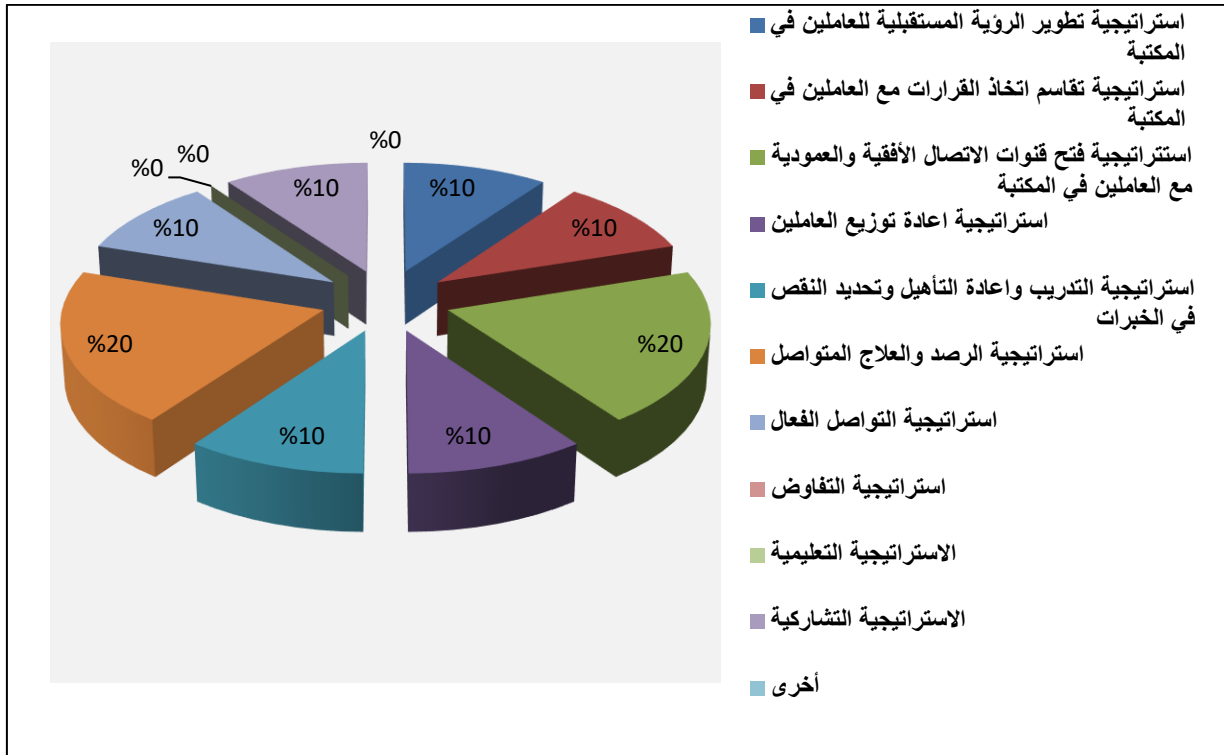
يبين الجدول أن معظم مكتبات القطب الجامعي شتمة تتبع استراتيجيات من اجل التغيير في المكتبة وهو ما أكدته نسبة 67% باعتبار أن التغييرات التي شملتها المكتبة كانت وفق خطة كلية تضمن سير برامج التغيير وبالتالي فهي تحتاج الى اتباع استراتيجيات مختلفة لنجاحه وبالمقابل نجد نسبة 33% أقرت بأنها لا تتبع استراتيجيات باعتبار أن التغيير الذي قامت به كان وفق خطة غير منظمة ولم تقوم بالاطلاع على هذه الاستراتيجيات ودراستها وبالتالي فهي ليست على دراية بها.



-بالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أشارت الى جملة من هذه الاستراتيجيات يبينها الجدول التالي:

النسبة	التكرار	إذا كانت الاجابة بنعم تتمثل هذه الاستراتيجيات في:
10%	1	استراتيجية تطوير الرؤية المستقبلية للعاملين في المكتبة
10%	1	استراتيجية تقاسم اتخاذ القرارات مع العاملين في المكتبة
20%	2	استراتيجية فتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية مع العاملين في المكتبة
10%	1	استراتيجية اعادة توزيع العاملين
10%	1	استراتيجية التدريب واعدادة التأهيل وتحديد النقص في الخبرات
20%	2	استراتيجية الرصد والعلاج المتواصل
10%	1	استراتيجية التواصل الفعال
0%	0	استراتيجية التفاوض
0%	0	الاستراتيجية التعليمية
10%	1	الاستراتيجية التشاركية
0%	0	أخرى أذكرها
100%	10	المجموع

جدول رقم (48):الاستراتيجيات المتبعة من أجل التغيير في المكتبة



الشكل رقم (47): الاستراتيجيات المتبعة من أجل التغيير في المكتبة

تشير معطيات الجدول والشكل السابقين أن أهم استراتيجية اتبعتها المكتبة استراتيجية فتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية مع العاملين في المكتبة بنسبة 20% وهذا من خلال تحويل هيكل المكتبة الى هيكل مرن يمكن فيه ان تلتقي جميع آراء وملاحظات العاملين بمختلف المستويات ابتداء من قمة الهرم الاداري في المكتبة الى المستوى الاول من العاملين والذين يمثلون قاعدة الهرم في العمل ونفس النسبة تذهب الى استراتيجية الرصد والعلاج المتواصل من خلال قياس الاداء واعتماد وتطوير استراتيجيات حل المشاكل في العمل بشكل سريع، أما نسبة 10% من المستجوبين فتعمد على مجموعة من الاستراتيجيات تمحورت في استراتيجية تطوير الرؤية المستقبلية للعاملين في المكتبة واستراتيجية تقاسم اتخاذ القرارات مع العاملين في المكتبة اضافة الى استراتيجية اعادة توزيع العاملين واعداد التأهيل وتحديد النقص في الخبرات لتليها الاستراتيجية التشاركية واستراتيجية التواصل الفعال في حين أن استراتيجية التفاوض والاستراتيجية التعليمية لا يتم تطبيقها في مكاتب القطب الجامعي شتمة وهذا ما أكدته نسبة 0%.

• الاجابة على السؤال رقم 22 بالنسبة للمكتبيين ورقم 25 بالنسبة للمحافظين:

وهو سؤال مفتوح موجه للمكتبيين ومحافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة حول الأسباب التي تؤدي الى عدم تطبيق التغيير في المكتبات التي لا تنتهج هذا الأسلوب الاداري وهل اذا كانت لديهم رغبة مستقبلا في التغيير حيث قدر عدد هؤلاء المستجوبين بـ3 أفراد وقد كانت اجابتهم أن ذلك راجع لى ضعف البنية التحتية ونقص الموظفين وعدم دراية المكتبة بأهمية تطبيقها وأيضا عدم القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة

وقد أكدت هذه الفئة أن لديها رغبة ملحة في التغيير ويعود ذلك لرغبة العاملين في تغيير الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة وتطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة وكذلك لتحقيق التكيف بين مناخ المكتبة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.

5.2.3. تحليل بيانات المحور الرابع: ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة

محمد خيضر بسكرة بين التطبيق والرفض

• الاجابة على السؤال رقم 23 بالنسبة للمكتبيين ورقم 26 بالنسبة للمحافظين:

وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين وتم توجيهه أيضا للمحافظين والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة %	التكرار		السؤال الموجه للمكتبيين: هل سبق لك وأن لم تتقبل أحد التغييرات التي عرفتها المكتبة؟
65%	11	نعم	
35%	6	لا	
100%	17	المجموع	
النسبة %	التكرار		السؤال الموجه للمحافظين: هل واجهت مقاومة أو رفض من طرف العاملين جراء أي تغيير حدث في المكتبة؟
67%	2	نعم	
33%	1	لا	
100%	3	المجموع	

جدول رقم (49): مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر

بسكرة

يبين الجدول أن هناك تغييرات في مكاتب القطب الجامعي شتمة لم يتم تقبلها من طرف الموظفين وهذا ما أكدته نسبة 65% حيث كانت مكتبة العلوم الانسانية في الصدارة بنسبة 80% ثم تليها مكتبة الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 71% وأخيرا نسبة 40% للمكتبة المركزية وهذا يدل على عدم رضا الموظفين على هذه التغييرات

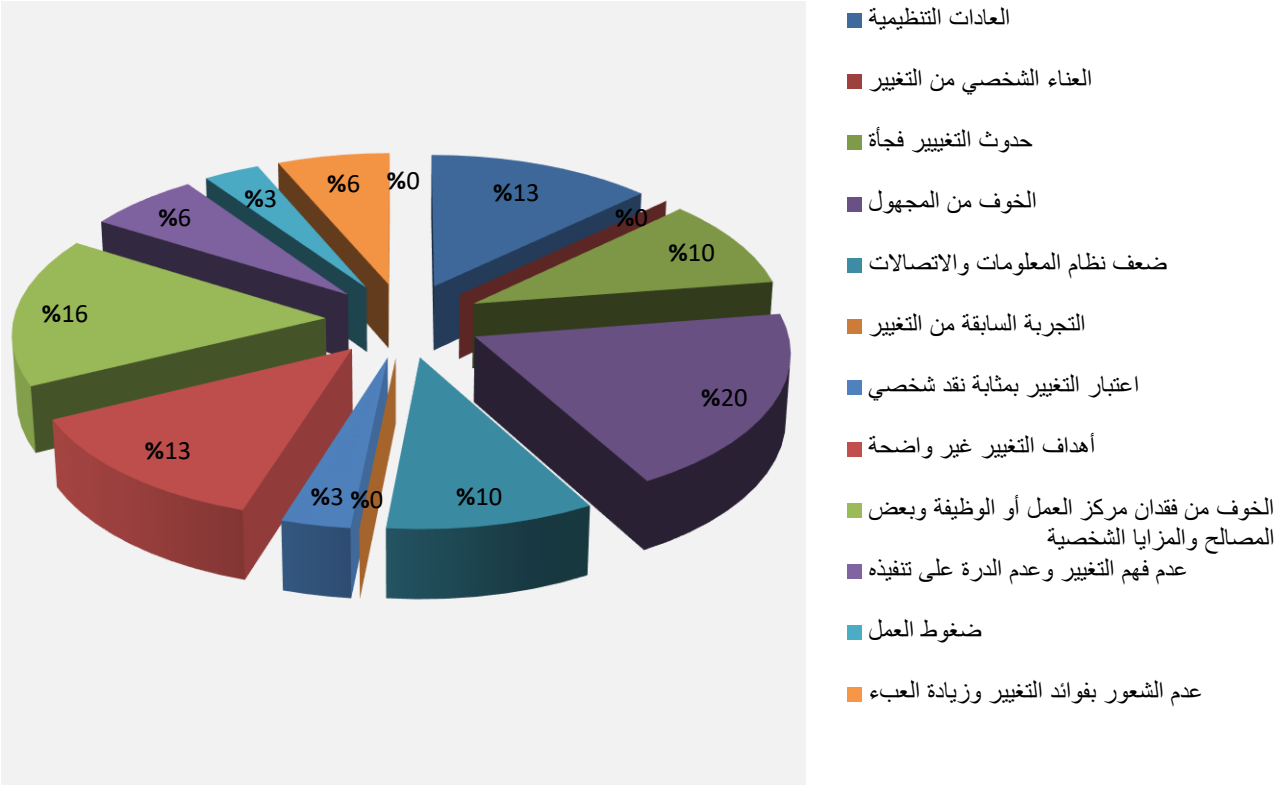
في حين أن نسبة 35% من المبحوثين في هذه المكاتب تم قبولها للتغييرات والمتعلقة أولا بالمكتبة المركزية ثم تليها مكتبة الحقوق والعلوم السياسية وأخيرا مكتبة العلوم الانسانية والاجتماعية

وهو نفس الشئ الذي عبر عليه محافظي مكاتب القطب الجامعي شتمة الذين تلقوا مقاومة أو رفض من طرف العاملين للتغيير الذي طرأ في مكتبهم والتي شملت كل من المكتبة المركزية ومكتبة الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 67% في حين أكد محافظ مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية أنه لم يتلقى أي مقاومة وهو ما عبرت عليه نسبة 33% وهو ما يتناقض مع أقوال الموظفين الذين أكدوا وبنسبة مرتفعة على عدم تقبلهم لأحد التغييرات الحاصلة فيها. وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد أرجعت مقاومة التغيير لعدة أسباب يبينها الجدول التالي:

النسبة %	التكرار	في حالة الاجابة بنعم ماهي الأسباب الكامنة وراء رفض ومقاومة العاملين لهذا للتغيير؟
13%	4	العادات التنظيمية
0%	0	العناء الشخصي من التغيير
10%	3	حدوث التغيير فجأة
20%	6	الخوف من المجهول
10%	3	ضعف نظام المعلومات والاتصالات
0%	0	التجربة السابقة من التغيير
3%	1	اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي
13%	4	اهداف التغيير غير واضحة
16%	5	الخوف من فقدان مركز العمل أو الوظيفة وبعض المصالح والمزايا الشخصية
6%	2	عدم فهم التغيير وعدم القدرة تنفيذه
3%	1	ضغوط العمل
6%	2	عدم الشعور بفوائد التغيير وزيادة العبء
0%	0	أخرى أذكرها
100%	31	المجموع

جدول رقم (50): الأسباب الكامنة وراء رفض ومقاومة العاملين للتغيير بمكتبات القطب

الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة



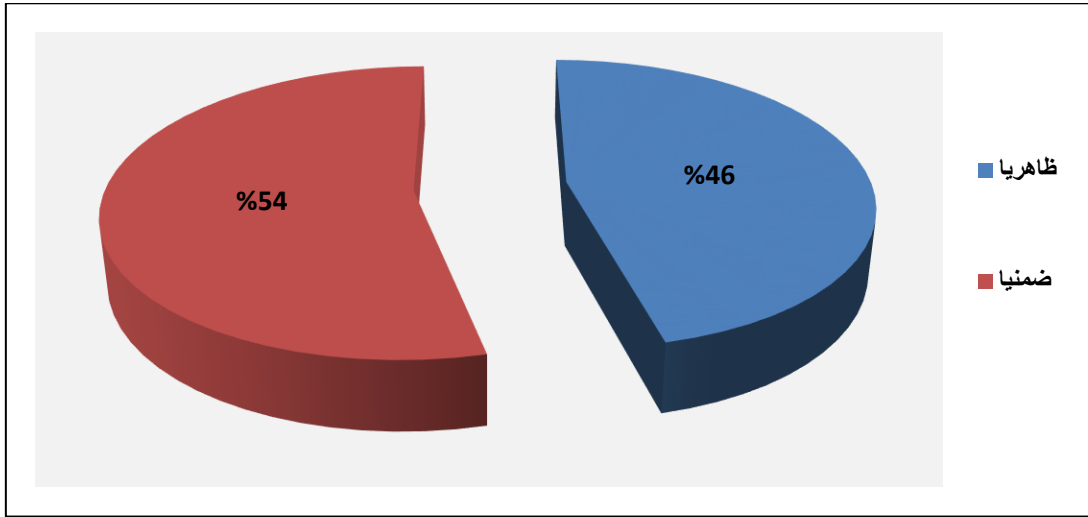
الشكل رقم (48): الأسباب الكامنة وراء رفض ومقاومة العاملين للتغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

-تشير معطيات الجدول والشكل أعلاه الى أن من أهم الأسباب الكامنة وراء رفض التغيير في المكتبات محل الدراسة هو الخوف من المجهول وذلك بنسبة 20% حيث أن الخوف من نتائج ادخال التغيير والشعور بعدم الأمان الوظيفي يعد من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير في حين جاءت نسبة 16% حول سبب الخوف من فقدان مركز العمل أو الوظيفة وبعض المصالح والمزايا الشخصية أما نسبة 13% من الفئة المبحوثة اعتبرت العادات التنظيمية وعدم وضوح أهداف التغيير من ببين أهم الأسباب تليها نسبة 10% التي أرجعت ذلك الى حدوث التغيير فجأة وضعف نظام المعلومات والاتصالات ثم تأتي نسبة 6% التي اعتبرت أن عدم الشعور بفوائد التغيير وزيادة العبء اضافة الى عدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه من أهم الأسباب التي دفعتهم لمقاومة التغيير في حين تأتي آخر نسبة 3% حول أسباب اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي وضغوط العمل أما العناء الشخصي من التغيير والتجربة السابقة من التغيير فهي منعدمة وهذا ماأكدته نسبة 0%.

- الإجابة على السؤال رقم 24 بالنسبة للمكتبيين ورقم 27 بالنسبة للمحافظين:

النسبة %	التكرار	كيف يتم التعبير عن رفض التغيير؟
46%	6	ظاهريا
54%	7	ضمنيا
100%	13	المجموع

جدول رقم (51): يوضح كيفية التعبير عن التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة



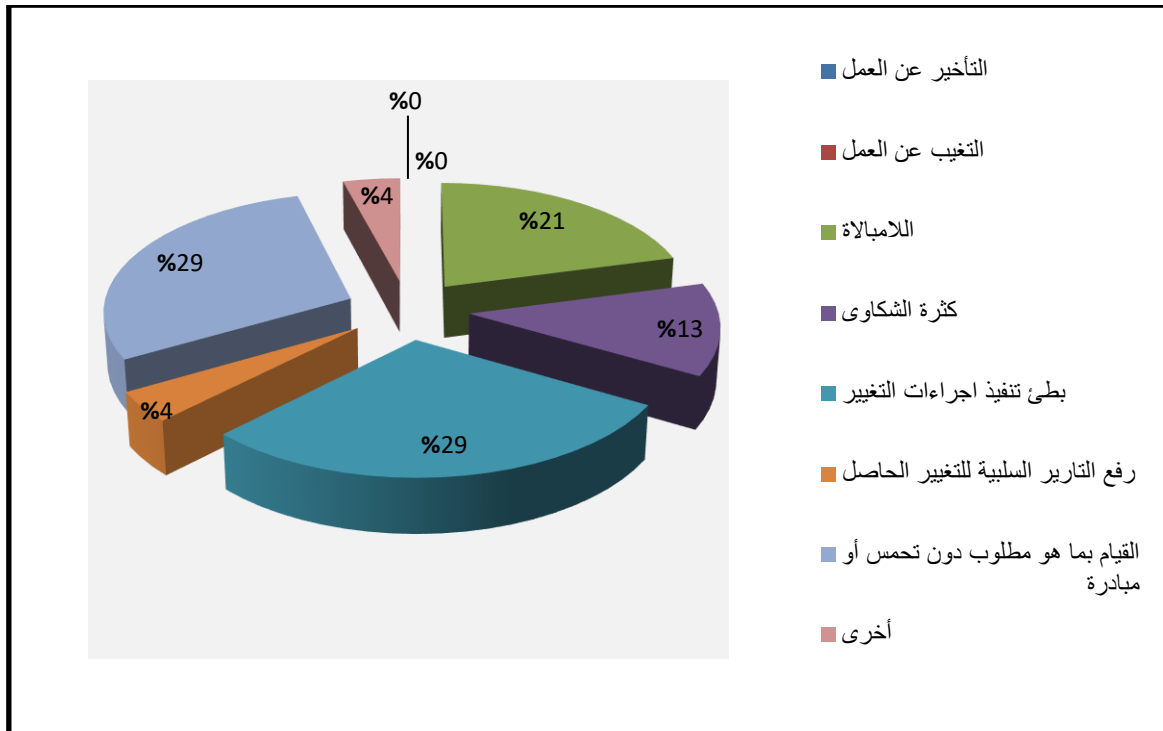
الشكل رقم (49): يوضح كيفية التعبير عن التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

يبين الجدول والشكل أعلاه أن التعبير عن مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة يتم ضمنيا وهذا بنسبة 54% ويتجلى هذا الرفض في التغيب والتأخير عن العمل، وتأجيل المهام التي يكلفون بها واللامبالاة واللجوء إلى العطل المرضية .. وغيرها وهذا يدل على ضعف الولاء والانتماء للمكتبة ، في حين أن مانسبته 46 % تؤكد أنها تتم التعبير عن رفضها للتغيير ظاهريا من خلال ابداء رأيها ومناقشته مع المسؤول ورفع الشكاوى أو القيام بالاحتجاجات .

• الاجابة عن السؤال رقم 25 بالنسبة للمكتبيين ورقم 28 بالنسبة للمحافظين:

النسبة %	التكرار	ماهي المظاهر التي كان عليها شكل المقاومة؟
%0	0	التأخير عن العمل
%0	0	التغيب عن العمل
%21	5	اللامبالاة
%13	3	كثرة الشكاوى
%29	7	بطئ تنفيذ اجراءات التغيير
%4	1	رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل
%29	7	القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة
%4	1	أخرى أذكرها
%100	24	المجموع

جدول رقم (52): مظاهر مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



الشكل رقم (50): مظاهر مقاومة التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة بسكرة



يبين الجدول والشكل السابقين أن أهم المظاهر التي كان عليها شكل مقاومة العاملين للتغيير هي بطئ تنفيذ إجراءات التغيير والقيام بما هو مطلوب دون حماس أو مبادرة بنسبة 29% في حين نسبة 21% أرجعت ذلك إلى اللامبالاة لتليها نسبة 13% حول كثرة شكاوى الموظفين في حين توجد نسبة ضئيلة والمقدرة ب 4% تؤكد ان رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل في المكتبة اضافة الى التصريح المباشر وابداء الرأي حول رفض التغيير ومناقشته مع المسؤول هي المظاهر الي كان عليها شكل مقاومتها.

- **الاجابة على السؤال رقم 26** وهو سؤال مفتوح موجه للمكتبيين الذين تم قبولهم للتغييرات التي قامت بها المكتبة ولم يحدثوا أي مقاومة حيث كانت أسباب تأييدهم لهذه التغييرات في التالي:

-وضوح رسالة و الرؤية المستقبلية و الأهداف التي تسعى المكتبة الوصول إليها مستقبلا

-قدرة الموظفين على التكيف مع متغيرات المستمرة

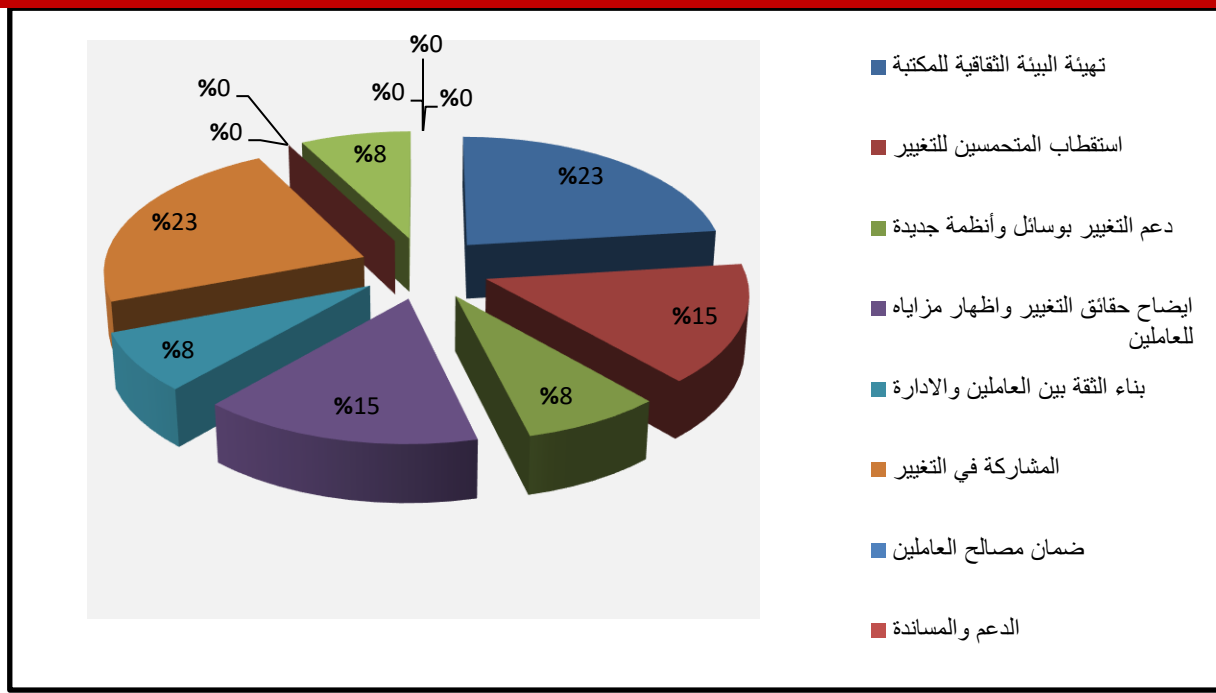
-لأن هذا التغيير يرون فيه عين الصواب

-أن هذا التغيير يعود بفائدة على المكتبة وبالتالي فلا داعي للمقاومة

- **الاجابة على السؤال رقم 29:** وهو سؤال مقنن موجه لمحافظي هذه المكتبات حول الأساليب الي يمكن اتباعها للتخفيض من مقاومة التغيير والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة	التكرار	في رأيك ماهي أهم الأساليب التي تساعد في الحد أو علاج مقاومة التغيير؟
23%	3	تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة
15%	2	استقطاب المتحمسين للتغيير
8%	1	دعم التغيير بوسائل وأنظمة جديدة
15%	2	ايضاح حقائق التغيير واظهار مزاياه للعاملين
8%	1	بناء الثقة بين العاملين والادارة
23%	3	المشاركة في التغيير
0%	0	ضمان مصالح العاملين
0%	0	الدعم والمساندة
8%	1	عقد الندوات واللقاءات
0%	0	التفاوض والاتفاق
0%	0	الاكراه الصريح والضمني
0%	0	أخرى أنكرها
100%	13	المجموع

جدول رقم ( 53):الأساليب التي تساعد الحد أو علاج مقاومة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة



الشكل رقم (51): الأساليب التي تساعد الحد أو علاج مقاومة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين يتضح أن أهم أسلوب تعتمد مكتبات القطب الجامعي شتمة لعلاج والحد من مقاومة الموظفين للتغيير هو تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة والمشاركة في التغيير وهذا ما أكدته نسبة 23% وذلك من خلال ادارة مشاعر العاملين عن طريق مساعدتهم على التعامل مع ردود الأفعال الانفعالية المقاومة للتغيير

وأیضا ان اشراك كل أفراد المكتبة في عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط التغيير تعتبر عاملا مهما لازالة مقاومة التغيير ، أما نسبة 15% من محافظي هذه المكتبات ترى أن استقطاب المتحمسين للتغيير أهم أسلوب حيث كلما كان هناك عاملين مبادرين ويشجعون التغيير كلما كان نجاحه كبيرا حيث يتم جعلهم نماذج للعاملين الاخرين وبذلك تكون نسبة أقل وايضا نفس النسبة ترى أن ايضاح حقائق التغيير وازهار مزاياه للعاملين يعتبر أسلوب مناسب للحد من المقاومة حيث ان شرح أسباب هذا التغيير والفوائد الناجمة عنه يؤدي الى قبولهم الى هذا التغيير فهو الطريق الوحيد لاشعارهم بأهميته واطمئنانهم الى نية الادارة وزيادة شعورهم بالأمن وهذا من خلال فتح قنوات الاتصال وباب المناقشة والاستفسار بين الطرفين ، أما نسبة 8% فتفترض أن هناك مجموعة من الأساليب متمثلة في دعم التغيير بوسائل

وأظمة جديدة مثل زيادة المكافآت أو الحوافز بناء على مستوى تكيف كل فرد مع التغيير أما الأسلوب الاخر متمثل في بناء الثقة بين العاملين فلا بد من ترسيخ القيم والقواعد والاجراءات لأقامة جو من الثقة والصراحة بين الادارة والعاملين اضافة الى ذلك اعتماد أسلوب عقد الندوات واللقاءات فمن خلاله تناقش أهمية التغيير وحتميته واستمراريته وخططه واجراءاته والمجالات التي تتطلب اجراء التغيير فيه ، في حين كان اسلوب ضمان مصالح العاملين وأسلوب الدعم والمساندة والتفاوض والاتفاق والاكراه الضمني والصريح أساليب لايمكن أن تؤدي الى انخفاض مقاومة التغيير حسب رأي محافظي مكاتب القطب الجامعي شتمة وهو ماكدته نسبة 0%

• الاجابة على السؤال رقم 27 بالنسبة للمكتبيين ورقم 30 بالنسبة للمحافظين:

وهو سؤال مفتوح حول اذا ماكانت هناك صعوبات أخرى تحد من تطبيق ادارة التغيير في المكتبة حيث يمكن تلخيص هذه الصعوبات كالآتي:

ضيق الوقت المطلوب للتغيير وعدم وجود الثقة في القيادة.

نقص الالتزام ، نقص الدعم من طرف الادارة العليا

عدم وجود كفاءات تساعد على التغيير

نقص في عدد الموظفين

قلة الدورات التدريبية والتكوينية

بيروقراطية الادارة العليا وعدم الأخذ بآراء الآخرين والتمسك بالقرارات الصادرة

• الاجابة على السؤال رقم 28 بالنسبة للمكتبيين و31 بالنسبة للمحافظين: وهو سؤال

مفتوح موجه للمكتبيين والمحافظين من أجل اعطاء اقتراحات من أجل نجاح التغيير في مكاتب القطب الجامعي شتمة ويمكن ايجازها كالآتي:

-مسايرة التطور التكنولوجي

-التطلع دائما الى ما هو جديد

- رسم خطة محكمة ومدروسة من أجل احداث التغيير
- التشاور وعدم اهمال أي رأي من موظفي هذه المكتبات لكي يكون التغيير يشمل الجميع
- يجب ان تكون اهداف التغيير واضحة وضرورة استعمال وسائل اتصال فعالة -توافر الوقت الكافي لاجراء التغيير
- وضوح الرؤية والاستراتيجية المعتمدة في تطبيق ادارة التغيير
- يجب اعتماد ودعم الادارة العليا لادارة التغيير
- التحفيز للعاملين المكلفين بتطبيق ادارة التغيير بالمكتبة
- تبني أساليب وآليات حديثة في تطبيق ادارة التغيير
- تكوين فرق العمل وتحديد المهام لهذه الفرق
- الدعم المادي والبشري
- الاهتمام الأكثر بالعنصر البشري وتطوير المهارات والكفاءات
- التحديث الدوري للأجهزة وموارد المكتبة
- الاجتماعات واللقاءات المستمرة للبحث في أوضاع المكتبة

### 3.3. النتائج العامة للدراسة:

بعد البحث في موضوع ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية:دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة- ، تم التوصل الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- اتضح أن نسبة 50% من أفراد العينة متحصلون على شهادة الماستر تقابلها نسبة 25% لكل من شهادة ليسانس وشهادة تقني سامي.
- اتضح بأن نسبة أفراد العينة الذين يزاولون مهامهم برتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول قدرت بـ45%، أما فيما يخص نسبة مساعد بالمكتبات الجامعية قدرت بـ 25%، لتليها رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني بنسبة 15% ثم رتبة محافظ بالمكتبات الجامعية 10% ،أما رتبة عون تقني بالمكتبات الجامعية فقدت 5%.
- اتضح بأن المكتبيين الذين أمضوا من 5 الى 10 سنوات خدمة قدرت نسبتهم بـ 65% ثم يليها من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20% في حين كانت نسبة 15% للأفراد الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات.
- وعي العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة التغيير
- يمتلك محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة رؤية مستقبلية للتغيير وهي تشمل مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والمكتبة المركزية
- عدم دراية محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة بالنماذج التي تسمح بتطبيق ادارة التغيير
- تحقيق التغيير للأهداف المسطرة في المكتبات محل الدراسة
- يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة عوامل داخلية ممتثلة في تغير الهيكل التنظيمي، ادخال تكنولوجيات جديدة ،تزايد حجم المكتبة،نقص المهام المكتبية،أما العوامل الخارجية ممتثلة في تزايد حاجات المستفيدين،ظهور قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في المكتبة ،التنافس بين المكتبات .
- لا يوجد تغيير في أهداف مكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 60% ويرجع ذلك لقبول المسؤولين والعاملين للأهداف التي تتبناها المكتبة ووضوح وسهولة الأهداف المسطرة

- عدم كفاية التكنولوجيات الجديدة التي تم ادخالها الى المكتبة لنقص العاملين المؤهلين للتعامل معها وعدم دراية المسؤولين بمزاياها وأهميتها اضافة اي نقص الموارد المالية
- تطبق مكتبات القطب الجامعي شتمة أسلوب ادارة التغيير بنسبة كبيرة قدرت بـ85%
- تم احداث التغيير في المكتبات محل الدراسة بسبب مشاكل داخلية وخارجية.
- أهم نواحي التغيير الملموسة في مكتبات القطب الجامعي شتمة تمثلت بالترتيب كالاتي: على مستوى التكنولوجيات ،على مستوى الهيكل التنظيمي ، على مستوى الأهداف والاستراتيجيات ،على مستوى مصادر المعلومات، على مستوى اجراءات العمل،على مستوى الأفراد، التغيير في الجودة،التغيير في الثقافة التنظيمية،التغيير في مبنى المكتبة،التغيير في التسويق، التغيير في الادارة.
- كل التغييرات التي قامت بها مكتبات القطب الجامعي شتمة ضرورية لتحقيق التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية
- معظم التغييرات التي تمت في مكتبات القطب الجامعي شتمة تمت بشكل متدرج
- ترتبت عن التغييرات التي حدثت في المكتبات محل الدراسة آثار عديدة من أهمها زيادة الاعتماد على تكنولوجيات جديدة
- ان التغيير الحاصل في هذه المكتبات تم وفق خطة واضحة
- يتم القيام بعملية التغيير من قبل مدير المكتبة اضافة الى استشارة ومشاركة كامل فريق العمل
- تعتبر الاجتماعات من أهم الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير للعاملين
- يتم مشاركة المكتبيين وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في عملية التغيير
- يتم اعلام العاملين وتهيئتهم نفسيا قبل البدء في التغيير
- تتبع مكتبات القطب الجامعي شتمة استراتيجيات من أجل تطبيق التغيير في المكتبة
- ان أي عملية تغيير في هذه المكتبات تتبعها مقاومة من طرف العاملين والتي تعود الى عدة أسباب من بينها:الخوف من المجهول ، الخوف من فقدان مركز العمل أو الوظيفة والمزايا الشخصية،العادات التنظيمية،أهداف التغيير غير واضحة،حدوث التغيير فجأة،ضعف نظام المعلومات والاتصالات...
- يتم التعبير عن مقاومة التغيير للعاملين في مكتبات القطب الجامعي شتمة ضمنا

- من المظاهر التي كان عليها شكل المقاومة في هذه المكتبات: القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة-بطئ تنفيذ اجراءات التغيير-اللامبالاة-كثرة الشكاوى-رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل
- بالنسبة للأفراد الذين لم يحدثوا أي مقاومة كانت أسباب تأييدهم لهذه التغييرات وضوح الرسالة و الرؤية المستقبلية و الأهداف التي تسعى المكتبة الوصول إليها مستقبلا اضافة الى أن هذا التغيير يعود بفائدة على المكتبة ككل
- تستخدم مكتبات القطب الجامعي شتمة أساليب للحد وعلاج مقاومة التغيير أهمها تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة.
- هناك صعوبات أخرى تحد من تطبيق ادارة التغيير في المكتبات محل الدراسة من بينها نقص الموظفين، قلة الدورات التدريبية والتكوينية، ضيق الوقت المطلوب للتغبي

#### 4.3. النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال المعلومات والبيانات المستقاة من الميدان وانطلاقا من الفرضيات التي شكلت أساسيات هذه الدراسة ،ومن خلال تحليل نتائج المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبيان المقدمة للمكتبيين والمقابلة المقننة الموجهة لحافطي مكتبات القطب الجامعي شتمة يمكن استخلاص النتائج التالية :

🚩 انطلاقا من الفرضية الأولى والتي مفادها: " يمتلك موظفوا مكتبات القطب الجامعي

شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة - وعي وادراك بمفهوم وأهمية ادارة التغيير في المكتبات الجامعية" تتمثل أهم مؤشراتها فيما يلي:

- ان المكتبيين العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة لديهم معرفة مسبقة حول مفهوم ادارة التغيير بنسبة 85% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 12
- وعي المكتبيين العاملين بمكتبة القطب الجامعي شتمة بأهمية تطبيق ادارة التغيير من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم 14
- امتلاك موظفي مكتبات القطب الجامعي شتمة لرؤية مستقبلية للتغيير في المكتبة

وهذا بنسبة 67% وهو ما أكده الجدول رقم 16



- ✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الأولى للدراسة محققة
- ✚ -انطلاقاً من الفرضية الثانية والتي مفادها: "يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبات
- القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر -بسكرة-عوامل داخلية وأخرى خارجية" تتمثل أهم مؤشراتها فيما يلي:
- يتم احداث تغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 55%
- وذلك لعدم استحداث مكاتب جديدة وتغير ظروف المكتبة اضافة الى أن التصميم تقليدي لايتماشى مع التطورات وهو مأكده الجدول رقم 21،22
- احتواء مكتبات القطب الجامعي شتمة على تكنولوجيات جديدة لتطوير أداء العمل
- وذلك بنسبة 70% من عينة الدراسة وهذا مأكده الجدول رقم 23
- تزايد حجم مكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 80% جراء زيادة حجم مقتنياتها
- وهو ما يوضحه الجدول رقم 26،27
- ازدياد حاجات المستفيدين بمكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 95% وهي نسبة كبيرة وذلك راجع الى زيادة الطلب على مصادر المعلومات وهو مأكده الجدول رقم 28،29.
- وجود تنافس ببعض مكتبات القطب الجامعي شتمة بنسبة 50% حسب اجابات أفراد العينة.
- وجود نقص في بعض المهام المكتبية للمكتبات محل الدراسة بنسبة 70% والتي تشمل التصنيف والتزويد والفهرسة والتكشيف والاستخلاص وهو مأكده الجدول رقم 32،33
- وجود قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة وهذا ماوضحه الجدول رقم بنسبة 60% والتي شملت على وجه الخصوص الأنشطة الخاصة بالمكتبة.

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثانية للدراسة محققة

الفرضية الثالثة والتي مفادها: "تسعى مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد

خضر بسكرة الى تطبيق ادارة التغيير من خلال اجراء بعض التعديلات للتعامل مع التطورات  
الحاصلة" واستنادا على البيانات الناتجة عن تفرغ بيانات المحور الثالث تم التوصل الى:

➤ اقدام مكتبات القطب الجامعي شتمة على التغيير بنسبة 85% وهو مايبينه الجدول

رقم 38.

➤ التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة مس جوانب مختلفة من أجزاء المكتبة

والتي كان في مقدمتها مجال التكنولوجيا بنسبة 17%

➤ ان هذه التغييرات كانت ضرورية بحسب اجابات محافظي مكتبات القطب الجامعي

شتمة لوجود مشاكل داخلية وخارجية

➤ أكد 76% من أفراد العينة أن هذه التغييرات تمت بشكل متدرج

➤ أهم الآثار المترتبة عن احداث هذه التغييرات الاعتماد على تكنولوجيا حديثة وهذا

بنسبة 34% وهو ماأكده الجدول رقم 41

➤ ان التغيير الحاصل في المكتبات محل الدراسة كان وفق خطة واضحة ومدروسة

وهذا بنسبة 71% من اجابات المبحوثين

➤ يعتبر مدير المكتبة هو المسؤول عن احداث التغيير وهو ماأكده نسبة 52%

ومايوضحه الجدول رقم 43

➤ تعتبر الاجتماعات من أهم الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير

➤ أخذ ادارة هذه المكتبات آراء العاملين ومشاركتهم وتهيئتهم نفسيا للتغيير قبل البدء

فيه وذلك حتى يشعر العاملون أنهم جزء حقيقي وفعال في المكتبة وهو ما عبرت عليه نسبة

50% والمثبتة في الجدول رقم 44

➤ تتوفر مكتبات القطب الجامعي شتمة على الموارد المادية والبشرية اللازمة لاجداث

التغيير بنسبة 67%

➤ اتباع مكاتب القطب الجامعي شتمة لعدة استراتيجيات لتطبيق التغيير وهو ما يوضحه

الجدول رقم 47.

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثالثة للدراسة محققة

➤ الفرضية الرابعة والتي مفادها: "من أهم عراقيل تطبيق ادارة التغيير بمكاتب القطب

الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة- مقاومة العاملين للتغيير" واستنادا على البيانات عن تفرغ المحور الرابع تم التوصل الى :

➤ وجود مقاومة من طرف العاملين لأحد التغييرات التي حدثت في المكتبة بنسبة

65% وهذا راجع لعدة أسباب يبينها الجدول رقم 49،50.

➤ يتم التعبير عن مقاومة التغيير من طرف العاملين ضمنا بنسبة 54% من اجابات

المبحوثين ويتم ذلك وفق عدة مظاهر وأشكال يؤكدتها الجدول رقم 51،52.

➤ تعتمد مكاتب القطب الجامعي شتمة على مجموعة من الأساليب في الحد وعلاج

مقاومة التغيير والتي من أهمها تهيئة البيئة الثقافية والمشاركة في التغيير وهي مثبتة في

الجدول رقم 53

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الرابعة للدراسة محققة

### 5.3. مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل اليها في دراسة هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكن أن ندرج مجموعة من المقترحات أو التوصيات تتمثل فيما يلي:

-توعية جميع الموظفين داخل المكتبات الجامعية على ضرورة تبني ادارة التغيير

-نشر ثقافة التغيير بين العاملين في المكتبات الجامعية

-دعم الادارة العليا للأفكار الابداعية التي من الممكن أن تؤدي الى خلق ميزة تنافسية

- من الضروري ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز من أجل تحقيقه لأهداف المؤسسة

-تبني مبدأ المشاركة والاهتمام أكثر بالعلاقات الانسانية داخل المكتبات الجامعية

-من المهم أن يتم تطبيق ادارة التغيير وفق خطة واضحة ومدروسة لأن التغيير الفجائي أو

العشوائي لن يحقق الهدف المرجو وقد يؤدي الى نتائج سلبية تضر بالمكتبة كما يجب أن

لايكون بصورة عفوية أو مؤقتة أو طارئة بل لابد أن يتم بطريقة شاملة وعلمية واستراتيجية

-تطوير أساليب العمل واللوائح والأنظمة والسياسات الادارية في المكتبات الجامعية بشكل

مستمر من أجل التوافق مع متطلبات عصر الانفجار المعلوماتي

-يجب على العاملين في المكتبات الجامعية أن يكونوا مستعدين لتحديات التكنولوجيا الرقمية

التي ممكن أن تعترضهم

-لابد على المكتبات الجامعية أن تخلق بيئة مناسبة لحدوث التغيير وذلك بتوافر كافة

الامكانيات المادية والبشرية

-زيادة أو رفع مستوى المخصصات المالية (الميزانية) الموجهة لاقتناء مختلف التجهيزات

الحديثة، كون العامل المادي يلعب دور كبير في تحقيق نجاح عملية ادارة التغيير

-ضرورة اهتمام وتشجيع الدراسات التي تتناول المفاهيم الجديدة في الادارة وعلى رأسها ادارة

التغيير وذلك لما سيعود بالنفع على مختلف المكتبات من تطبيقها

- لابد على المكتبات أن تعتمد هياكل أكثر مرونة وذلك بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية والتطورات والمستجدات الأخرى الحاصلة في بيئة العمل وهذا سيساعد على سرعة الاتصال وعمليات نقل المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك من خلال تصميمها على هيئة هياكل تنظيمية شبكية (أفقية) مرنة عوضاً عن الهياكل العمودية التقليدية
- يجب أن يكون هدف التغيير البحث عن الأفضل وليس التغيير من أجل التغيير فقط
- الاطلاع على التجارب السابقة التي طبقت نفس الأسلوب في المكتبات المشابهة حتى يتم التمكن الاستفادة من ايجابياتها وتجنب السلبيات التي وقعت فيها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المختلفة.
- الاستغناء عن الأساليب التقليدية في العمل واستبدالها بأساليب جديدة بحيث يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي على التوصيل الفعال لخدمات المعلومات
- الاستفادة من الجماعات غير الرسمية في عملية اقناع الأفراد وتقبلهم للتغيير وتوضيح الرؤية حول عملية التغيير والمنافع المترتبة عليه للتقليل من مقاومته
- عدم اللجوء الى التغيير بصفة مستمرة لأن التغيير الدائم سوف يؤدي الى تخوف العاملين وعدم استقرار العمل في المكتبة.
- توجيه الأفراد العاملين بالمكتبة نحو الالتزام بالمبادئ الاسلامية كالاخلاص واثقان العمل والولاء له مما يؤدي الى حرصهم على تطوير وتحسين الأداء
- ضرورة اختيار نموذج ادارة تغيير مناسب عند الشروع في اجراء التغيير حيث تسمح هذه النماذج باستخدام الطرق العلمية التي تضمن نجاح التغيير
- عدم الخوف أو الخجل من الاستعانة بخبراء أو استشاريين في مجال التغيير والتطوير من خارج المكتبات الجامعية وذلك لمعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها

-على المكتبات الجامعية أن تأخذ في الحسبان مقاومة التغيير المحتملة من طرف الأفراد وأن تكون مستعدة لها وذلك من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم وتمكينهم من ابداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المكتبة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا اعطاء صورة واضحة حول مدى تطبيق وجاهزية مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة لتطبيق ادارة التغيير وهذا من خلال الاعتماد على الأساليب المتبعة في اعداد البحوث العلمية في تخصص علم المكتبات والمعلومات والتي تتناسب مع موضوع الدراسة من أجل الوصول الى نتائج علمية تعكس الواقع المدروس.

خاتمة

### خاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري والميداني أن ادارة التغيير في المكتبات الجامعية هي ادارة لامناص منها ، اذ تعتبر ضرورة حتمية فرضتها عدة ظروف وعوامل من البيئة الداخلية والخارجية ، فهي من بين الأساليب التي تضمن استمرارية المكتبات وتساهم بشكل كبير في تحسين أدائها، ولكي يكون هذا التغيير له أثر ايجابي لا بد من تعريف العاملين بالمكتبات بمصادر التغيير وأشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة وفعالية التغيير وهذا ما يضمن بنسبة كبيرة تقليل فرص مقاومة ومعارضة هذا التغيير التي تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على ذلك، فلا بد من توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه وتوفير كافة الموارد المادية والفنية التي تهيء التغيير وأن يكون هناك دعم ومآزرة من طرف الادارة العليا لما لذلك تأثير كبير على ضمان نجاح التغيير واستمراريته وتحقيقه بكفاءة وفعالية.

ولقد انصب اهتمام هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال وعي العاملين بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير اضافة العوامل والأسباب المؤدية الى تطبيق هذا الأسلوب وتبسيط الضوء على المجالات التي يتم فيها واهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها أثناء احداث التغيير ، حيث أكدت النتائج المتوصل اليها أن تطبيق ادارة التغيير في المكتبات محل الدراسة جيد من خلال حدوثه على مجالات شتى (تكنولوجيا، هيكل، أهداف...) وفق خطة محكمة ومدروسة ومراحل منهجية متسلسلة ولكن تبقى بعض المشاكل والتحديات التي تعيقها كمقاومة بعض العاملين للتغيير ونقص الموظفين اضافة محدودية الميزانية وعدم كفاية الوسائل التكنولوجية المستخدمة ولذلك لا بد لكل مكتبة أن تسعى جاهدة الى مواجهة ويجاد حلول لكل هذه المعوقات حتى تضمن نجاح تطبيق ادارة التغيير في منظماتها وتصل الى مصاف المكتبات المتطورة.



# قائمة المراجع

القواميس والمعاجم:

- 1- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. معجم الإدارة. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 2- عبد المعطي، ياسر يوسف. القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.
- 3- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. 2000.

الكتب:

- 4- أنجريس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية. ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
- 5- الحريري، رافدة عمر. إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 6- الخطيب، أحمد. معاينة، عادل سالم. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، 2009.
- 7- الصيرفي، محمد. إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
- 8- العسكري، بهاء الدين المنجي. الحبالي، انعام. إدارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
- 9- الطيطي، خضر مصباح. إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- المطيري، عبد الله محمد نخيلان الشقيفي. إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

- 11- جرادات، ناصر وآخرون. ادارة التغيير والتطوير. ط1. عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2013.
- 12- جمال، محمد عبد الله. ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.
- 13- خيرى، أسامة. الادارة العامة. ط1. عمان: دار الراهة للنشر والتوزيع، 2013.
- 14- دودين، أحمد يوسف. ادارة الجودة الشاملة. ط1. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 15- ربحي، مصطفى عليان. البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه. الأردن: بيت الأفكار الدولية.
- 16- ربحي، مصطفى عليان. ادارة التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 17- ربحي، مصطفى عليان. ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 18- صابر، عوض فاطمة. خفاجة، ميرفت علي. أسس ومبادئ البحث العلمي. الاسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002.
- 19- عامر، سامح عبد المطلب. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- 20- عامر، سامح عبد المطلب. قنديل، علاء محمد سيد. التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- 21- عبوي، زيد منير. ادارة التغيير والتطوير. ط1. عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، 2007.
- 22- عرفة، سيد سليم. اتجاهات حديثة في ادارة التغيير. دار الراهة، 2012.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

- 23- عشاوي، محمد. الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). الإسكندرية: منشأة المعارف، جلال حزي وشركاه، 2010.
- 24- فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث - ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011.
- 25- قريشي، محمد. التغيير التكنولوجي: مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. ط1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2019.
- 26- كورتل، فريد. كحيلة، آمال. إدارة التغيير في عالم متغير. ط1 عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
- 27- نجم، عبود نجم. القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. ط1 عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 28- نخبة من الخبراء المتخصصين. الإدارة والجودة الشاملة. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014.
- 29- نخبة من الخبراء المتخصصين. إدارة التغيير والأزمات. ط1. القاهرة: دار الأمين طبع نشر وتوزيع، 2005.
- 30- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1. عمان: مؤسسة رؤى العصرية و دار صفاء للنشر، 2001.

## -الرسائل والأطروحات العلمية-

- 31- الرقب، حماد محمود. واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية: غزة، 2008.
- 32- الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل. الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة- فلسطين. 2016.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

- 33-العنزي، يوسف صالح الحمد. أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط:عمان-الأردن،2013.
- 34-بشوع، سعاد. واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وآفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة(باتنة). أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير .تخصص:مناجنت المنظمات.بسكرة،2019.
- 35-بلحسين، دلندة. دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.رسالة ماجستير. تخصص:علوم التسيير.المسيلة،2012.
- 36-بن حرز الله،مراد. تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغيير.رسالة ماجستير في علم الاجتماع.تخصص:تنمية الموارد البشرية.بسكرة،2009 .
- 37-بوديب، دنيا. الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي.رسالة ماجستير:تخصص:تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3، 2014.
- 38-بوطبة ، نور الهدى. ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية.أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .شعبة:تسيير المنظمات.باتنة،2015.
- 39-بوطرفة، صورية. القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه.جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016.
- 40-جدوع،أبو راشد سليمان سارة. واقع ادارة النغير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها.مذكرة ماجستير.تخصص:علم المكتبات والمعلومات.الجامعة الأردنية ،2014.
- 41-جودت الطنبور،براءة عبد الكريم. الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بادارة التغيير ومقاومته.رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية.جامعة الشرق الأوسط :عمان-الأردن،أيار 2018

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

- 42-حلس،صقر محمد أكرم. دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين:حالة دراسية على بلدية غزة.رسالة ماجستير في ادارة الأعمال.الجامعة الاسلامية.غزة،2012.
- 43-سماتي،حاتم. واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين:دراسة ميدانية لكل من جامعتي تيارت وبسكرة .أطروحة دكتوراه.تخصص:علم النفس العمل والتنظيم.جامعة محمد خيضر بسكرة،2018.
- 44-سوفي،نبيل. دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي.مذكرة ماجستير.تخصص:تسيير الموارد البشرية.جامعة منتوري قسنطينة.2011.
- 45-شقورة، منير حسن أحمد. ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين.رسالة ماجستير.قسم أصول التربية.غزة،2012.
- 46-عكوش، عقيلة. أثر التكوين على التغيير التنظيمي:دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة"بومرداس".مذكرة ماجستير .تخصص:ادارة الأعمال.جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.2014.
- 47-علاوي،عبد الفتاح. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية .أطروحة دكتوراه. تخصص:ادارة الأعمال. جامعة الجزائر 3، 2013.
- 48-عوني، فتحي خليل عبيد. واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية:دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.رسالة ماجستير في ادارة الأعمال .الجامعة الاسلامية:غزة،2009.
- 49-محمودي ،قادة مختار. استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE-بسيدي بلعباس -رسالة دكتوراه. تخصص:اقتصاد .تلمسان،2015.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

50-نبق، بوبكر. الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. فرع: التحليل الاقتصادي. جامعة الجزائر 3، 2017.

### مقالات الدوريات العلمية:

51-الثبتي ،خالد بن عواض بن عبد الله. قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير:مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.المجلد10.ع1،أكتوبر 2018.

52-الربيعي، حاكم محسن محمد وآخرون. ادارة التغيير في الجامعات ،التحديات والمقومات:مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .مجلد14.ع3، 2017.

53-الساعدي،علاء عبد الحسين. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي:دراسة ميدانية عن البنك الاسلامي الأردني. الاداري:السنة18.ع66.عمان،سبتمبر1996.

54-القرواني ،خالد نظمي. درجة تأثير ممارسة ادارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم:مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية .مجلد4.عدد 2016،14.

55-الطائي،فيصل علوان. ادارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية:دراسة مسحية.المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات .المجلد6.العدد1. 2014.

56-باري ،عبد اللطيف.محبوب،مراد. ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال:مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBE .بسكرة،2017.

57-بن حرز الله، مراد. تأثير الكفاءات القيادية في عملية ادارة التغيير:مجلة علوم الانسان والمجتمع .العدد23،جوان 2017.

58-بوحديد ،إيلي. تحديات وآليات احداث التغيير في بيئة الأعمال العربية:مجلة الاقتصاد الصناعي.ع13،ديسمبر 2017.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية)

59-حسنيين،منى محمود عبد الولى.واقع ادارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها.مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر- .مج35.ع170.ج4،أكتوبر 2016.

60-زين،يونس.بوحديد،ليلي.التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار المؤسسات الجزائرية :مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.ع4.المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،ديسمبر 2016 .

61-عباس، سمير.آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الأبعاد النفسية-:مجلة أبحاث نفسية وتربوية .ع10.جامعة قسنطينة 2،جوان 2017.

### أعمال الملتقيات والمؤتمرات:

62-العاصمي،أحمد بن حمد بن خلفان وآخرون.دوافع التغيير والتطوير بالمكتبات الأكاديمية :المكتبات الأكاديمية العمانية نموذجا.المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات بعنوان: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم واقتصاد مجتمع المعرفة -المسؤوليات،التحديات،الآليات،التطلعات السعودية.مجلد1. جمعية المكتبات والمعلومات السعودية.الرياض،2017،ص 163 - 164.

67-الكبيسي،عامر خضير حميد.الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته:ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض2007.

68-سامر الدقاق.ادارة التغيير:نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية .المؤتمر العلمي الأول في الادارة والتمويل والاقتصاد.المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا .دمشق،2017.



- 69-السبتي،علي بن أحمد .إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي .جريدة الرياض.العدد13486، 2005/05/27 موضوع مطلع عليه على الموقع <http://www.alriyadh.com/> / بتاريخ 2020/04/14 على الساعة 20:27
- 70-الشعلان، فهد بن أحمد. التغيير التنظيمي بين الارادة والادارة.المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب.المجلد31.العدد24،الرياض 2016،ص42.متاح على الموقع <https://search-emarefa-net.www.snd1.arn.dz/> يوم 2020/05/18 على الساعة 15:47.
- 71-بربخ، فرحان حسن.إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .دار أسامة للنشر والتوزيع .2012، ص97.متاح على الموقع: <https://books.google.dz/>،يوم:2019/12/19 على الساعة 12:22.
- 72-صباحين،رياض.إدارة التغيير ترف أم ضرورة.رسالة المكتبة المجلد47.العدد الرابع.الأردن، كانون الأول 2012، ص115-116. مطلع عليه من الموقع: <https://search-emarefa-net.www.snd1.arn.dz/> على يوم:2020/05/20 على الساعة 11:48.
- 73-علوش، قيس مجيد عبد الحسين.مفهوم وأهمية النماذج. جامعة بابل. 2012/05/15، متاح على الموقع: <http://www.uobabylon.edu.iq/> بتاريخ 2020/5/9 على الساعة:17:23.
- 74-فرحات، ثناء.إدارة التغيير في المكتبات العامة:دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة.الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات.يوليو2007، مج14،ع28، ص67، متاح على الموقع <https://books.google.dz/> بتاريخ: 2020/01/03 على الساعة: 21:37.

75-مدحت،محمد أبو النصر.الأداء الإداري المتميز.المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص 14 متاح على الموقع <https://books.google.dz/> يوم الأحد 2020/05/3 على الساعة 12:20.

مراجع باللغة الأجنبية:

76-John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn . Comportement humain et organisation .2ème édition: ERPI 2002,p88

77-Melloud Sidali."Conduit du changement en entreprise :le role de la gestion des ressources humaines etude partique :SPA Cevital Bejaia ".Memoire de master option Sociologie du travail et des Ressources Humaines .Departement des Sciences Sociales.Universite Abderrahmane Mira Bejaia.Anee.2018,

78-Jason makanga .change management in academic libraries: A case study of the technical university of Kenya library Nairobi county. project submitted in partial fulfillment for the award of the degree of master of library and information science. april, 2019.p27

79-.Milan khan and Mostafa kamal.Change Managment in Academic Libraries: En Experience: Asian journal of Multidisciplinary Studies .volume3.Issue 5.May 2015

80-Lawrence W.H. Tam and Averil C. Robertson .Managing change : libraries and information services in the digital age. Article in Library Management. v23. n8, December 2002.

81-lalitha aswath,anjaneya reddy. Change management in academic libraries:a perspective. UGC national seminair on management digital/e-resource. departement of library and information science (DLIC). Hyderabad,august19-20,2011,p404

82-Change management models, <https://www.change-management-coach.com/> retrieved 09/05/2020 On the watch 10:58

# قائمة الملاحق

## ملحق رقم- 1 -

استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في مكاتب القطب  
الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علم المكتبات والمعلومات

## استمارة استبيان

في إطار استكمال إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص ادارة المؤسسات  
الوثائقية والمكتبات

بعنوان:

واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة

هذه الاستمارة موجهة للعاملين في مكتبات جامعة القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة لغرض جمع البيانات واستقاء المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بواقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية، ومن هذا المنطلق نلتمس منكم الفضل بملئ الاستمارة بوضع علامة (+) أمام الاجابة المناسبة، مع العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي

تحت اشراف

د,بوعافية السعيد

اعداد الطالبتين:

خالدي بثينة

عزوز كاميليا

السنة الجامعية: 2020/2019

## قائمة الملاحق

### - بيانات شخصية:

- الجنس : ذكر  أنثى

- الشهادة المتحصل عليها:

دكتوراه  ماجستير  ماستر  ليسانس  تقني سامي

شهادة أخرى، أذكرها:.....

- الرتبة المهنية:

ملحق بالمكتبات مستوى 2

ملحق بالمكتبات مستوى 1

مساعد المكتبات

عون تقني بالمكتبات

رتبة أخرى اذكرها:.....

- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

أكثر من 10سنوات

❖ المحور 1:وعي وادراك موظفي مكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر

بسكرة بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية

1. هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح ادارة التغيير في المكتبات الجامعية

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم ،فهل ادارة التغيير تعني:

## قائمة الملاحق

- خطة ايجابية لتطوير المكتبة  عملية تهدف الى زيادة فعالية المكتبة  التجديد  
المستمر للمكتبة  التكيف السريع مع الأحداث  المعالجة الفعالة للضغوط  
اليومية المتغيرة  تحرك الادارة لمواجهة الأوضاع الجديدة  الانتقال من وضع  
غير مرغوب الى وضع أفضل

2. ما أهمية تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية ؟

- تنمية القدرة على الابداع والابتكار   
تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة   
ضمان الاستمرارية وحيوية المكتبة   
اداة حيوية لتحقيق النجاح في المكتبة   
زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي   
أداة ضرورية لتحقيق الاستجابة لمتغيرات البيئة

3. كيف تقيمون مستواكم المعرفي حول مفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات  
الجامعية

- جيد  متوسط  ضعيف

الى ماتردون ذلك : .....

.....

.....

❖ المحور 2 : يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة

محمد خيضر -بسكرة-عوامل داخلية وأخرى خارجية

4.هل هناك تغيير في أهداف مكتبكم ؟ نعم  لا

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهذا راجع الى:

-عدم رضا المسؤول والموظفين عن هذه الأهداف

-عدم ملاءمة هذه الأهداف مع ظروف البيئة المحيطة

-عدم وضوح رسالة والرؤية الحاصلة بالمكتبة وطريقة تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف

أخرى أذكرها : .....

.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهذا راجع الى :

-وضوح وسهولة الأهداف المسطرة

-رضا المسؤول عن الأهداف المسطرة

-جميع الأهداف التي تتبناها المكتبة تحظى بقبول العاملين فيها

-أخرى أذكرها:.....

5.هل يتم احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمكتبة؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم ماهي الأسباب التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي؟

عدم استحداث مكاتب جديدة  التصميم تقليدي لايتماشى مع التطورات

تجهيزات المبنى غير مناسبة  زيادة عدد المستويات الادارية

عدم مرونة الهيكل  عدم التكيف مع متطلبات



## قائمة الملاحق

إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها

تغيير ظروف المكتبة  تغيير في أهداف المكتبة

6. هل يتم ادخال تكنولوجيات جديدة في المكتبة لتطوير أداء العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التكنولوجيات؟.....

.....

وهل هذه التكنولوجيات؟

كافية  غير كافية

- إذا كانت الإجابة ب لا هل هذا راجع الى :

نقص الموارد المالية  نقص العاملين المؤهلين للتعامل معها  عدم دراية  
المسؤولين بمزاياها وأهميتها

7. هل هناك تزايد في حجم المكتبة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع الى؟

زيادة حجم مقتنياتها  النمو الهائل في الإنتاج الفكري  ظهور تخصصات  
ومصادر معلومات جديدة  النمو السريع في كمية ونوع المواد المنشورة

أخرى أذكرها:.....

.....

8. هل ترون أن حاجات المستفيدين في ازدياد مستمر؟

نعم  لا

## قائمة الملاحق

إذا كانت الاجابة بنعم فهذا راجع الى:

التردد المستمر للمستخدمين الى المكتبة  زيادة الطلب على مصادر المعلومات

أخرى اذكرها: .....

.....

9. هل هناك تنافس بين مكتبتكم والمكتبات الأخرى؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بلا فهذا راجع الى:

عدم توفير خدمات متنوعة  عدم وجود قوانين واضحة لتسيير المكتبة

عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة  عدم تطوير اجراءات العمل

طبيعة القوى العاملة وحجمها

10. هل هناك نقص في بعض المهام المكتبية في مكتبتكم؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم فماهي:

-التزويد

-الفهرسة

-التصنيف

أخرى أذكرها.....

11. هل هناك قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في المكتبة؟

نعم  لا

## قائمة الملاحق

إذا كانت الاجابة بنعم ماذا شملت هذه التغييرات؟!

الأنشطة الخاصة بالمكتبة

تعديل نظام المشتريات

تعديل نظام الرواتب

القانون الداخلي للمكتبة

تنظيم ساعات العمل

أداء المهام والوظائف للمهنيين

أخرى أذكرها: .....

.....

### ❖ المحور 3: التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة

12. هل هناك تغيير في المكتبة التي تعمل بها؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم فذلك يعود الى:

مشاكل داخلية

مشاكل خارجية

أخرى اذكرها: .....

.....

13. ماهي نواحي التغيير الملموسة في المكتبة؟

- التغيير على مستوى الأهداف و الاستراتيجيات  التغيير على مستوى التكنولوجيات

## قائمة الملاحق

التغيير على مستوى الأفراد  التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

التغيير على مستوى اجراءات العمل  التغيير في الجودة

التغيير في التسويق  التغيير في مصادر المعلومات

التغيير في العمليات الفنية  التغيير في الادارة

التغيير في الثقافة التنظيمية  التغيير في خدمات المكتبة

التغيير في مبنى المكتبة

أخرى انكرها:.....

.....

14. هل كان حدوث هذه التغييرات أمر ضروري من وجهة نظرك؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم يرجى ذكر الأسباب:.....

.....

15. التغييرات التي تمت في المكتبة تمت بشكل :

متدرج

مرحلي

شامل

16. ماهي الآثار التي ترتبت على التغييرات التي حدثت في المكتبة؟

اختفاء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة اليها

استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل

## قائمة الملاحق

تم الاستغناء عن بعض العاملين لعدم الحاجة اليهم وضعف مهاراتهم

زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة

الاعتماد على تكنولوجيا حديثة

أخرى أذكرها:.....

.....

17. هل التغيير الحاصل بالمكتبة كان وفق ؟

خطة واضحة

بطريقة غير منظمة

18. يتم القيام بعملية التغيير من قبل؟

-مدير المكتبة(الادارة العليا)

-عن طريق التفويض

-استشارة ومشاركة كامل فريق التغيير

-مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين

19.. ماهي الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير ؟

اجتماعات

مراسلات دورية

اعلانات

أخرى انكرها:.....

20. هل ترى ضرورة مشاركتك في التغيير ولماذا؟.....

.....  
.....

21. هل تأخذ الادارة العليا بأرائكم؟

نعم  لا  أحيانا

22. اذا كانت مكتبكم لاتنتهج التغيير، ماهي الأسباب الكامنة وراء عدم تطبيق التغيير؟

.....  
.....  
.....

..... وهل هناك رغبة ملحة من طرفك للتغيير؟.....

**المحور 4: ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر -بسكرة-:**

**بين التطبيق والرفض**

23. هل سبق لك وأن لم تتقبل أحد التغييرات التي عرفتها المكتبة؟

نعم  لا

-في حالة الاجابة بنعم ماهي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء رفضك للتغيير

العادات التنظيمية  العناء الشخصي من التغيير

حدوث التغيير فجأة  الخوف من المجهول

ضعف نظام المعلومات الاتصالات  التجربة السابقة من التغيير

اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي  أهداف التغيير غير واضحة

الخوف من فقدان مركز العمل أو الوظيفة وبعض المصالح والمزايا الشخصية

عدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه  ضغوط العمل

## قائمة الملاحق

عدم الشعور بفوائد التغيير وزيادة العبء

أسباب أخرى أذكرها:.....

.....

24. كيف تعبر عن رفضك للتغيير؟

ظاهريا

ضمنيا

25. ماهي المظاهر التي كان عليها شكل مقاومتك؟

التأخير عن العمل

التغيب عن العمل

اللامبالاة

كثرة الشكاوى

بطئ تنفيذ اجراءات التغيير

رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل

القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة

أخرى اذكرها:.....

.....

26. في حالت تأييدك للتغييرات الحاصلة في المكتبة ماهو سبب قبورك للتغيير؟

.....

.....

## قائمة الملاحق

27. إذا كانت صعوبات أخرى تحد من تطبيق إدارة التغيير في المكتبة يرجى ذكرها؟

.....

.....

.....

28. ماهي اقتراحاتكم من أجل نجاح إدارة التغيير في مكتبتكم؟

.....

.....

.....

.....



## ملحق رقم-2 -

دليل مقابلة مقننة موجهة لمحافظي مكاتب القطب الجامعي  
شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علم المكتبات والمعلومات

تخصص: ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

## استمارة مقابلة مقننة

موجهة لمحافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

بعنوان:

واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة

لغرض جمع البيانات واستقاء المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بواقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية ومن هذا المنطلق نلتمس منكم الفضل بملئ الاستمارة بوضع علامة (+) أمام الاجابة المناسبة، مع العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي

تحت اشراف

اعداد الطالبتين:

د,بوعافية السعيد

خالدي بثينة

عزوز كاميليا

السنة الجامعية 2019-2020

## قائمة الملاحق

### -بيانات شخصية

-الجنس : ذكر  أنثى

-الشهادة المتحصل عليها:

دكتوراه  ماجستير  ماستر  ليسانس  تقني سامي

شهادة أخرى ،أذكرها:.....

-الرتبة المهنية:

محافظ بالمكتبات الجامعية

محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية

رتبة أخرى اذكرها:.....

-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

أكثر من 10سنوات

**المحور 1:وعي وادراك محافظي مكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة**

**بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات الجامعية**

1-هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح ادارة التغيير في المكتبات الجامعية؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم ،فهل ادارة التغيير تعني:

## قائمة الملاحق

- خطة ايجابية لتطوير المكتبة  عملية تهدف الى زيادة فعالية المكتبة   التجديد المستمر للمكتبة  التكيف السريع مع الأحداث  المعالجة الفعالة  للضغوط اليومية المتغيرة  تحرك الادارة لمواجهة الأوضاع الجديدة  الانتقال من وضع غير مرغوب الى وضع أفضل

2- ما أهمية تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية ؟

- تنمية القدرة على الابداع والابتكار  تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة  ضمان الاستمرارية وحيوية المكتبة  اداة حيوية لتحقيق النجاح في المكتبة  زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي  أداة ضرورية لتحقيق الاستجابة لمتغيرات البيئة

3- هل هناك رؤية مستقبلية للتغيير في المكتبة؟

- نعم  لا

فيما تتمثل هذه الرؤية؟.....  
.....  
.....  
.....

4- هل هناك دراية بالنماذج التي تسمح بتطبيق ادارة التغيير ؟

- نعم  لا



## قائمة الملاحق

7- هل يتم احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمكتبة؟ نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم ماهي الأسباب التي التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي؟

عدم استحداث مكاتب جديدة  التصميم تقليدي لايتماشى مع التطورات

تجهيزات المبنى غير مناسبة  زيادة عدد المستويات الادارية

عدم مرونة الهيكل  عدم التكيف مع متطلبات العمل

اعادة التنظيم منعا لتصرفات ادارية غير مرغوب فيها

تغيير ظروف المكتبة  تغيير في أهداف المكتبة

8- هل يتم ادخال تكنولوجيايات جديدة في المكتبة لتطوير أداء العمل؟

نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل هذه التكنولوجيايات؟.....

.....

هل هذه التكنولوجيايات ؟ كافية  غير كافية

- اذا كانت الاجابة بلا هل هذا راجع الى :

نقص الموارد المالية  نقص العاملين المؤهلين للتعامل معها  عدم دراية

المسؤولين بمزاياها وأهميتها

9- هل هناك تزايد في حجم المكتبة؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم فهذا راجع الى ؟

زيادة حجم مقتنياتها  النمو الهائل في الاننتاج الفكري  ظهور تخصصات

ومصادر معلومات جديدة  النمو السريع في كمية ونوع المواد المنشورة

## قائمة الملاحق

أخرى أذكرها:.....  
.....

10- هل ترى أن حاجات المستفيدين في ازدياد مستمر؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع الى:

التردد المستمر للمستفيدين الى المكتبة  زيادة الطلب على مصادر المعلومات

أخرى اذكرها:.....  
.....

11- هل هناك تنافس بين مكتبتكم والمكتبات الأخرى؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فهذا راجع الى:

عدم توفير خدمات متنوعة  عدم وجود قوانين واضحة لتسيير المكتبة

عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة  عدم تطوير اجراءات العمل

طبيعة القوى العاملة وحجمها

12- هل هناك نقص في بعض المهام المكتبية في مكتبتكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي:

-التزويد

-الفهرسة

-التصنيف

## قائمة الملاحق

أخرى أذكرها:.....

13- هل هناك قرارات وتشريعات ملزمة للتغيير في المكتبة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماذا شملت هذه التغييرات؟

الأنشطة الخاصة بالمكتبة

تعديل نظام المشتريات

تعديل نظام الرواتب

القانون الداخلي للمكتبة

تنظيم ساعات العمل

أداء المهام والوظائف للمهنيين

أخرى أذكرها:.....

.....

## المحور 3: التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة

14- هل هناك تغيير في المكتبة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يعود الى:

مشاكل داخلية

مشاكل خارجية

أخرى اذكرها:.....



## قائمة الملاحق

15- ماهي نواحي التغيير الملموسة في المكتبة؟

- التغيير على مستوى الأهداف و الاستراتيجيات  التغيير على مستوى التكنولوجيات
- التغيير على مستوى الأفراد  التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي
- التغيير على مستوى اجراءات العمل  التغيير في الجودة
- التغيير في التسويق  التغيير في مصادر المعلومات
- التغيير في العمليات الفنية  التغيير في الادارة
- التغيير في الثقافة التنظيمية  التغيير في خدمات المكتبة
- التغيير في مبنى المكتبة

أخرى انكرها:.....

.....

16- هل كان حدوث هذه التغييرات أمر ضروري من وجهة نظرك؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم يرجى ذكر الأسباب:.....

.....

.....

17- التغييرات التي تمت في المكتبة تمت بشكل :

متدرج  مرحلي  شامل

18- ماهي الآثار التي ترتبت على التغييرات التي حدثت في المكتبة؟

اختفاء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل لعدم الحاجة اليها

استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل

## قائمة الملاحق

تم الاستغناء عن بعض العاملين لعدم الحاجة اليهم وضعف مهاراتهم

زاد الاهتمام بتدريب العاملين في المكتبة

الاعتماد على تكنولوجيات حديثة

أخرى أذكرها:.....

.....

19- هل التغيير الحاصل بالمكتبة كان وفق ؟

خطة واضحة

بطريقة غير منظمة

20- يتم القيام بعملية التغيير من قبل؟

مدير المكتبة(الادارة العليا)

عن طريق التفويض

استشارة ومشاركة كامل فريق التغيير

مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين

21- ماهي الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير للعاملين ؟

اجتماعات

مراسلات دورية

اعلانات

أخرى اذكرها:.....

.....

## قائمة الملاحق

22- هل تتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لاجراء التغيير؟ نعم  لا

23- هل يتم اعلام العاملين وتهيئتهم نفسيا للتغييرات قبل البدء فيها؟

.....

24- هل يتم اتباع استراتيجيات من أجل التغيير في المكتبة؟

نعم  لا

-اذا كانت الاجابة بنعم تتمثل هذه الاستراتيجيات في :

استراتيجية تطوير الرؤية المستقبلية للعاملين في المكتبة

استراتيجية تقاسم اتخاذ القرارات مع العاملين

استراتيجية فتح قنوات الاتصال الافقية والعمودية مع العاملين في المكتبة

استراتيجية اعادة توزيع العاملين

استراتيجية التدريب واعادة التاهيل وتحديد النقص في الخبرات

استراتيجية الرصد والعلاج المتواصل

استراتيجية التواصل الفعال

استراتيجية التفاوض

الاستراتيجية التعليمية

الاستراتيجية التشاركية

أخرى أذكرها:.....

.....

## قائمة الملاحق

25- اذا كانت مكتبتك لا تنتهج التغيير، ماهي الأسباب الكامنة وراء عدم تطبيق التغيير؟

.....  
.....  
.....  
وهل هناك رغبة ملحة من طرفك للتغيير؟.....

**المحور 4: ادارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر -بسكرة-:**  
**بين التطبيق والرفض**

26- هل واجهت مقاومة أو رفض من طرف العاملين جراء أي تغيير حدث في المكتبة؟

نعم  لا

-في حالة الاجابة بنعم في رأيك ماهي الأسباب الكامنة وراء مقاومة العاملين لهذا التغيير؟

العادات التنظيمية  العناء الشخصي من التغيير

حدوث التغيير فجأة  الخوف من المجهول

ضعف نظام المعلومات الاتصالات  التجربة السابقة من التغيير

اعتبار التغيير بمثابة نقد شخصي  أهداف التغيير غير واضحة

الخوف من فقدان مركز العمل أو الوظيفة وبعض المصالح والمزايا الشخصية

عدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه  ضغوط العمل

عدم الشعور بفوائد التغيير وزيادة العبء

أسباب أخرى أنكرها: .....

## قائمة الملاحق

27- كيف يتم التعبير عن هذا الرفض؟

ظاهريا

ضمنيا

28- ماهي المظاهر التي كان عليها شكل هذه المقاومة؟

التأخير عن العمل

التغيب عن العمل

اللامبالاة

كثرة الشكاوى

بطئ تنفيذ اجراءات التغيير

رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل

القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة

أخرى اذكرها:

.....  
.....

29- في رأيك ماهي أهم الأساليب التي تساعد في الحد أو علاج مقاومة التغيير؟

استقطاب المتحمسين للتغيير

-تهيئة البيئة الثقافية للمكتبة

ايضاح حقائق التغيير واطهار مزاياه

دعم التغيير بوسائل وأنظمة جديدة

المشاركة في التغيير

-بناء الثقة بين العاملين والادارة

-الدعم والمساندة

ضمان مصالح العاملين

## قائمة الملاحق

الإكراه الصريح أو  التفاوض والاتفاق  عقد الندوات واللقاءات  الضمني

أخرى أذكرها :

.....  
.....

30- اذا كانت هناك صعوبات أخرى تحد من تطبيق ادارة التغيير في مكتبكم يرجى ذكرها؟

.....  
.....

31- ماهي اقتراحاتكم من أجل نجاح ادارة التغيير في مكتبك ؟

.....  
.....  
.....

# الملخصات

## الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: واقع تطبيق ادارة التغيير بالمكتبات الجامعية:دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة- والتي هدفت الى معرفة مدى تطبيق وجاهزية المكتبات محل الدراسة لتبني هذا الاتجاه الاداري الحديث والمتمثل في ادارة التغيير اضافة الى تسليط الضوء على الجوانب التي يتم فيها التغيير وأهم العقبات التي تواجه ادارات المكتبات في هذا المجال

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اشكالياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على التحليل وأجريت الدراسة بمكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة ومست الموظفين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات معتمدين في ذلك أدوات متمثلة في استمارة الاستبيان والمقابلة ،وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة الى جملة من النتائج مفادها:

- وعي وادراك موظفي مكتبات القطب الجامعي شتمة بمفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير
- اقدام مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة على تبني أسلوب ادارة التغيير والذي مس جوانب مختلفة من أجزاء هذه المكتبات
- ان التغيير في مكتبات القطب الجامعي شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة تفرضه حاجات داخلية وأخرى خارجية
- تواجه المكتبات محل الدراسة صعوبات أثناء تبنيها لهذا الأسلوب اهمها مقاومة العاملين للتغيير،

وعلى ضوء هذه النتائج وضعنا بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق ادارة التغيير بنجاح .

الكلمات المفتاحية: الادارة ،التغيير،ادارة التغيير،المكتبات الجامعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة.



## Summary

This study came under the title of the reality of applying change management in university libraries, a field study in the university pole libraries of Chetma Muhammad Khidir University Biskra. which aimed to know the extent of application and readiness of the libraries under study to adopt this modern administrative trend of managing change - In addition to shedding light on the aspects in which the change takes place and the most important obstacles facing library administrations in this field

In order to achieve the objectives of the study and answer its problems, we relied on the descriptive approach based on the analysis. The study was conducted in the university pole libraries of Chetma and Touched staff specialized in library and information science They rely on tools represented in the questionnaire and interview form, And after collecting and analyzing data, the study concluded with a number of results :

\*awareness of the staff of all the university pole libraries of Chetma Muhammad Khidir University Biskra about the concept and importance of implementing change management.

\*the adoption of the change management method .which touched different aspects of the parts of these libraries.

\*the change in the university pole libraries of Chetma Muhammad Khidir University Biskra imposed by internal and external needs.

\* Facing the libraries in question difficulties while adopting this method. The most important of which is workers 'resistance to change

In light of these results .we have put forward some proposals that can be used to achieve successful change management.

\***key words :** Management . Change , the management of change , University of Muhammad Khaider Biskra.