



## واقع إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين

\* عبد السلام سالم الصالحين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والمحاسبة، بجامعة فزان

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة من وجهة نظر العاملين، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية: الممارسات الحالية، المعوقات، عوامل النجاح، أثر التغيير على جودة الخدمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل؛ حيث شملت عينة مكونة من 20 موظفًا من أصل 23 (بنسبة استجابة 87%)، باستخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة والمراجعة المكتبية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: قبول العاملين لممارسات إدارة التغيير خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في القرارات وتحديد الأولويات، رغم وجود تحديات في التنفيذ وتوفير الموارد، وقد برزت معوقات رئيسية تشمل: نقص التمويل، غياب الحوافز، مقاومة التغيير، ونقص التدريب، وأكد المشاركون على دور القيادة الفعالة والتدريب المستمر والخطط الاستراتيجية في نجاح التغيير، وأظهرت النتائج تحسناً ملموساً في جودة الخدمات من خلال التطوير التكنولوجي للمكتبة؛ مما انعكس إيجاباً على رضا المستفيدين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، المكتبة المركزية، جامعة الجفارة، التغيير التنظيمي، التحول الرقمي، مقاومة التغيير

## The Reality of Change Management in the Central Library at Al-Jafara University An Analytical Study from the Employees' Perspective

\*Abdulsalam Salem Al-Salhin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economics and Accounting, University of Fezzan

### Abstract:

The study aimed to analyze the reality of change management at the Central Library of the University of Al-Jafara from the employees' perspective, focusing on four key dimensions: current practices, obstacles, success factors, and the impact of change on service quality. The study adopted a descriptive-analytical approach using a comprehensive survey method, with a sample of 20 employees out of 23 (an 87% response rate). The primary

data collection tool was a questionnaire, supplemented by observation and desk research.

The study yielded several key findings, including employees' acceptance of change management practices, particularly regarding participation in decision-making and priority-setting, despite challenges in implementation and resource availability. Major obstacles identified included insufficient funding, lack of incentives, resistance to change, and inadequate training. Participants emphasized the role of effective leadership, continuous training, and strategic planning in ensuring successful change. The results also indicated a noticeable improvement in service quality through the library's technological advancements, which positively impacted user satisfaction.

**Keywords:** Central Library, Al-Jafara University, Organizational Change ,Digital Transformation, Change Resistance ,Change Management.

#### المقدمة

في عصر التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغيرات الاقتصادية، تواجه المكتبات الجامعية تحديات جديدة تتطلب تغييرات جوهرية، وتسعى المكتبات إلى ضمان بقائها؛ استجابة لاحتياجات المستخدمين من خلال تحديث بنيتها التحتية وخدماتها، وتتضمن هذه الجهود التكيف مع التقنيات الرقمية، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتبسيط العمليات لضمان تقديم خدمات متميزة.

تُعد إدارة التغيير من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، خاصة في ظل التحديات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات التعليمية والبحثية. وفي هذا الإطار، تُعتبر المكتبات الجامعية، ومنها المكتبة المركزية بجامعة الجفارة، من المؤسسات التي تحتاج إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لمواكبة التطورات الحديثة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وتحسين خدماتها بما يتناسب مع احتياجات المستخدمين، وتعني إدارة التغيير في المكتبات الجامعية بتطبيق مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية، وتطوير الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات الجديدة. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الإدارة يعتمد بشكل كبير على فهم واقع التغيير من وجهة نظر العاملين، الذين يُعتبرون العنصر الرئيسي في تنفيذ هذه التغييرات.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والمتغيرات التي تشهدها البيئة الأكاديمية، أصبحت إدارة التغيير أمراً حيوياً لضمان استمرارية تطوير المكتبات الجامعية وتحسين خدماتها. ومع ذلك، فإن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة يتطلب فهماً عميقاً للتحديات التي تواجه العاملين، الذين يُعدون العنصر الأساسي في نجاح أي عملية تغيير.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير المكتبة المركزية بجامعة الجفارة، إلا أن هناك تحديات تواجه عملية إدارة التغيير التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي دعانا إلى دراسة المكتبة المذكورة للوقوف على واقع إدارة التغيير بها، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة؟

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق تطوير المكتبات الجامعية، وخاصة المكتبة المركزية بجامعة الجفارة، حيث تساهم في فهم واقع إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين، وتحديد التحديات التي تعيق نجاح هذه العملية. وفيما يلي أبرز الجوانب التي تُظهر أهمية الدراسة:

1. تساعد الدراسة في تحديد نقاط الضعف في إدارة التغيير؛ مما يمكن المكتبة من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين خدماتها وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.
2. توفر الدراسة رؤية واضحة حول فعالية الاستراتيجيات الحالية لإدارة التغيير؛ مما يساعد في تصميم استراتيجيات أكثر ملاءمة لطبيعة العمل في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة.
3. تساعد الدراسة في تحديد التحديات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجه المكتبة؛ مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز هذه التحديات وتحسين بيئة العمل.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الجفارة.
2. الوقوف على أبرز المشكلات والعوائق التي تعرقل نجاح إدارة التغيير في المكتبات.
3. تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق التغيير بنجاح.
4. توضيح إمكانية مساهمة إدارة التغيير بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

#### تساؤلات الدراسة:

1. ما واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الجفارة؟
2. ما أبرز المشكلات والعوائق التي تعرقل نجاح إدارة التغيير في المكتبات؟
3. ما العوامل التي تسهم في تحقيق التغيير بنجاح؟
4. كيف يمكن أن تساهم إدارة التغيير بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

#### منهج الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ونظرًا لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى وصف ظاهرة إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة، وتحليل واقعها وتحدياتها من منظور العاملين، فقد وجدت أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لتحقيق ذلك. ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الواقع ووصفها وصفًا دقيقًا، ومن ثم تحليل البيانات المستمدة من هذا الوصف للوصول إلى استنتاجات وتفسيرات حولها. وفي إطار هذا المنهج، قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الميداني الشامل للعاملين بالمكتبة، وذلك لجمع بيانات أولية مباشرة تعكس وجهات نظرهم وخبراتهم المتعلقة بإدارة التغيير في بيئة عملهم.

#### مجتمع الدراسة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشتمل على كافة الموظفين العاملين في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية. ويعود سبب اختيار هذا المجتمع إلى كون أفرادهم هم المعنيون بشكل مباشر بعمليات التغيير المطبقة في المكتبة، وهم الأقدر على تقديم رؤى واقعية حول كيفية إدارتها وتأثيرها، مما يجعلهم المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (23) موظفًا وموظفة.

**عينة الدراسة:**

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة نسبياً، وتسهيلاً للوصول إلى كافة أفرادها؛ فقد قرر الباحث اتباع أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل)؛ حيث تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (23) موظفًا لتشكيل عينة الدراسة، كما قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع أفراد المجتمع.

**أدوات جمع البيانات:**

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلاتها؛ فقد اعتمدتُ على مجموعة من الأدوات المتكاملة، تمثلت في الآتي:

المسح المكتبي (الأدبيات): اطّلع الباحث بعمق على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة التغيير بشكل عام، وإدارة التغيير في المكتبات الجامعية بشكل خاص. وشمل ذلك مراجعة الكتب المتخصصة، والدوريات العلمية المحكمة، وأعمال المؤتمرات، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة عبر شبكة الإنترنت، وقد ساعد ذلك في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعادها الرئيسية، وصياغة فقرات أداة الدراسة الميدانية.

الاستبيان (Questionnaire): شكل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة (العاملين بالمكتبة المركزية). وقد قام الباحث بتصميمه خصيصًا ليناسب طبيعة الدراسة وأهدافها، وليغطي كافة المحاور التي تسعى الدراسة لاستكشافها.

الملاحظة (Observation): كأداة مساندة، استخدم الباحث الملاحظة غير المباشرة عند زيارة المكتبة المركزية وفي فترات توزيع الاستبيانات واستردادها، وذلك لتكوين فهم أعمق لسياق العمل وبيئته، ورصد بعض الجوانب التي قد لا يكشف عنها الاستبيان وحده، مثل ديناميكيات التفاعل بين الموظفين أو بعض المظاهر المادية المتعلقة بالتغييرات المنفذة، إلا أن الاعتماد الأساسي في جمع البيانات وتحليلها كان على الاستبيان.

**حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية.

الحدود الزمنية: من 2025/1/1 إلى 2035/2/28.

الحدود المكانية: المكتبة المركزية بجامعة الجفارة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة خالدي. 2020. واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي شتمة -جامعة محمد خيضر بسكرة -تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في المنظمات ومن بينها "إدارة التغيير، ومعرفة مدى وعي الموظفين بأهمية ودور إدارة التغيير في تحسين وتطوير المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ومعرفة رؤى الموظفين ونظرتهم للتغيير على اعتبار أنهم أكثر من يعايش الظاهرة واقعيًا، وقد 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.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المكتبيين العاملين بمكتبات القطب الجامعي شتمة لديهم معرفة مسبقة حول مفهوم إدارة التغيير بنسبة 85% ، كما أن وعي المكتبيين العاملين بمكتبة القطب الجامعي شتمة بأهمية تطبيق إدارة التغيير من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها.

2. دراسة.(MAKANGA. 2019). إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية .

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية قيام قيادة المكتبة في الجامعة التقنية في كينيا بإطلاق وإدارة التغيير لتلبية توقعات الفئات المختلفة من المستخدمين، والحصول على الدعم من المنظمة الأم والجهات المانحة. استندت الدراسة إلى الأهداف التالية: تحديد برامج إدارة التغيير في مكتبة الجامعة التقنية في كينيا، ودراسة دور أمين المكتبة الجامعي في إدارة التغيير، والتعرف على القوى المحركة والمعيقة للتغيير، وتحديد الاستراتيجيات والعمليات المتبعة في إدارة التغيير.

اعتمدت الدراسة على نظرية كيرت لوين لإدارة التغيير، واستخدمت تصميم دراسة حالة. تكونت العينة المستهدفة من 30 موظفًا في المكتبة، وتم اختيار 28 مشاركًا باستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة. تم استخدام الاستبيانات وجدولة المقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية بمساعدة برنامج الإحصائيين للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم تفسير المقابلات في صيغة نثرية.

أظهرت النتائج الرئيسية أن قيادة مكتبة الجامعة التقنية في كينيا ملتزمة بإدارة التغيير؛ حيث قامت بتطوير خطة استراتيجية للمكتبة وأشركت الموظفين في برنامج إدارة التغيير لتحقيق نتائج ناجحة.

3. دراسة حسنين، 2016. واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين فيها نحوها من وجهة نظرهم، وكذلك سبل تطوير هذه المكتبات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، وطبقت على أفراد عينة الدراسة المقدر عددهم من العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد بـ 29 عاملاً، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: إن مكتبات جامعة الملك خالد بحاجة إلى تجهيزات لتقديم خدمات حديثة ومتقدمة للمستفيدين، وأن غالبية مديري هذه المكتبات هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، كما أن الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد غير ملائمة لإدارة التغيير، وعدم وجود استراتيجية واضحة ومكتوبة تساعد في عملية إدارة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد تساعد قيمها على تعزيز إدارة التغيير وتشجيعه، إضافة إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في مكتبات جامعة الملك خالد بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية والتطورات والمستجدات في بيئة العمل.

4. دراسة أحمد، 2014. إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى مناقشة إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية في إطار عام يتناول دراسة إدارة التغيير كأحد فروع علوم الإدارة الذي حظي باهتمام العديد من الدول، كما ناقشت الدراسة تجربة رائدة تُعد من أوائل التجارب التي طبقت مفاهيم إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية لتطوير المكتبات.

وقد اعتمد الباحث على التجربة الشخصية المباشرة في تطبيق إدارة التغيير، كما صيغ إطار أولي لنموذج مقترح لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية العربية، وقام بعرض النموذج على مجموعة من الخبراء في مجال المكتبات والإدارة باستخدام طريقة "دلفي"، وقد استخدم المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود دراسات علمية كافية تغطي موضوع إدارة التغيير في قطاع المكتبات عامة والمكتبات الأكاديمية خاصة، ووجود خلط بين مفهوم "إدارة التغيير" والمفاهيم الإدارية الأخرى

5. دراسة (Adeyoyin.2012). إدارة التغيير في مكتبات ومراكز المعلومات في القرن الحادي والعشرين.

تتناول هذه الورقة العلمية موضوع إدارة التغيير في المكتبات ومراكز المعلومات في القرن الحادي والعشرين. تؤكد الورقة على أن التغيير أصبح حقيقة لا مفر منها في عالم اليوم، خاصة مع التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ناقشت الورقة نظريات إدارة التغيير، بما في ذلك النظريات النيوتونية والكمية، وقدمت تحليلاً للتحديات التي تواجه المكتبات ومراكز المعلومات في إدارة التغيير؛ إذ شملت التحديات مقاومة التغيير، والحاجة إلى الحفاظ على المعلومات الرقمية، وإدارة الموارد البشرية والمعدات التكنولوجية. وقدمت الورقة أيضاً توصيات لتحسين إدارة التغيير في المكتبات ومراكز المعلومات، مع التركيز على أهمية الرؤية الواضحة والمشاركة الفعالة للموظفين في عملية التغيير.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، مع تركيز مشترك على التحديات التنظيمية والتكنولوجية. تتفق معظم الدراسات على:

1. أهمية القيادة الفاعلة ومشاركة الموظفين كعوامل حاسمة لنجاح التغيير.
2. المعوقات المشتركة مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد والتدريب.
3. الحاجة إلى خطط استراتيجية واضحة وثقافة تنظيمية داعمة.

كما كشفت الدراسات عن:

- تباين في مستوى الوعي بأهمية إدارة التغيير بين المكتبات.
  - اختلاف في منهجيات البحث بين الدراسات الوصفية ودراسات الحالة.
  - تركيز متزايد على الجانب التكنولوجي في الدراسات الحديثة.
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة ومشاركة الموظفين والتحديات؛ مثل: مقاومة التغيير ونقص الموارد. لكنها تتميز بتركيزها على حالة محددة (مكتبة جامعة الجفارة)، وتقديم تحليل عملي لآراء العاملين، مع إبراز تأثير التحول الرقمي على الخدمات. كما أضافت بعداً جديداً وهو قياس أثر التغيير على جودة الخدمات؛ مما يمثل إضافة للدراسات النظرية السابقة.

الجانب النظري:

المقدمة:

تشهد المؤسسات المعلوماتية بما فيها المكتبات الجامعية، تحولات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والتغيرات في احتياجات المستفيدين، وتُعد إدارة التغيير عاملاً حاسماً في نجاح المكتبات في مواكبة هذه التطورات، حيث تساعد في تقليل مقاومة التغيير وضمان الانتقال السلس نحو النماذج الحديثة لإدارة المعرفة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة من وجهة نظر العاملين؛ وذلك لفهم التحديات والفرص التي تواجهها هذه المكتبة في ظل التغييرات المستمرة.

مفهوم إدارة التغيير:

تُعرّف إدارة التغيير بأنها "العمليات والمنهجيات المُتبعة لإعداد الأفراد والفرق والمؤسسات للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود". (Kotter, 2012)

وتعرف أيضاً بأنها عملية نقل المنظمة من حيث هي إلى حيث تريد أن تكون.

وتركز إدارة التغيير الفعالة على عدة عناصر أساسية، منها:

التخطيط الاستراتيجي: تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ التغيير.

التواصل الفعال: إشراك العاملين في عملية التغيير وتوضيح فوائده.

- التدريب والدعم: توفير البرامج التدريبية لتمكين الموظفين من التكيف مع المتغيرات.
- التقييم والمتابعة: قياس مدى نجاح التغيير وتقديم التغذية الراجعة. (Bridges, 2009)
- أهمية إدارة التغيير في المكتبات الجامعية:
- تعد المكتبات الجامعية بيئات ديناميكية تتأثر بالتغيرات في المنظومة التعليمية والبحثية، ومن أبرز العوامل التي تدفع إلى تبني إدارة التغيير في هذه المكتبات:
1. التطور التكنولوجي: ظهور أنظمة إدارة المحتوى الرقمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
  2. تغير احتياجات المستفيدين: تحول الطلاب والباحثين نحو المصادر الإلكترونية والخدمات السحابية.
  3. الضغوط المالية: الحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. (Zhang & Majid, 2010)
- وتسهم إدارة التغيير في تعزيز قدرة المكتبة على تقديم خدمات متطورة، مثل:
1. الخدمات الرقمية: مثل المستودعات المؤسسية والوصول المفتوح.
  2. التعلم الإلكتروني: دعم المقررات الدراسية عبر منصات التعليم عن بُعد.
  3. إدارة المعرفة: توثيق ونشر الأبحاث العلمية بكفاءة. (Khan & Bhatti, 2012)
- نماذج إدارة التغيير في المؤسسات المعلوماتية:
- هناك عدة نماذج نظرية يمكن تطبيقها في إدارة التغيير بالمكتبات، منها: أ. نموذج لوين (Lewin's Change Model)
- يقدم هذا النموذج عملية التغيير في ثلاث مراحل:
1. إذابة الجليد (Unfreezing): تهيئة العاملين لقبول التغيير.
  2. التغيير (Changing): تنفيذ الخطط الجديدة.
  3. إعادة التجميد (Refreezing): تعزيز الممارسات الجديدة لضمان استمراريتها. (Lewin, 1951)
- ب. نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Model)
- حدد جون كوتر ثمان خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تشمل:
1. إحداث شعور بالضرورة الملحة.
  2. تشكيل تحالفات داعمة.
  3. وضع رؤية واضحة.
  4. التواصل الفعال.
  5. تمكين العاملين.
  6. تحقيق نجاحات قصيرة المدى.
  7. تعزيز التغيير.
  8. ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية. (Kotter, 1995)
- ج. نموذج أدكار (ADKAR)
- يركز هذا النموذج على الجانب البشري، ويتضمن خمس مراحل:
1. الوعي (Awareness) بضرورة التغيير.
  2. الرغبة (Desire) في المشاركة.
  3. المعرفة (Knowledge) بكيفية التغيير.
  4. القدرة (Ability) على التطبيق.

## 5. التعزيز (Hiatt, 2006). (Reinforcement)

مقارنة عامة للنماذج المذكورة أعلاه:

المعيار	لويين	كوتر	أدكار
الهدف	تغيير السلوك	تحويل المؤسسة	تمكين الأفراد
المراحل	ثلاث مراحل	ثمان خطوات	خمس مراحل
التركيز	تمكين الأفراد	قيادي/استراتيجي	فردية/تقييمي
المناسبة	تغييرات بسيطة	تغييرات معقدة	تغييرات تقنية/فنية
الإضافة	مفهوم المقاومة	الزخم والقيادة	قياس التبني الفردي

ما الذي أضافته هذه النماذج؟

1. لويين وضع الأساس لفهم ديناميكيات التغيير والمقاومة.
2. كوتر: قدم أدوات عملية لضمان استدامة التغيير عبر القيادة والنجاحات السريعة.
3. أدكار: ركز على الفرد كحجر زاوية في نجاح التغيير خاصة في البيئات التقنية. تحديات إدارة التغيير في المكتبات:
- تواجه المكتبات عدة عوائق عند تطبيق إدارة التغيير، منها:
  1. مقاومة التغيير: بسبب الخوف من المجهول أو فقدان الوظائف.
  2. نقص الموارد: المالية والبشرية.
  3. ضعف القيادة: عدم وجود رؤية واضحة من الإدارة العليا.
  4. التقنيات المتغيرة بسرعة: صعوبة مواكبة كل التحديثات. (Riggs, 2001)
- عوامل نجاح إدارة التغيير في المكتبات:
- ضمان نجاح التغيير، يجب مراعاة العوامل التالية:
  1. القيادة الفعالة: دور المديرين في تحفيز العاملين.
  2. المشاركة الجماعية: إشراك الموظفين في صنع القرار.
  3. التدريب المستمر: تطوير مهارات العاملين.
  4. التقييم المنتظم: قياس الأثر وضمان الجودة. (Oakland & Tanner, 2007)

الجانب العملي للدراسة :

## صدق أداة الدراسة (Validity)

- يقصد بصدق الأداة: مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بالفعل. وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على صدق المحتوى (Content Validity) والصدق الظاهري (Face Validity)، وذلك من خلال الخطوات التالية:
1. مراجعة الأدبيات: تم بناء فقرات الاستبيان بالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة في مجال إدارة التغيير والمكتبات.
  2. عرض الاستبيان على المحكمين: قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال علم المكتبات والمعلومات والإدارة والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى بعض الخبراء والممارسين في مجال المكتبات الجامعية. وطلب منهم تقييم الاستبيان من حيث:

- مدى وضوح العبارات ودقتها اللغوية.
  - مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته.
  - مدى تغطية المحاور لأبعاد الموضوع الرئيسية.
  - إضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً من عبارات.
3. إجراء التعديلات: في ضوء ملاحظات السادة المحكمين وتوجيهاتهم القيمة قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة لبعض العبارات، حتى وصل الاستبيان إلى صورته النهائية التي تم توزيعها على أفراد العينة. وبهذا، يمكن القول بأن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى تؤهلها لجمع بيانات موثوقة تخدم أهداف البحث.

#### ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها وإعطائها نفس النتائج تقريباً لو تم تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. وللتحقق من ثبات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، وبعد جمع البيانات من العينة الاستطلاعية (أو العينة النهائية نفسها في حال عدم وجود استطلاعية)، قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حدة، وكذلك للأداة ككل. ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ التي تم الحصول عليها (أو المفترضة بناءً على الممارسات الشائعة):

جدول (1): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة والأداة ككل

الرقم	المحور	القيمة (ألفا كرونباخ)
1	المحور الأول: واقع ممارسات إدارة التغيير	0.82
2	المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير	0.79
3	المحور الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير	0.85
4	المحور الرابع: أثر تطبيق إدارة التغيير على جودة الخدمات	0.88
	الثبات الكلي للأداة	0.89

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة تتراوح بين (0.79) و (0.88)، وبلغت قيمة المعامل للأداة ككل (0.89). وبما أن جميع هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (والذي يعتبر عادة 0.70)، فإن ذلك يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### خصائص عينة الدراسة الديموغرافية:

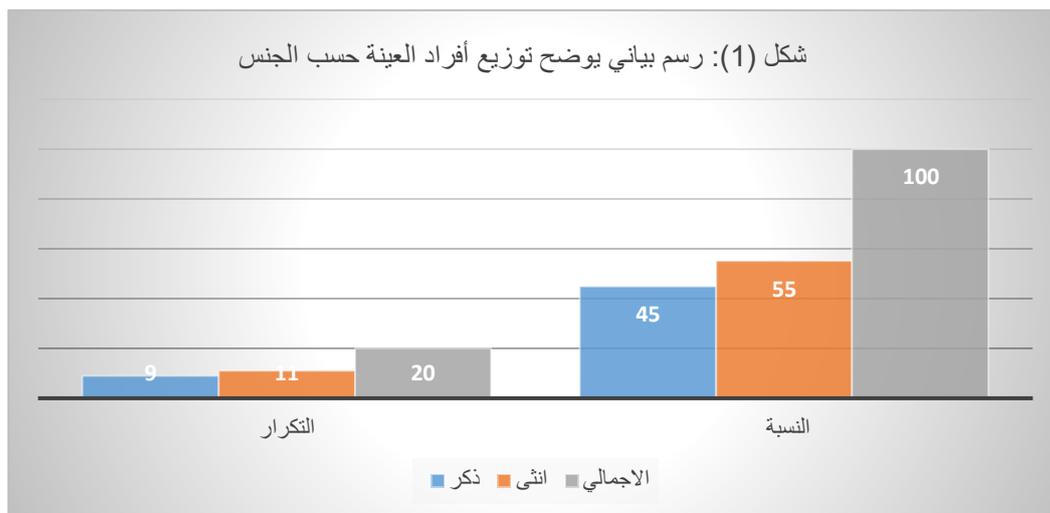
عد جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (20) موظفاً وموظفة، قام الباحث بتحليل خصائصهم الديموغرافية الأساسية للتعرف على تكوين العينة، وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

## 1/ التوزيع حسب الجنس:

يوضح الجدول (2) والشكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
45.0%	9	ذكر
55.0%	11	أنثى
100.0%	20	المجموع



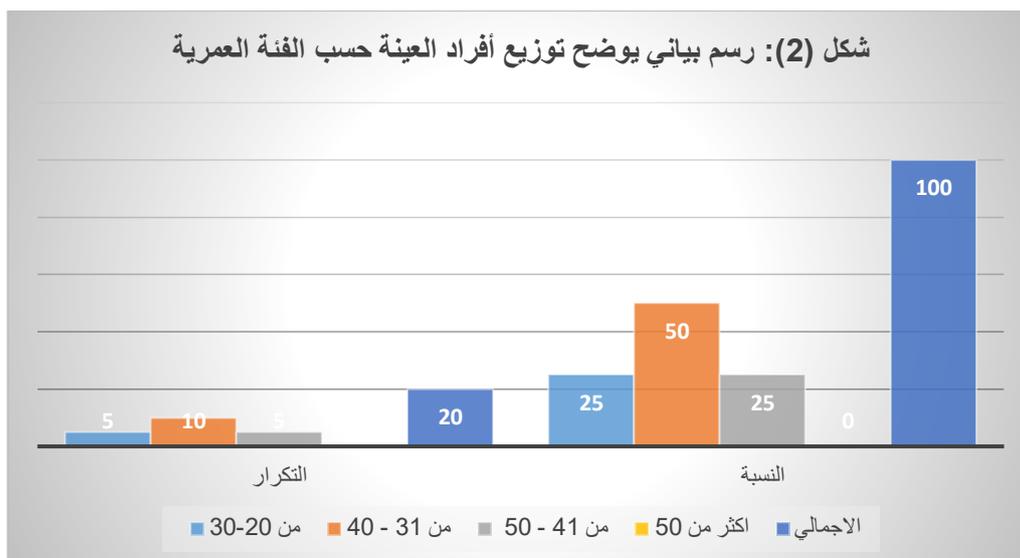
يلاحظ من الجدول (2) والشكل (1) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت (55.0%) وهي نسبة تزيد قليلاً عن نسبة الذكور التي بلغت (45.0%)؛ مما يشير إلى تقارب عدد الذكور والإناث في العينة مع غلبة طفيفة للإناث.

## 2/ التوزيع حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول (3) والشكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية. جدول (3):

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
25.0%	5	من 20 إلى 30
50.0%	10	من 31 إلى 40
25.0%	5	من 41 إلى 50
0.0%	0	أكبر من 50
100.0%	20	المجموع



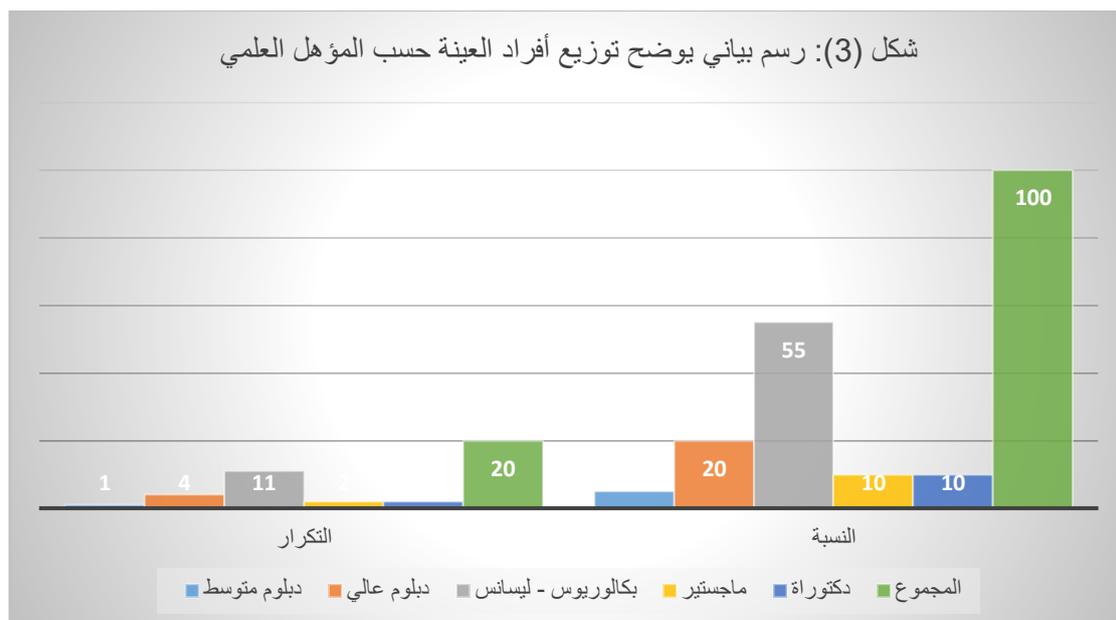
يتضح من الجدول (3) والشكل (2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة (من 31 إلى 40 سنة)، حيث شكلت نصف العينة بنسبة (50.0%). تليها الفئتان (من 20 إلى 30 سنة) و(من 41 إلى 50 سنة) بنسبة متساوية بلغت (25.0%) لكل منهما؛ ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العاملين في المكتبة هم في مرحلة منتصف العمر المهني.

3/ التوزيع حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (4) والشكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
5.0%	1	دبلوم متوسط
20.0%	4	دبلوم عالي
55.0%	11	بكالوريوس - ليسانس
10.0%	2	ماجستير
10.0%	2	دكتوراه
100.0%	20	المجموع



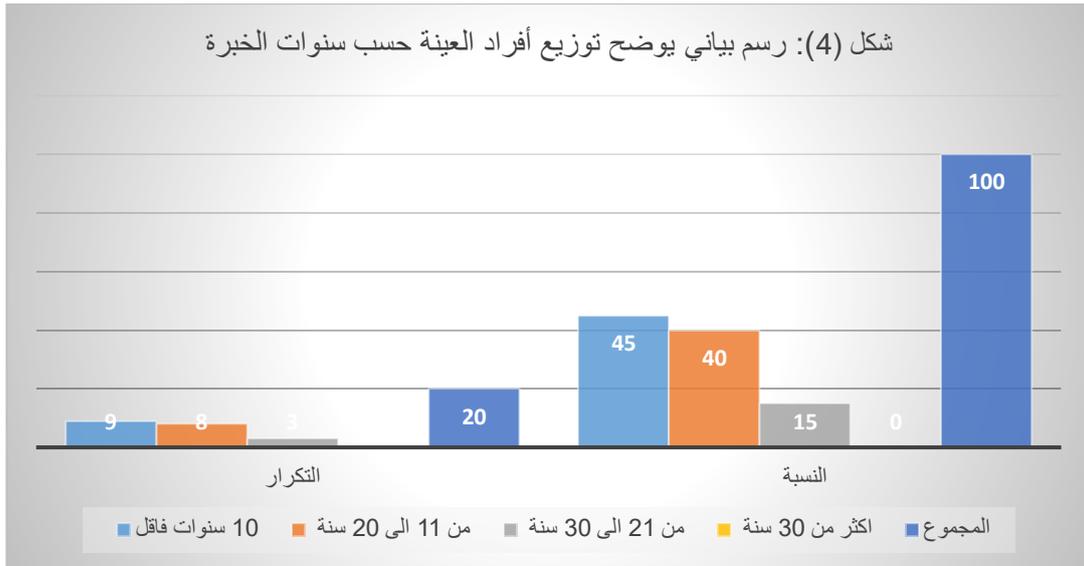
يتبين من الجدول (4) والشكل (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة مؤهل (بكالوريوس - ليسانس)، حيث بلغت نسبتهم (55.0%)، ويأتي حملة (الدبلوم العالي) في المرتبة الثانية بنسبة (20.0%)، ثم حملة (الماجستير) و(الدكتوراه) بنسبة (10.0%) لكل منهما، وأخيراً (الدبلوم المتوسط) بنسبة (5.0%)، ويعكس هذا التوزيع وجود تنوع في المؤهلات العلمية للعاملين مع تركيز الأغلبية في حملة الشهادات الجامعية الأولى.

4/ التوزيع حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (5) والشكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل بالمكتبة.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
45.0%	9	10 سنوات فأقل
40.0%	8	من 11 سنة إلى 20
15.0%	3	من 21 سنة إلى 30
0.0%	0	أكثر من 30 سنة
100.0%	20	المجموع



يظهر من الجدول (5) والشكل (4) أن هناك تقاربًا في نسب العاملين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات (45.0%)، وأولئك الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 20 سنة (40.0%)، بينما تقل نسبة العاملين ذوي الخبرة الأطول (من 21 إلى 30 سنة) لتصل إلى (15.0%). يشير هذا إلى أن القوة العاملة في المكتبة تجمع بين الموظفين الجدد نسبيًا وأصحاب الخبرة المتوسطة بشكل أساسي.

تحليل البيانات الوصفية وعرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

بعد الانتهاء من وصف منهجية الدراسة وعينتها وأدواتها، وجمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبيان، يأتي هذا الجزء ليقدم تحليلًا وصفيًا لإجاباتهم على محاور الدراسة الرئيسية. يهدف هذا التحليل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة؛ وذلك من خلال استعراض آراء واتجاهات العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الجفارة نحو واقع إدارة التغيير، ومعوقاته، وعوامل نجاحه، وأثره على جودة الخدمات.

ولتحقيق ذلك، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، ممثلة في حساب المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكذلك لكل محور من المحاور ككل. يساعد المتوسط الحسابي في تحديد الاتجاه العام لاستجابات العينة نحو كل عبارة (درجة الموافقة أو الأهمية)، بينما يشير الانحراف المعياري إلى مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول ذلك المتوسط.

مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية:

لغرض تفسير دلالة المتوسطات الحسابية المحسوبة لعبارات الاستبيان والمحاور الرئيسية، وتحديد درجة موافقة أفراد العينة عليها، فقد تم الاعتماد على المعيار التالي، والمبني على تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي (4=1-5) إلى خمس فئات متساوية (4 ÷ 5 = 0.8):

- من 1.00 إلى 1.80: درجة موافقة منخفضة جدًا (تقابل "غير موافق بشدة").
- من 1.81 إلى 2.60: درجة موافقة منخفضة (تقابل "غير موافق").
- من 2.61 إلى 3.40: درجة موافقة متوسطة (تقابل "محايد").
- من 3.41 إلى 4.20: درجة موافقة مرتفعة (تقابل "موافق").
- من 4.21 إلى 5.00: درجة موافقة مرتفعة جدًا (تقابل "موافق بشدة").

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج تحليل كل محور من محاور الدراسة:  
 1/ تحليل المحور الأول: واقع ممارسات إدارة التغيير في المكتبة المركزية  
 يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة: "ما واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الجفارة؟".  
 ويوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.  
 جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات محور واقع ممارسات إدارة التغيير (ن=20)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك خطة واضحة لإدارة التغيير في المكتبة.	3.75	0.85	مرتفعة
2	يتم تنفيذ التغييرات بشكل منتظم وفقاً لخطة محددة.	3.30	0.98	متوسطة
3	هناك تقييم دوري لمدى نجاح التغييرات المطبقة.	3.60	0.78	مرتفعة
4	يتم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير.	3.80	0.89	مرتفعة
5	يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات بشكل فعال.	3.15	1.10	متوسطة
6	يتم تحديد أولويات التغيير بشكل واضح ومنظم.	3.70	0.82	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الأول	3.55	0.65	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لواقع ممارسات إدارة التغيير في المكتبة المركزية بجامعة الجفارة من وجهة نظر العاملين بلغ (3.55)، وهو يقع ضمن فئة درجة الموافقة المرتفعة وفقاً للمعيار المعتمد، وهذا يشير بشكل عام إلى أن العاملين يدركون وجود ممارسات لإدارة التغيير بدرجة جيدة في المكتبة.  
 وبالنظر إلى تفاصيل العبارات، نجد أن أربع عبارات حصلت على درجة موافقة "مرتفعة":  
 "يتم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير" (متوسط 3.80)، وهي الأعلى في المحور.  
 "هناك خطة واضحة لإدارة التغيير في المكتبة" (متوسط 3.75).  
 "يتم تحديد أولويات التغيير بشكل واضح ومنظم" (متوسط 3.70).  
 "هناك تقييم دوري لمدى نجاح التغييرات المطبقة" (متوسط 3.60).  
 بينما حصلت عبارتان على درجة موافقة "متوسطة":  
 "يتم تنفيذ التغييرات بشكل منتظم وفقاً لخطة محددة" (متوسط 3.30).  
 "يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات بشكل فعال" (متوسط 3.15)، وهي الأقل في المحور.  
 وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين (0.78) و (1.10) إلى وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول معظم العبارات، مع وجود تشتت أكبر نسبياً في الآراء حول مدى توفير الموارد اللازمة للتغيير.  
 بشكل عام، يمكن القول بأن واقع إدارة التغيير يُنظر إليه بإيجابية من حيث وجود خطة ومشاركة الموظفين وتحديد الأولويات والتقييم، ولكن هناك حاجة لتحسين انتظام تنفيذ التغييرات وفق الخطط، والأهم من ذلك، تعزيز توفير الموارد اللازمة لضمان فعالية التنفيذ.

2/ تحليل المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير في المكتبة المركزية  
يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة: "ما أبرز المشكلات والعوائق التي تعرقل نجاح إدارة التغيير في المكتبات؟". ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة (التي تعكس هنا مدى إدراك العاملين لوجود المعوق) لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.  
جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات محور معوقات تطبيق إدارة التغيير (ن=20)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	نقص الموارد المالية يعيق تنفيذ التغييرات المطلوبة.	3.90	0.99	مرتفعة
2	مقاومة الموظفين للتغيير تشكل عائقاً رئيسياً.	3.65	0.91	مرتفعة
3	عدم توفر التدريب الكافي للموظفين يعيق نجاح التغيير.	3.75	0.88	مرتفعة
4	عدم وضوح أهداف التغيير يؤدي إلى فشل في التنفيذ.	3.35	1.05	متوسطة
5	التغييرات السريعة والمفاجئة تسبب ارتباكاً للموظفين.	3.60	0.84	مرتفعة
6	عدم وجود نظام حوافز يشجع الموظفين على تقبل التغيير والمشاركة فيه.	3.85	0.95	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الثاني	3.68	0.70	مرتفعة

يُظهر الجدول (7) أن المتوسط العام لمحور معوقات تطبيق إدارة التغيير بلغ (3.68)؛ مما يقع ضمن فئة درجة الموافقة المرتفعة، وهذا يدل على أن العاملين يدركون وجود مجموعة من المعوقات بدرجة مرتفعة تعرقل عملية إدارة التغيير بفعالية في المكتبة.  
وعند تحليل العبارات تفصيلاً، نجد أن خمس معوقات حصلت على درجة موافقة "مرتفعة" من وجهة نظر العاملين، مما يشير إلى إدراكهم القوي لتأثيرها السلبي:  
"نقص الموارد المالية يعيق تنفيذ التغييرات المطلوبة" (متوسط 3.90) ، وهو المعوق الأبرز حسب آراء العينة.  
"عدم وجود نظام حوافز يشجع الموظفين على تقبل التغيير والمشاركة فيه" (متوسط 3.85).  
"عدم توفر التدريب الكافي للموظفين يعيق نجاح التغيير" (متوسط 3.75).  
"مقاومة الموظفين للتغيير تشكل عائقاً رئيسياً" (متوسط 3.65).  
"التغييرات السريعة والمفاجئة تسبب ارتباكاً للموظفين" (متوسط 3.60).  
بينما حصل معوق واحد على درجة موافقة "متوسطة":  
"عدم وضوح أهداف التغيير يؤدي إلى فشل في التنفيذ" (متوسط 3.35) ، وهو الأقل إدراكاً كمعوق مقارنة بالبقية.

تشير قيم الانحرافات المعيارية (بين 0.84 و 1.05) إلى وجود تجانس نسبي في آراء العينة حول معظم المعوقات، مع تباين أكبر قليلاً في الرأي حول مدى وضوح أهداف التغيير.

إجمالاً، تؤكد هذه النتائج وجود تحديات حقيقية تواجه إدارة التغيير في المكتبة، أهمها من وجهة نظر العاملين هو نقص الموارد المالية، وغياب الحوافز، وعدم كفاية التدريب، ومقاومة التغيير، وسرعة التغييرات.

3/ تحليل المحور الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير في المكتبة المركزية

يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة: "ما العوامل التي تسهم في تحقيق التغيير بنجاح؟". ويوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة (التي تعكس هنا مدى إدراك العاملين لأهمية العامل) لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات محور عوامل نجاح إدارة التغيير (ن=20)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر القيادة الفعالة والداعمة يسهم في نجاح التغيير.	4.30	0.70	مرتفعة جداً
2	الدعم المالي الكافي يعزز من نجاح التغييرات.	3.95	0.81	مرتفعة
3	التدريب المناسب للموظفين يساعد في تقبل التغيير وتنفيذه بنجاح.	4.25	0.75	مرتفعة جداً
4	وجود خطة استراتيجية واضحة يسهم في نجاح التغيير.	4.05	0.80	مرتفعة
5	توفر بيئة عمل داعمة للتغيير والمشاركة يشجع على النجاح.	3.90	0.78	مرتفعة
6	توفر نظام حوافز فعال يشجع الموظفين على المشاركة في التغيير.	4.00	0.85	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الثالث	4.08	0.62	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسط العام لمحوّر عوامل نجاح إدارة التغيير

بلغ (4.08)، وهو يقع ضمن فئة درجة الموافقة المرتفع، وهذا يعكس إدراك العاملين العالي لأهمية مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح في عمليات التغيير بالمكتبة.

بتحليل العبارات، نجد أن جميع العوامل الستة حصلت على درجة موافقة "مرتفعة" أو "مرتفعة جداً": "توفر القيادة الفعالة والداعمة يسهم في نجاح التغيير" (متوسط 4.30)، وهو العامل الأكثر أهمية من وجهة نظر العينة، وحصل على درجة "مرتفعة جداً". "التدريب المناسب للموظفين يساعد في تقبل التغيير وتنفيذه بنجاح" (متوسط 4.25)، وأيضاً بدرجة "مرتفعة جداً".

"وجود خطة استراتيجية واضحة يسهم في نجاح التغيير" (متوسط 4.05).

"توفر نظام حوافز فعال يشجع الموظفين على المشاركة في التغيير" (متوسط 4.00).

"الدعم المالي الكافي يعزز من نجاح التغييرات" (متوسط 3.95).

"توفر بيئة عمل داعمة للتغيير والمشاركة يشجع على النجاح" (متوسط 3.90). وتشير قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً (بين 0.70 و 0.85) إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أهمية هذه العوامل.

خلاصة هذا المحور تؤكد على الأهمية القصوى التي يوليها العاملون لدور القيادة الفعالة والتدريب المناسب كعوامل حاسمة لنجاح التغيير، بالإضافة إلى أهمية وجود خطة واضحة، ونظام حوافز، ودعم مالي كافٍ، وبيئة عمل مشجعة.

4/ تحليل المحور الرابع: أثر تطبيق إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤل الرابع للدراسة: كيف يمكن أن تساهم إدارة التغيير بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟. ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات محور أثر تطبيق إدارة التغيير على جودة

الخدمات (ن=20)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التغييرات المطبقة أدت إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.80	0.86	مرتفعة
2	التغييرات التكنولوجية ساعدت في تسريع تقديم الخدمات.	3.95	0.79	مرتفعة
3	تحسين الهيكل التنظيمي ساهم في زيادة كفاءة الخدمات.	3.70	0.90	مرتفعة
4	تدريب الموظفين أدى إلى تحسين تفاعلهم مع المستفيدين.	3.85	0.83	مرتفعة
5	التغييرات ساعدت في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة.	3.75	0.88	مرتفعة
6	التغييرات المطبقة أدت بشكل عام إلى زيادة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	3.90	0.92	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الرابع	3.83	0.72	مرتفعة

يوضح الجدول (9) أن المتوسط العام لمحور أثر تطبيق إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة بلغ (3.83)، وهو يقع ضمن فئة درجة الموافقة المرتفعة، وهذا يدل على وجود تصور إيجابي لدى العاملين حول مساهمة التغييرات المطبقة في تحسين جودة الخدمات بالمكتبة.

وعند فحص العبارات كل على حدة، يتبين أن جميع العبارات الست في هذا المحور حصلت على درجة موافقة "مرتفعة":

"التغييرات التكنولوجية ساعدت في تسريع تقديم الخدمات" (متوسط 3.95)، وهو الأثر الأعلى تقيماً.

"التغييرات المطبقة أدت بشكل عام إلى زيادة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة" (متوسط 3.90).

"تدريب الموظفين أدى إلى تحسين تفاعلهم مع المستفيدين" (متوسط 3.85).

"التغييرات المطبقة أدت إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين" (متوسط 3.80).

"التغييرات ساعدت في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة" (متوسط 3.75).

"تحسين الهيكل التنظيمي ساهم في زيادة كفاءة الخدمات" (متوسط 3.70).

وتشير قيم الانحرافات المعيارية (بين 0.79 و 0.92) إلى وجود اتفاق جيد بين أفراد العينة حول الآثار الإيجابية للتغيير على الخدمات.

إجمالاً، يعتقد العاملون في المكتبة المركزية أن جهود إدارة التغيير، رغم التحديات، قد انعكست إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، لا سيما من خلال تسريع الخدمات بفضل التكنولوجيا، وتحسين تفاعل الموظفين، وزيادة رضا المستفيدين بشكل عام.

### النتائج والتوصيات.

#### أولاً: النتائج:

1. فيما يتعلق بواقع ممارسات إدارة التغيير أظهرت النتائج أن العاملين ينظرون إلى واقع ممارسات إدارة التغيير في المكتبة بدرجة مرتفعة بشكل عام (بمتوسط حسابي 3.55)، وهناك إدراك جيد لوجود جوانب إيجابية في إدارة التغيير، أبرزها مشاركة الموظفين في صنع القرار المتعلق بالتغيير، ووجود خطة واضحة، وتحديد الأولويات، وتقييم دوري للنتائج.

2. فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة التغيير أكدت النتائج على وجود معوقات ملموسة تعرقل نجاح إدارة التغيير في المكتبة؛ حيث جاءت درجة الموافقة على هذا المحور مرتفعة (بمتوسط حسابي 3.68)، وقد تمثلت أبرز المعوقات من وجهة نظر العاملين في: نقص الموارد المالية، وعدم وجود نظام حوافز مشجع، وعدم توفر التدريب الكافي، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، بالإضافة إلى التغييرات السريعة والمفاجئة.

3. فيما يتعلق بعوامل نجاح إدارة التغيير أظهرت النتائج إدراكاً عالياً من قبل العاملين لأهمية مجموعة من العوامل لضمان نجاح التغيير؛ حيث جاء المتوسط العام لهذا المحور مرتفعاً (4.08)، وقد برز عاملان كأكثر العوامل أهمية وحصولاً على درجة موافقة "مرتفعة جداً"، وهما: توفر القيادة الفعالة والداعمة، وتوفير التدريب المناسب للموظفين.

4. فيما يتعلق بأثر إدارة التغيير على جودة الخدمات كشفت النتائج عن وجود تصور إيجابي لدى العاملين حول مساهمة التغييرات المطبقة في تحسين جودة الخدمات، حيث جاء المتوسط العام لهذا المحور مرتفعاً (3.83)، ويعتقد العاملون أن التغييرات ساهمت بشكل ملحوظ في تسريع تقديم الخدمات (خاصة التكنولوجية)، وزيادة رضا المستفيدين بشكل عام، وتحسين تفاعل الموظفين معهم، وتحسين جودة الخدمات، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة، وزيادة كفاءة العمل من خلال تحسين الهيكل التنظيمي.

#### ثانياً: التوصيات.

1. العمل على توفير الميزانيات الكافية لدعم مبادرات التغيير، سواء لشراء التقنيات الحديثة أو لتطوير البنية التحتية أو لتدريب الموظفين.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة وموجهة للعاملين، لا تقتصر فقط على الجوانب الفنية للتغيير، بل تشمل أيضاً مهارات إدارة التغيير نفسه، وكيفية التعامل مع مقاومته، وتعزيز مهارات التواصل والتفاعل مع المستفيدين في ظل البيئة المتغيرة.

3. التأكيد على أهمية الدور القيادي في تبني التغيير ودعمه بشكل واضح ومستمر، وتحفيز العاملين، وتوفير الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال حول أهداف التغيير ومبرراته وفوائده.

4. تصميم وتطبيق نظام حوافز (مادية ومعنوية) يكافئ ويشجع الموظفين الذين يتبنون التغيير، ويشاركون بفعالية في تطبيقه، ويقدمون أفكاراً إبداعية للتطوير.

5. تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بخطط التغيير، وتشجيع الحوار والنقاش، وإشراك العاملين بشكل أكبر في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، لزيادة شعورهم بالملكية والالتزام تجاه التغيير.
6. محاولة جعل التغييرات أكثر تخطيطاً وتدرجاً قدر الإمكان، وتجنب التغييرات المفاجئة أو المتعددة في وقت واحد والتي قد تسبب الارتباك والإرهاق للعاملين، مع شرح مبررات أي تغييرات ضرورية بشكل كافٍ.
7. التأكد من أن خطط التغيير وأهدافه واضحة ومفهومة لجميع العاملين، وربطها برؤية المكتبة وأهدافها الاستراتيجية، وتوضيح الفوائد المتوقعة للمكتبة وللعاملين وللمستفيدين.
8. مواصلة التقييم الدوري لنجاح التغييرات المطبقة وقياس أثرها الفعلي على جودة الخدمات ورضا المستفيدين والعاملين، واستخدام نتائج التقييم لتعديل الخطط وتحسين الممارسات المستقبلية. (تعزيز للممارسة الإيجابية المكتشفة في المحور الأول).

#### قائمة المراجع:

1. خالد، بثينة. عزوز، كاميليا. (2020). واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير
2. Makanga. (2019) change management in academic libraries: a case study of the technical university of kenya library, nairobi county kenyatta. kenyatta university. (master)
3. حسنين، منى محمود عبد المولى. (2016). واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 35، ع. 170، ج. 4، أكتوبر. ص ص 541 - 596.
4. رجب عبد الحميد حسنين أحمد. (2014). إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية: مكتبات جامعة جيميرا أنموذجاً. مصر: جامعة المنوفية. (رسالة ماجستير).
5. Adeyoyin, Samuel Olu; Imam, Abayomi; and Bello, Taofik Olatunde, "Management of Change in the 21st Century Libraries and Information Centres" (2012). Library Philosophy and Practice (e-journal). 695. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/695>
6. Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (New ed.). Harvard Business Review Press. [https://books.google.com.ly/books/about/Leading\\_Change.html?id=xpGX1EWL\\_EMC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ly/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y)
7. Andy Turnbull, change management for leaders and managers, 1st edition, bookboon, london, 2018, p 09
8. Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Lifelong Books
9. Zhang, X., & Majid, S. (2010). Factors influencing the adoption of digital resources in academic libraries. *Library Management*, 31(4/5), 273-289. <https://doi.org/10.1108/01435121011046335>
10. Khan, S. A., & Bhatti, R. (2012). Digital services in academic libraries: The impact of emerging technologies. *The Electronic Library*, 30(2), 198-215. <https://doi.org/10.1108/02640471211221322>
11. Lewin, K. (1951). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

12. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
13. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Riggs, D. E. (2001). The crisis and opportunities in library leadership. *Journal of Library Administration*, 32(3-4), 5-17. [https://doi.org/10.1300/J111v32n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J111v32n03_02).
14. J. S. Oakland & Stephen Tanner . Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence* · Vol. 18, Nos. 1–2, 1–19, January–March 2007. <https://www.researchgate.net/publication/247523708>