

قسم العلوم الانسانية
تخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

مذكرة ماستر تحت عنوان

ادارة التغيير في المكتبات العامة

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D
دفعة : 2022

تحت اشراف الأستاذ:
د. طالي فطيمة

من اعداد الطالبتين:
سحار عبد الغني
شرقدان حليمة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. أولم خديجة	أستاذ محاضر - ب -	رئيس
د. طالي فطيمة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ.خطاي سهيلة	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2022



شكر وتقدير

الحمد لله بالغ المنتهى، والصلاة والسلام على الهادي المصطفى
الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب
ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

واقْتداءً بقول رسول الله: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)
نتقدم بفائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة:
الدكتورة طالبي فطيمة

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في
إتمام هذا العمل، فأدامها الله بخير وللعلم شمعة تنيره.
كما نتقدم بكل الشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة اللذين شرفونا
بمناقشة مذكرتنا:

(الدكتورة أولم خديجة) والأستاذة الفاضلة (خطابي سهيلة)

اللذين سيفيداننا بملاحظاتهم القيمة.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علم المكتبات بكلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية - تبسة- وإلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو
بعيد.

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والقلب الطيب وملاكي في الحياة
إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى الذي كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي: والدي الحبيب عبد الكريم أطال الله في عمره.
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى من وضعتني على طريق الحياة والتي راعتني حتى صرت
كبيرة

إلى الغالية على قلبي أُمي الحبيبة دلولة .
إلى إخوتي وسندي في الحياة: عبد الحق ، نور، أيوب
وقمر المشاكسة الصغيرة

رزان.

إلى الأخوة

الغالين حسان جدي، نبيل عواد، ربيع عبان ،
أخي عبد الوهاب جويني الأخ الغالي
و كذلك لا ننسى أصدقائي بلال مسنادي ،رضا عبيدات ،محمد
سماتي ، رابح لعجال

إلى كل من في قلبي ولم يذكره لساني ولم يدونهم قلمي.

الطالب سحر عبد الغني

إهداء

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعى إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات
وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته لكالما كان حلما انتظرته فلكلها والحمد لله على
التمام أما بعد:

الى من أدين له بحياتي الى من ساندي وكان شمعة تحترق لتضيء طريقى الى
من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي العزيز حفظه الله ورعاه
الى من وضعت الجنة تحت أقدامها الى التي انحي لها بكل اجلال وتقدير الى
التي أرجو قد أكون نلت رضاها أمي الغالية أطال الله في عمرها
الى رفقاء البيت الطاهر الأنيق الى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعث الى
اخوتي عبد الله، اسلام، هاجر، نعيمة، والى صغيرتي ابنة اختي أسينات
الى رفقات المشاور التي قاسمني لحضاته رعاهم الله ووفقهم: كامليا، منال،
ليليا. سارة، بيسة، كاتيا.

والى حبية قلبي ورفيقة دربي: رانيا

الى عائلتي الكريمة وبالأخص ألف رحمة ونور على روحه الطاهرة
والى من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذه المذكرة صلاح، فيصل، بلال
أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى أن يجد القبول والنجاح

حليمة شرفدان

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	الإهداء	
	قائمة المحتويات	
أ-ج	مقدمة	
	الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة	
05	مشكلة الدراسة	1.1
06	تساؤلات	2.1
07	فرضيات الدراسة	3.1
07	دوافع اختيار الدراسة	4.1
08	أهداف الدراسة	5.1
08	منهج الدراسة	6.1
08	أدوات جمع البيانات	7.1
09	مجالات الدراسة	8.1
10	عينة الدراسة	9.1
10	الدراسات السابقة	10.1
17	مصطلحات ومفاهيم الدراسة	11.1
	الفصل الثاني: الأسس النظرية حول ادارة التغيير	
21	ادارة التغيير	2
21	تعريف إدارة التغيير:	1.2
24	خصائص إدارة التغيير	2.2
26	أهمية إدارة التغيير	3.2
28	عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير	4.2
29	عوامل فشل إدارة التغيير	5.2
29	أساليب ادارة التغيير	6.2
30	استراتيجيات إدارة التغيير	7.2
33	خلاصة الفصل الثاني	
	الفصل الثالث: ادارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	
36	مفهوم مكتبات المطالعة العمومية	1.3
45	مفهوم إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	2.3

46	أسباب إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	3.3
49	أهداف إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	4.3
50	أهمية إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:	5.3
51	مجالات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	6.3
54	متطلبات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	7.3
55	خطوات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	8.3
58	استراتيجيات إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	9.3
60	خلاصة الفصل الثالث	
	الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة	
	تمهيد	
64	اجراءات الدراسة الميدانية	1.4
64	مجالات الدراسة	2.4
68	مجتمع الاصيلي و عينة الدراسة	3.4
69	أدوات جمع البيانات	4.4
71	تحليل بيانات الدراسة	5.4
94	النتائج العامة	6.4
96	النتائج على ضوء الفرضيات	7.4
97	مقترحات الدراسة	8.4
100	خلاصة الفصل الرابع	
102	خاتمة	
104	قائمة المصادر والمراجع	
	ملخص	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	حجم رصيد المكتبة.	67
02	مجموع الموظفين ومستوياتهم التعليمية.	67
03	أوقات عمل الموظفين في المكتبة.	68
04	توزيع المبحثن حسب متغير الجنس	71
05	توزيع المبحثن حسب الشهادة المتحصل عليها	72
06	توزيع المبحثن حسب متغير الرتبة المهنية	74
07	توزيع المبحثن حسب متغير سنوات الخبرة	72
08	المعرفة المسبقة للمصطلح ادارة التغيير	76
09	توزيع افراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير بالمكتبات العامة	77
10	توزيع افراد العينة حول اهمية تطبيق ادارة التغيير	78
11	احتواء مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة على تكنولوجياات جديدة لتطوير اداء	79
12	كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية - تبسة-	80
13	كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة	82
14	اسباب عدم ادخال تكنولوجياات جديدة في مكتبة مطالعة العمومية تبسة	83
15	شكل التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة	84
16	مجالات تطبيق ادارة التغيير في مكتبة	85
17	نواحي التغيير الملموسة بمكتبة المطالعة العمومية تبسة	86
18	حدوث التغييرات امري ضروري من وجهة نظرك	88
19	من لديهم رغبة مدركة في التغيير	90
20	تتقبل التغيير التي عرفته مكتبكم	91
21	توزيع افراد العينة الذين لم يتقبلون التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة	92

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص ادارة التغيير	26
02	أهمية و مزايا احداث التغيير في المؤسسة	28
03	خطوات إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية	57
04	يوضح هيكل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	66
05	توزيع المبحثن حسب متغير الجنس	71
06	توزيع المبحثن حسب الشهادة المتحصل عليها	72
07	توزيع الموظفين حسب متغير الرتبة مهنية	73
08	توزيع المبحثن حسب متغير سنوات الخبرة	75
09	المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير	76
10	توزيع افراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير	77
11	توزيع افراد العينة حول اهمية تطبيق ادارة التغيير	79
12	احتواء مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة على تكنولوجيايات جديدة لتطوير اداء العمل	81
13	كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة	82
14	اسباب عدم ادخال تكنولوجيايات جديدة في مكتبة مطالعة العمومية تبسة	83
15	شكل التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة	84
16	مجالات تطبيق ادارة التغيير في مكتبة	85
17	نواحي التغيير الملموسة بمكتبة المطالعة العمومية تبسة	86
18	حدوث التغييرات امري ضروري من وجهة نظرك	88
19	من لديهم رغبة مدركة في التغيير	90
20	تتقبل التغيير التي عرفته مكتبكم	91
21	توزيع افراد العينة الذين لم يتقبلون التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة	92

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	استمارة استبيان	01

مقدمة

يقول طارق السويدان

أكثر الناس ينتظرون شيئاً ما ليتغيروا، وآخرون يتغيرون عندما تحدث لهم صدمة، أو تتغير أدوارهم في الحياة. لكن أعظم التغيير هو التغيير المقصود الواعي النابع من التأمل والإرادة والشعور بالمسؤولية.

ويقول الله تعالى: ﴿ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ "الرعد:11" التغيير سنة من سنن الحياة، وقد أذن الله بها للناس وقد يكون التغيير للأفضل أو للأسوأ. فتعد مكتبات المطالعة العمومية معهداً للثقافة الشعبية وأحد المقاييس المهمة لارتقاء الشعوب ومستواهم العلمي والثقافي، فهي لم تعد مجرد مخازن للكتب بل أصبحت مجمع للإنتاج الفكري بمختلف أشكاله ومواضيعه وفي شتى المجالات، فهي تمس جميع الفئات علي اختلاف أعمارهم وأجناسهم، كما أنها المكان الذي تنمو فيه القدرات وتتوسع فيه الأفكار، وبالنظر إلي أهمية هذه المكتبة ودورها التثقيفي في المجتمع، فقد أولت التشريعات والمنظمات الدولية الكبرى عناية كبيرة بهذه الأخيرة ومن هذه المنظمات منظمة الأمم المتحدة لثقافة والعلوم * اليونسكو * التي تعتبر مكتبات المطالعة العمومية قوة حية لتربية والثقافة والإعلام .

إن نجاح مكتبات المطالعة العمومية لا تقاس بحجم مجموعتها من كتب ومجلات وغيرها من المواد المكتبية التي تعين على كسب المعرفة , وإنما تقاس بعدد روادها من المطالعين والباحثين، باعتبارهم أهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في نشر الوعي الثقافي بين جماهير الشعب، فهي تساعد على كسب المعرفة والعلم وزيادة الخبرة ، وتمكن الباحثين والدارسين من الوصول دوماً إلي مصادر المعلومات كل حسب مجال تخصصه، وبما أن مكتبات المطالعة العمومية هدفها الأساسي هو تقديم خدماتها المختلفة لجميع أفراد المجتمع على اختلاف أعمارهم وأغراضهم الثقافية والعلمية والمهنية .

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 سواءً الداخلية أو الخارجية من خلال احداث تغييرات في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمكتبة مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات الجذرية في الهيكل التنظيمي وخدمات المكتبة والتوظيف المناسب بتخصصات محددة

مقدمة

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 مطالعة وهو ما أشار اليه ارغنتان 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.

فاد ارك هذه التغييرات والتعامل معها والنظر ا ليها 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 العامة لما لها دور في نقلها من وضع أو حالة الراهنة فيها مشكلات ،نقاط ضعف ،غير مقبول الى وضع أفضل مرغوب تكون فيه المكتبة أكثر أداء وفعالية فالتغيير لا يعتبر 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 محافظي المكتبات مطالعة العمومية أن يكونوا على دراية بالمشكلات التي تنجم عن التغيرات الجوهرية المستمرة وأن ينشأ طرق لمجابهتها من أجل ضمان تحقيق ادارة التغيير بنجاح في المكتبات العامة فالمستقبل لن يكون الا للمكتبات التي تواكب التطورات الحديثة وتتكيف مع خدمة روادها ، ولكن ما نلاحظه في مكتباتنا العامة هو عدم اد ارك لأهمية تطبيق ادارة التغيير لذا نحاول من خلال دارستنا هذه معرفة مدى وعي وادارك الموظفين بالمكتبات العامة الجزائرية بمفهوم ادارة التغيير ومعرفة كذلك مدى تطبيقها في المكتبات العامة الجزائرية والمجالات التي يتم فيها التغيير ،ومن هذا المنطلق جاءت دارستنا تحت عنوان: إدارة التغيير في المكتبات العامة مدعمة بدراسة ميدانية بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة. وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة (04) فصول، جاءت كما يلي:

مقدمة

- **الفصل الأول:** جاء كإطار منهجي للدراسة؛ حيث حددنا فيه الإشكالية والتساؤلات، وكذلك أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى ذلك؛ تحديداً المنهج المتبع في الدراسة، والدراسات السابقة، وضبط المفاهيم والمصطلحات.

- **الفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان: إدارة التغيير؛ حيث تناولنا في المبحث الأول إدارة التغيير: تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، إضافة إلى عوامل نجاح و فشل ادارة التغيير واستراتيجيات واساليب إدارة التغيير.

- **الفصل الثالث:** والذي جاء تحت عنوان: إدارة التغيير في المكتبات العامة ؛ وتضمن هذا الفصل مفهوم إدارة التغيير في المكتبات العامة ، كما أشرنا إلى أهداف وأهمية إدارة التغيير في المكتبات العامة ومجالات تطبيق إدارة التغيير، كما تناولنا متطلبات و خطوات إدارة التغيير في المكتبات العامة.

الفصل الرابع: تم تخصيصه للدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، من تعريف المكتبة (مكان الدراسة) وذكر هيكلها، ومهامها، إضافة إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة واحتوى أيضا على عرض تحليل نتائج الاستبيان وصولا إلى النتائج العامة للدراسة. وفي خاتمة هذا البحث حاولنا وضع حوصلة عن الدراسة

الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تعد المكتبات حلقة الوصل ونوافذ الشعوب التي تطل على العلم والثقافة والفكر، وتحث المكتبات بمختلف أنواعها مكانة علمية عظيمة، خاصة في وقتنا الحاضر لاسيما والعالم يشهد تطورا معرفيا هائلا، الأمر الذي فرض عليها تقديم خدمات متنوعة تعود على القراء بالفائدة تلبية لرغباتهم المعرفية المتزايدة يوما بعد يوم، كما أنها تعمل جاهدة لجمع الإنتاج الفكري للباحثين وتنظيمه.

تمثل مكتبات المطالعة العمومية منارات فكرية ترحب بجميع أفراد الشعب دون تفرقة وتقدم لهم خدمة مجانية وتوسع مداركهم ومعلوماتهم، وتقوم المكتبة العامة بدور مهم يتمثل في خدمة المجتمع؛ حيث أنها لم تدخر جهدا لتضع بين أيدي روادها رصيذا معرفيا محفوظا في رفوفها بشتى آليات الحفظ؛ الورقية منها والإلكترونية، ليتسنى للباحثين تناوله فيكون لهم بمثابة مفتاح لآفاقهم المستقبلية، ومن بين الفئات التي تجدها تهتم بزيارة مكتبات المطالعة العمومية معظمها الشباب، إذ يبحث بين ثنايا الكتب لاستخراج مختلف المعارف؛ حيث تسعى المكتبة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين وهذا بتوفير مختلف الخدمات التي يحتاجها باعتبارهم العمود الفقري لها، لذلك يجب وضعهم في صلب اهتماماتها من خلال دراسة رغباتهم واحتياجاتهم والاستماع لآرائهم.

تواجه المكتبات العامة و خاصة مكتبات المطالعة في العصر الزاهن 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 آليا

هذه العوامل أثرت على المكتبات العامة وأصبح لازما عليها الاستجابة السريعة لهذه التحديات والتكيف معها ومسايرتها حتى تضمن البقاء والاستمرارية، إذ 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 للمستفيدين الذي كان نتاجها زيادة البرمجيات البيبليوغرافية وأيضاً تطوير واجهات التعامل مع المستفيدين لجعلها أكثر سهولة كما اتحت 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 أضحى 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 العامة 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 فإدارة التغيير تعد من العوامل المهمة التي تؤثر على وجود المكتبات وبقاءها واستمرارها وتطويرها 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 لا دخال وتوظيف هذا الاتجاه الاداري الحديث في مجال المكتبات ، نجد أن مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة 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 و نستطيع الوصول للمفهوم إدارة التغيير في مكتبات على أنه عملية مستمرة تكون وفق خطة شاملة الهدف منها احداث تعديلات في بعض أو جميع أجزاء المكتبة استجابة للأحداث و المستجدات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية.

من هذا المنطلق ارتأينا دراسة واقع إدارة التغيير بالمكتبات العامة بالجزائر من خلال أنموذج مكتبة المطالعة العمومية ولاية تبسه

من خلال ما سبق نطرح الإشكال التالي:

ما واقع إدارة التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني ولاية تبسه؟

2.1 تساؤلات

- ما مفهوم إدارة التغيير في مكتبات المطالعة
- ما هي العوامل الدافعة لتطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة
- ما هي مجالات التي يتم فيها تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة
- ما هي العوائق التي تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

3.1 فرضيات الدراسة

- _ توجد عوامل دافعة إلى تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة
- _ تطبق إدارة التغيير في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة في مجالات معينة
- _ توجد عوائق تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

4.1 دوافع اختيار الدراسة

و ما جعلنا نقوم باختيار موضوع دراستنا هو بدرجة أولى :

1/ أسباب الموضوعية

القيمة العلمية التي يمتاز بها الموضوع من حيث المفاهيم المصطلحات النتائج والتي يتوصل إليها الباحث وفوائدها في الكشف على ادارته التغيير واستغلالها في مجال مكتبات العامة.

أهمية الموضوع من الناحية التنظيمية

_ موجود مراجع عديده في البحث في مثل هذا الموضوع لا يعيق الباحث من ناحيه المراجع باعتباره موضوع ثري.

_ التعرف على الدور الذي تلعبه ادارته التغيير في المكتبات العامة .

2/ أسباب الذاتية

_ الاهتمام الشخصي و الرغبة والميل لدراسة ادارته التغيير في المكتبات العامة

_ اختيار موضوع يمكن الاستفادة منه في الحياه المهنية

_ ارتباط البحث بتخصص علم المكتبات والمعلومات وكذلك تخصص ادارته المؤسسات وثائقية

والمكتبات

_ من اهم المواضيع التي تتسم بالحدائثة حيث تعد عمليه التغيير والتجديد احد اهم الانشغال

متخصصين في المنظمات ومنها المؤسسات الوثائقية

_ قله الدراسات الأكاديمية التي تتناول موضوع ادارته التغيير المكتبات بصفه عامه والمكتبات العامة

بصفه خاصه وهذا ما يترك على موضوع الدراسة صفة التميز من حيث امكانيه مساهمه مثل هذه الدراسات

في معرفه ومعالجه الوضع الرهن الذي تعيشه مكتباتنا العامة وخاصه مكتبه المطالعة الرئيسية علي مهني

تبسه التي هي محل دراستنا

_ محاوله معرفه الدور الكبير الذي تلعبه ادارته التغيير في المكتبة ومحاوله الكشف عن مدي امكانيه

تطبيق هذا النوع ادارات في مكتبه المطالعة العمومية الرئيسية تبسة .

5.1 أهداف الدراسة

ونهدف من خلال هذه الدراسة :

_ تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الإدارية في المنظمات والمؤسسات وكذلك في مجتمع وهي إدارة التغيير .

_ معرفه واقع إدارة التغيير بمكتبات المطالعة وخاصة مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني تبسة.

_ معرفة ما الذي يجعل من التغيير ضرورة ملحة بالنسبة لمكتبات المطالعة.

_ تعريف المسيرين والقائمين على مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني تبسة بالتغيرات في مجال علم المكتبات وطرق إدارتها.

_ وضع مقترحات للتغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني من الوضع الذي فيه.

_ الكشف عن عوامل التي تساعد في التغيير بمكتبات المطالعة والمعوقات التي تواجهها عند القيام بالتغيير.

_ تسليط الضوء على المجالات التي فيها تغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني تبسه من خلال إعطاء أهم التغييرات التي تقوم بها المكتبة محل الدراسة.

6.1 منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية 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 وإسقاط نتائج البحث النظري عليها في الجانب التطبيقي، وذلك بالاستعانة ببعض البرامج خاصة منها

7.1 أدوات جمع البيانات

إن أي بحث علمي يتطلب الاستعانة بجموعه من الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعد الباحث في الوصول إلى البيانات اللازمة حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع وميدان الدراسة.

وفي موضوعنا المتعلق بإدارة التغيير في مكتبات العامة دراسة ميدانية عن مكتبة مطالعة عمومية الرئيسية _تبسة_ فقد تم استعمال مجموعة من هذه الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع حيث سيتم الاعتماد على مقابلة استبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وذلك مع الموظفين و العاملين و

أصحاب تخصص علم مكتبات في مكان الدراسة قصد جمع البيانات الجديدة لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من أسئلة المقابلة سيتم إيجاز هذه الأدوات فيما يلي:

-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 الإجابات على الاستمارات. وقد اعتمدنا على المقابلة المقننة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة من خلال إجراء مقابلات مع العاملين بمكتبة وقد شملت المقابلة على عديد من محاور أسئلة حيث أن جميع الأسئلة التي طرحت على المكتبيين هي نفسها طرحت وبصياغة أخرى مع المكلفة بمكتبة مطالعة مع إضافة بعض الأسئلة التي لا يمكن الإفادة به إلا من طرف مسير المكتبة وبالتالي تضمن دليل المقابلة 20 سؤال.

8.1 مجالات الدراسة:

-المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي الحيز المكاني الذي طبقت عليه إجراءات الدراسة الميدانية ويتضح ذلك من خلال العنوان الفرعي أو الثانوي للدراسة: دراسة ميدانية عن مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية _تبسة_

-المجال البشري: ويشمل الموظفين المتخصصين والحاصلين على شهادات ومؤهلات علمية في علم المكتبات والمعلومات بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية علي مهني _تبسة_

-المجال الزمني: وهو الوقت المستغرق في انجاز الدراسة بشقيها النظري والميداني بداية من اختيار الموضوع وقبوله من طرف اللجنة العلمية لشعبة علم المكتبات والمعلومات إلى غاية إنجازه واستكمالها، وتمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من سبتمبر 2021 إلى تقريبا شهر جوان 2022 وفق مراحل على النحو التالي:

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

- إعداد أسئلة المقابلة وتقسيمها إلى محاور وعرضها على الأستاذة المشرفة من أجل تصحيحها وإعطاء الملاحظات اللازمة للتعديل وذلك لكي يتم صياغتها في شكلها النهائي، وتم إعدادها لمدة 4 أسابيع

- إجراء دراسة تجريبية ميدانية لاختبار أسئلة مقابلة و تعديله وفقا لذلك
- مرحلة توزيع استمارة أسئلة مقابلة الاستبيان على العاملين بالمكتبة وإجراء مقابلة معهم في مكتبة مطالعة عمومية الرئيسية _تبسه_ .
- مرحلة تفرغ البيانات وجدولتها وتفسير وتحليل البيانات إضافة إلى عرض نتائج الدراسة والنتائج على ضوء الفرضيات .

9.1 عينة الدراسة:

وبناء على ذلك يمكن تعريف العينة بأنها عدد محدد أو جزء من إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة محل الاهتمام، وذلك بشرط أن تمثل المجتمع إن الأصل في البحث العلمي هو دراسة مجتمع مفردات مجتمع البحث العلمي ولتعد ذلك في أحيان كثيرة مثلا بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة أو صعوبة الوصول لجميع المفردات لذا يكتفي الباحثون في كثير من الأحيان بعدد محدد من المفردات حسب ما هو متاح وذلك علي حسب إمكانيات (الوقت- الجهد والمادة) وهذا ما تمثله عينة الدراسة (إدريس، 2012: القحطاني، 2020)

تمثيل دقيق. وبعبارة أخرى يمكن تعريف العينة بأنها مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة (إدريس، 2012: دَر 2017).

و سيتم إجراء دراستنا تطبيقية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية علي مهني ولاية تبسة وبالتالي وفقا لطبيعة الدراسة فان العينة القصدية هي الأنسب لدراستنا والتي تعرف على أنها العينة التي يتعمد الباحث فيها ان تكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خيره تمثيل فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محدده تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج اقرب ما تكون الى النتائج التي يمكن ان يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله

ويعود اختيار العينة القصدية الى التركيز على رتب محددة في المكتبة ذات علاقة مباشرة بالعملية الادارية والمتخصصة في المجال، وهم المتمثلين في ملحق بالمكتبات، مساعد مكتبات، عون تقني مكتبات بغرض الاستفادة قدر الامكان من المعلومات المقدمة.

10.1 الدراسات السابقة:

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

1/ دراسة حماد محمود الرقب (2008) بعنوان واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى وزارت السلطة الفلسطينية وتعرف مستوى فعالية إدارة التغيير وقياس أثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والفنية في الوزارات الفلسطينية على فعالية إدارة التغيير فيها والتعرف على مستوى الإمكانيات المتاحة والخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى فعالية إدارة 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 الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير ومنه عدم وجود خطة بأهداف محددة للتغيير وأيضاً عدم موازنة القدرات الفنية ومتطلبات عملية التغيير بالوزارات الفلسطينية، ويوجد ضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير ولأتمك خطط منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية والارتقاء والتطوير بواقعها، وقد بينت الدراسة أن الأوضاع السياسية ومتغيرات البيئة الخارجية تنعكس آثارها بصورة مباشرة على عملية التغيير

2/دراسة الباحثة فرحات ثناء(2007) كانت عبارة عن مقال علمي بعنوان إدارة 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 إلى 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 إليها 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 إلى :

-إن بعض العاملين في المكتبة ليعلم بوجود تغييرات بالمكتبة

-إن التغييرات التي حدثت في مكتبة مبارك العامة بالجيزة تشمل جميع أنواع التغيير وكان ترتيبها على

التوالي: تغييرات تكنولوجية تغييرات في أسلوب الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي تغييرات في أساليب العمل تغييرات في المسؤوليات الوظيفية تغييرات في المجالات السلوكية والإنسانية للأفراد.

-إن 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 إليها واستحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل -وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير جوهري

للصفات الشخصية من حيث الجنس والسن والمؤهل الدراسي على أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في المكتبة ،اذ تبين أن الإناث 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. :

3/دراسة نور الهدى بوطبه(2015) بعنوان إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية :أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه نظام LMD في علوم التسيير شعبه تسيير المنظمات ،والتي هدفت الى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح LMD وتصميم نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين تجاه ملائمة إصلاح ل.م.د للجامعات الجزائرية ومعرفة أهم المتغيرات المؤثرة على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر كل أعضاء هيئة التدريس، ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم الاعتماد على المنهج الاستباضي وكان المجال المكاني للدراسة هو الجامعات العمومية التي تنشط تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغة 48جامعة، أما بالنسبة للعينة وقد شملت العينة 3000 أستاذا و 150 إداريا.

وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان ومقابلات مختلفة مع بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها : مقاومة هيئة التدريس والإداريين للتغيير اتجاه ل.م.د كانت متوسطة ،حيث كانت المقاومة في الجانب الإدراكي مرتفعة ،وأما عاطفيا وسلوكيا متوسطة وملائمة نظام ل.م.د للجامعة الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة منخفضة وكانت درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق إصلاح ل.م.د منخفضة حسب وجهة نظر الإداريين ومن أهم المعوقات التي جاء ذكرها نقص الإمكانيات 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

4/دراسة سارة سليمان جدوع أبو رشيد(2014) بعنوان واقع إدارة 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 فيه واتجاهاتهم نحوه ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي وكان المجال المكاني للدراسة المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ،أما مجتمع وعينة

الدراسة فقد شملت 490 موظفا وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة وكان عدد الاستبيانات المستردة 390 استبانة وكان من أبرز نتائجها أن تقدير العاملين لواقع إدارة التغيير في مكاتب 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 المكاتب الجامعية الرسمية في الأردن لواقع إدارة التغيير وفي اتجاهاتهم نحو هذا الواقع تعزى لتغيير المسمى الوظيفي، ولصالح مديري المكاتب ومساعدتهم (الدارة العليا) .

الدارسات الأجنبية:

-دراسة Vas Alain & Lejeune Christophe حول: إدارة التغيير في الجامعات () والتي هدفت إلى توضيح أهم العوامل التي يأخذها الأساتذة الجامعيون بعين الاعتبار لدعم أو مقاومة التغيير المفروض من المحيط السياسي الأوربي ضمن ما يعرف بمسار بولونيا (نظام ل.م.د)، وقد تم إجراء 42 مقابلة مع هيئة التدريس، والتي تبين تصور متناقض لعوامل ذات مضمون داخلي وخارجي، ومرتبطة بمرحلة التنفيذ وكذا جوهر الإصلاح، كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود تردد نحو التغيير من طرف وكلاء التغيير (الأساتذة) والذي يفسر من خلال غموض التغيير المقترح، هذا الغموض مبني على نقص الفهم المشترك، ويتميز بالتردد والشك الذي يرجع لنقص المعلومة، كما أن تناقض وتعارض التصورات يوضح صعوبة توقع تصرفات ومواقف المعنيين بالتغيير.

-دراسة Kit iwan Sinthunava حول التغيير وإدارة التغيير في التعليم العالي بتايلاند: دراسة حالة ستة جامعات ببانكوك، (4001) وقد ركزت هذه الدراسة على التغيير وإدارته في مجال التعليم العالي في تايلاند، وتحديدًا في ستة جامعات في بانكوك خلال الفترة 4001-4002، والتي شهدت فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات، وذلك بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء والنواب لمثل هذا التغيير التحولي، واعتمد الباحث على المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق من الجامعات والوزارة كأدوات للبحث، في إطار منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

الجامعات قد حصلت على استقلالية في تسيير أمورها، غير أن هذه الاستقلالية طرحت مشكل التمويل، إذ سعت الجامعات إلى الدخول في مشاريع مختلفة، والتعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقد يجرهم من المزايا الحكومية كمنح التقاعد، مما ولد ضغوط أكثر على الرؤساء ونوابهم بخصوص التمويل حسب تصريحهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات السنة قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة، إذ

أدخلت تقنيات مختلفة في المستقبل وستواصل التحرك في اتجاهات مختلفة، فقد غيرت معظمها في هياكلها التنظيمية من خلال تمكين العمداء وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع سياسات جامعاتهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين للتغيير من خلال وضع مكافآت ومعايير ترقية للأشخاص الذين يساهمون في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أكد الرؤساء الست للجامعات بأن التغيير أمر صعب ويتطلب استخدام العديد من التقنيات والخيارات من القادة، وقد تم استخدام تقنيات الاتصال في اتجاهين في الجامعات، ويعتقد الرؤساء أن تحقيق التغيير لن يتم إذا لم يتمكنوا من العمل مع أعضاء آخرين في جامعاتهم، فالتغيير يحتاج إلى إشراك الجميع، وقد تم استخدام برامج الكمبيوتر الحديثة واستبدال الطرق التقليدية لتشغيل وإدارة الجامعات... وقد تم تسجيل تخوف الموظفين من السياسات الجديدة التي تستدعي تقييمهم.

-دراسة Kathleen Barnett (4002) حول "خلق المعنى في التغيير التنظيمي: حالة التعليم العالي" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد جوانب الاتصال في التغيير التنظيمي وهو خلق واستخدام المعنى أثناء عملية التغيير، ويتمثل التغيير الذي نتناوله هذه الدراسة في تطبيق معايير قبول جديدة للتعليم العالي، وقد شارك في هذه الدراسة مدراء الجامعات، الاستشاريون والمتعاقدون، وأعضاء مجلس الإدارة، قصد معرفة المعاني التي تم إنشاؤها أثناء فترة التغيير، ومعرفة تأثير المعاني المتشابهة وغير المتشابهة على عملية التغيير، وقد تم استخدام المنهج الكمي والاستعانة بالمقابلات، تحليل المحتوى، والملاحظات لمعالجة الموضوع بمعدل 40 مقابلة، و92 نص مراجعة للتحليل، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها: أن استخدام البيانات من قبل أصحاب المصلحة في إقناع المجموعات الأخرى يلعب دور كبي في التقريب بين الناس وخلق معاني مماثلة، كما أن العمل وفقاً لشفافية من شأنه التغلب على المعاني التي ولدتها التجارب السابقة وخلق معنى مشترك، وأن تعلم التفكير بشكل مختلف عن الوضع الراهن يشكل عنصر أساسياً للتغيير، كما أن استخدام أدوات الاتصال من اجتماعات ووثائق مكتوبة مثلاً من شأنه خلق معنى مشترك وفهم الأفراد لما يجري حولهم، وقد تم التوصل إلى أن كل من المعاني المتشابهة وغير المتشابهة تؤثر في عملية التغيير بشكل مختلف، فالمعاني المتماثلة تعمل على تسهيل وتحريك عملية التغيير إلى الأمام وعلى كل الأصعدة، أما المعاني المتباينة فتخلق شعور من عدم الثقة مما يؤدي إلى سلوكيات التردد والمقاومة، وقد توصلت الدراسة إلى أن لمستويات القوة تأثير واضح على المعاني التي يتم إنشاؤها، إذ أن هناك أنواع معينة من القوة تسمح لأصحاب المصلحة من امتلاك بعض الهيمنة على الآخرين، إذ لديهم القدرة على تحديد المعلومات المقدمة بما يتماشى مع مصالحهم الخاصة.

1. -دراسة Stephen Weller (4001) عن "العدالة التنظيمية والمشاركة في التغيير في التعليم

العالي الاسترالي" وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مشاركة الموظفين في إدارة التغيير في مكان

العمل ومدى وجود عدالة تنظيمية لهذا التغيير في التعليم العالي الاسترالي، وقد غطت هذه الدراسة التغييرات التي شهدتها في الفترة الممتدة من 1911-4001، وقد تم إجراء 40 مقابلة شبه منظمة مع الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتوزيع الاستبيان على عينة بلغت 240 إداري ونقابي في الجامعة وكبار المسؤولين التنفيذيين والمدراء التنفيذيين في 21 جامعة استرالية، وقد تلقى الباحث ردود من 910 فرد فقط بنسبة قدرت بـ41%، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود انخفاض في كل من شكل ودرجة مشاركة الموظفين في التغيير بـمكان العمل، وقد كشفت الدراسة عن وجود اختلاف بين الإدارة والمديرين التنفيذيين يتعلق بمشاركة العمال، تغيير مكان العمل، والعدالة التنظيمية.

-دراسة Pauline Asch Ray Cyprès حول "إدارة التغيير لضمان نجاحه" (4099) هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة التغيير على نجاح تطبيق نظام المعلومات، عن طريق دراسة العلاقة السببية بين تصور المستخدمين حول فعالية إدارة التغيير، والاستعداد للتغيير ومقاومة التغيير، ورضا المستخدم النهائي، في المراحل المتتالية: "قبل" (أي بعد اتخاذ القرار وقبل الشروع في التطبيق)، إضافة إلى مرحلة "أثناء"، و"بعد" تطبيق نظام المعلومات، وقد ساهمت البيانات التي تم جمعها قبل-أثناء-وبعد تنفيذ نظام المعلومات على مستوى المؤسسة، في اختبار الفرضيات المقترحة، ليتم التوصل إلى أن استخدام إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة الاستعداد للتغيير ورضا المستخدم النهائي أثناء وبعد التنفيذ، كما أن الاستعداد للتغيير يؤثر إيجاباً على الرضا أثناء التنفيذ ولكن ليس بعده، وخلافاً للأدبيات لا توجد علاقة كبيرة بين مقاومة التغيير والرضا الموجود (المقاومة ليس لها أثر على الرضا)، وأن أدراك المستخدمين لفعالية إدارة التغيير يؤثر إيجاباً على الاستعداد للتغيير وعلى رضا المستخدم النهائي في أثناء وبعد التنفيذ، أما الاستعداد يؤثر إيجاباً على الرضا خلال التنفيذ فقط.

-دراسة Man Cheung حول تقديم نموذج للتغيير في إدارة المشاريع (4090) إذ هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للتغيير بالاستناد إلى أهم النماذج القائمة، حيث قام الباحث بالبحث عن أهم النماذج المتداولة، وذلك بدراسة المواضيع التي تتناول إدارة التغيير والواردة في أهم المجالات المتخصصة في الإدارة بين عامي 1911-4001 وتم اختيار 92 مجلة بطريقتين، حيث قام الباحث في البداية باختيار المجالات الموجودة على قائمة (45 Finacial Times 45 FT) والتي تصنف أفضل 22 مجلة في الإدارة والأعمال لعام 4001، بعدها تم استبعاد 24 مجلة من هذه المجالات والتي أعطت أهمية محدودة لموضوع إدارة التغيير، ليتم الخروج بسبعة (01) مجلات، أضيفت إليها في المرحلة الثانية ستة (01) مجلات مرموقة ومتخصصة في مجال إدارة التغيير وتنتشر أعمال أكاديميين رائدين في الميدان، بعدها استخرج الباحث أهم النماذج التي تكرر الاستشهاد به في هذه المجالات، وذلك وفق معيار تكرار ذكر النموذج في أربعة (02) مجلات على

الأقل من أصل 92 مجلة، ثم تم تحديد الخطوات المشتركة بين هذه النماذج، والخروج بعشرة خطوات في نهاية الدراسة تمثل النموذج المقدم من طرف الباحث، والذي يضم:

- ✓ فهم احتياجات التغيير.
- ✓ خلق صفة الاستعجال.
- ✓ تشجيع الناس على الانضمام إلى المشاركة في قيادة التغيير.
- ✓ خلق رؤية وأهداف مشتركة.
- ✓ وضع خطة للتغيير.
- ✓ تقوية الاتصال.
- ✓ تمكين الآخرين للعمل على التغيير.
- ✓ خلق انتصارات على المدى القصير.
- ✓ تعزيز وصل التغيير.
- ✓ تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغييرات.

-دراسة Eileen Farnèse حول مقاومة التغيير (4099) وتعالج هذه الدراسة مقاومة التغيير كرد فعل غير قادر على التأقلم مع التغيير، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقياس لمقاومة التغيير وذلك بالاعتماد على أداة تحليل المحتوى، وقد توصل الباحث إلى أن مفهوم مقاومة التغيير متعدد الأوجه، ويتألف من مظاهر داخلية (على الصعيد المعرفي والعاطفي) وخارجية (على الصعيد السلوكي والجسدي)، وفي هذا الإطار قام بتقديم مقياس لردود المقاومة للأفراد، ما من شأنه زيادة فهم المدراء لموظفيهم حسب الباحث، وذلك من حيث ردود أفعالهم تجاه التغيير، وتسهيل وضع استراتيجيات ملائمة لإدارة التغيير، وقد ضم المقياس 24 مؤشر، تم تقسيمها على كل من الجانب الإدراكي، العاطفي، السلوكي، والجسدي.

❖ أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة، تبين للباحث الأهمية الكبرى للتكيف مع التغيير، أما أوجه الشبه واختلاف ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع سابقتها بشكل كبير على أهمية التغيير والتكيف معه، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ركزت على إدارة التغيير في المكتبات العامة في عصر التغيير. ومن حيث استفادة الباحث من الدراسات السابقة، فقد استفاد منها في اختيار المنهج والأداة والمراجع والمصادر المناسبة لموضوع الدراسة¹.

¹ قاري. عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات. الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية 2000. ص 18.

11.1 مصطلحات ومفاهيم الدراسة

1/ الإدارة: كلمه مرادف Management ولكنها أكثر شموله من ناحية أن لها علاقة بالأمر المالية والإدارية أكثر بهدف تحقيق أهداف مؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي والإداري والإدارة نشاط تخصص دور بين العلم يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفقا المعرفة العلمية وان كان إمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا¹.

2/ التغيير : هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقه حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية مع اخذ في حسابان البيئة التي تعمل المنظمة.

3/ الإدارة التغيير: هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير طريقة العمل او إدارة مؤسسة من خلال خطة واضحة لمعالج كما ان الهدف منها مركبه التغييرات تطورات الحديثة في محيط العمل بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة².

4/ المكتبات العامة: لقد عرفها (مصطفى, 2006 ص7) بأنها ثقافية تنشئها الدولة او السلطات المحلية تسعى لتقديم الكتب ومصادر المعلومات والأوعية على اختلاف أنواعها لروادها والباحثين بشكل عام، لتعيشهم على كسب معرفة و التنقيف الذاتي الحر، فهي تسعى إلى إنارة الطريق الشعب ثقافيا وعلميا، وتقدم كل ذلك بدون مقابل .

5/ إدارة المكتبة العامة في عصر التغيير

أن إدارة المكتبة العامة في عصر التغيير تعرف بأنها عنصر (line han & Mullins, 2006, p237-248) ذكر تحكم في نظام للمكتبة، ويشمل هذا التحكم السيطرة على التخطيط، والميزانية، وتصميم السياسات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات العامة، وتنفيذ برنامج المكافحة، مع تحمل المسؤولية عن النتائج. كما ذكر (الطارونة، 0203، ص 34-42) أن أسباب التغيير قد تكون داخلية مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين العاملين، وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالمكتبة. وذكر (الهمشري، 0223، ص 07-03) أن من أهم أسباب عزوف الناس عن المكتبات العامة هو تغير المنهج، في الوقت الذي لم تنزل فيه المكتبة بطيئة جدا في مواكبة هذا التغيير.

¹ الخالدي .ابراهيم بدر الشهاب معجم الادارة .الاردن-عمان دار اسامة للنشر و التوزيع .2010ص21.

² كورنيل، فريد. كحيلة. أمال. إدارة التغيير في عالم المتغير . ط1عمان. زمزم ناشرون وموزعون.2015، ص24.

ويرى كل من (Stuart & Moran, 2002, p6) أن عهد الاستقرار والاستمرارية في عهد المكتبات خلق الطريق الوحيد للجمع بين التكنولوجيا الاجتماعية والاقتصادية وواقع جديد في مكان العمل بمكتبة الماضي، مع كل المزايا والأهداف الاجتماعية ورسالتها في المستقبل من خلال الابتكار، وهذه الفكرة معززة في ضوء الانخفاض في عدد المستفيدين، والتي تشير إلى أن هناك حالياً خدمة واحدة، وهو أمر ضروري وحصري أو لا يمكن الاستغناء عنه. و يعتقد (Whiteside, 2004, p55) أن المخططين يمثلون الانتقال من الحاضر إلى المستقبل الذي طال انتظاره، والجزء الأكثر أهمية في الإدارة يلاحظ على أنه من المهم صياغة وثيقة توضح السياسة والإشارة إلى الفرق المهم بين صياغة أهداف المكتبة والتي تحدد النوايا، وبين مهارات المعلومات التي تمكن العثور على الفجوة الرقمية في المكتبات العامة، فقد تغيرت مجموعة المكتبة إلى مجموعة متكاملة - مطبوعة ورقمية ، وكان هناك تغيير في أنوا العناصر المعروضة للجمهور وعددها، حتى إن المكتبة العامة الصغيرة والبعيدة يمكن أن تكون جزءا من نظام كبير وتوفر خدمة سريعة. و أشار (Rakovski, 2010) الذي فحص الاتجاهات العالمية، إلى الاتفاقيات الموقعة في منظمة التجارة العالمية و التي تضع المكتبات في خطر التسويق أو الخصخصة أو الرسملة، ويتم التعبير عن التسويق التجاري بإنشاء المصادر داخل المكتبة ورسوم الخدمات، ويمكن رؤية الاتجاهات في خصخصة المكتبات في أماكن مختلفة من العالم باختلافات مختلفة¹

¹ مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث .مجلد 6 العدد2 2020

الفصل الثاني: الأسس النظرية حول ادارة التغيير

تمهيد

2. ادارة التغيير

1.2 تعريف إدارة التغيير:

2.2 خصائص إدارة التغيير

2-3- أهمية إدارة التغيير

4.2 عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير

5.2 عوامل فشل إدارة التغيير

6.2 أساليب ادارة التغيير

7.2 استراتيجيات إدارة التغيير

تمهيد

لم يعد هناك شيء ثابت إنما الثابت الوحيد هو التغيير هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم فقد فرضتها التحولات المتسارعة التي تنشط فيها المنظمات وما نشهده من تطورات وتغيرات عميقة والتي مست جميع القطاعات (العام والخاص (التجاري، والخدمي)) وبالتالي أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء مهم من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها من خلال السعي الجاد لتطبيق إدارة التغيير هذا الأخير الذي ظهر كثمرة للتطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي وتسيير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء من خلال التخطيط العلمي والإدارة الجيدة للتغيير مما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة وفيما يلي الفصل الموالي عرض وبالتفصيل لمدخل مفاهيمي لإدارة التغيير يتضمن جميع جوانب وحيثيات هذا المدخل الإداري الحديث ومن ثم تم التطرق إلى أساسيات إدارة التغيير من خلال التعرف على المسؤول عن عملية التغيير والمراحل والأدوات ثم الأبعاد والأساليب والاستراتيجيات وأخيرًا تم التعرض لأهم النماذج الواجب إتباعها لتطبيق إدارة التغيير.

2. إدارة التغيير: مدخل مفاهيمي

1.2 تعريف إدارة التغيير:

يطلق على إدارة التغيير باللغة الإنجليزية management of change إدارة التغيير من شقين الإدارة والتغيير الأمر الذي يتطلب ضرورة الإشارة إلى مدلول ومعنى كل منهما قبل تسليط الضوء على المفهوم المركب "إدارة التغيير".

أولاً: تعريف الإدارة: management

لغويًا: من الفعل يدير manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقصد ويوجه ويرشد وهو كذلك إشارة لبعض أدوار المدير manager ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

- **تعريف فريدريك تايلور:** هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد تتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.
- **تعريف هندي فايول:** الإدارة هي عملية تتبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.¹

فهو يعتبر المدير هو الذي يستطيع التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

نلاحظ من خلال التعريفين أن فريدريك تايلور ركز على ما تقدمه الإدارة للعامل أما هنري فايول فقد ركز على ما تمثله الإدارة للمدير، ورغم الاختلاف الموجود بينهما إلا أن كليهما يلتقيان في تجاهل وإهمال الجانب الإنساني.

_ يمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية ويمكننا أن نرى من هذا التعريف أن الإدارة هي جملة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية التي تهدف للاستفادة من الموارد المتاحة.

وكتعريف شامل للإدارة فهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف

المرسومة بكفاءة وفعالية.¹

¹ مدحت، محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص14 متاح على الموقع

<http://books.google.dz/> يوم الاحد 03/12/2021 على الساعة 12:20.

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 لإزالة اللبس وعدم الخلط بينهما.

ففيما يتعلق بالفرق بين مصطلح "التغيير" و" التغير" فإن عامر فضير حميد الكبيسي يرى أن الأول يطلق على العملية الهادفة التي تتم بتدخل الإنسان وبتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن والانتقال من حالة متوارثة ولم تعد مرغوبة إلى حالة أفضل سواء أكانت على صعيد الأفراد أم على صعيد المنظمات أم المجتمعات. أما التغير فيطلق على التباينات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن إرادتها، كما تتعرض لها الجمادات والأشياء لعوامل طبيعية أو ليست كونية تحركها مشيئة الخالق سبحانه، وكل هذه التغيرات تحدث تلقائياً وعفوياً دون أن يكون للإنسان أي تدخل فيها مع أنها تؤثر فيه وتسهم في صياغة نمط عيشه.¹ وهذا يعني أن التغيير عملية هادفة وموجهة تسعى لتحقيق التكيف البيئي من خلال التدخل البشري والتخطيط من أجل التطوير إلى وضع أفضل أما التغيير فهو ظاهرة طبيعية تحدث دون تدخل الإنسان ولا يمكن السيطرة عليها مع أنها تساهم في صياغة وتكوين أسلوب حياته.

_ أما فيما يتعلق بالفرق بين مصطلح التغيير والتطوير فيرى علي بن أحمد السبتي أن هناك فرقاً كبيراً بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة إدارية أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة حيث يعتقد أن التطوير هدف نهائي لأي منظمة أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير مثله مثل إدارة الجودة الشاملة عندما تستخدم كوسائل في المنظمات لإحداث التطوير الإداري المطلوب.²

ولم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان كل عالم تعريف خاص، فقد عرفه لحسن بأنه أي انحراف عن الماضي، وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم، ويتضمن عادة جانباً أساسياً

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

¹ الكبيسي، عامر خضير حميد. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته: ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007، ص05.

² السبتي، علي بن أحمد. ادارة التغيير و متطلبات التطوير التنظيمي. مجلة الرياض. العدد،27،13486،05/2005. موضوع مطلع عليه على <http://www.alriadh.com> بتاريخ 01/12/2022 على الساعة 09:30.

بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ويرى السلمي أن التغيير تحول من وضع معين كما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة. أما الخضري فيرى أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير فيها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات.¹

وكتعريف شامل للتغيير "هو عملية الانتقال من وضع أو حالة راهنة غير مرغوب فيها إلى 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 إلى الوصول إلى أهداف تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما.

ثالثاً: تعريف إدارة التغيير

بعد تحديد العناصر المكونة لإدارة التغيير أي كل من الإدارة والتغيير سوف يتم التطرق لبعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم إدارة التغيير على الرغم من اختلاف الباحثين في وضع مفهوم موحد لإدارة التغيير ويرجع ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها واختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة وفيما يلي عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير.²

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه، والتحكم فيه وفي النهاية، العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم ف كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه وتنفيذه، واستيعابه.³

وهي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاد

¹ ربحي، مصطفى عليان. إدارة التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص26.

² بن حرز الله، مراد. مرجع سابق، ص44.

³ ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص38.

أو فعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال¹.

في حين يرى العالم الإداري ستيف سميث Steve Smith أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى واقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه².

يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة 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 الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود³.

2.2 خصائص إدارة التغيير

إن المنتبِع لأدبيات إدارة التغيير يجد أنها تتسم بجملة من الخصائص التي يؤدي الأخذ بها إلى إحداث عملية تغيير ايجابية وهذه الخصائص هي:

1. هادفة: بحيث يتم التغيير في إطار موجه نحو أهداف محددة وواضحة.
2. واقعية: فانطلاق التغيير من الواقع وضمن الإمكانيات المتوفرة ضرورة لنجاحه.
3. توافقية: ويقصد بذلك وجود قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين⁴.
4. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها⁵.
5. المشاركة: وجوب التفاعل الإيجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير، وقادة هذا التغيير.

¹ بوطبة، نور الهدى. ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. أطروحة دكتوراه. شعبة: تسيير المنظمات. جامعة باتنة1، 2016 ص44.

² قرشي، محمد. التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الاداء المؤسسي . ط1. الاردن: زمزم ناشرون و موزعون، 2019، ص107.

³ جمال، محمد عبد الله. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2010، ص47.

⁴ عطا الله الجهني، أحمد. التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات. ص77-79. موضوع مطلع عليه:

<https://almerja.net/reading.php?idm=120667>. يوم 2022/03/17، على الساعة: 18:57

⁵ جرادات، ناصر محمد سعود. المعاني وآخرون. إدارة التغيير والتطوير. ط1. عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص41.

6. الشرعية: أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وإن كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تغيير القانون قبل إجراء التغيير حفاظاً على الشرعية القانونية¹.

7. الإصلاح: بحيث ينصب التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من حل أو نقص، وتلبية الاحتياجات المجتمعية الطارئة والمشروعة.

8. الإرشاد: وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجز عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف².

9. الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدرتها، فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة³.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهاتها ومسارها. وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وبل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.

11. القدرة على التنمية والتطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه⁴.

¹ 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 حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص76.

² زيد، منير عبودي. ادارة التغيير و التطوير، الاردن، دار كنوز المعرفة، ط1. 2007، ص21.

³ العسكري، بهاء الدين المنجي. الحبالي، أنعام. إدارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ص34.

⁴ ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 183.



المصدر: إعداد الباحث

2-3- أهمية إدارة التغيير:

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل.

وتتمثل أهمية التغيير من خلال الجوانب التالية:

❖ الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، إلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاوض.

❖ تنمية القدرة على الإبتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الإبتكار في الأساليب والشكل والمضمون.¹

❖ إزكاء الرغبة في التطوير:

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

_ عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

_ عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

_ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة.²

❖ التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

❖ الجانب الخامس الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

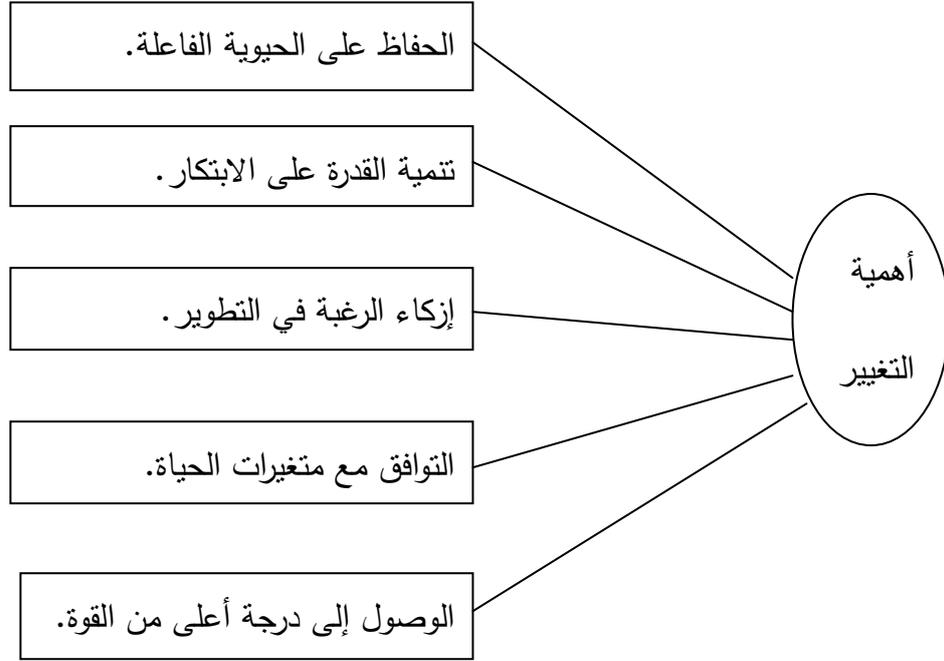
يعتمد التغيير على محورين أساسيين للوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وهما:

_ اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

_ معرفة مجالات القوة وتأكيداها.

¹ ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص47.

² الخطيب، أحمد. معاينة، عادل سالم. الإدارة الحديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث ودار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص



الشكل رقم(02): يوضح أهمية و مزايا احداث التغيير في المؤسسة.¹

4.2 عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير

عوامل نجاح إدارة التغيير:

- فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
- يتطلب تحقيق التغيير التزامًا شديدًا وقيادة مثالية تنتقي من خبرة المسؤولين المتميزين.
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهارتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها.
- وضع نظام للحوافز يشجع الإبداع والأفكار الابتكارية ويعترف بالنجاح المتميز.
- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في إحداث التغيير.
- منح بعض الصلاحيات للعاملين وتنمية مهارتهم واتجاهاتهم ليتمكنوا من طرح الأفكار الجديدة والإبداعية¹.

¹ ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص49-47.

¹ الحريري، رافدة عمر. إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص79-80.

- توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير.
- توافر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه.
- أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر إذا كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها¹.
- 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 التغيير².

5.2 عوامل فشل إدارة التغيير:

- _ عدم الاهتمام بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.
- _ عدم وجود رؤية محددة للتغيير.
- _ عدم إزالة العقبات أمام الرؤية الجديدة.
- _ ضعف نشر الشعور بالحاجة إلى التغيير، وعدم تفعيله بشكل كاف.
- _ عدم تكوين مجموعة ذات نفوذ مناسب تساند وتدعم التغيير.
- _ عدم التخطيط المنظم لتحقيق نجاح على المدى المتوسط³.

6.2 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.

¹ العنزي، يوسف صالح الحمد. أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص29.

² بلحسين، دلندة. دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. مذكرة ماجستير. تخصص: علم التسيير. المسيلة، 2013، ص 58-59.

³ ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص351.

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 من خلال المبادرة الى انجاز اجراءات وقائية استباقية¹.

7.2 استراتيجيات إدارة التغيير:

يعرف كل من Harvey & Brawn (2001) إستراتيجية التغيير بالخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير، كما نعتبر عملية تحديد إستراتيجية التغيير الكلية نقطة البداية في أي برنامج تغيير ومن المعلوم أن المنظمات تسعى للتغيير من أجل زيادة كفاءتها التنظيمية كما تعتبر إدارة التغيير من الوظائف الهامة والمعقدة على الصعيد التنظيمي.

أ- إستراتيجية التغيير المتدرج:

وهي من الطرق الفعالة للتعامل مع فرضته ظروف طارئة وهذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي:

- **المشاركة واسعة النطاق:** يتم استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير ومنخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة حيث أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين ويساعد في تنفيذ التغيير.
- **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، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في إنجاز عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة².

¹ سوفي، نبيل. دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير. تخصص: تسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص.39.

² ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 220

- أسلوب الإقناع: يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء إلى أسلوب الإقناع والوصول إلى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين.
- أسلوب الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

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

- استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة ولا تكفي الروح القيادية إذ لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.
- استراتيجية 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 التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققاً الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.¹
- استراتيجية الدكتاتورية أو القسرية:

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الوسائل والأساليب في إحداث 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 لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.²

- استراتيجية المشاركة: ويقوم هذا الأسلوب على اشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب اشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصاً عندما تكون درجة الحاح التغيير

¹ علاوي، عبد الفتاح. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. تخصص: إدارة الأعمال. جامعة الجزائر 3، 2013، ص 45

² المطيري، عبد الله محمد نجيلان الشقيحي. إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016، ص

عالية، ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهتمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة مثل مشاركة القادة غير الرسميين أو الممثلين النقابيين، وممثلي الطلبة، الذين لهم اتصال مباشر مع ممثليهم وآرائهم¹.

• إستراتيجية التفويض:

إذ يتم إعطاء الأفراد مسؤولية اتخاذ القرار وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل... وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي من تدريب الحساسية أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الإستراتيجية².

• استراتيجيات النفوذ أو القوة:

وكدعم لسابقتها، تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ووعدهم للتغيير³.

¹ بوطبة، نور الهدى. مرجع سابق ص 46.

² المرجع نفسه، ص 50.

³ البعداني، فؤاد محمد قايد. درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أ.ب. مجلة جامعة الناصر. السنة السادسة. العدد 11، يناير - يونيو 2018، ص 374-375.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة حول ادارة التغيير و أهميتها بالنسبة للمؤسسة باعتبارها من الآليات التي تدعو الى التطوير و الابتكار فيها ، وتعد إدارة التغيير من أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في اىصال التغيير إلى الغايات المرجوة منه في ظل هذه القوى ، و ذلك وفق استراتيجيات و أدوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم مراحل متسلسلة لتطبيق التغيير بنجاح .

و بالتالي يجب على أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوعها ،نشاطها ،حجمها ،و دورها أن تعمل على تحقيق و تكريس و تبني فكرة التغيير ،و ان تسعى للتخطيط و التغيير كلما أدركت أن هناك حاجة تدعو اليه او ضرورة تطلبه لأنها بهذا الأسلوب تكون قد احتوت التغييرات المحيطة بها و استثمارتها على أحسن وجه، مما سيضمن و بلا شك بقاءها و نموها.

ومن بين أهم المنظمات نجد مكتبة المطالعة العمومية التي تسعى جاهدة الى تطبيق هذا الاتجاه الاداري الحديث والاستفادة منه نظرا لمكانتها في المجتمع ودورها المهم والذي يتطلب منها احداث تغييرات تلبي بهذا حاجات المستفيدين منها، وفي هذا الصدد سيتم تسليط الضوء الفصل القادم على ادارة التغيير وكيفية تطبيقه في مكتبات المطالعة العمومية.

**الفصل الثالث: إدارة التغيير في مكتبات
المطالعة العمومية**

تمهيد

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

من أجل الاحاطة بالموضوع أكثر تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة التغيير في مكتبة المطالعة العمومية والأسباب والأهداف إضافة الى مجالات استراتيجيات ادارة التغيير، كما تم التطرق الى متطلبات وخطوات تطبيق هذا المدخل الاداري

1.3 مفهوم مكتبات المطالعة العمومية:

تعرف المكتبة بأنها عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (المطبوعة وغير المطبوعة)، وبالطرق المختلفة (الشراء، الإهداء، التبادل، الإبداع)، وتنظيم هذه المصادر (فهرستها، تصنيفها وترتيبها) وتقديمها لمجتمع المستفيدين من المكتبة (القراء، الرواد، الباحثون)، بأيسر وأسهل الطرق، من خلال عدد الخدمات المكتبية (الإعارة، الإرشاد، التصوير... الخ) وذلك عن طريق عدد من العاملين المكتبيين المختصين والمديرين في مجال المكتبات والمعلومات.

وتعرف أيضاً أنها مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية Libre التي تعني "كتاب"، والمكتبة هي كيان تتاح له مجموعة من مصادر المعلومات التي يتم تنظيم وتيسير الوصول إليها واسترجاع المعلومات منها لتلبية احتياجاتهم، بمساعدة وارشاد العاملين فيها من المكتبيين وغيرهم من المديرين في مجال المعلومات وخدماتها أو بشكل مباشر من قبل المستفيدين منها.¹

وهنا نتطرق إلى المكتبات العامة كما عرفها قاموس Dictionary of Library Information Science: بأنها مكتبة نفشي مجموعات من مصادر المعلومات ذات تغطية واسعة، وتقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية للعامة ودون فرض رسوم على تلك الخدمات في الغالب، ويتم دعم ميزانيتها من الأموال العامة.²

وقد عرفها بيان اليونسكو سنة 1994 على أنها مركز المعلومات المحلي الذي يضع كل أنواع المعارف والمعلومات، مباشرة في متناول المنتفعين بها، مضيفاً على أن المكتبة العمومية تقدم خدماتها على أساس تكافؤ الفرص للجميع في الانتفاع بها بصرف النظر على النسب والعنصر والجنس والإنتماء القومي واللغة والوضع الاجتماعي، لابد أن توفر خدمات وموارد خاصة للمنتفعين الذين لا يستطيعون لأي سبب كان الإستفادة من الخدمات والموارد العادية، كالأقليات اللغوية والمعوقين ونزلاء المستشفيات والسجون وهي مكتبة تقدم خدماتها مجاناً من حيث المبدأ، كما يجب أن تجعل ضمن مسؤوليات السلطة

¹ فهم، مصطفى. المكتبة العامة والتنمية الثقافية: الاستخدام التكنولوجي وأساليب التطوير. ط.2. القاهرة: دار الفكر العربي، 2010. ص 45.

² abdel motey, teresa lesher. Disctionary of library and information science.

القاهرة: دار الكتاب الحديثة. 2008. ص ص 351-350.

المحلية والوطنية، فيجب أن تساندها قوانين خاصة وتمولها الحكومات المحلية والوطنية وينبغي أن تكون عنصرًا أساسيًا في إستراتيجية طويلة الأجل في مجال الثقافة وتوفير المعلومات ومحو الأمية والتعليم.¹

وكذلك عرفها محمد فتحي عبد الهادي: على أنها مؤسسة ثقافية تنشئها الدولة أو السلطة المحلية، وتزودها بكافة الأوعية التي تعين على كسب المعرفة والتنقيف الذاتي الحر والإحاطة الجارية بالمعلومات المتعلقة بالجميع وما يجري في العالم من أحداث وتطورات وتقدم ذلك لكافة المواطنين دون مقابل، وبغض النظر عن السن والجنس واللون والمستوى العلمي والمهني

وتعرفها جمعية المكتبة الأمريكية: أنها المكتبة التي يتم دعمها بموارد مالية عامة أو خاصة، تتيح مجموعاتها وتقدم خدماتها بالمجان لكل المواطنين دون تمييز بين المقيمين في المجتمع أو مقاطعة أو منطقة معينة بين السكان الفعليين.²

أنها مؤسسة ثقافية تعليمية فكرية تقوم بإنشائها الدولة، وتمول من الميزانية العامة وتعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة من خلال حفظ التراث الثقافي والفكري والإنساني، ليكون في خدمة القراء من كافة فئات المجتمع على اختلاف أعمارهم، ثقافتهم مؤهلاتهم العلمية والذهنية.³

إن ظهور المكتبات العامة في صورتها الحالية هي امتداد لصورتها الأولى والمكتبات العامة في الجزائر كغيرها من المكتبات في باقي بلدان العالم مرت بعدة مراحل حيث كانت بدايتها الأولى في العهد العثماني (1830_1962) حيث قامت فرنسا بإنشاء مكتبات عمومية للأقلية الفرنسية المتواجدة بالجزائر وكانت تستعملها كأداة لنشر التعليم وتطوير الفكر الفرنسي في الجزائر، ومن أهم المكتبات التي أنشأت في هذه الفترة مكتبة بالجزائر تفنقر إلى الوسائل والإمكانيات وتقنيات التسيير والتنظيم لكن الاستعمار الفرنسي سعى من أجل تحسينها.

_ الإتفاق عليها كغيرها من الدول الأخرى في العالم لأنه كان يرى فيها واحدة من المؤسسات التي ينبغي أن تعكس صورة جيدة عن حضارة فرنسا، أما فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية فقد تميزت بتزايد معتبر

¹ بن حاوية، يمينة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. مذكرة دكتوراه: علم المكتبات، جامعة وهران 2015. ص. 24

² ابن عبد الله مسند، ابراهيم. المكتبة والبحث للوصف الأول والثاني. الرياض: وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، 2008م. ص. 45

³ زكي عبد الحميد، محمد. المكتبات العامة: تنظيمها خدماتها تقنياتها الحديثة في ضوء الأنترنت. الجيزة: شركة ايبيس كوم للنشر، 2002. ص. 24

في عدد المكتبات، كما كانت فرنسا تسعى لمضاعفة أماكن القراءة العمومية لكن اندلاع حرب التحرير الوطنية أنهت كل المشاريع الفرنسية على أرض الجزائر، وبعد الاستقلال إلى يومنا هذا مهدت الجزائر إلى تطوير المكتبات حيث تجلّى في المجهودات المبذولة من طرف وزارة الثقافة، حيث عملت على تجهيز وتقنين وإعداد مكتبات المطالعة العمومية باعتبارها الوصي القانوني عليها والهيئة المركزية الوحيدة التي لها صلاحية للعمل في مجال المكتبات كما تسهر على حسن سير المكتبات العمومية الموجودة عبر الوطن وتقترح أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها: وتوقيع المشاريع الرامية للنهوض بها في الحاضر والمستقبل.¹

_ ويعرفها الدكتور حشمت قاسم: المكتبة العامة هي التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات المجتمع بدون تفرقة على الإطلاق، ومن ثمة فإنه يقول على أنها " جامعة للشعب تهب العلم حراً لكل من يقصدها وتهتم بجميع مجالات المعرفة.²

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكننا أن نحدد خصائص المكتبة العامة في الآتي:

- ✓ المكتبة العامة تقدم خدماتها لجميع فئات المجتمع دون تمييز بسبب الجنس أو الدين أو اللون أو غير ذلك، وهي تقدم خدماتها لجميع الأعمار ولجميع المستويات الثقافية والتعليمية
- ✓ المكتبة العامة تتوفر على أرصدة علمية ثقافية تربية، لكنها ليست منحصصة إلى حد كبير
- ✓ خدمات المكتبة ليست محدودة في الإفادة من أرصدها فقط، وإنما تتصل كذلك بتنشيط الجو المحلي للمجتمع وتفعيله وتحقق الإنسجام الإجتماعي
- ✓ المكتبة العامة تقدم خدماتها بالمجان بصفة عامة بصرف النظر عن مخصصاتها المالية مصادرها سواء كانت عامة أو خاصة.³

¹ جرادي، يمينة، حفيان، حنان. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات العامة. مذكرة ماستر: مناخمت المكتبات والمعلومات، جامعة باتنة، 2014. ص. 13

² قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990. ص. 102.

³ سمية الزاحي. المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجاً. مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية: قسم علم المكتبات 2006. ص. 30.

1.1.3 التعريف القانوني لمكتبات المطالعة العمومية في الجزائر:

إن الجزائر كغيرها من الدول الأخرى، قد أدركت أهمية المكتبة العامة والتمست أثرها ودورها الإيجابي في نشر المعرفة والعلم، لذلك سعت جاهدة إلى تأسيس هذا النوع من المكتبات وذلك تحت تسمية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

فبعد العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر، وبعد دب الأمن من جديد في الجزائر وارتقاء الثقافة إلى وزارة مستقلة عن الوزارات الأخرى بدأت الظروف تنهياً لظهور أول نص تشريعي لمكتبات المطالعة العمومية في الجزائر بإشراف الوزيرة السابقة "خليدة تومي" فكانت البداية مع المرسوم التنفيذي رقم 07-275 وهو أول مرسوم يؤسس لقانون مكتبات المطالعة العمومية والذي تم تعديله بعد ذلك بمرسوم رقم 12-234 والذي يعرفها كما يلي:

المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويتم إنشاء مكتبات المطالعة العمومية بمرسوم تنفيذي باقتراح من الوزير المكلف بالثقافة كما يمكن لها تتوفر على ملحقات عبر التراب الوطني.

وجاء ضمن هذا القانون وذلك في المادة رقم 2 م، تحديد المعايير التي يحسب أخذها بعين الإعتبار عند إنشاء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية والتي يمكن إجمالها في ما يلي:

_ التواجد بمركز الولاية أو إذا تعذر ذلك في مدينة من مدن الولاية ذات إمكانية عالية من حيث المقرئية أو نظم مؤسسات ثقافية أو تربية أو جامعية

_ التوفر على مقر يقدم خدمات الإعارة وفضاءات للمطالعة بقدرة استقبال توافد يصل على الأقل إلى 500 شخص يومياً.

_ التوفر على أرصدة وثائقية متعددة الاختصاصات والتوجه لجميع فئات الجمهور.¹

2.1.3 مفهوم مكتبات المطالعة العمومية

إن وجود مثل هذا النوع من المكتبات بالمدن الكبرى يعكس النظرية الديمقراطية الحديثة للمواطن باعتبار أن له الحق في تثقيف نفسه في جميع مراحل حياته وبغض النظر عن الزمان والمكان، ولهذا توصف مكتبات المطالعة العمومية بجامعة العصب على إعتبار أن التعليم عملية مستمرة وأن الفرد الصالح يساهم في تطوير وقي مجتمعه إذا كان على قدر من الثقافة والعلم والمعرفة وهذا ما

¹ مرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب 1433 الموافق ل 24 ماي سنة 2012. يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. ع34، ص. 10.

تقدمه مكتبة المطالعة العمومية كمؤسسة للتعليم الذاتي الحر والمستمر والغير الرسمي، فالينسكو قد أكدت على أنها قوة حية للتربية والثقافة والعلوم كما أكدت على أن مسؤولية تأسيسها وتمويلها ورعايتها من واجبات الحكومة، والسلطات المحلية، فمكتبة المطالعة العمومية تقدم خدماتها لمختلف شرائح المجتمع وبدون مقابل ولجميع الأعمار والمستويات الثقافية كما أنها تزود مجموعاتا بمختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية وتهدف مكتبة المطالعة العمومية بشكل أساسي إلى إتاحة فرصة الثقافة المستمرة للجمهور من المواطنين في جوه ودون مقابل،¹ وتساهم في تصوير وضع شخصية المدينة أو البلدة التي تعمل فيها وهي مؤسسة فاعلة ومؤثرة ومساعدة في دراسة مختلف الأولويات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وذلك بتوفير الوثائق المتنوعة ووضعها تحت تصرف الجميع، وتوفير موظفين مكونين ومؤهلين لهذا الغرض.²

بصفة عامة فالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تعد بمثابة النقطة المحورية للحياة الفكرية والثقافية والاجتماعية لتلك المنطقة الجغرافية المتواجدة بها، وبما أن الحق لكل الأفراد في استخدامها فإن ذلك يجب أن يعكس على محتوياتها وطبيعتها خدماتها التي تقدمها لهم كما لو يمكنها أن توسع من مدى خدماتها باعتبارها المكتبة الرئيسية إلى فتح فروع وملاحق جديدة وإنشاء مكتبات الأطفال وكذلك استخدام نظام المكتبات المتنقلة.³

3.1.3 خدمات المعلومات في مكتبات المطالعة العمومية:

إن الهدف الرئيسي من إنشاء مكتبات المطالعة العمومية هو تقديم خدمات المعلومات، ومن الخدمات التي يمكن أن تقدمها المكتبة نذكر ما يلي:

• الإرشاد والتوجيه:

إن أول خدمة يستفيد منها المستفيدين هي خدمة الإرشاد والتوجيه، فهذه الأخيرة هي بمثابة التعريف بالمكتبة ومعرفة طلب المستفيد ومساعدته للوصول إلى القسم الذي يريد، ولأداء هذه الخدمة يمكن الإعتماد على الأدوات التالية:

¹ عليان، ربحي مصطفى. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2008. ص 33-34.

² الزاحي، سمية، مرجع سابق. ص. 43.

³ جرادي، يمينة. مرجع سابق. ص 37.

إصدار أدلة للتوجيه بالمكتبة واستخدام لافتات ولوحات إعلانية بالمكتبة و إتاحة الزيارات الافتراضية من خلال مواقع الويب.¹

• الخدمة المرجعية:

تعتبر الخدمة المرجعية من الخدمات الأساسية في مكتبات المطالعة العمومية حيث تتراوح بين تقديم ردود سريعة وفورية على أسئلة واستفسارات الباحث والقارئ بين الردود الأكثر عمقاً وشمولاً التي تتطلب البحث في عدد كبير من المراجع.

• خدمة الإحاطة الجارية:

الإحاطة الجارية هي إعلام القراء والباحثين بشكل مستمر بالمواد ومصادر المعلومات الحديثة التي وردت إلى المكتبة التلي تلبى احتياجاتهم القرائية والبحثية ويتم إعلام القراء والباحثين أثناء ترددهم على المكتبة أو من خلال البريد العادي أو الالكتروني لكل قارئ.²

• خدمة التصوير والاستنساخ:

توفر مكتبات المطالعة العمومية أجهزة تصوير المستندات لكي تقدم خدمة التصوير للقراء والباحثين، لأن هذه الخدمة تساهم في حل مشكلة المراجع التي تعار خارج المكتبة وكذلك الدوريات، ويمكن الاستعاضة عن إعارة هذه المصادر بتصوير أجزاء منها لتلبية احتياجات القراء والباحثين.

• الإعارة الداخلية والخارجية:

تعتبر خدمة الإعارة بنوعها الداخلية والخارجية من أهم الخدمات التي تقدمها مكتبات المطالعة العمومية، وقد ظهرت خدمة الإعارة الخارجية بسبب عدة عوامل لعل من أهمها ضيق الحيز داخل المكتبة وهو الذي لن يستوعب كل المستفيدين للإطلاع الداخلي، فهناك بعض المستفيدين الذين يرغبون باصطحاب المواد المكتبية خارج المكتبة، سواء بسبب عدم مناسبة أوقات فتح المكتبة مع ظروفهم الخاصة أو بسبب الحاجة إلى القراءة هادئة في المنزل بعيداً عن حركة المستفيدين، وحتى تستطيع

¹ ناجية، قموح، سمية، الزاحي، خديجة، بوخالفة كتاب المعيار العربي الموحد للمكتبات والمعلومات. جدة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. 2013، ص49.

² مصطفى، فهيم. مرجع سابق. ص 58-60.

مكتبات المطالعة العمومية أن تقدم هذه الخدمة على مستوى جيد ينبغي أن توفر النسخ الكافية لتلبية رغبات المستفيدين واحتياجاتهم.

• خدمات الأطفال:

تحتاج خدمات الأطفال بمكتبات المطالعة العمومية لأشخاص مدربين مهنيًا مع الخبرة في الأنشطة المخصصة للأطفال مثل: قراءة القصة والعمل مع الأطفال المعوقين، وعقد المسابقات لقراءة الشعر والرسم وتنمية مهارات الأطفال في الأشغال اليدوية وتعلم استخدام الكمبيوتر وتمثيل المسرحيات والمشاركة في مسرح العرائس أو خيال الظل، وينبغي أن يتم التنسيق بين نظام مكتبات المطالعة العمومية وبين المتخصصين واستشارتهم فيما يختص بتنمية وتوسيع أنشطة الأطفال.

• خدمات الشباب والبالغين:

إن الغرض الرئيسي من وراء تقديم الخدمة المكتبية العامة للكبار والشباب هو إعطاؤهم الفرصة للوصول إلى المواد التي لا يستطيعون الحصول عليها ولهذا السبب ينبغي التخطيط لخدمات الكبار والشباب في مكتبات المطالعة العمومية في مجال خدمات المجتمع والخدمات الثقافية الأخرى لذلك يجب أن يكون قسم الشباب والكبار في المكتبة يلبي احتياجاتهم اهتماماتهم عن طريق إقتناء مجموعة مكثفة من كتب القراءة المنزلية والأعمال المرجعية والمطبوعات الحكومية والدوريات ومن الضروري لقسم الشباب بالمكتبة أن يشبع احتياجات القراءة لدى المراهقين مثل تلك التي تتناول تنمية الشخصية والمهن والهوايات والعلاقات الأسرية والمواد الأخرى التي تهم مرحلة الشباب قبل العشرين.

• خدمات المناطق الريفية:

يعتبر هذا النوع من الخدمات ضروري ومهم بالنسبة للسكان الذين يعيشون في قرى منعزلة، كما أن مشكلة القضاء على الأمية من الأمور التي تهتم بها الدول النامية وقد أعطتها أولوية كبيرة، ومن أهم الطرق التي اتخذتها مكتبات المطالعة العمومية لتقديم هذا النوع من الخدمات هي المكتبة المتنقلة التي تقدم خدماتها مباشرة للمستفيدين الذين يعيشون في مجموعات منعزلة من المنازل والقرى الصغيرة¹.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، نبيلة، خليفة. جمعة. المكتبات العامة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية 2001. ص ص 128-143.

• خدمة ذو الاحتياجات الخاصة:

لمكتبات المطالعة العمومية دور كبير وبارز في تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية للمعاقين حركياً وجسدياً وعقلياً، حيث يتمثل هذا الدور في النقاط التالية:

✓ توفير مجموعات من الموارد المكتبية والعلمية الترفيهية والتنقيفية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعميق الثقة بالنفس لديهم، والحرص على أن تكون هذه المجموعات سهلة وبسيطة وصفحاتها قليلة وسطورها متباعدة.

✓ عند تصميم مكتبات المطالعة العمومية يجب مراعاة هذه الفئة من المجتمع من حيث تخصيص مداخل خاصة لتسهيل دخولهم وخروجهم، وكذلك توفير أماكن خاصة لسياراتهم ويجب أن يكون الأثاث المكتبي مناسب وملائم لطبيعة هذه الفئة خاصة المعاقين جسدياً أما المعاقون سمعياً فالمكتبة توفر لهم وسائل مرئية والتي تعتنى باستخدام الصور والمناظر لتقديم المعلومات المرئية لهؤلاء الفئة والتحاور معهم عن طريق استخدام لغة الإشارة.

أما المعاقون بصرياً قدموا لهم مواد مخصصة للمكفوفين تتضمن الكتب والمجلات المطبوعة بطريقة برايل والكتب الناطقة على الأسطوانات والأشرطة¹.

• خدمة الإنترنت:

إن توفير مكتبات المطالعة العمومية تقنية المعلومات الحديثة لها دور أساسي في عملها ونشاطها اليومي من حيث إتاحة الوصول إلى شبكة الإنترنت الأمر الذي يتفق مع المبادئ المرتبطة بحرية الوصول إلى المعلومات وحرية التعبير وتحاول الإرشادات التالية إعطاء النصيحة للمكتبيين ومديري المكتبات وصانعي القرار بطريقة تساعد على تطوير سياسات للوصول إلى شبكة الإنترنت وذلك عن طريق:

➤ توفير المصادر الموجودة من خلال قنوات على شبكة الإنترنت مثل: برامج الرقمية وأيضاً عن طريق خلق طرق لتوصيل مصادر جديدة على شبكة الإنترنت.

¹ غالب عوض، النوايسة. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص

➤ إن إتاحة طرق الوصول إلى شبكة الإنترنت يجب أن تكون متاحة للجميع بهدف النظر عن النوع أو الجنس أو اللون أو الدين.¹

4.1.3 أهداف مكتبات المطالعة العمومية:

إن الهدف الرئيسي من إنشاء مكتبات المطالعة العمومية هو إتاحة فرص الثقافة المستمرة للجمهور دون مقابل، ولهذا يجب أن تكون مركزًا للحياة الفكرية والاجتماعية في المنطقة التي تقوم فيها، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهدافها في الآتي:

_ تهيئة جيل مثقف يتحلى بالعلم إلى جانب تشجيع القراء وحثهم على تتبع صيرورة الإنتاج الفكري وذلك عن طريق تشجيعهم على المطالعة ومن خلال تردهم المستمر على المكتبة.

_ التنمية الثقافية المتمثلة في إثراء فكر القراء وتنقيف الشباب والأطفال لأنها تعد من أهم وأشد الوسائل التي تعمل على نشر المعرفة والإرتقاء بمستوى القيم الثقافية في المجتمع التي توجد فيه.

_ غرس القيم الروحية والوطنية والإنسانية الأصلية وذلك بالتحلي بالوفاء والقدرة الحسنة والأساليب الفعالة في إطار خدمة المجتمع.

بالمساهمة في رفع المستوى الفني من خلال تقديم العروض المسرحية والموسيقية والمعارض والندوات وغيرها من النشاطات الفنية.²

5.1.3 أهمية مكتبات المطالعة العمومية

تعمل مكينات المطالعة العمومية على تربية جيل مثقف قادر على تحمل المسؤولية الى نطغه والى حسن قيامه لنشاطاته المختلفة وهي من المؤسسات المهمة التي أنشأتها الدولة لتتولى المساهمة في تربية ونعلم وتنقيف الشباب والأطفال وارااء فكر الباحثين فهي جهة التنمية الثقافية بمعناها العام، ومن هذا المنطلق تكون أهميتها على النحو التالي:

¹ ناحية، نموح، سمية، الزاحي، خديجة، بوخالفة. كتاب المعيار العربي الموحد للمكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 127.
² وزارة الثقافة والفنون. تمت الزيارة يوم 05-05-2022 على الساعة: 30: 22. معلومات متاحة على الخط المباشر على رابط الانترنت . <https://www.bplp-eloued.dz>

1. حلقة الوصل في نقل التراث الثقافي الى المجتمع الذي توجد فيه فمع ازدياد وسائل المعرفة أصبح من الصعب على الانسان أن ينتقل ثقافته من جيل الى جيل فكان لابد من انشاء مؤسسة تؤدي هذه المهمة.
 2. نشر الوعي الثقافي بين أفراد وذلك عن طريق ما تحويه من رصيد وثائقي تعين على كسب المجتمع العلم والمعرفة والخيرة وتمكن الباحثين والطلاب من الوصول الى مصادر الفكر والثقافة.
 3. تتولى التصدي للمشكلات الاجتماعية والثقافية بعرضها وإتاحة الفرصة لها لفئات المجتمع المختلفة للمساهمة في حلها وذلك من خلال الندوات والمحاضرات.
 4. تعمل على أن تعود فئات المجتمع المختلفة وخاصة الأطفال منهم على التمتع بأوقات فراغهم¹.
- 2.3 مفهوم إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:**

_ إدارة التغيير في المكتبة هي حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التي تملئها لغة العصر ولغة المستقبل القريب، كما تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير على مراحل حدوثة بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال².

وتعرف أيضاً بأنها نشاط يهدف أساساً إلى إحداث 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 التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة³.

¹ وزارة الثقافة والفنون. تمت الزيارة يوم 08-05-2022 على الساعة: 18:42. معلومات متاحة على الخط المباشر على رابط الانترنت . <https://www.m-culture.gov.dz>

² فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات منظور حديث ط.1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2011، ص 78.

³ همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ط.1 . عمان: مؤسسة رؤى العصرية، دار صفاء للنشر، 2011، ص 178

هي العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في إدارة المكتبات العامة، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير¹. تستطيع التوصل إلى مفهوم محدد لإدارة التغيير في المكتبات المطالعة العمومية على أنه عملية مستمرة تكون وفق خطة شاملة الهدف منها إحداث تعديلات في بعض أو جميع أجزاء المكتبة استجابة للأحداث والمستجدات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية².

3.3 أسباب إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:

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 وغالبًا ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية، والتفاعلات بين أعضاء المكتبة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:
 1. إن تغيير الأهداف لأي مكتبة يمكن أن يحدث تأثيرًا كبيرًا على أي مظهر من مظاهرها، لأن أي مكتبة ترتبط ارتباطًا أساسيًا بالأهداف وتوجهاتها المستقبلية.
 2. الهيكل التنظيمي: قد يحدث التغيير بسبب إعادة تقسيم العمل، أو تغيير خطوط السلطة، أو تحديد الواجبات والمسؤوليات، أو تحديد العلاقات بين الوظائف، أو تطبيق اللامركزية على فروع المكتبة... الخ.
 3. إدخال تكنولوجيا جديدة: كالحاسبات الآلية ونظم الاتصال والبرامج والآلات والأساليب التي تعاون في حل مشاكل المكتبة.
 4. تغيير القيادة العليا وفلسفتها: لاشك أن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل بالمكتبة يؤثر على أدائها فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فإن من شأن ذلك أن يتسبب في إحداث التغيير في المكتبة.
 5. النمو في الحجم: لقد ازدادت حجم المكتبات وازدادت تطلبات المستفيدين وازدادت تعقدها مما يستدعي وجود تغييرات كبيرة في تلك المكتبات¹.

¹ حسين، منى محمود عبد المولى. واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. مج 35. ع170. ج4، أكتوبر 2016، ص545.

² فرحات، ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة، مرجع سابق، ص. 70.

6. **تغيير دور الإدارة الوسطى:** إن الإدارة العليا تسعى التغيير والتطوير في فاعلية كفاءات الإدارة الوسطى، حيث أن دور المديرين لم يعد فقط تسلم التقارير بشكل دوري أو بشكل هرمي تقديدي مثل السابق، وإنما 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.
7. **الرغبة في الإبداع والإبتكار:** في ظل ما تشهده المكاتب من تطور وتغيرات متسارعة في شتى المجالات والميادين ظهرت الحاجة إلى القدرة على التفكير الاستراتيجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الإبداع والإبتكار والتميز.
8. **التطور المهني للموظفين:** يستوجب هذا العامل من المكاتب الأكاديمية العمل على تطوير موظفيها وتدريبهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات المهنية المناطة بهم، والسعي نحو تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة لهم والتي تعمل على تنميتهم فكرياً وثقافياً من أجل فهم عمليات التغيير والتطوير المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.
9. **التطور المهني للموظفين:** يستوجب هذا العامل من المكاتب الأكاديمية العمل على تطوير موظفيها وتدريبهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات المهنية المناطة بهم، والسعي نحو تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة لهم والتي تعمل على تنميتهم فكرياً وثقافياً من أجل فهم عمليات التغيير والتطوير المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي لهم².
10. **تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم:** إذ يعدّ هؤلاء محور اهتمام المكتبة وأساس خدماتها، وأن أي تغيير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب³.
11. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وبطء العمل وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

¹ فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكاتب ومراكز المعلومات من منظور حديث . مرجع سابق. ص70.

² العاصمي، أحمد بن حمد بن خلفان وآخرون. دوافع التغيير والتطوير بالمكاتب الأكاديمية العمالية نموذجاً. المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكاتب والمعلومات بعنوان: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم واقتصاد مجتمع المعرفة. المسؤوليات التحديات، الآليات، التطلعات السعودية. مجلد1. جمعية المكاتب والمعلومات السعودية. الرياض، 2017، ص 163.

³ رجي، مصطفى عليان. مرجع سابق ص . 60.

12. **ال فشل في بعض المجالات الوظيفية:** كالتزويد أو الفهرسة والتصنيف أو الإعارة وغيرها إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني أوضاع في الإنتاجية أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات وغيرها مما يستدعي إدخال التغييرات اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية¹.

ب. **الأسباب الخارجية:** هناك أسباب أخرى للتغيير تأتي من البيئة المحيطة بالمكتبة ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1. **البيئة:** في حالة تغيير البيئة الخارجية يصبح التغيير في المكتبات ضرورياً، وتتضمن البيئة الخارجية الكثير، كالظروف الإجتماعية، والثقافية والسياسية والإقتصادية... الخ.

2. **التشريعات:** قد يحدث التغيير نتيجة صدور قوانين ولوائح حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمكتبة لتعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات... أو حدوث تغيير في التوجيهات القانونية في البيئة الخارجية للمكتبة.

3. **التطور 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 والإنتاج والخدمات، ويلاحظ ذلك في صناعات الحاسبات الآلية والبرمجيات، فالتغيير فيها سريع مما جعل المكتبات لا تستطيع أن تحتفظ بجودتها على المدى الطويل².

4. **زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات** مما يستدعي تغيير واضح في السياسات وأساليب العمل وإجراءاته وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها³.

¹ همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1: مؤسسة رؤى العصرية، دار صفاء للنشر، 2001 ص 178.

² فرحات ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. يوليو 2007، مج14، ع28، ص 71.

³ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق ص 179.

5. تغير حاجات المستفيدين 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 إلى توفيرها لهم، كما يعتبر تزايد عدد المستفيدين وتنوع مستوياتهم الاجتماعية والعمرية والعلمية عاملاً آخر يدفع بالمكتبات الأكاديمية نحو السعي إلى التغيير والتطوير، لاسيما وأن هذا الدافع يتسم بتسارع الرغبة نحو ذلك¹.

4.3. أهداف إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:

- حرص المكتبة على التكيف مع الظروف الخارجية، والاستجابة لضغوط المستفيدين 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 إليه المكتبة هو تغيير إنساني أولاً وفهم العاملين في المكتبة له أمر أساسي وضروري حتى يكتب له النجاح.
- القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المكتبة، وذلك باستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من استخدام الذاتية للإدارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل.
- إدخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجي في المكتبة وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد إجراء التعديلات اللازمة في النظم الداخلية بشكل يؤدي إلى نجاح التميز التكنولوجي.
- تبسيط إجراءات العمل في المكتبة سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها بما يساهم في أدائها في وقت أسرع وبجهد أقل وتكلفة أدنى.

¹ العاصمي، أحمد بن محمد بن خلفان وآخرون. مرجع سابق، ص 164

- تغيير الأنماط القيادية في المكتبة من أنماط بيروقراطية بحيث تهتم لمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات¹.

- تحقيق أهداف الجامعة على مستوى عالٍ.

- 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 العاملين².

5.3 أهمية إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدأ حركته او تتوقف مسيرته و حيث اننا جزء من هذا العالم فلا بد و أن تتأثر و تستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الثقافية بحيث نحافظ على ذاتنا ، ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه و نتأثر به ونؤثر فيه³.

تعتبر الابتكار في مجال المكتبات أهم هدف بالنسبة لها وذلك يتجلى من خلال ما يتم ممارسته من نشاطات وبرامج داعمة لتنمية مواهب الأطفال مثلا مثل النشاطات تساهم في جعل الطفل يبدع، ونذكر بعض المجالات التغيير التي تمس مكتبات المطالعة العمومية.

• التوافق مع التغيرات: بما أن قطع المكتبات والمعلومات قطع حيوي فهو يتسم بالتغيير والتجديد الدائم في جميع مجالات الحياة بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أحدثت تغيرات كبيرة على مستوى العالم، فأتاحت سبل أخرى للاستفادة والاستزادة من مصادر التعلم المكتبات الرقمية والافتراضية والقواعد بنوك المعلومات والبنوك الرقمية غيرها من مصادر رقمية متاحة في وقتنا الحالي وهي كثيرة ومتعددة.

فالتغيير يمص بطبيعة الحال قطع المكتبات ونخص بالذكر المكتبات الرئسية في المطالعة العمومية حتى يتسنى لنا تحقيق الأهداف التي تم رسمها

¹ فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مرجع سابق 7 ص 88.

² حسين، منى محمود عبد المولى. مرجع سابق، ص 151

³ ربحي، مصطفى عليان. المرجع السابق، ص 177.

وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل و المتكامل الذي يتسع ليشمل كافة المجالات الحياة بأبعادها المختلفة و جوانبها المتعددة الاقتصادية

يعتبر التغيير في المكتبات اليوم كغيرها من المنظمات الحديثة عملية طبيعية يتطلبها نمو المكتبة و انتقالها من مرحلة الى اخرى في دورة حياتها تكون فيها أكثر فاعلية و تطورا و المكتبات الجامعية باعتبارها الحجر الداعم للعملية التعليمية و البحثية و احدى مؤسسات النشئة العلمية و الثقافية و التربوية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية لأبناء المجتمع فانها هي الأخرى أصبحت تنشط في ظل محيط غير مستقر يتميز بالعديد من الخصائص التي فرضت على هذه المكتبات ضرورة الإستجابة و التكيف المستمر مع هذه المتغيرات حتى تستطيع البقاء و النمو و الاستقرار ، و لضمان نجاح هذه العملية يجب ان تدار بأفضل الأساليب الادارية و حسب تخطيط واع و تنظيم مدروس بعناية و رقابة دقيقة و بتوافر كافة الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية

6.3. مجالات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية.

- **الأنشطة والأعمال:** مثل إحداث أنشطة وأعمال جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء بعضها.
- **العنصر البشري:** ويأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة، أو تخفيض، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية المهنية
- **الموارد المادية:** كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتعويض نوع الموارد الخام المستخدمة، وغيرها
- **السياسات:** كتعديل سياسات قائمة أو إلغائها، أو ادخال سياسات أخرى جديدة
- **طرق العمل وإجراءاته:** كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء أو ادخال أساليب جديدة... الخ
- **الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات التنظيمية أو إحداث إدارات أو أقسام جديدة، أو دمج بعضها أو إلغاء بعضها الآخر... الخ¹.
- **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

¹ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق ص 179. همشري، عمر أحمد. مرجع سابق ص 179.

التقليدية اليدوية إلى الطرق المحوسبة من خلال نظم آلية متكاملة لحوسبة المكتبات ومراكز المعلومات وتشمل العمليات المقصودة التزويد الفهرسة، والتحليل الموضوعي. التصنيف، والتكشيف، الاستخلاص

• **التغيير في مصادر المعلومات:** تعددت مصادر المعلومات في الوقت الحاضر وتتنوعت وكان لتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها الواسعة في حرب المعلومات واسترجاعها وتطور صناعة النشر الالكتروني الدور البارز في هذا المجال، ولم تعد مصادر المعلومات التقليدية المطبوعة والسمعية - التغيير في الإدارة: من المعلوم إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الإدارية أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية، باعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة إذ أصبح يسود العالم الآن البصرية هي السائدة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها، وإنما أصبحت تنافسها على نحو واضح مصادر المعلومات الالكترونية¹.

• **التغيير في الإدارة:** من المعلوم أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الادارية أدى الى ظهور مصطلح الادارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً جديداً في الادارة المعاصرة إذ أصبح يسود العالم الآن حركة نشطة لإستثمار التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير وإدارة وظائف وأعمال الدول ومنظماتها، بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات وتحويلها إلى منظمات تستخدم الحاسوب والانترنت في انجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها وأنشطتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال لبقة وسرعة فائقتين وعليه يعتبر ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية وظهر إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والإرتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

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

¹ جدوع، بوراشد، سارة سليمان. واقع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها. مذكرة ماجستير. تخصص: علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، 2014، ص 56-58

- التغيير في مباني المكتبات ومراكز المعلومات:

في خضم التغييرات والثورة التكنولوجية الحديثة والنشر الإلكتروني أصبحت مباني المكتبات تواجه عدد من المشكلات نظراً لسرعة نمو المقتنيات في ظل التدفق الهائل للمعلومات وتنوع مصادرها وأشكالها.

وفي ضوء هيمنة مصادر المعلومات الإلكترونية فإن هذه المكتبات بحاجة الى التصميم جديد لمبانيها يلبي حاجاتها و متطلباتها ، و ان على من يتولى تصميمها حسن التخطيط فلا يقتصر التخطيط على المتطلبات العالية ،بل يفترض ان يلتزم تحديات المستقبل و توجهاته و ذلك يكون تصميم المبنى قادراً على مواكبتها.

-التغيير في خدمات المكتبات و مراكز المعلومات:

سكان لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الاستخدام المكثف للانترنت في المكتبات و مراكز المعلومات و لتبنيها مفهوم ادارة الجودة الشاملة و محاولة تطبيقه الدور الابرز في خروجها من اطارها التقليدي في تقديم خدمات المعلومات و ارساء خدمات حديثة و متقدمة تتماشى. مع التطورات و المستجدات الحاصلة فيها و مع الحاجات المتغيرة باستمرار لمجتمع المستفيدين¹.

التغيير في الجودة: إن المكتبات التي تسعى إلى البقاء والإستمرار لن تضطر إلى التغيير فحسب فلا بد لها من غرس ثقافة الجودة في أنظمتها وإجراءاتها، وسيتعين عليها إعادة منتجاتها وخدماتها لجعلها موجهة نحو المستفيد، وبالتالي فإن نجاح أو فشل أي جهود تغيير يعتمد على رضا المستهلك، فإذا لم ينتج عن التغيير منتجات أو خدمات ذات جودة تلبى توقعات المستفيدين فإن المكتبات لن تحقق أهدافها.

التغيير في التسويق: إن التسويق لا يعني مجرد البيع أو الإعلان 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 ما يجعل تسويقها أكثر صعوبة مما يستلزم التغيير في طرق التسويق.

¹ جدوع أبو راشد، سارة سليمان. مرجع سابق، ص 65-83.

التغيير في الأهداف والإستراتيجيات من أجل تنفيذ التغيير تحتاج المكتبة إلى وضع خطة استراتيجية يجب تقييم رؤيتها وقيمتها وإعادة تصميمها، حيث أن الاستراتيجية تعني وضع اتجاهات واضحة فيما يتعلق بأهداف المكتبة القصيرة والطويلة الأجل بحيث تكون قابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية ومحددة زمنياً إضافة إلى اعتماد مسار العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات ويجب أن يكون التقييم والتحسين المستمر هما العاملان الأساسيان للإستراتيجية العامة للمكتبات والتي بواسطتها يتم توضيح اتجاه التغيير.

التغيير في التكاليف: التكاليف هي أيضاً جزء من محتوى التغيير فعادة ما يكون المستفيدون على إستعداد للدفع مقابل المنتجات والخدمات التي تلبي توقعاتهم وطلباتهم ولا يترددون لدفع رسوم للمكتبات التي تقدم خدمات ومنتجات عالية الجودة ولهذا يجب أن يكون هيكل التكلفة على قدم المساواة مع التغيرات الإجمالية ويجب تنظيم تكاليف المدخلات وتكاليف الإنتاج وتكاليف التسيير وتكاليف الصيانة وما إلى ذلك بشكل مستمر وتقليلها إلى أقصى حد وبالتالي فإن إدارة التكاليف وتغييرها أمر مهم.¹

7.3. متطلبات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:

- _ توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارض
- _ دعم وتأيد القادة الإداريين في المنظمة إذ أن دعمهم وتأبيدهم 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 تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه
- _ توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
- _ توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والتنوعية

¹ خالدي، بثينة. عزوز، كاميليا. واقع إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة بسكرة، 2020. ص. 79.78.

– مشاركة العاملين بالمكتبات في التغيير ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية¹.

8.3. خطوات تطبيق إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية:

تعتبر عملية التغيير جهدًا منظمًا وعمليًا مستمرة إذ لا يمكن إحداث 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 ما يلي:

– **الفهم والإدراك:** إن أهم مرحلة من مراحل إدارة التغيير أن يطور المدير وعيه بأهمية التغيير التي تمكنه من تقييم رغبته في عملية التغيير، بالإضافة إلى قيامه بصياغة مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها مثل: لماذا يعتبر التغيير ضروريًا ولماذا يحدث؟ وما أهدافه وطبيعته؟ وما القوى المعارضة له التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟ وما النموذج الأمثل للتغيير؟

– **إعادة الإدارة وتجهيزها:** وتعني مساعدة الإدارة في التصدي لعملية التغيير حيث يقوم المدير بتقييم قدرة المكتبة على تشخيص أنواع مختلفة من التغيير، متطلبات المكتبة ومستخدميها ومن المعلوم أن عملية التغيير الناجحة تحتاج إلى التواصل والانفتاح والصراحة والتقبل وتعاون بين العاملين والإدارة ودعم من قبلها².

تشكيل الموارد البشرية: إذ يجب أن يقوم المدير بتشكيل الموارد البشرية واختيار أفضلها بالنسبة للمكتبة وذلك من أجل تحقيق عملية التغيير

التخطيط: إن عملية التخطيط الجيد تكشف عن عمق المهارات الإدارية 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، وأيضًا إدارة ناجحة لعملية التغيير والتخلص من العديد من مشكلات المستقبل.

إدارة العاملين: إن من أهم التحديات التي تواجه الإداريين هي قيادة العاملين خلال مراحل عملية التغيير ومن أجل إدارة العاملين بفاعلية يجب على المدير أن يفهم مشاعر كل شخص تعرض لعملية التغيير، إذ

¹ حسين، منى محمود عبد المولى. مرجع سابق، ص 552

² جدوع أبو راشد، سارة سليمان. مرجع سابق، ص 41.

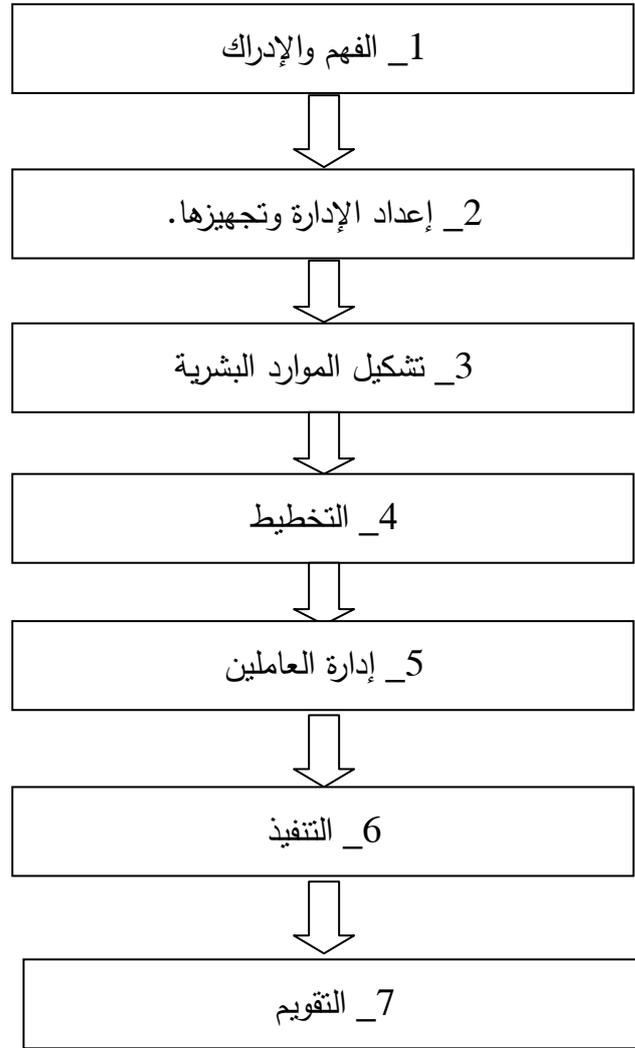
أن المقاومة تعود لأسباب تتعلق بعملية تخوف العاملين وشعورهم بالتهديد، مثل الإستغناء عنهم. ومن أجل الحصول على دعم العاملين وتقليل عملية المقاومة ما يمكن، يجب إجراء العديد من اللقاءات معهم لمناقشة أمور تتعلق بعملية التغيير

التنفيذ: التنفيذ عملية تحول المكتبة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه من التغيير وخلال عملية التنفيذ فإن تصميمها يجب أن يتكامل مع وجود الإدارة وعملياتها المختلفة، وأن يتم اجتياز الوقت المناسب للتغيير وتحديد ما يجب تغييره في المكتبة.

التقويم: وتعني قياس التغييرات المتعددة أي هل تقوم عملية التغيير بتحقيق المأمول منها والمتوقع تحقيقه، وفي حال عدم تحقيق ذلك فإن المشكلات والضغوطات التي تؤدي إلى عملية التغيير ولن تعود من جديد فهي فرصة لمراجعة ما تم القيام به من تغييرات¹.

¹ جدوع أبو راشد، سارة سليمان، مرجع سابق، ص 42

والشكل التاليين خطوات إدخال التغيير إلى المكتبات بناء على المراحل الآتية الذكر:



الشكل رقم (03): خطوات إدارة التغيير في مكتبات المطالعة العمومية.¹

_ من خلال الشكل نلاحظ أن عملية إدارة التغيير في المكتبات تمر ب 7 مراحل حيث في المرحلة الأولى لابد أن يطور المدير وعيه وإدراكه بأهمية التغيير ومدى رغبته وحاجته لتطبيقه في المكتبة من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها بعدها في المرحلة الثانية يتم تشخيص البيئة المحيطة بالمكتبة وأي نوع من التغيير سوف يتم إعماده 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 ما يتعلق بإدارة التغيير وبعد وضع هذه الخطة يتم إدارة العاملين أثناء عملية التغيير والعمل على الحصول على تأييدهم وعدم مقاومتهم له، وبعد ذلك في مرحلة التنفيذ يتم تحويل

¹ خالدي، بثينة. عزوز، كاميليا. مرجع سابق، ص 83

المكتبة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه من هذا التغيير وآخر مرحلة يتم فيها قياس التغييرات التي تم إحداثها ومدى تحققها في الواقع.

9.3. استراتيجيات إدارة التغيير في مكاتب المطالعة العمومية

1. 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 جاداً في أداء مهامه، وتقديمه الإرشاد والتوجيه لمؤسسه، فإنه يساهم في اصلاح الآخرين بشكل أوتوماتيكي وعندما سيقومون بعملهم على الوجه الأكمل.¹

2. استراتيجية تطوير الرؤية المستقبلية للعاملين في المكتبة: وهنا تعمل الإدارة على إشراك العاملين ببرامج لتطوير نظرتهم وتوسيع آفاق رؤيتهم حول التطورات التي تحدث على صعيد المكتبات في العالم وما وصلت إليه المكتبات النظرية من نجاح جراء اعتمادها التغييرات المختلفة في أعمالها، فضلاً عن التركيز على الجوانب الإيجابية التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للعاملين وللمكتبة على حد سواء.

3. استراتيجية تقييم الاستعداد التنظيمي: وتتمثل هذه الاستراتيجية بدراسة الوضع الحالي للمكتبة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، فضلاً عن تحديد الأسس التي سيتم الإعتماد عليها عند البدء بتبني هذا التغيير.²

4. استراتيجية تقاسم اتخاذ القرارات مع العاملين: يعد العاملون في المكتبات حجر الأساس في نجاح أي من التغييرات التي تنوي المكتبة الخوض فيها وتبنيها، وهنا نجد أن تبني إدارة المكتبة لأساليب المشاركة في اتخاذ قرارات تبني التغيير ومناقشة هذه المشروعات يمكن أن يؤدي إلى إعطاء حافز إيجابي للعاملين في دعمهم الغير محدود لمشروعات التغيير التكنولوجي في المكتبة.

5. استراتيجية فتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية مع العاملين في المكتبة: وهنا على إدارة المكتبة أن تحول الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية إلى هيكل مرن يمكن فيه أن تلتقي جميع آراء وملاحظات العاملين بمختلف المستويات ابتداء من قمة الهرم الإداري في المكتبة إلى المستوى الأول من العاملين

¹ جدوع أبو راشد، سارة سليمان. مرجع سابق ص 18-19

² الطائي، فيصل علوان. إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة مسحية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات. المجلد 6. العدد 1. 2014. ص 08.

والذين يمثلون قاعدة الهرم في العمل، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة عمودية (ما بين المستويات الإدارية العليا، والعاملين العاديين بمختلف مستوياتهم ووظائفهم) وفتح قنوات اتصال أفقية والتي تسهل تبادل الخبرات والآراء والملاحظات ما بين العاملين.

6. استراتيجية إعادة توزيع العاملين: تتمثل هذه الاستراتيجية بإعادة تقييم كفاءات ومهارات العاملين في المكتبة، والعمل على إعادة توزيعهم على الأعمال والوظائف ووفقاً للتغيرات المزعم تبنيها والانتقال لها، وهنا يتم إعادة ترشيح العاملين كلا وفق قدرته على القيام بوظائفه ومسؤولياته الجديدة.

7. استراتيجية التدريب وإعادة التأهيل وتحديد النقص في الخبرات: وتظهر هذه الاستراتيجية بعد أن يتم إعادة تقييم العاملين وإعادة توزيعهم على الوظائف الجديدة وهنا يظهر أمام إدارة المكتبة الحاجة إلى التدريب الجزئي لبعض العاملين أو العمل على إعادة التأهيل بالكامل إلى البعض الآخر من العاملين في المكتبة، كما يبدو جلياً بعد القيام بهذه العمليات ظهور حاجة فعلية لبعض المهارات التي تفتقد المكتبة وجودها وهنا تظهر حاجة إدارة المكتبة لاستقطاب كفاءات خارجية للعمل في مكتبة¹.

8. استراتيجية تسهيل تكيف العاملين مع التغيرات التكنولوجية وهنا تتبنى المكتبة استراتيجية تسريع بناء مهارات التكيف وتغيير للعاملين مع التغيير التكنولوجي الجديد فيها وذلك من خلال تبسيط اجراءات العمل، والعمل على خلق أجواء المنافسة من خلال أساليب التحفيز المادية والمعنوية التي تتبناها إدارة المكتبة.

9. استراتيجية الرصد والعلاج المتواصل: وهنا تباشر إدارة المكتبة بالاستمرار بعمليات قياس الأداء واعتماد وتطوير استراتيجيات حل المشاكل في العمل بشكل سريع كي لا تتفاقم أو تؤدي إلى إحباط أو رد فعل سلبي لدى العاملين تجاه التغيير في المكتبة².

¹ الطائي، فيصل علوان. مرجع سابق، ص 08.

² المرجع نفسه، ص 09.

خلاصة الفصل

لقد تبين من خلال دراستنا لهذا الفصل أن إدارة التغيير أمر ضروري و حتمي لكل مكتبة و بالأخص المكتبات العامة و بالتالي يجب عليها السير الحثيث نحو تبني و تطبيق هذا المدخل الاداري الحديث للمضي قدما نحو تطوير أدائها و الرفع من مستوى خدماتها بما يتواءم و ما يحتاجه المستفيدين من رغبات متجددة و متغيرة خاصة في وقتنا الحاضر هذا من جهة و من جهة أخرى و جب على هذه المكتبات أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب إلقاء الضوء على دور المقاومة في تسهيل او اعاقا عملية التغيير و التطوير حيث تأخذ هذه المقاومة عدة صور كعدم تعاونهم مع الإدارة او عدم الالتزام باجراءات و قواعد العمل لذا يجب على الإدارة ان تقوم بتخفيض هذه المقاومة باتباع عدة استراتيجيات و منه تضمن تطبيق ادارة التغيير بنجاح و بالشكل المطلوب وسعيا منا لمعرفة تطبيق و تبني هذا الأسلوب في مكتبات المطالعة العمومية حاولنا اجراء دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتبسة و الذي سيتم التطرق اليه في الفصل القادم

الفصل الرابع: الإطار

الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

1-4 إجراءات الدراسة الميدانية

2-4 مجالات الدراسة

3-4 المجتمع الاصيلي والعينة

4-4 ادوات جمع البيانات

5-4 تحليل بيانات الدراسة

6-4 النتائج العامة

7-4 النتائج على ضوء الدراسات

8-4 مقترحات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إن الهدف الأساسي من إجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية يكمن في تحري حقيقة الظواهر ومكوناتها وأبعادها، وهذا لمساعدة الأفراد على معرفة مضمون الظواهر التي تمثل أهمية معينة لديهم. وبعد النظرات إلى الجوانب النظرية لموضوع: "إدارة التغيير في مكتبات العامة (دراسة ميدانية في مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية _تبسة_) جاء هذا الميداني لإسقاط المعلومات النظرية على واقع المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، وقد وقع اختيارنا على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "تبسة" لدراسة هذا الموضوع.

1-4 إجراءات الدراسة الميدانية

يعتبر الجانب التطبيقي للدراسة الوجه التطبيقي المكمل للدراسة النظرية والتي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العلمية حيث أنها تعتبر القاعدة التي تبنى عليه الجزء الواقعي للدراسة .

فبعد أن تعرفنا في الفصول النظرية لدراستنا على ماهية إدارة التغيير في مكاتب المطالعة العمومية وكذلك على مجالات إدارة التغيير فإنه علينا أن نثبت في هذا الفصل مدى تطبيق إداره التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

2-4 مجالات الدراسة

ان اي دراسة او بحث يتطلب منا ضرورة حصره ضمن ثلاث مجالات تتمثل فيما يلي :

المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري، وذلك بهدف التحكم في جوانب الدراسة .

المجال الجغرافي :

يتمثل المجال الجغرافي في الحيز المكاني الذي خصص لدراستنا هذه، حيث قمنا بهذه الدراسة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية تبسة .

1- التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي وثقافي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل 26 يوليو 2008 المتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية بولايات: أدرار، بسكرة، تلمسان، تيزي وزو، الجلفة، عنابة، قسنطينة، غليزان، عين تموشنت، معسكر، بشار، تيارت، بجاية، تبسة.

تم الافتتاح الرسمي للمكتبة الرئيسية في الفاتح من شهر نوفمبر عام 2011 بحضور والي الولاية الذي قام بتدشينها والتي كان موقعها الأول سابقا بحي 200 سكن وتم منح هذا المقر لمديرية الثقافة بقرار والي الولاية وتحويل المكتبة الرئيسية لحي أول نوفمبر سنة 2016. وللمكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية تبسة ملحقات تابعة إداريا لها تقع هذه المكاتب في البلديات الآتية: العقلة، الحمامات، مرسط، رأس العين، الونزة، العوينات، عين الزرقاء، بالإضافة إلى ملحقة حي سكانسكا، وملحقة حي

200 سكن بعاصمة الولاية وهي مقر حالي لمديرية الثقافة. تقدم المكتبات خدمات لجميع شرائح المجتمع دون استثناء وتعتبر وزارة الثقافة الوصية على المكتبة في حين يتم تسييرها من قبل مجلس توجيهي.

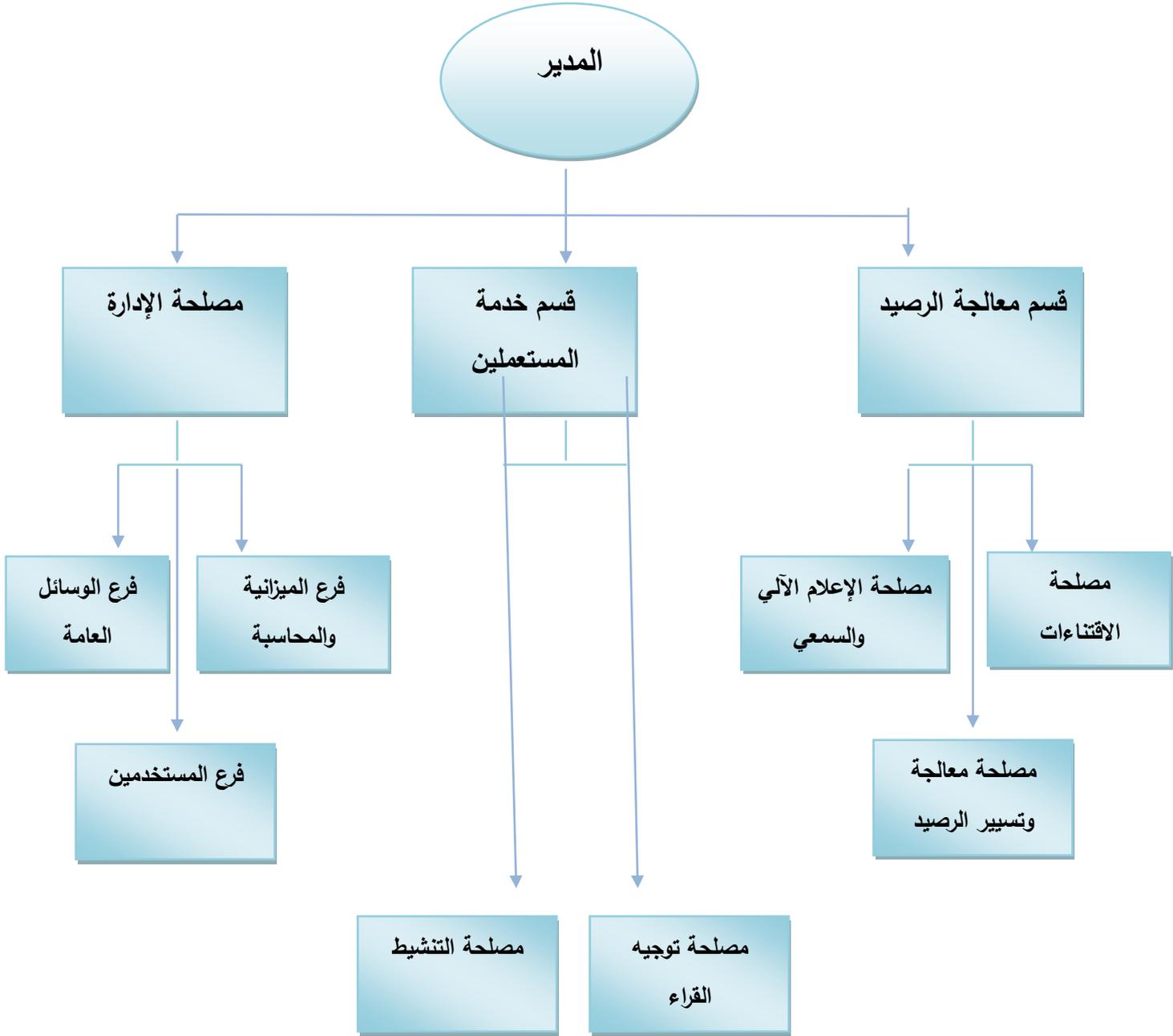
2- موقع ومبنى المكتبة:

تقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة بحي أول نوفمبر 1954، وهي عبارة عن مكتبة جوارية، المبنى تم انجازه من طرف بلدية تبسة، وهو مكون من ثلاثة طوابق. يحتوي الطابق الأرضي على: مكتب استقبال، قسم معالجة الرصيد الوثائقي، فرع الإدارة والوسائل، مخزن للعتاد.

أما الطابق الأول: يتربع على مساحة تقدر ب 75 متر ويشمل مكتب المحاسبة ومخزن الإعارة وقاعة مخصصة للمطالعة للكبار تتسع ل 60 مقعدا. أما الطابق الثاني: يتربع على مساحة تقدر ب 70 متر ويشمل قاعة مخصصة للمطالعة للصغار تتسع ل 56 مقعدا، وقاعة للإنترنت تقدر مساحتها ب 72 متر مزودة ب14 حاسوب ويقابلها مكتب التنشيط الثقافي ومكتب الأمانة ومكتب المستخدمين ومكتب المدير.

بالنسبة لوضعية مقر المكتبة المتواجد بحي أول نوفمبر 1954 الذي هو عبارة عن مكتبة جوارية موجهة بالدرجة الأولى إلى سكان وقاطني حي أول نوفمبر، نظرا للمواصفات التقنية للمكتبة التي تختلف كليا عن مواصفات مكتبة رئيسية للمطالعة العمومية. ويوجد بعض الصعوبات التي تواجه المبنى فعمل المسؤولون في المكتبة على ترميمه لكن العملية لقيت صعوبات لعدم ملكية المبنى للمكتبة وهو من أملاك بلدية تبسة وحين قام المسؤولون على المكتبة بالاتصال بالوزارة للترخيص لهم لترميم المبنى كان الجواب سلبي نظرا لعدم ملكية المبنى للمكتبة وانعدام قرار الإنشاء. وللتذكير فإن المكتبة الرئيسية استفادة من مشروع مقر أشرفت على انجازه مديرية الثقافة إلى حين نهاية الأشغال حيث تم التنازل عن المقر المنجز حديثا عضوا من المكتبة الرئيسية إلى جامعة تبسة.

3- الهيكل التنظيمي:



شكل رقم (04): يوضح هيكل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

4- الرصيد: يتكون الرصيد الوثائقي للمكتبة من:

- المؤلفات العامة.
- العلوم التطبيقية.
- الفلسفة والعلوم المتصلة بها.
- الفنون الجميلة.

- الديانات.
 - الأدب.
 - العلوم الاجتماعية.
 - الجغرافيا والتاريخ والتراجم.
 - علوم اللغات.
 - لغة فرنسية.
 - العلوم البحتة.
 - كتب الأطفال.
- حجم رصيد المكتبة:

عدد العناوين	11346
عدد النسخ	19375

جدول رقم (01): يبين حجم رصيد المكتبة.

- ترتيب وتصنيف الكتب يتم على مستوى قاعة المعالجة.

إعلانات حول المقتنيات وذلك من خلال:

- المعارض: معارض الكتب.

- الملتقيات: ملتقيات وطنية.

9- الموظفين: ويمكن تقسيمهم من حيث العدد والمستوى التعليمي كالتالي:

المستوى التعليمي	جامعي	ثانوي	دون ثانوي	الكل
العدد	15	35	54	104

جدول رقم (02): يبين مجموع الموظفين ومستوياتهم التعليمية.

-متخصصي علم المكتبات عددهم يقدر ب 09 مكتبيين.

- أيام العمل:

اليام	من الساعة	الى الساعة
من السبت إلى الخميس	من 08:00 صباحا	الى 16:30 مساء
	وفي الفترة الصيفية يكون العمل بالتناوب من 08:00 صباحا	حتى 19:00 مساء

جدول رقم (03): يبين أوقات عمل الموظفين في المكتبة.

المجال البشري :

يمثل الجانب البشري المبحثين الذين ستطبق عليهم وسائل جمع البيانات ضمن المجال الجغرافي المختار، وفي دارستنا هذه يتمثل الجانب البشري موظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية تبسة

المجال الزمني:

ونقصد به المدة المستغرقة لإنجاز هذا البحث بداية من مرحلة اختيار الموضوع وجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة وصولا الى استلام الاستمارة وتفرغ البيانات وتحليها وقد دامت هذه الدراسة حوالي اربعة اشهر من شهر أكتوبر 2021 الى شهر أبريل 2022

3-4 المجتمع الاصيلي و عينة الدراسة

- مجتمع الدراسة :

هو مجموعة من الاف ارد او الاشخاص الذين يشكلون موضوع البحث، ويتمثل المجتمع الاصيلي لهذه الدراسة في 10 موظفين الذين يعملون في مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية تبسة وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على جميع هؤلاء الموظفين.

- عينة الدراسة

هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث في جميع الأفراد أو الأشياء موضع مشكلة البحث.

وتعرف أنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختاره الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي.

ومنه فإن العينة المناسبة لموضوع دراستنا هي العينة القصدية، ويستخدم هذا النوع من العينات عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده مسبقاً، وقصدنا بها في دراستنا موظفو مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية تبسة الذي يبلغ عددهم 10 موظفين.

4-4 أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث علمي يتطلب الاستعانة بجموعه من الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعد الباحث في الوصول إلى البيانات اللازمة حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع وميدان الدراسة

وفي موضوعنا المتعلق بواقع تطبيق إدارة 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 إيجاز 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 الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث."

وقد حاولنا قدر الامكان تصميم أسئلة بسيطة تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين بحيث تمكننا هذه الأسئلة من الإجابة على فرضيات البحث، أما بالنسبة لتحكيم استمارة الاستبيان فقد تم تحكيمه من قبل أستاذة واحدة فقط طالبي فطيمة في تخصص علم المكتبات، 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 14سؤالا بين أسئلة مفتوحة ومغلقة ونصف مفتوحة ويمكن عرض محاورها كالآتي :

المحور 1: يتضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول عوامل دافعة للتطبيق إلى تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة ،ويحتوي على 3 أسئلة من السؤال الأول الى السؤال الثالث

المحور 2: يتضمن هذا المحور الأسئلة التي حول تطبق إدارة التغيير في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة في مجالات معينة على 6 أسئلة من السؤال 4 الى السؤال 9..

المحور 3: يتضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول توجد عوائق تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة ،وتضمن 5 اسئلة من السؤال 09 الى السؤال 14 وبالتالي فان مجموع العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان 14سؤالا

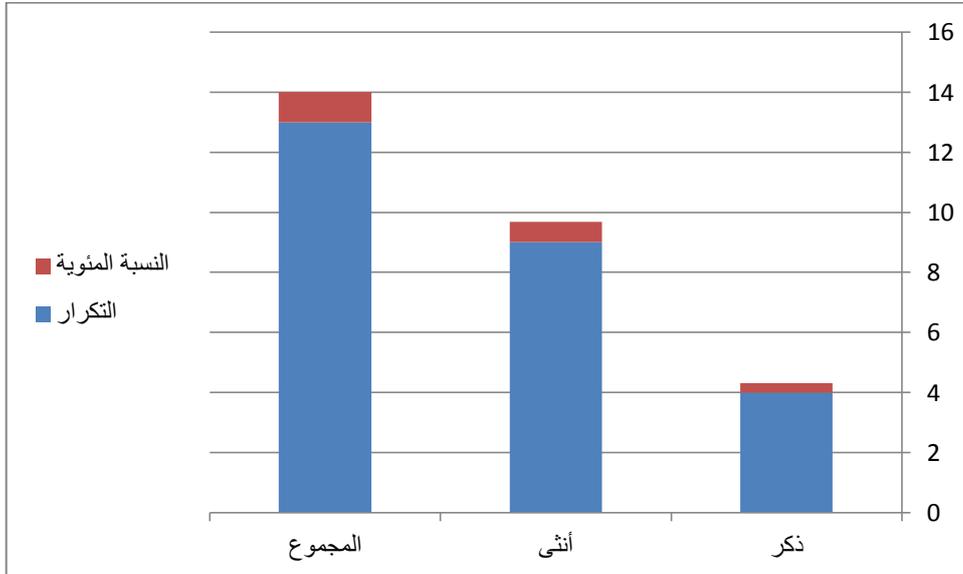
-المقابلة: تعتبر المقابلة من بين أدوات جمع البيانات الأساسية التي تساعد الباحث في انجاز موضوع دراسته حيث تعرف بأنها لقاء بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الاجابات على الاستمارات.

وقد اعتمدنا على المقابلة المقننة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة من خلال اجراء مقابلة مع محافظ مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية وقد شملت المقابلة نفس محاور أسئلة الاستبيان حيث أن جميع الأسئلة التي طرحت على المكتبيين هي نفسها طرحت وبصياغة أخرى مع محافظ مع اضافة بعض الأسئلة التي لا يمكن الافادة بها الا من طرف محافظي هذه المكتبات وبالتالي تضمن دليل المقابلة 14سؤالا .

5-4 تحليل بيانات الدراسة: متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
31%	04	ذكر
69%	09	أنثى
100%	13	المجموع

جدول رقم 04 يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الجنس



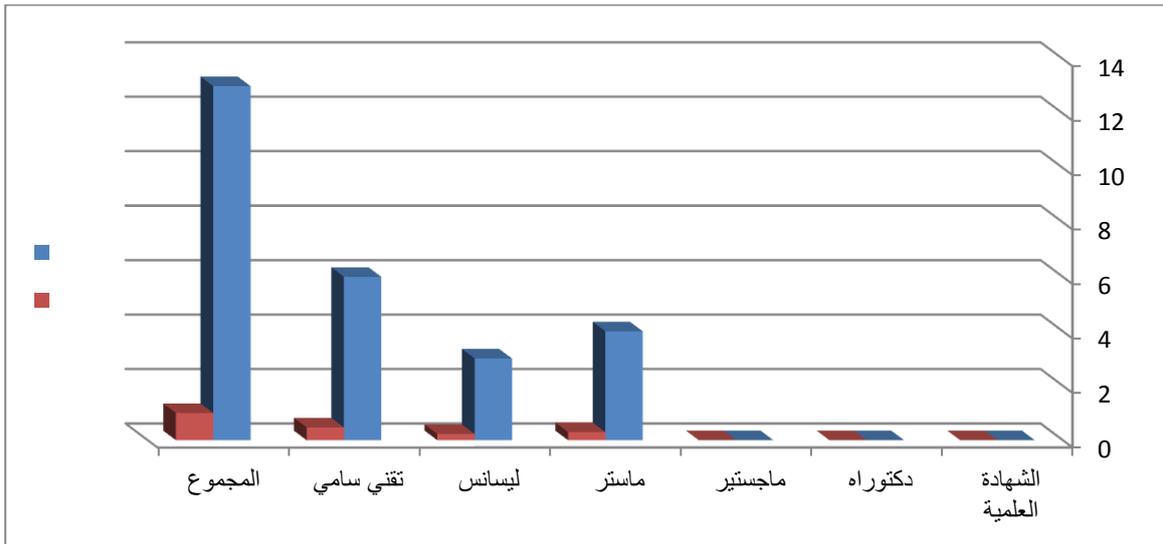
شكل رقم 05 يمثل توزيع الباحثين حسب متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس؛ حيث بلغت نسبة الذكور 31% وبلغت نسبة الإناث 69%، ونلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، وهذا راجع إلى تنافس الإناث والذكور في مجالات العمل، كما يرجع ذلك إلى ميل الإناث إلى هذا التخصص أكثر من الذكور

متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية
00%	00	دكتوراه
00%	00	ماجستير
30%	04	ماستر
23%	03	ليسانس
47%	06	تقني سامي
100%	13	المجموع

جدول رقم 05: يوضح توزيع الباحثين حسب الشهادة المتحصل عليها



شكل رقم 06 يمثل توزيع الباحثين حسب الشهادة المتحصل عليها

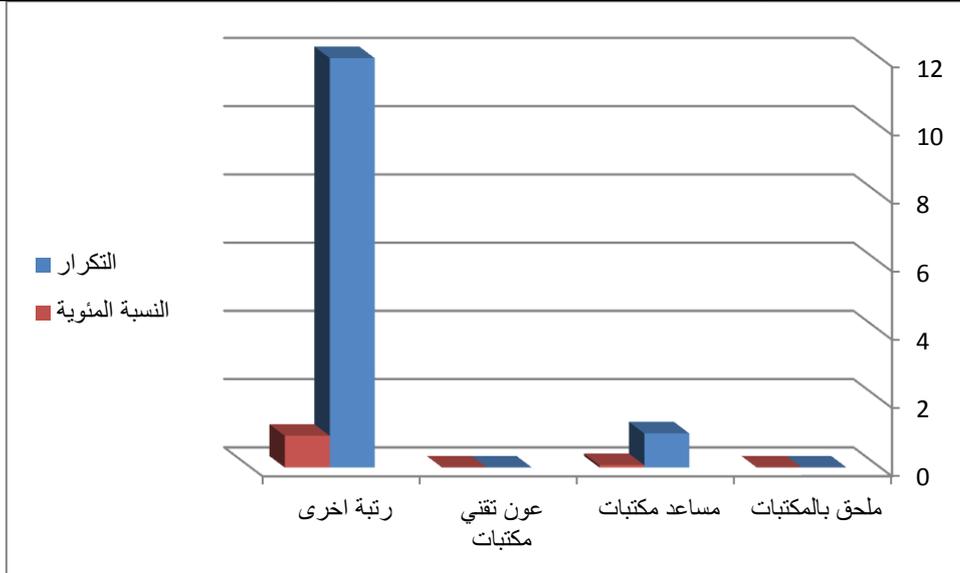
ويقصد بها الشهادة أو الدرجة العلمية لأف ارد عينة الدراسة حيث لاحظنا من خلال النتائج المحصل عليها أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على شهادة تقني سامي وقدرت بـ 47% وهي تشكل نصف عدد المكتبيين العاملين في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة وهذا يرجع الى أن هذه

المكتبات توظف وتعتمد على موارد بشرية مؤهلة تساعد على تطوير وتنمية فعالية المكتبة وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على ممارسات ادارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة ثم تليها شهادة ماستر بنسبة 30% وليسانس بنسبة 23% في حين تنعدم وضرة 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

جدول رقم 06 يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
ملحق بالمكتبات	00 المئوية	00%
مساعد مكتبات	01	7%
عون تقني مكتبات	00	00%
رتبة اخرى	12	93%



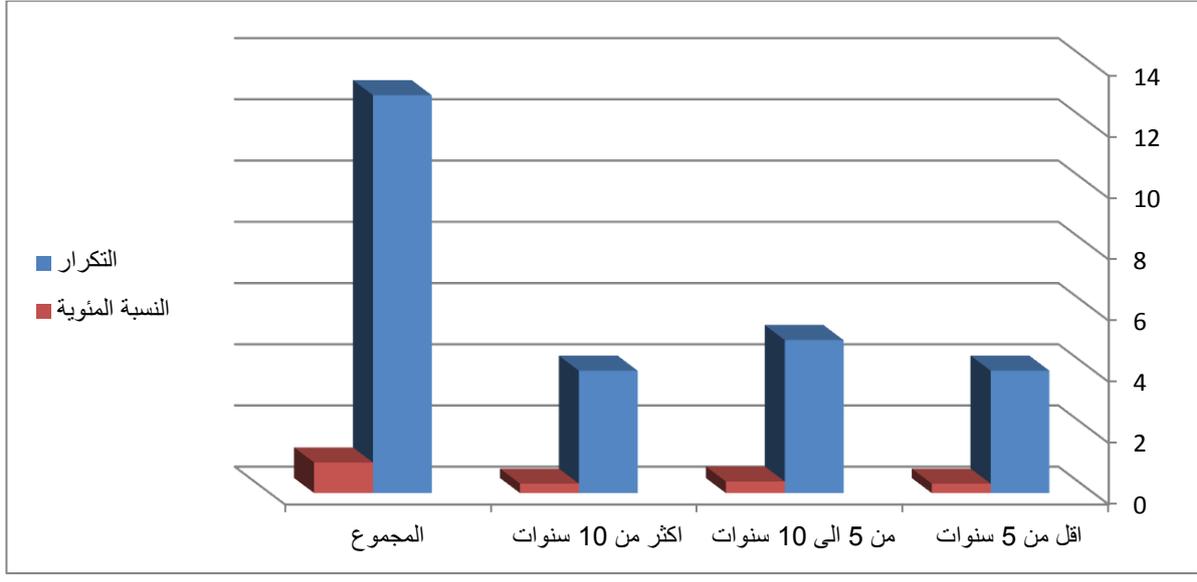
شكل رقم 07 يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الرتبة المهنية

متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
31%	04	اقل من 5 سنوات
38%	05	من 5 الى 10 سنوات
31%	04	اكثر من 10 سنوات
100%	13	المجموع

جدول رقم 07 يوضح توزيع الباحثين حسب متغير سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة حسب متغير الرتبة المهنية تعود لمن يشغلون مناصب اخري كمكتبي مهندس اعلام الي والتي تقدر ب 93% وهي ذات مستوى علمي عالي (ماستر، ليسانس تقني سامي) وهذا ما يسمح برفع قدرات المكتبة لإدراك مفهوم وأهمية تطبيق ادارة التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة ولكن بالرغم من ارتفاع هذه النسبة إلا أنها تتعارض نوعا ما مع جدول المؤهل العلمي السابق للمكتبيين العاملين بمكتبة المطالعة العمومية تبسة 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 ال اربع 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 1 بالمكتبات محل الدراسة ب . 0% والتي من المفروض تكون أكثر مقارنة مع عدد حاملي شهادة الماستر، أما نسبة 7 % فهي تعود لمساعد مكتبات لتليها نسبة 0% لرتبة عون تقني بالمكتبات الجامعية والذي يكلف بإنجاز 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.



شكل رقم 08 يمثل توزيع الباحثين حسب متغير سنوات الخبرة

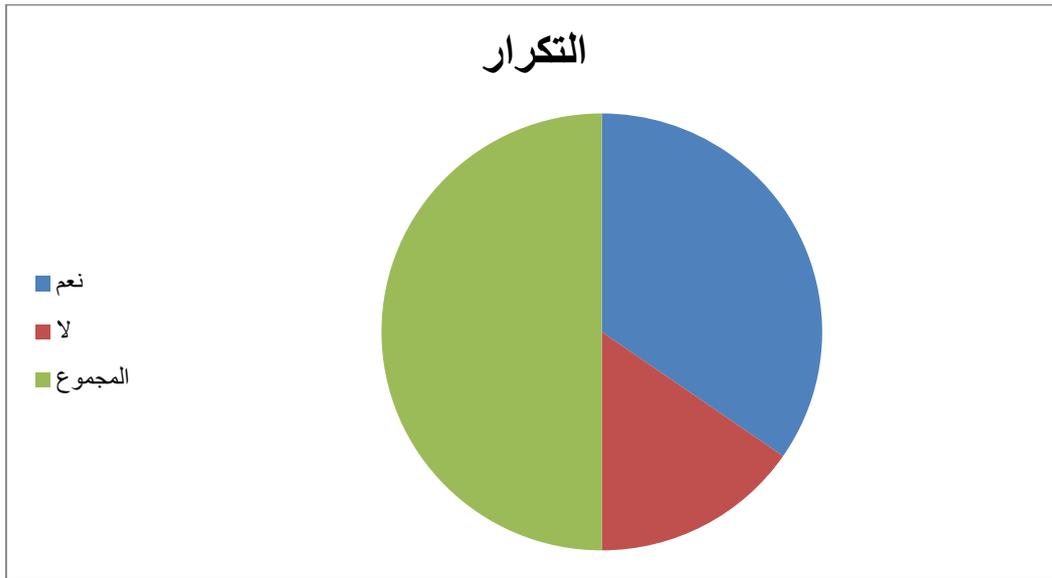
يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق وجود نسبة 38% من الموظفين في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة لديهم خبرة من 5-10 سنوات وهي النسبة الأكبر في هذه المكتبة ويعود ذلك الى أن هذه الفترة تعتبر بداية توظيف المتخرجين من الدفعات الأولى لنظام LMD وهذا بسبب اهتمام الدولة بالمكتبات وفتح مناصب التوظيف وهي تمتلك خبرة لا بأس بها وتعتبر أكثر ميلا للاستقرار وبذلك من الممكن أن تصبح أكثر مقاومة وخوف من التغيير ، بينما نسبة 31% من الباحثين خبرتهم أقل من 5 سنوات وهي الفئة التي تم توظيفها حديثا والتي هي في فترات عمرية مناسبة للأبداع والابتكار والاقبال على المبادرة وتشجيع التغيير، فيما كانت نفس نسبة الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهي تشمل محافظ مكتبة و رؤوس مصالح هذه المكتبة الذين لديهم خبرة طويلة في الميدان.

2-2- تحليل بيانات المحور الاول . توجد عوامل دافعة للتطبيق إلى تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

الاجابة على السؤال رقم(1):هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح ادارة التغيير في المكتبات الجامعية؟، وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة لمعرفة اذا كان هذا المصطلح أو الأسلوب الاداري معروف لديهم والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
70%	09	نعم
30%	04	لا
100%	13	المجموع

جدول رقم 08 يوضح المعرفة المسبقة للمصطلح ادارة التغيير



شكل رقم 09 يمثل المعرفة المسبقة بمصطلح ادارة التغيير

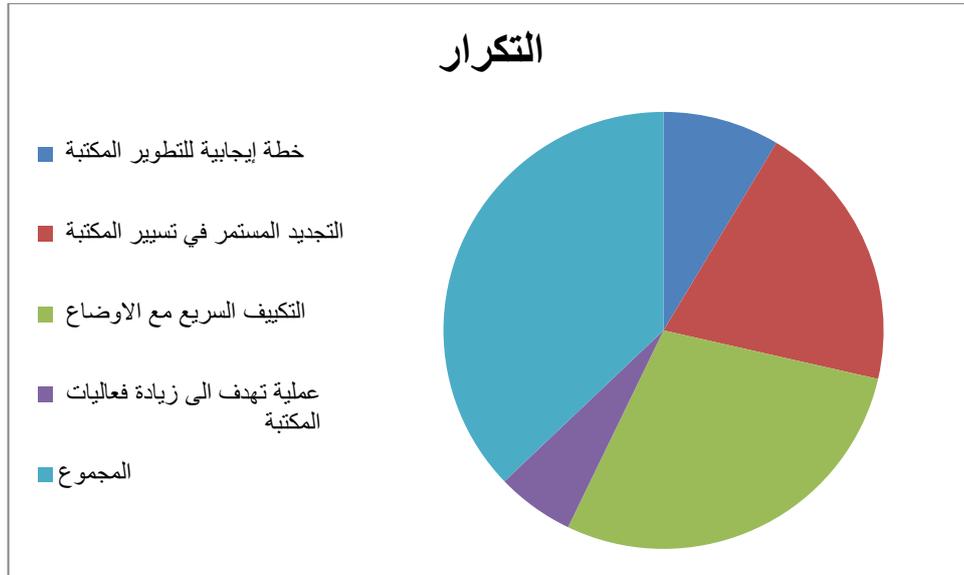
نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مفهوم ومعرفة مسبقة حول مصطلح ادارة التغيير بالمكتبات العامة وذلك بنسبة 70% وهذه المعرفة يمكن أن تكون مكتسبة من خلال الاطلاع الذاتي للمبشرين ومن المعلومات النظرية المقدمة خلال المسار الجامعي خاصة وأن أغلب المكتبيين المتواجدين في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة من حملة شهادة الماستر وبالتالي هناك وعي بنسبة كبيرة لدى العاملين بكتابة مفهوم ادارة التغيير، في حين نجد أن نسبة 30% 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 كالاتي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خطة إيجابية للتطوير المكتبة	03	23.07%
التجديد المستمر في تسيير المكتبة	07	53.84%
التكيف السريع مع الاوضاع	01	7.69%
عملية تهدف الى زيادة فعاليات المكتبة	02	15.38%
المجموع	13	100%

جدول رقم 09 توزيع افراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير بالمكتبات العامة



شكل رقم 10 توزيع افراد العينة حول مفهوم مصطلح ادارة التغيير

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن التجديد المستمر في تسيير المكتبة هو المفهوم الملائم لإدارة التغيير في المكتبة محل الدراسة وهو ما عبرت عليه نسبة 53.84% ادخال وتوظيف لكل ما هو جديد من موارد مادية وغير مادية وذلك باعتبار أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن احداث مختلف التغييرات في المكتبة، أما نسبة 23.07% ترى أن ادارة التغيير في المكتبة هي خطة ايجابية لتطوير المكتبات المكتبة بحيث يكون هذا التغيير مخطط ومدروس بشكل دقيق، في حين نسبة ضئيلة من أفراد العينة 15.38% وهذا من خلال التفاعل بين المكتبة والعاملين والبيئة الموجودة فيها ترى ان عملية تهدف الى زيادة فعاليات المكتبة ونفس النسبة أيضا ترى عملية تهدف الى زيادة فعاليات المكتبة في حين تقول نسبة 7.69% من أفراد العينة % اتجهت الى أري آخر وهو أن ادارة التغيير هي عملية التكيف السريع مع الاوضاع.

اجابة سؤال الثاني كيف ترى اهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات العامة

وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين والمحافظ أردنا من خلاله معرفة أهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبة فكانت اجابة أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذات اهمية قصوة	07	53.84%
ذات اهمية متوسطة	04	30.76%
ذات اهمية ضعيفة	02	15.38%
المجموع	13	100%

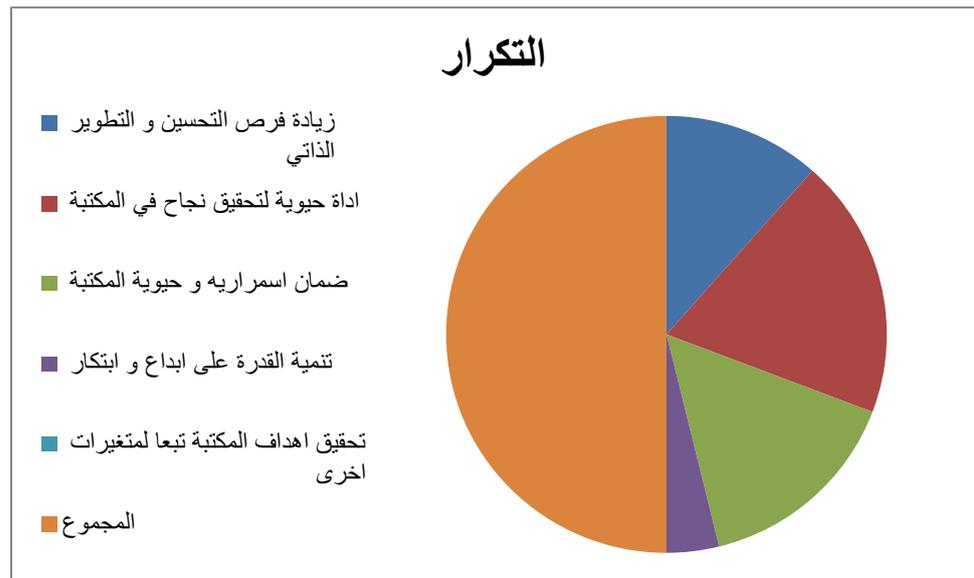
جدول رقم 10 توزيع افراد العينة حول اهمية تطبيق ادارة التغيير

حيث تبين لنا ان العاملين بمكتبة بنسبة 53.84 يعبرون ان يجب ان تكون هناك اهمية قصوت للتطبيق ادارة التغيير بالمكتبة و نسبة 30.76 لديهم رغبة متوسطة لتطبيق ادارة التغيير بالمكتبة.

اجابة سؤال رقم الثالث ما اهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات العامة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23.07	03	زيادة فرص التحسين و التطوير الذاتي
38.46%	05	اداة حيوية لتحقيق نجاح في المكتبة
30.76%	04	ضمان اسمراريه و حيوية المكتبة
7.69%	01	تنمية القدرة على ابداع و ابتكار
00%	00	تحقيق اهداف المكتبة تبعا لمتغيرات اخرى
100%	13	المجموع

جدول رقم 11 احتواء مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة على تكنولوجيات جديدة لتطوير اداء



شكل رقم 11 يمثل توزيع افراد العينة حول اهمية تطبيق ادارة التغيير

-ان نتائج هذا الجدول والشكل توضح لنا مدى وعي المكتبيين بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة بأهمية تطبيق ادارة التغيير في المكتبات العامة من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها حيث أن نسبة 38.46%حصرت الأهمية في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها الا من خلال اداة حيوية لتحقيق نجاح في المكتبة حيث نجد ما نسبته 30.76% يؤكدون على أهمية ضمان استمراريه و حيوية ا حيث أن الحيوية والتجديد في المكتبة يؤدي الى ظهور روح المبادرة واختفاء روح اللامبالاة والسلبية لدى الأفراد التي تحد من قدرتهم وتشجع التغيير، في حين أن نسبة 23.07 من المستجوبين تقول أن أهمية ادارة التغيير تكمن في زيادة فرص التحسين و التطوير الذاتي .

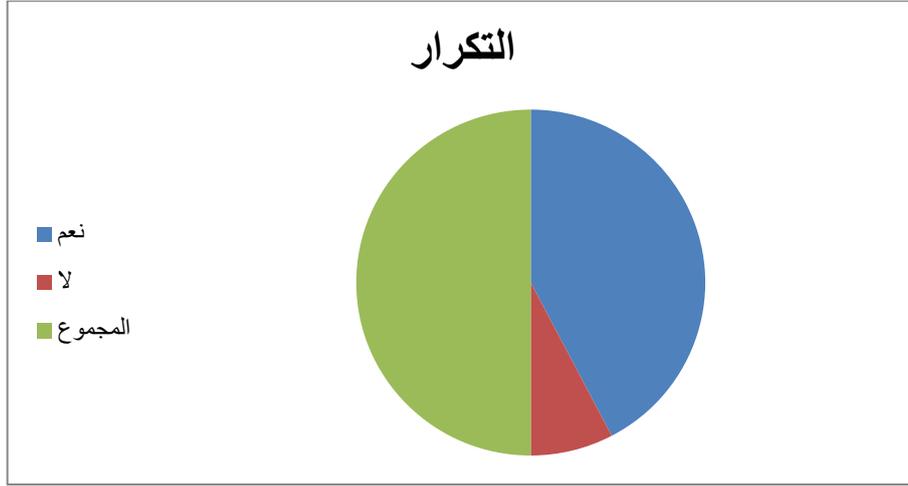
تحليل المحور الثاني _ تطبيق إدارة التغيير في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة في مجالات معينة

اجابة سؤال رقم الخامس اجابة بالنسبة للمكتبين و المحافظ

هل يتم ادخال تكنولوجيات جديدة في المكتبة لتطوير اداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84.61%	11	نعم
15.38%	02	لا
100%	13	المجموع

جدول رقم 12: كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية -تبسة-



شكل رقم 12 يمثل احتواء مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة على تكنولوجيات جديدة لتطوير اداء العمل.

-وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد كانت اجاباتها حول تكنولوجيات الجديدة في مكتبة على نحو التالي

-حواسيب و برامج .

- تفعيل نظام سنجاب لتسهيل عملية البحث.

- ادخال شبكة لربط الموظفين و اجهزتهم ببعض و ربطهم بالمستفيدين من خلال مواقع التواصل و موقع الانترنت.

- نظام الحماية site web التعامل الالكتروني .

- المكتبة الرقمية.

- انظمة و اجهزة.

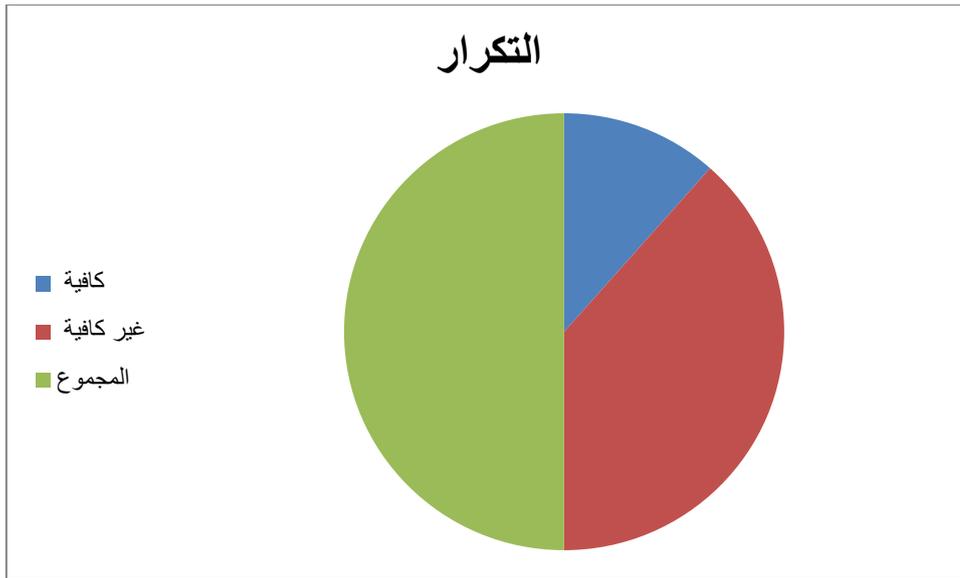
يبين الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 84.61% من المبحثين أكدوا أنه يتم ادخال تكنولوجيات في مكتبتهم وذلك لوجود وسائل تكنولوجية متطورة ساهمت في تحسين طرق العمل في المكتبة حيث أصبحت مختلف الخدمات تنجز في أقصر وقت وبأقل جهد وتتمثل هذه التكنولوجيات في: إدخال برمجية حديثة المكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة والمتمثلة في برمجية سنجاب من أجل ضمان التسيير الجيد للأعمال المكتبية- الحواسيب -أجهزة النسخ والطباعة -الماسح الضوئي، بينما تؤكد نسبة 15.38 أنه لا يتم

ادخال تكنولوجيا جديدة في المكتبة وهذا ربما يعود الى نقص الميزانية والتي معظمها مخصصة لاقتناء مصادر المعلومات وأيضاً غلاء مختلف الوسائل التكنولوجية المتطورة أو ربما الخوف من ادخال هذه التكنولوجيات لكونها تؤثر على مهارات العاملين فيها

سؤال رقم 06 و تمثل في هل هذه التكنولوجيات كافية او غير كافية

هل هذه التكنولوجيات	التكرار	النسبة المئوية
كافية	03	23.08%
غير كافية	10	76.92%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (13): كفاية أو عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية
تبسة



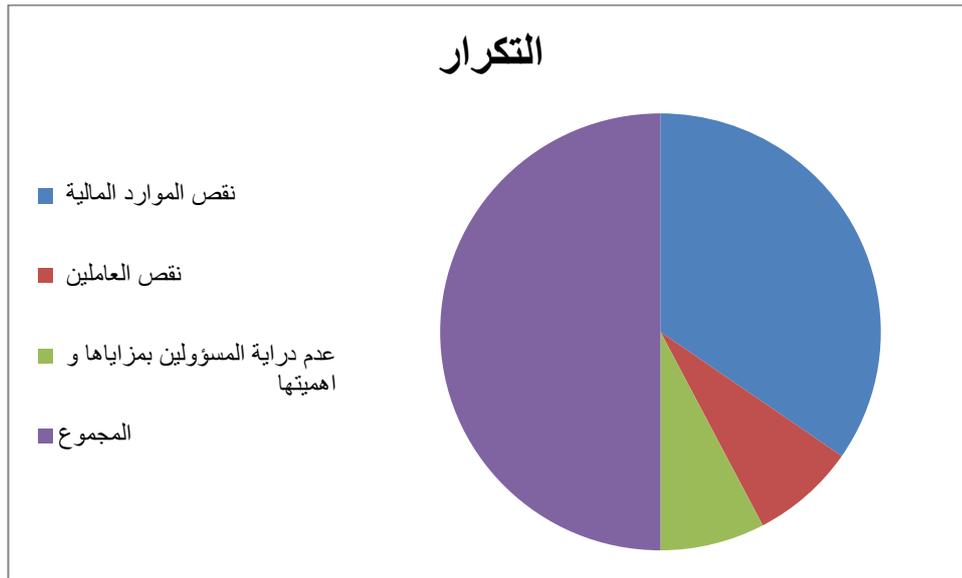
شكل رقم 13 كفاية او عدم كفاية الوسائل التكنولوجية في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن مانسبته 76.92% تقول بأن هذه التكنولوجيات غير كافية نظار لعدم تمكن محافظ هذه المكتبة من اقتناء مزيد من هذه التكنولوجيات لقلة للميزانية المخصصة لهذه المكتبة، أما

الفئة التي قالت بأن هذه التكنولوجيات كافية فتقدر نسبتها بـ 23.08% 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 بـ لا فقد أرجعت أسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في المكتبة لعوامل بينها الجدول الآتي:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
69.23%	09	نقص الموارد المالية
15.38%	02	نقص العاملين
15.38%	02	عدم دراية المسؤولين بمزاياها واهميتها
100%	13	المجموع

الجدول رقم (14): اسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكتبة مطالعة العمومية تبسة

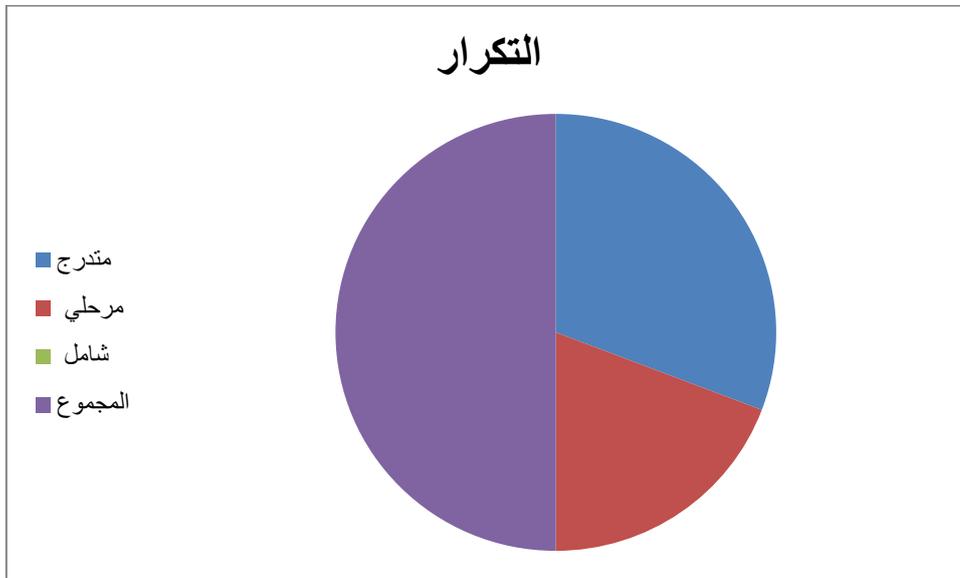


شكل رقم 14 اسباب عدم ادخال تكنولوجيات جديدة في مكتبة مطالعة العمومية تبسة

سؤال رقم 07 و الذي كان التغييرات التي في مكتبة تمت بشكل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
61.53%	08	متدرج
38.46%	05	مرحلي
00%	00	شامل
100%	13	المجموع

جدول رقم 15 شكل التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة



شكل رقم 15 شكل التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين ان التغييرات في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة تمت بشكل متدرج بنسبة 61.53% اما التغييرات التي تمت بشكل مرحلي فكانت بنسبة 38.46% في حين لا توجد تغييرات بشكل شامل و هو ما اكدته نسبة 00%.

سؤال رقم 08 المتمثل في ماهي مجالات التي تقومون فيها بتطبيق ادارة التغيير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تنظيمي	00	%00
ادراج تكنولوجيا جديدة	02	%15.39
برمجة نشاطات	11	%84.61
المجموع	13	%100

جدول رقم 16: يمثل مجالات تطبيق ادارة التغيير في مكتبة



شكل رقم 16 يمثل مجالات تطبيق ادارة التغيير في مكتبة

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين ان مجالات التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية

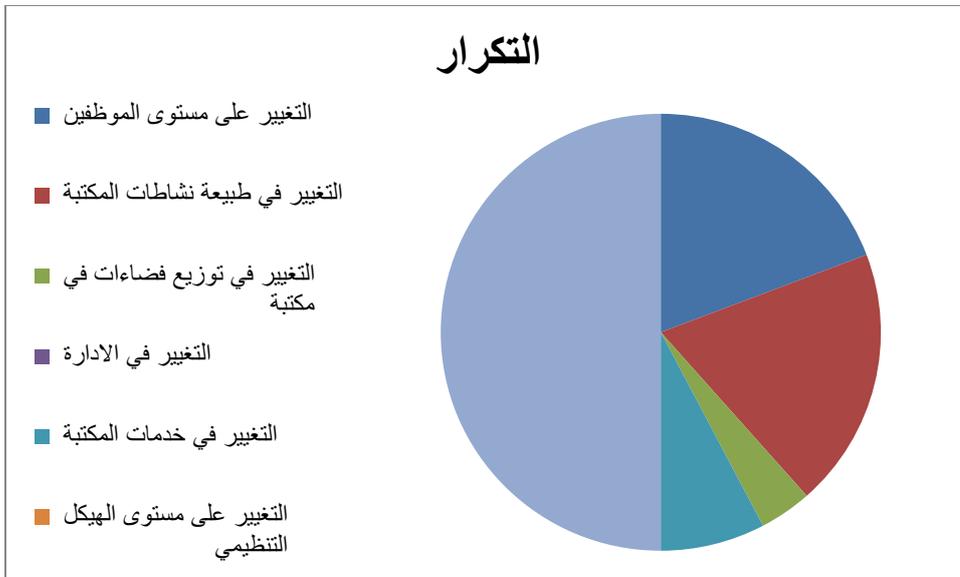
تتبع ببرنامج نشاطات حسب نسبة %84.61 اما مجالات التغيير اخري كانت بإدراج تكنولوجيا حديثة وذلك بنسبة %15.39 في حين لا توجد مجالات تغيير في شكل تنظيمي و هو ما اكدته نسبة %00.

سؤال رقم 09 بالنسبة للموظفين و محافظ

ما هي نواحي التغيير الملموسة في مكتبة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
38.46%	05	التغيير على مستوى الموظفين
38.46%	05	التغيير في طبيعة نشاطات المكتبة
7.69%	01	التغيير في توزيع فضاءات في مكتبة
00%	00	التغيير في الادارة
15.38%	02	التغيير في خدمات المكتبة
00	00	التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي
100%	13	المجموع

جدول رقم 16 نواحي التغيير الملموسة بمكتبة المطالعة العمومية تبسة



شكل رقم 17 نواحي التغيير الملموسة بمكتبة المطالعة العمومية تبسة

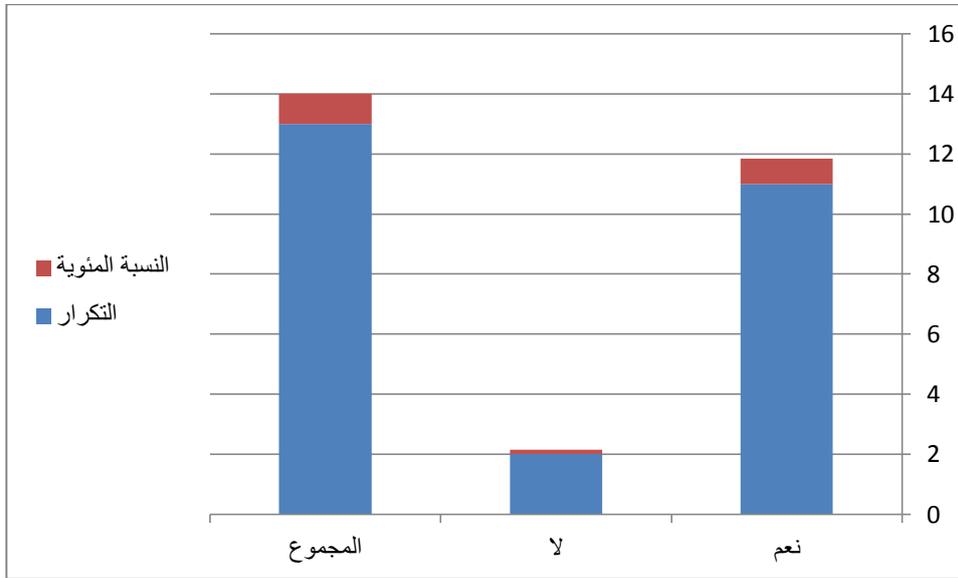
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 17 % تؤكد بأن التغيير مس الموظفين ونشاطات المكتبة حيث كانت النسبة متساوية ب التغيير على مستوى الموظفين_38.46% فإدارة المكتبة تعمل على تشكيل هيكل جديد للمكتبة مما يؤدي الى العمل على التغيير داخل محيط المكتبة و كذلك نسبة 38.46% التغيير في طبيعة نشاطات المكتبة و هذا ما يجعل مكتبة تجسد عملية التغيير من اجل نجاح في تكريس برامج جديدة للمستفيدين و بعدها تأتي عملية التغيير في خدمات المكتبة بنسبة قليلة 15.38% وهذا راجع للضييق الوقت و تفكير في نشاطات جيدة. اما باقي الاحتمالات فكانت 00 .

سؤال رقم 10 الموجه للموظفين

هل كان حدوث هذه التغييرات امر ضروري من وجهة نظرك

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84.61%	11	نعم
15.39%	02	لا
100%	13	المجموع

جدول رقم 18 يمثل حدوث التغييرات امري ضروري من وجهة نظرك



شكل رقم 18 يمثل حدوث التغييرات امري ضروري من وجهة نظرك

وبالنسبة للفئة التي أجابت بنعم فقد كانت اجاباتها حول تكنولوجياات الجديدة في مكتبة على نحو

التالي

- التعريف بالمكتبة ومهامها و فوائدها
- مواكبة التطور
- تجنب تخلف التعليم للتطورات المعاش واستيعابها

- في ظل التطورات التكنولوجية يتحتم على المكتبات مواكبة هذه التطور لتجنب التخلف في جانب التعليمي لها
- تسهيل نقل المعلومة واستلامها بين الموظفين واستخدامها بسرعة.
- التغيير من حين الى الاخر
- عدم تخلف مكتبات على تكنولوجيات الحديثة .
- حتي يتسنى لنا التعرف على ادارة التغيير و اساليبها الجديدة
- تحليل بيانات المحور الثالث توجد عوائق تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

سؤال رقم 11 موجه للموظفين و محافظ المكتبة

- اذا كانت مكتبتكم لا تنتهج التغيير ماهي اسباب الكاملة وراء عدم تطبيق التغيير تنتهج التغيير بالتدرج.
- المكتبة تحاول قدر المستطاع انتهاج التغيير و إدخال تكنولوجيات التي تساعد الطالب في البحث العلمي كما تساهم بوضع برامج و نشاطات في مناسبات مختلفة تهدف لأحداث تغيير و جذب مختلف فئات اعمار للمطالعة و القراءة و التعلم.
- عدم انتقال للمكتبة الرئيسية (المقر الأصلي) ذلك ساهم في عرقلة سير المكتبة.
- ضيق مقر المكتبة.
- عدم دراية الكاملة بمعنى التغيير.
- نقص الإمكانيات المادية و البشرية .
- نقص الميزانية .
- عدم الكفاءة بحيث ان خريجي الجامعات لا يتطبق ما درسوه مع الواقع المهني .

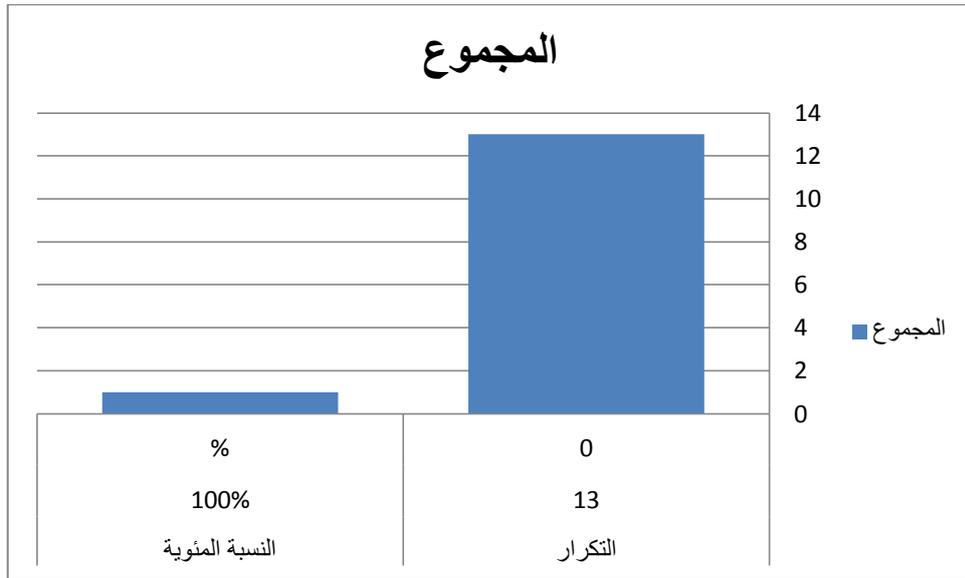
و هل هناك رغبة مدركة من طرفك للتغيير

وبعد التطرق و نظر في اجابات الموجهة باستمارات الموظفين و محافظ مكتبة وجدنا نسبة 100% لديهم رغبة في التجديد و التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة من حس العمل و النهوض بالمكتبة في ظل التقدم الذي تشهده المكتبات في العالم.

الجدول التالي يوضح نسبة العاملين الذين يريدون التغيير

هل لديك رغبة في التغيير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	100%
لا	00	%
المجموع	13	100%

جدول رقم 19 يبين من لديهم رغبة مدركة في التغيير



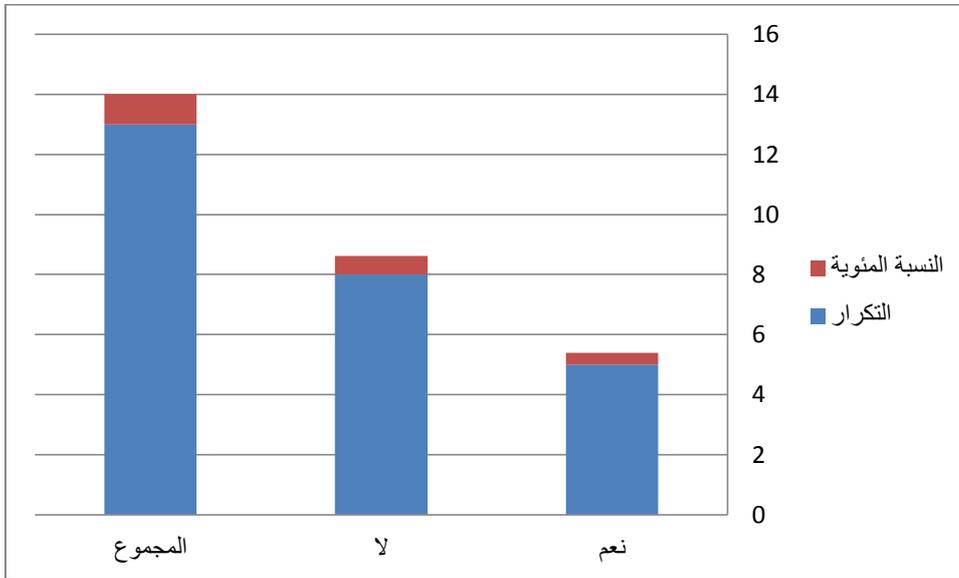
شكل رقم 18 يبين من لديهم رغبة مدركة في التغيير

سؤال 12 موجه للمكتبين و الموظفين

هل سبق لك لم تتقبل احد التغييرات التي عرفتها المكتبة

اجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	38.47%
لا	08	61.53%
المجموع	13	100%

الجدول رقم 20: هل تتقبل التغيير التي عرفته مكتبكم



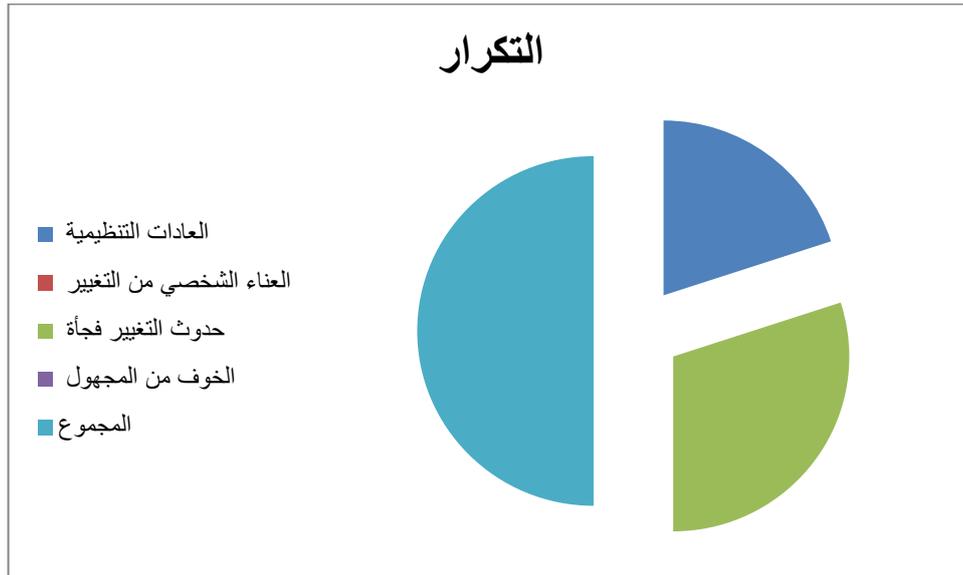
شكل رقم 19 هل تتقبل التغيير التي عرفته مكتبكم

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة يتقبلون التغييرات التي تحدث في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة وذلك بنسبة 61.53% و هذا دليل على رغبة التامة للعديد الموظفين بتقبل التغيير بالتالي هناك وعي كبير لدى العاملين ،في حين نجد أن نسبة 38.47% ليس لديهم رغبة في التغيير و تقبل التغييرات بمكاتبهم .

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

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
العادات التنظيمية	02	40%
العناء الشخصي من التغيير	00	0%
حدوث التغيير فجأة	03	60%
الخوف من المجهول	00	0%
المجموع	5	100%

جدول رقم 21 توزيع افراد العينة الذين لم يتقبلون التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة



شكل رقم 20 توزيع افراد العينة الذين لم يتقبلون التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين ان مجموعة افراد العينة يعبرون ان حدوث التغيير فجأة هو سبب و العائق في عدم تقبل التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية و هذا ما تم تأكده بنسبة 60% و هذا ما جعل الموظفين ضد التغيير و نجد نسبة 40% يقولون ان العادات التنظيمية هي سبب في

عدم تقبل التغيير بمكتبة لهؤلاء الموظفين و نجد نسبة 00 % يرجعون ان العناية الشخصي ليس ييب فب عدم التقبل التغيير بمكتبة و كذلك الخوف من مجهول ليس من اسباب فكانت النسبة 00 % .

سؤال رقم 13 موجه للموظفين

كيف تعبر عن رفضك للتغيير و كانت اجابات كتالي

-رفض التغيير الغير مقبول و المفاجئ

-التغيير المفاجئ و الغير مناقش مع الموظفين.

-الرفض يكون بايداء الراي الشخصي و عدم مجارة بيه.

-وضع حلول و تغييرات اخرى نافعة و مجدية

سؤال 14 موجه للموظفين محافظ

ما هي الصعوبات التي تحد من تطبيق ادارة التغيير في المكتبة . يرجى ذكرها

وهو سؤال مفتوح موجه للموظفين و محافظ المكتبة من اجل اعطاء اقتراحات من اجل نجاح التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة و يمكن ايجازها كالاتي.

-التغيير يكون موافق لعمل المكتبة حتى لا يعرقل عملها

-في بعض الأحيان تكون صعوبات من حيث الكفاءة حيث أن خريجي المكتبات بعيدا قليلا عن واقع العمل في مكتبات.

-عدم الانتقال للمقر الرئيسي و الأصلي للمكتبة.

-صعوبات مالية من جهة

و من جهة أخرى صعوبات تنظيمية .

-العامل البشري

-السياسات المتبعة في العمل التي في الغالب تعرقل عملية التغيير .

تكوين العمال و المستوى التعليمي.

يجب أن يكون التغيير موافق لطبيعة العمل عمل المكتبة حيث لا يعيها

الاجابة على سؤال رقم 15 بالنسبة للموظفين و محافظ . و هو سؤال مفتوح موجه للموظفين و محافظ المكتبة من اجل اعطاء اقتراحات من اجل نجاح التغيير في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة و يمكن اجازها كالآتي:

- دراسة التغييرات قبل حدوثها فجأة
- دورات تدريبية للعمال
- التحفيز من أجل التغيير
- الدعم و أخذ الأفكار بحيز الاعتبار
- تغيير المقر بحيث يكون أقرب للقارئ
- ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة للمكتبة.
- التحاور و الالتزام بالقرارات المتخذة و عدم التسرع بأخذها , مع تنفيذها حسب القدرة المالية و البشرية للمكتبة
- دراسة التغيير قبل حدوثه و إدراجه في مكان العمل.

6.4 النتائج العامة

بعد البحث في موضوع ادارة التغيير بالمكتبات العامة :دراسة ميدانية بكتبة المطالعة العمومية الرئيسية

تبسة-، تم التوصل الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- اتضح أن نسبة 50% من أفراد العينة حاصلون على شهادة 47% تقابلها نسبة 30% ماستر و نسبة 23% ليسانس .
- اتضح بأن نسبة أف ارد العينة الذين يزاولون مهامهم برتبة اخرى قدرت النسبة ب 93% منها مهندس اعلام الي كذلك متصرف اداري و محافظ و نسبة 7% تزاوول مهامهم برتبة مسعد مكتبات.

- اتضح بأن الموظفين الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت بنسبة 31% و تليها الذين خ أمضوا من 5 الى 10 سنوات خدمة قدرت نسبتهم بـ 38% ثم يليها في حين كانت نسبة 31% للأفراد الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات .
- وعي الموظفين و محافظ مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية - تبسة - بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة التغيير يمتلك محافظ مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية -تبسة - رؤية مستقبلية للتغيير وهي تشمل مكتبة الرئيسية للمطالعة - تبسة- في مقرها و تكنولوجيات
- تحقيق التغيير للأهداف المسطرة في المكتبات محل الدراسة.
- يتحكم في تطبيق ادارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية - تبسة - عوامل داخلية متمثلة في تغير الهيكل التنظيمي، ادخال تكنولوجيات جديدة ،تزايد حجم المكتبة، نقص المهام المكتبية،.
- عدم كفاية التكنولوجيات الجديدة التي تم ادخالها الى المكتبة لنقص العاملين المؤهلين للتعامل معها وعدم دراية المسؤولين بمزاياها وأهميتها اضافة اي نقص الموارد المالية
- تعمل مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية - تبسة - تطبيق أسلوب ادارة التغيير بنسبة قدرت بـ 38 % فهي تعتبر اداة حيوية لنجاح المكتبة .
- تم احداث التغيير في المكتبات محل الدراسة بسبب مشاكل داخلية وخارجية .
- أهم نواحي التغيير الملموسة في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة تمثلت بالترتيب كالاتي: على مستوى الموظفين و كذلك على مستوى نشاطات المكتبة ، على مستوى خدمات المكتبة ، على مستوى ، التغيير في توزيع فضاءات في مكتبة .
- كل التغييرات التي قامت بها مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية - تبسة - ضرورية لتحقيق التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية
- معظم التغييرات التي تمت في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية -تبسة- تمت بشكل متدرج
- ترتبت عن التغييرات التي حدثت في المكتبات محل الدراسة آثار عديدة من أهمها محاولة زيادة الاعتماد على تكنولوجيات جديدة
- ان التغيير الحاصل في هذه المكتبات تم وفق خطة واضحة
- لا يتم القيام بعملية التغيير من قبل مدير المكتبة اضافة الى عدم استشارة ومشاركة كامل فريق العمل
- تعتبر الاجتماعات من أهم الأساليب التي يتم بها شرح طبيعة وأهداف التغيير للموظفين
- لا يتم مشاركة الموظفين اصحاب التخصص وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في عملية التغيير

- يتم اعلام العاملين وتهيئتهم نفسيا قبل البدء في التغيير
- تتبع مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة استراتيجيات من أجل تطبيق التغيير في المكتبة
- ان أي عملية تغيير في هذه المكتبة 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 مك ضمنا
- من المظاهر التي كان عليها شكل المقاومة في هذه المكتبة :القيام بما هو مطلوب دون تحمس أو مبادرة-بطئ تنفيذ اجراءات التغيير-اللامبالاة-كثرة الشكاوى -رفع التقارير السلبية للتغيير الحاصل.
- هناك صعوبات أخرى تحد من تطبيق ادارة التغيير في المكتبات محل الدراسة من بينها نقص الموظفين، قلة الدورات التدريبية والتكوينية، ضيق الوقت المطلوب للتغيير .

4-7 النتائج على ضوء الفرضيات

من خلال المعلومات والبيانات المستقاة من الميدان وانطلاقا من الفرضيات التي شكلت أساسيات هذه الدراسة ،ومن خلال تحليل نتائج المبحثين عن أسئلة استمارة الاستبيان المقدمة للموظفين و محافظ مكتبة يمكن استخلاص النتائج التالية

انطلاقا من الفرضية الأولى توجد عوامل دافعة للتطبيق إلى تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة والتي مفادها: " تتمثل أهم مؤشرتها فيما يلي :

- ان الموظفين العاملين بمكتبة مطالعة العمومية الرئيسية - تبسة- لديهم معرفة مسبقة حول مفهوم ادارة التغيير بنسبة %70 وهذا ما يؤكد الجدول رقم 08 .
- يرى موظفين بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية - تبسة - ان مفهوم ادارة التغيير بمكتبات العامة هو التجديد المستمر في تسيير المكتبة و ذلك بنسبة %53.84
- وعي الموظفين العاملين بمكتبة مطالعة العمومية الرئيسية - تبسة- بأهمية تطبيق ادارة التغيير و ذلك بأهمية قصوة فقد كانت النسبة %53.84 و هذا ما يؤكد الجدول رقم 10 .

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الأولى للدراسة محققة .

- انطلاقا من الفرضية الثانية والتي مفادها: تطبيق إدارة التغيير في مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية تبسة في مجالات معينة فيما يلي :

➤ على تكنولوجيات جديدة لتطوير أداء العمل وذلك بنسبة %84.61 من عينة الدراسة وهذا ما أكده الجدول رقم 11

➤ أكد %84.61 افراد العينة ان مجالات التغيير تتم ببرمجة نشاطات هذا ما يؤكد الجدول رقم 13

➤ ان التغيير الملموس في مكتبة محل الدراسة كان وفق التغيير في طبيعة نشاطات المكتبة و هذا بنسبة %38.46 و هذا ما يؤكد جدول رقم 14.

أكد %84.86 من افراد العينة ان التغيير امر ضروري و هذا ما يؤكد جدول رقم 15

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثانية للدراسة محققة.

- انطلاقا من الفرضية الثالثة والتي مفادها:

- توجد عوائق تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة .

- وبعد تحليل و النظر وجدنا نسبة %100 الموظفين و محافظ مكتبة لديهم رغبة في التجديد و التغيير

بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة و هذا ما يؤكد جدول رقم 16 .

- وجدنا أن أكثر من نصف أفراد العينة يتقبلون التغييرات التي تحدث في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة وذلك بنسبة %61.53.

✓ من خلال المؤشرات السابقة ونسبها نجد أن الفرضية الثالثة للدراسة محققة.

4-8 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 مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة على ضرورة تبني ادارة التغيير .

- نشر ثقافة التغيير بين الموظفين في مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة.

- 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 لا يكون 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 مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة أن تخلق بيئة مناسبة لحدوث التغيير وذلك بتوافر كافة الامكانيات المادية والبشري .
- 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 راسها ادارة التغيير وذلك لما سيعود بالنفع على مختلف المكتبات من تطبيقها
- لابد على مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة أن تعتمد هيكل 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 هيكل 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 إيجابياتها 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 الأف ارد وتقبلهم للتغيير وتوضيح الرؤية حول عملية التغيير والمنافع المترتبة.
- عدم اللجوء الى التغيير بصفة مستمرة لأن التغيير الدائم سوف يؤدي الى تخوف الموظفين وعدم استقرار العمل في المكتبة .
- توجيه الأفراد الموظفين بالمكتبة نحو الالتزام بالمبادئ الاسلامية كالإخلاص 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 مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة أن تأخذ في الحسبان مقاومة التغيير المحتملة من طرف الأفراد وأن تكون مستعدة لها وذلك من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم وتمكينهم من ابداء ال أري والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المكتبة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا اعطاء صورة واضحة حول ادارة التغيير و اهمية تطبيق وجاهزية مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة 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 المدرس.

خاتمة

تتشط المكتبات العمومية اليوم في محيط يتميز بالتغيير والتطوير السريع لاحتياجات المستفيدين، مما يؤثر على مراحل جمع ومعالجة واعادة توزيع المعلومات التي تساعدنا في الحصول على امكانيات ناجعة في مسايرة هذه التغيرات وخاصة انها تستهدف كل شرائح المجتمع، ويمكن القول ان العوامل المفتاحية لنجاح المكتبات العمومية وضمان استمرارها، لا يقتصر فقط على امتلاكها للوسائل المادية واليد العامة المتخصصة فقط، وانما ايضا بشكل كبير على كيفية تسيير هذه الوسائل التي تتوفر عليها بشكل يضمن تحقيق رغبات مستخدمي خدماتها، ولا يمكن لها تنفيذ هذه المسؤوليات والمهام ما لم تتوفر على ادارة التغيير تسمح بتخطيط اعمالها وتنظيم مسؤولياتها، وتلبية احتياجات العاملين فيها .

فالإدارة التغيير تعد اداة لتطوير المكتبات و التجديد المستمر بمكتبات ووسيلة لتقدمها ورقيا ورفاهيتها، وذلك عن طريق الاستغلال الامثل للطاقات والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لديها بهدف تحقيق اهدافها المرسومة .

وقد تناولت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "إدارة التغيير في المكتبات العامة احاطة شاملة بعناصر الادارة التغيير وأهمية تطبيقها في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تبسة، وما يمكن ان تحققه من ايجابيات من حيث رفع مستوى الموظفين والمكتبيين وتحسين ادائهم وتقديم خدمات ذات قيمة عالية واقامة روابط بين فئات المستفيدين .

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية و أهداف الادارة التغيير الحديثة في المكتبة العمومية الرئيسية للمطالعة العمومية محمد _تبسة_، ومدى التناسب بين تطبيق وظائفها والوضع الراهن لهذا النوع من المكتبات، ولغرض قياس ظاهرة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي المعتمد على اسلوب التحليل باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، ولكي تكتسي هذه الظاهرة قدرا من الواقعية والمصداقية قمنا بإجرائها مع موظفي مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد _تبسة_ الذين يمثلون عينة الدراسة، وما اثبتته دراستنا ان هناك رغبة في تطبيق الادارة التغيير و استراتيجياتها وبين الوضع الراهن للمكتبة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعجم والموسوعات:

- قاري. عبد الغفور عبد الفتاح .معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات .الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية 2000.

الكتب:

1. ابن عبد الله مسند، ابراهيم. المكتبة والبحث للوصف الأول والثاني. الرياض: وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، 2008م.
2. جرادات، ناصر محمد سعود. المعاني وآخرون. إدارة التغيير والتطوير. ط1. عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2013.
3. جمال، محمد عبد الله. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2010.
4. الحريري، رافدة عمر. إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
5. الخالدي .ابراهيم بدر الشهاب. معجم الإدارة. الاردن-عمان دار اسامة للنشر و التوزيع .2010.
6. الخطيب، أحمد. معاينة، عادل سالم. الإدارة الحديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث ودار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
7. رحي، مصطفى عليان. إدارة التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
8. زكي عبد الحميد، محمد. المكتبات العامة: تنظيمها خدماتها تقنياتها الحديثة في ضوء الأنترنت. الجيزة: شركة ايبيس كوم للنشر، 2002 .
9. زيد، منير عبودي. إدارة التغيير و التطوير، الاردن، دار كنوز المعرفة، ط1. 2007.
10. العسكري، بهاء الدين المنجي. الحبالى، أنعام. إدارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
11. عليان، رحي مصطفى. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2008.

قائمة المراجع

12. غالب عوض، النوايسة. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
 13. فرحات، ثناء ابراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات منظور حديث. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2011.
 14. قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990.
 15. قريشي، محمد. التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الاداء المؤسسي. ط1. الاردن: زمزم ناشرون و موزعون، 2019.
 16. كورتل. فريد. كحيلة. أمال. إدارة التغيير في عالم المتغير. ط1 عمان. زمزم ناشرون وموزعون. 2015.
 17. محمد فتحي عبد الهادي، نبيلة، خليفة. جمعة. المكتبات العامة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية 2001.
 18. مصطفى، فهيم. المكتبة العامة والتنمية الثقافية: الاستخدام التكنولوجي و أساليب التطوير. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي، 2010.
 19. المطيري، عبد الله محمد نخيلان الشقيحي. إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016.
 20. ناجية، قموح، سمية، الزاحي، خديجة، بوخالفة كتاب المعيار العربي الموحد للمكتبات والمعلومات.
 21. همشيرى، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1: مؤسسة رؤى العصرية، دار صفاء للنشر، 2001.
- المجلات والملتقيات:

- البعداني، فؤاد محمد قايد. درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أ ب. مجلة جامعة الناصر. السنة السادسة. العدد 11، يناير - يونيو 2018.
- حسين، منى محمود عبد المولى. واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. مج 35. ع170. ج4، أكتوبر 2016.
- الطائي، فيصل علوان. إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة مسحية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات. المجلد 6. العدد 1. 2014.
- العاصمي، أحمد بن حمد بن خلفان وآخرون. دوافع التغيير والتطوير بالمكتبات الأكاديمية العمانية نموذجًا. المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات بعنوان: مؤسسات

قائمة المراجع

المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم واقتصاد مجتمع المعرفة. المسؤوليات التحديات، الآليات، التطلعات السعودية. مجلد1. جمعية المكتبات والمعلومات السعودية. الرياض، 2017.

- فرحات ثناء. إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. يوليو 2007، مج14، ع28.
- الكبيسي، عامر خضير حميد. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته: ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2007.
- مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث. مجلد 6 العدد 2 2020.

الرسائل الجامعية:

- بلحسين، دلندة. دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. مذكرة ماجستير. تخصص: علم التسيير. المسيلة، 2013.
- بن حاوية، يمينة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. مذكرة دكتوراه: علم المكتبات، جامعة وهران 2015.
- بن حرز الله، مراد. تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير: دراسة ميدانية بالوحدة الولائية لبريد الجزائر المسيلة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- بوطبة، نور الهدى. إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. أطروحة دكتوراه. شعبة: تسيير المنظمات. جامعة باتنة1، 2016.
- جدوع، بوراشد، سارة سليمان. واقع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها. مذكرة ماجستير. تخصص: علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، 2014.
- جرادي، يمينة، حفيان، حنان. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات العامة. مذكرة ماستر: مناقمت المكتبات والمعلومات، جامعة باتنة، 2014.
- خالد، بئينة. عزوز، كاميليا. واقع إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، جامعة بسكرة، 2020.
- سمية الزاحي. المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية: قسم علم المكتبات 2006.

قائمة المراجع

- علاوي، عبد الفتاح. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. تخصص: إدارة الأعمال. جامعة الجزائر 3، 2013.
 - العنزي، يوسف صالح الحمد. أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، 2013.
 - معموري، صورية. التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز. سونلغاز الشلف شمال، مذكرة ماجستير. تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008.
- الوثائق الرسمية:
- مرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب 1433 الموافق ل 24 ماي سنة 2012. يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. ع34.

المواقع الالكترونية:

- السبتي، علي بن أحمد. إدارة التغيير و متطلبات التطوير التنظيمي. مجلة الرياض. العدد 27، 2005/05/13486. موضوع مطلع عليه على <http://www.alriadh.com> بتاريخ 01/12/2022 على الساعة 09:30.
- عطا الله الجهني، أحمد. التغيير الايجابي في الشركات والهيئات. ص77-79. موضوع مطلع عليه: <https://almerja.net/reading.php?idm=120667>. يوم 2022/03/17، على الساعة: 18:57
- مدحت، محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص14 متاح على الموقع <http://books.google.dz/> يوم الاحد 03/12/2021 على الساعة 12:20.
- وزارة الثقافة والفنون. تمت الزيارة يوم 08-05-2022 على الساعة: 18:42. معلومات متاحة على الخط المباشر على رابط الانترنت . <https://www.m-culture.gov.dz>

المراجع الأجنبية:

- abdel motey, teresa lesher. Disctionary of library and information science. القاهرة: دار الكتاب الحديثة. 2008.

الملاحق



قسم علم مكتبات
تخصص تسيير ومعالجة المعلومات



استمارة استبيان

في إطار استكمال إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص تسيير ومعالجة المعلومات

إدارة التغيير في المكتبات العامة

دراسة ميدانية بمكتبة المطالعة الرئيسية العمومية

- ولاية تبسة -

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د. طالي فطيمة

من إعداد الطلبة:

❖ سحر عبد الغني.

❖ شرفدان حليلة.

ملاحظة: هذه الاستمارة موجهة للعاملين في مكتبة المطالعة الرئيسية تبسة محل الدراسة، لغرض جمع البيانات واستقاء المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بتطبيق إدارة التغيير للمكتبات العامة، ومن هذا المنطلق نلتمس منكم الفضل بمليء الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2022/2021

الملاحق

بيانات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الشهادات المتحصل عليها: دكتوراه ماجستير ماستر
- لليسانس تقني سامي

شهادات أخرى أذكرها:

- الرتبة المهنية: ملحق بالمكتبات مساعد مكتبات
- عون تقني مكتبات رتبة أخرى أذكرها
- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: توجد عوامل دافعة لتطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة.

1. هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح إدارة التغيير في المكتبات العامة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل إدارة التغيير تعني:

- خطة إيجابية لتطوير المكتبات

- التجديد المستمر في تسيير المكتبة

- التكيف السريع مع الأوضاع

- عملية تهدف إلى زيادة فعاليات المكتبة

2. كيف ترى أهمية تطبيق إدارة التغيير في المكتبات العامة؟

ذات أهمية قصوة ذات أهمية متوسطة ذات أهمية ضعيفة

3. ما أهمية تطبيق إدارة التغيير في المكتبات العامة؟

- زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.

- أداة حيوية لتحقيق النجاح في المكتبة.

- ضمان استمرارية وحيوية المكتبة.

- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار.

- تحقيق أهداف المكتبة تبعا لمتغيرات أخرى.

الملاحق

المحور الثاني: تطبق إدارة التغيير في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية في مجالات معينة.

1. هل يتم إدخال تكنولوجيات جديدة في المكتبة لتطوير أداء العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه التكنولوجيات:

.....
.....

2. هل هذه التكنولوجيات: كافية غير كافية

- إذا كانت الإجابة بـ لا فهل هذا راجع إلى:

- نقص الموارد المالية نقص العاملين المؤهلين لتعامل معها

- عدم دراية المسؤولين بمزاياها وأهميتها

3. التغييرات التي تمت في المكتبة تمت بشكل:

متدرج مرحلي شامل

4. ما هي مجالات التي تقومون فيها بتطبيق إدارة التغيير؟

تنظيمي إدراج تكنولوجية الحديثة برمجة النشاطات

- غير ذلك:.....

5. ما هي نواحي التغيير الملموسة بالمكتبة؟

- التغيير على مستوى الموظفين التغيير في طبيعة نشاطات المكتبة

- التغيير في توزيع الفضاءات في المكتبة التغيير في الإدارة

- التغيير في خدمات المكتبة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

6. هل كان حدوث هذه التغييرات أمراً ضرورياً من وجهة نظرك:

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر الأسباب:

.....

المحور الثالث: توجد عوائق تحد من تطبيق إدارة التغيير بمكتبة المطالعة العمومية الرئيسية تبسة.

1. إذا كانت مكتبتكم لا تنتهج التغيير، ما هي الأسباب الكاملة وراء عدم تطبيق التغيير؟

الملاحق

.....
.....
- وهل هناك رغبة مدركة من طرفك للتغيير؟
.....
.....

2. هل سبق لك لم تتقبل أحد تغييرات التي عرفتها المكتبة:

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء رفضك لتغيير؟

العادات التنظيمية العناية الشخصي من التغيير

حدوث التغيير فجأة الخوف من المجهول

ضعف نظام معلومات الاتصالات التجربة السابقة من التغيير

عدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه

3. كيف تعبر عن رفضك لتغيير:

.....
.....
4. ما هي الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة التغيير في المكتبة؟ يرجى ذكرها؟
.....
.....

5. ما هي اقتراحاتكم من أجل نجاح إدارة التغيير بمكتبتكم؟
.....
.....
.....

ملخص الدراسة

مستخلص

جاءت الدراسة كمحاولة منا لتسليط الضوء على الادارة التغيير ومدى أهمية تطبيقها في المكتبات العمومية، من خلال اتخاذ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية _تبسة_ . ويعتبر الهدف من دراسة هذا الموضوع ابراز اهمية وخصائص الادارة التغيير كوسيلة فعالة لتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وتسخير هذه الاخيرة لتحقيق اهداف المكتبة وتكوين منهج التطوير التنظيمي المتكامل المؤسس على كون المكتبة نظاما قابلا لتغيير والنمو المتواصلين .

ويعد تطبيق الادارة التغيير في المكتبات العمومية امر ضروري من اجل ضمان حسن سيرها، وصنع القرار الرشيد لمعالجة المشكلات ووضع الحل العلمي لتصحيح المسار بأقل جهد ووقت، ذلك لان الادارة التغيير استخدمت العلم وأساليبه لحل مشكلات العمل وكذا اختيار الافراد وتدريبهم، وأوجدت مبادئ ادارية تسير وفقها، ومازالت حية في تقسيم العمل وتنميط الادوات وتبسيط الاجراءات وتحديد المعايير الاداء، وهي كلها مبادئ يمكن ان نستفيد منها في ادارة لمكتبات العمومية من اجل تسهيل واطاحة خدماتها ومواردها لكل مستفيد في الوقت والمكان المناسبين .

الكلمات المفتاحية :

الإدارة الادارة التغيير، المكتبات العمومية، المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تبسة.

Study summary in :

The study came as an attempt by us to shed light on change management and the importance of its application in public libraries, by taking the main library for public reading _Tebessa_.

The aim of the study of this topic is to highlight the importance and characteristics of change management as an effective means for developing human capabilities and competencies, and harnessing the latter to achieve the library's goals and the formation of an integrated organizational development approach based on the library being a system capable of change and continuous growth.

The application of change management in public libraries is necessary in order to ensure their proper functioning, rational decision-making to address problems and develop a scientific solution to correct the path with the least effort and time, because the change management used science and its methods to solve work problems, as well as selecting and training individuals, and created administrative principles that go according to them. It is still alive in the division of labor, standardization of tools, simplification of procedures, and setting performance standards, all of which are principles that we can benefit from in managing public libraries in order to facilitate and make their services and resources available to each beneficiary at the appropriate time and place.

key words:

Management, change, change management, public libraries, the main library for public reading, Tebessa.