

استراتيجيات التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات
الأكاديمية من وجهة نظر المديرين بعمادة شؤون المكتبات –
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

**Strategic for organizational change towards sustainable
development in academic libraries from the point of
view of directors of the Deanship of Library Affairs –
Imam Abdul Rahman Bin Faisal University**

عبد الله عوض الكريم حاج أحمد ^{*1} aaelkreem@iau.edu.sa

عادل إسماعيل حمزة ² aimohamed@iau.edu.sa

مظفر أنور فقيري ³ maelrahim@iau.edu.sa

ميساء عبد اللطيف عباس ⁴ mabali@iau.edu.sa

^{*1 2 3 4} جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

المملكة العربية السعودية

تاريخ الإرسال: 2023/03/06 تاريخ القبول: 2023/06/08 تاريخ النشر: 2023/12/31

مستخلص

لا شك أن النجاح والتميز في السياسيات والإجراءات لأي مؤسسة تعليمية يعزز من تحسين مستوى الجودة والتصنيف. وأن التغيير في مؤسسات المعلومات يُمكنها من مواكبة التطورات الحديثة، وبناء الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها دعم تحقيق الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، علاوة على تحقيق معدلات عالية من الجودة دون إغفال مواكبة رؤى المؤسسات الدولية والإقليمية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويشكل غياب استراتيجيات التغيير التنظيمي في المكتبات الأكاديمية نحو المواكبة والتجديد بشكل عام، ورؤى وأهداف التنمية المستدامة على وجه الخصوص، ضعفاً في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الآنية والمستقبلية، وهو ما استوجب دراسة الوضع الراهن في المكتبات الأكاديمية والتعرف على الخطوات والانجازات نحو استراتيجيات التغيير التنظيمي من وجهة نظر المديرين تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة بالتركيز على عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، والتعرف على أهم ملامح التغيير التي تحتاجها المكتبات الأكاديمية، وتبني نموذج استراتيجي للتغيير يُمكن المكتبات الأكاديمية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية التغيير في المكتبات الأكاديمية نحو التطور والمواكبة تماشياً مع تغير تطلعات وحاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، بما يتماشى وغايات التنمية المستدامة والتي تركز على الإنسان كعنصر أساسي في عملية التغيير وتأثيره فيها من خلال استغلال الموارد بصورة تؤمن له المستقبل الأفضل، فضلاً عن تبنيها لنموذج إستراتيجي للتغيير في المكتبات الأكاديمية.

ستعتمد الدراسة المنهج التاريخي لمراجعة أدبيات الموضوع في الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي (منهج دراسة الحالة) لعرض النموذج المدروس في عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل والتحول نحو أهداف التنمية المستدامة، وإجراء المقابلات اللازمة مع المديرين والمسؤولين بمكتبات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التغيير التنظيمي، استراتيجية التغيير التنظيمي، التنمية المستدامة.

Abstract

There is no doubt that the success and excellence in the policies and procedures of any educational institution enhances the improvement of the level of quality and classification. And that the change in information institutions enables them to keep pace with modern developments, by building plans and strategies that would support the achievement of academic and institutional accreditation, in addition to achieving high levels of quality without neglecting to keep pace with the visions of international and regional institutions and achieving sustainable development goals.

The absence of organizational change strategies in academic libraries towards keeping pace and innovation in general, and the visions and goals of sustainable development in particular, constitutes a weakness in meeting the immediate and future needs and desires of beneficiaries, which necessitated studying the current situation in academic libraries and identifying the steps and trends towards organizational change strategies from the point of view of The directors to achieve the goals of sustainable development by focusing on the Deanship of Library Affairs at Imam Abdul Rahman Bin Faisal University, and identifying the most important features of change that academic libraries need, and adopting a strategic model for change that enables academic libraries to achieve the goals of sustainable development. The study gains its importance from the importance of change in academic libraries towards development and keeping pace with the change in the current and future aspirations and needs of the beneficiaries, in line with the goals of sustainable development, which focuses on the human being as an essential element in the process of change and its impact on it through the exploitation of resources in a way that secures a better future for him, as well as its adoption of a strategic model for change in academic libraries.

The study will adopt the historical approach to review the literature on the subject in previous studies, and the descriptive approach (case study approach) to present the model studied in the Deanship of

Library Affairs at Imam Abdul Rahman Bin Faisal University and the shift towards sustainable development goals, and to conduct the necessary interviews with managers and officials in university libraries.

Keywords : Change management, Organizational Change, Organizational Change Strategy, Sustainable Development

تمهيد

يعد التغيير في مجال المكتبات بصفة خاصة من الوسائل التي تعمل على إدارة التطورات الحديثة والمواكبة في المجال، من خلال بناء خطط وإستراتيجيات جديدة تعين مؤسسات المعلومات في تحقيق العديد من الامتيازات كالحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي مثلاً، وتحقيق أعلى معدلات الجودة الشاملة، ومواكبة تطورات ورؤى المؤسسات الدولية والإقليمية والمجتمع وتحديداً نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويتمثل الربط بين مفهومي التغيير والتنمية المستدامة في التحول نحو إتاحة كافة الموارد للجميع حالياً وضمان توافرها مستقبلاً، ولا يتحقق ذلك إلا بالسعي نحو تغيير واقع الخطط والاستراتيجيات نحو المستقبل وإلى الأفضل دائماً.

مشكلة البحث

إن الاستراتيجيات المبنية على أسس علمية تمثل عنصراً مهماً في أي عملية إدارية، فضلاً عن عملية إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسات المعلومات الأكاديمية، ويشكل غياب استراتيجيات التغيير التنظيمي في المكتبات الأكاديمية نحو مواكبة التطورات والأهداف بشكل عام، ورؤى وأهداف التنمية المستدامة على وجه الخصوص، قصوراً إدارياً في تلبية حاجات ورغبات مجتمع المستفيدين منها الأنينة والمستقبلية وفقاً لأهداف التنمية

المستدامة، وهو ما استوجب دراسة الوضع الراهن في المكتبات الأكاديمية عبر التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي خطوات وممارسات استراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة في المكتبات الأكاديمية السعودية من وجهة نظر المديرين تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة؟ بالتركيز على عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

منهجية البحث

تعتمد الدراسة في الجانب النظري المنهج التاريخي من خلال عرضها لأهم الدراسات السابقة التي تناولت مضمون التغيير التنظيمي وإدارته، وإستراتيجياته، واستعراض أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في المكتبات الأكاديمية السعودية، وبالمقابل عرض أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والأهداف التي وضعها الإتحاد الدولي للمكتبات (الإفلا) المتماشية مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والربط بين التغيير التنظيمي والتنمية المستدامة. أما في الجانب التطبيقي تعتمد الدراسة استخدام المنهج الوصفي (منهج دراسة الحالة) لعرض نموذج عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في المملكة العربية السعودية في تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي للتحوّل نحو أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين. ولجمع البيانات تم إجراء المقابلات مع المديرين والمسؤولين بمكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجمع المعلومات المتعلقة بالإستراتيجيات ومخططات إعداد الرؤى والأهداف في المكتبات قيد الدراسة.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التغيير في دراسة قاسمي كمال (2005): هو التحوّل أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد؛

للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: 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 اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ الأهداف المؤسسية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال (كمال، 2005).

وتناولت سلى عبد الرحيم (2008) في دراستها للدكتوراه (تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية)، التغيير بأنه إعادة صياغة التوجهات للأفراد للاستجابة للتغيير، وأن إدارة التغيير هي عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ للتغيير. ويقصد بتخطيط التغيير وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير والطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك (عبد الرحيم، 2008).

ومن مفاهيم التغيير ما ذكره المخلافي (2009) في كتابه (القيادة الفاعلة وإدارة التغيير)، أن التغيير هو الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر جديد وهو بالتالي سمة ملازمة للمؤسسة، كونه يؤثر على أداء المنظمة فلا بد أن تتعايش معه بشكل دائم ومستمر، ولذا يجب على المنظمة أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تصبح أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافها (المخلافي، 2009).

تشارك مفاهيم التغيير في هدف رئيسي واحد، وهو جعل المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية، وهو أحد الآليات الأكثر شيوعاً التي تمكن المؤسسة من التحسن والتقدم وسط بيئة معادية، وعلى الرغم من ذلك يُعتبر التغيير وسيلة مهمة للتحفيز، إذ يُمكن المؤسسات من وضع خطط عمل لتحديد المهارات التي يمكن أن تسهم في الفعالية التنظيمية، كما أن التغيير لا يقتصر على الهياكل التنظيمية والإدارية فقط، بل يتعداها إلى المهام

والإجراءات والعمليات والخدمات وسياسات العمل (شركة هارفارد بزنس ببليشينغ، 2019).

إدارة التغيير ليست وصفة جاهزة يمكن استخدامها من قبل أي شخص، بل هي نوع من أنواع علم الإدارة، فإدارة التغيير لها معنيان مهمان، الأول يتعلق بإجراء تغييرات بطريقة مخطط لها وممنهجة، والثاني يتعلق بإدارة كيفية تفاعل الموظفين مع التغييرات، حتى في البيئات غير المستقرة عندما لا يكون لدى المؤسسة سيطرة كبيرة على جوانب معينة من تلك التغييرات، وتُعتبر إدارة التغيير مهمة جداً لأنها تساعد على تحسين قدرات المؤسسة باستمرار، ولها تأثير كبير على صنع القرار في المدى القصير والطويل (شركة هارفارد بزنس ببليشينغ، 2019).

التغيير التنظيمي هو عملية مخططة ومدروسة لإحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية للمؤسسة والانتقال بها إلى حالة تنظيمية مرغوب فيها وأكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية لضمان استمرارها وزيادة فعاليتها وتحسين أداء أعمالها (خبيزي، 2021).

استراتيجية التغيير التنظيمي هي المنهجية المراد بها التغيير بصورة منفصلة عن إدارة واستراتيجية المنظمة، فهي تمثل الإطار الشمولي لعمليات التغيير التي يخطط لها مديري المؤسسات، والذي يقدم منهجية ونمط إحداث التغيير بالمؤسسة، يعني التوجه العام نفسه والذي ينتظم المنظمة؛ الذي يمثل الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه؛ وهو في شكله العام يعكس الغاية الرئيسة من التغيير والمنهج أو الأسلوب التغيير (مختار، 2010).

تشير الأدبيات إلى وجود العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها المؤسسات في التغيير التنظيمي، منها ما ذكره مختار في كتابه (إدارة التغيير التنظيمي)، على النحو التالي: (مختار، 2010)

✓ استراتيجية النظم الحية للتغيير.

✓ استراتيجيات التغيير المخطط.

✓ استراتيجية التغيير الطارئ.

2. إستراتيجية النظم الحية للتغيير Living-Systems Strategy

تعتمد على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، هو في ذلك يختلف عن التغيير المخطط والذي ينتهي في الغالب بإتمام تنفيذ عملية التغيير في الفترة المخطط لها، وهو كذلك يختلف عن التغيير الطارئ والذي لا يحدث إلا عند بروز مشكلة ما تعترض المنظمة، ويرتكز أيضاً على مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاثة حقول رئيسية هي: هوية المنظمة - المعلومات ونظام المعلومات - العلاقات.

تمثل هذه الحقول المحتوى النظري لإستراتيجية النظم الحية للتغيير. وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستمرة عن كيف تعمل المنظمة والمجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة (الهوية والمعلومات والعلاقات)، وهو في هذا يتبع المبادئ ويقوم بتنفيذ الأعمال التي تستوفي شروط هذه الحقول الثلاثة (مختار، 2010) للعمل وفق هذه الإستراتيجية، يجب على قائد التغيير الاسترشاد بمبادئ معينة كالتوجه حيث توجد الطاقة العاملة بالمنظمة التي تتسم بالفاعلية والنشاط من العاملين، واختيار الأفراد الذين يملكون المعلومات اللازمة التي تحتاجها المنظمة للتنفيذ، وإشراكهم في عملية التغيير حتى يتسنى لهم التعبير عن اهتماماتهم الشخصية عند التنفيذ، والتركيز على بناء تاريخ المنظمة وكيفية تبادل المعلومات الجماعية التي تفيد الأفراد في معرفة الشكل الكلي للعمل الذي يمارسونه، والفهم الكامل لطريقة تنفيذ العمل ومعرفة الطرق الجديدة للعمل الجماعي بفعالية، وتمليك المعلومات الكاملة

للأفراد وخلق الوعي الكامل بالمعلومات، مع التحرك من التوحد للعمل الجماعي لبناء غاية مشتركة بالعمل الجماعي الذي يعبر بهم لتحقيق أهداف المنظمة. من هذا المنطلق نجد ان لهذه الإستراتيجية موجهات تتمثل في: الحوار الفعال بين جميع العاملين، عن طريق التداول في أمر التغيير، وتصميم مجال الحوار بهدف تداول المعلومات، واستعراض نتائجه بصورة جماعية، وتوليد المعلومات الغنية، وتشكيل الفريق، وتصميم قاعدة البيانات بالمنظمة لخلق بيئة معملية تمكن الفريق من بناء الخبرات والمعارف، وأخيراً تصفيف المعلومات وترتيبها بما يسهل الحصول عليها عند الحاجة.

3. استراتيجيات التغيير المخطط Planned Change Strategies

تتم وفق خطط موضوعة مسبقاً، وتكون فعالة عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل العمل بصورة أسهل، والغرض الأساسي من هذه الاستراتيجية هو تحسين فعالية واحد أو أكثر من مستويات الموارد البشرية، وموارد التشغيل، والقدرات التكنولوجية، والقدرات التنظيمية. فمجهودات التغيير التنظيمي للموارد البشرية تشمل نواحي التدريب والتطوير، وإدماج الموارد البشرية في ثقافة المنظمة، أو تغيير العادات والقيم التنظيمية وغيرها، أما موارد التشغيل فيكون التغيير فيها بهدف تطوير العمليات التشغيلية بالمنظمة من خلال تطوير الهياكل والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة، وتُعني القدرات التكنولوجية بتطوير قدرات المنظمة لإنتاج أو تطوير منتجات وخدمات جديدة، وهو ما يتطلب إعادة تصميمها لمواكبة التغيرات، وتعمل القدرات التنظيمية على تغيير الطريقة الروتينية التي يتم بها العمل أو أن يزيد العلاقة بين الأقسام، أو تغيير الثقافة الكلية للمنظمة. وتقسم استراتيجيات التغيير المخطط إلى قسمين، هما: (مختار، 2010)

استراتيجيات التغيير التدريجي: تعتمد فكرته على ادخال التغيير بجرعات صغيرة متدرجة وفق خطوات، ويتناسب مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار والأقل ارتباطاً بالمتغيرات البيئية الخارجية. ومن نماذجه إدارة الجودة الشاملة، ومرونة فريق العمل. استراتيجيات التحول الكامل (الجزري): وهو ما ينتظم في المنظمة بأكملها من هيكل تنظيمي، وسياسات، ونظم إنتاجية، وعلاقات، وثقافة تنظيمية للمنظمة. ومن أهم نماذجه: إعادة هندسة العمليات، وإعادة هيكلة المنظمة، والابتكار. ومن استراتيجيات التغيير التنظيمي أيضاً ما عرضه خبيزي (المنظمات الإدارية والتغيير التنظيمي) في نوعين، هما: (خبيزي، 2021)

✓ استراتيجية التغيير المتدرج

✓ استراتيجية التغيير البنوي

أ. استراتيجية التغيير المتدرج

من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط أو الطارئ، وتتأثر بعدة عوامل منها: مهارات وقدرة الأفراد في المشاركة، وثقافة المؤسسة، والتشجيع المستمر. وتستخدم في هذه الاستراتيجية العديد من الأساليب، وهي: المشاركة واسعة النطاق باعتبار أن التغيير عملية تخص جميع أفراد المؤسسة، والمشاركة المركزية حيث يشرك الأفراد الأكثر تأثيراً في عملية التغيير، أيضاً أسلوب الإقناع حيث يتم اقناع الأفراد الذين يؤثر التغيير عليهم بضرورة قبوله، وأخيراً أسلوب الإقناع عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير السريع مثلاً.

ب. استراتيجية التغيير البنوي

وتعتمد هذه الاستراتيجية على أساليب قيادية يخطط لها بعناية عند تنفيذ التغيير، ومنها هذه الأساليب: استراتيجية البراعة القيادية التي تعتمد على قدرة القيادي الإداري وتوفر الثقة بينه والأفراد لطرح فكرة التغيير، كما يمكن تطبيق أسلوب الإقناع في هذه الاستراتيجية، أو تطبيق استراتيجية الإلزام التي تستخدم عند ارتفاع معد مقاومة

التغيير إذا لم يكن هناك متسع من لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة، وأخيراً يمكن اتباع الاستراتيجية الدكتاتورية إذا كانت مقاومة التغيير قوية وتوشك أن توقع المنظمة في كارثة.

من الملاحظ أن ما تم تناوله من استراتيجيات عند خبزي (المنظمات الإدارية والتغيير التنظيمي) يبين تركيزها على الجوانب الإنسانية والنفسية من جهة الأفراد العاملين بالمنظمة المعنيين بالتغيير أو المراد بهم انجاز التغيير أو من خلالها، وبالمقابل اهتمت أيضاً بالاستراتيجيات القيادية التي يجب أن يتبعها قائد التغيير لمقاومة التغيير، حيث ركزت على في تناولها للاستراتيجيات وفقاً لدرجة مقاومة التغيير المتوقع حدوثها، وذلك بخلاف الاستراتيجيات التي ذكرها مختار (إدارة التغيير التنظيمي)، والتي اهتمت بشكل مباشر بالجانب التطبيق والعملية لعملية التغيير التنظيمي.

وبالتكيز على استراتيجية التغيير التنظيمي فإن للتغيير التنظيمي مجالات تمثل النقطة الجوهرية في استخدام الاستراتيجية أو الأسلوب الأنسب لإحداث عملية التغيير التنظيمي، وتمثل مجالات التغيير التنظيمي في: (خبزي، 2021)

التغيير الإنساني: والمراحل التي يمر بها الفرد العامل خلال عملية التغيير، والنواحي الإنسانية المستهدفة بالتغيير، كتغيير المهارات والاتجاهات والقيم والسلوك للأفراد، والتدريب والتعلم كآليات لإحداث التغيير التنظيمي الإنساني.

التغيير التكنولوجي: دوافعه وأسباب إحداث التغيير التكنولوجي ومراحله، واختيار الفريق والأسلوب ووضع الموازنة والمتابعة والتقييم، ومن الواقع فإن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر الواضح في ضرورة تغيير المنظمات نحو المنظمات الحديثة.

التغيير البنائي: والذي يركز على الهياكل التنظيمية من حيث الشكل والتطور والعوامل المؤثرة عليها وهياكلها الحديثة والفعالة، والتنظيم الشبكي فيها، ومراحل تغيير وإعداد الهياكل التنظيمية.

4. الحاجة إلى التغيير التنظيمي في المكتبات الأكاديمية

برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي في المكتبات الأكاديمية عبر الدعوات التي قامت بها منظمة الأمم المتحدة لمواكبة متطلبات تحقيق التنمية المستدامة للعام 2030 م، ودعوات الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (الإفلا) International Federation of Library Associations & Institutions (IFLA) كأحد المؤسسات المنوط بها تحقيق ما يلها من أهداف للتنمية المستدامة وذلك من خلال إصدار بيان (الإفلا) عن المكتبات والتنمية، حيث تم التأكيد فيه على أن حق الحصول على المعلومات هو من أهم حقوق الإنسان التي تواجه مشكلة الفقر وتدعم التنمية المستدامة. وتُعد المكتبات المكان الوحيد في كثير من المجتمعات الذي يوفر المعلومات لأفراد المجتمع؛ لتطوير التعليم واكتساب المهارات الجديدة وتوفير فرص العمل وإقامة المشروعات الاقتصادية واتخاذ القرارات الصائبة والتي تتعلق بالزراعة والصحة ومعالجة المشاكل البيئية. كما تلعب المكتبات دوراً فريداً كشريك تنموي مهم من خلال توفير المعلومات بكافة صورها وتقديم البرامج والخدمات التي تتعلق بالمعرفة في مجتمعات تشهد تغيراً سريعاً، أيضاً: (إفلا، 2021).

تمنح المكتبات فرص للجميع: تقدم المكتبات خدماتها ومحتوياتها للجميع بغض النظر عن أصلهم، أو جنسيتهم، أو نوعهم، أو سنهم، أو قدراتهم، أو ديانتهم، أو ظروفهم الاقتصادية، أو انتماءاتهم السياسية، وتساند الأقليات والمجموعات المهمشة، وتتأكد من حصول كل فرد على الفرص الاقتصادية وحقوق الإنسان. تمكن المكتبات الأفراد من تحقيق تنميتهم الذاتية: بالتعلم والابتكار، ودعم ثقافة التعلم والتفكير النقدي، وحماية حقوق المستخدمين في إتاحة المعلومات في بيئة آمنة، ومساعدة الأفراد على الانخراط مع المعاهد العامة والتي يحتاجونها لإتاحة الخدمات، والمشاركة المدنية، وتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية الجديدة.

تمنح المكتبات إتاحة المعرفة العالمية، الإتاحة الملائمة والمعبرة للمعلومات في كل أشكالها إن كانت في شكل مخطوط أو مطبوع أو مسموع ومرئي وحتى رقمي، مع تقديم الدعم الرسمي والغير رسمي للتعليم مدى الحياة، وحفظ الذكريات الخاصة بالتراث الشعبي والعادات والمعلومات الأصلية والأولية، وأيضا حفظ التراث القومي والثقافي والعلمي، عبر تكنولوجيا الاتصالات وشبكات مصادر المعلومات. يمنح المكتبيين إرشاداً خبيراً، للوصول إلى المعلومات التي يبحث عنها الأفراد، وتقديم التدريبات والدعم للحصول على المعلومات.

المكتبات جزء من مجتمع متعدد، وتعمل بشكل فعال ومختلف الظروف مع العديد من المجموعات المساهمة في المجتمع، وذلك بالتعاون مع الحكومات المحلية والوطنية والمجموعات المجتمعية والمؤسسات الخيرية وهيئات التمويل وشركات القطاع العام والخاص.

الاعتراف بدور المكتبات في تطوير أطر السياسات، لذا يجب على صانعي السياسات أن يعززوا من دور المكتبات ويستغلوا مهارات القائمين على المكتبات والعاملين في مجال المعرفة لحل مشاكل التنمية على مستوى المجتمع. لذا تحث الإفلا صانعي السياسات والمهتمين بالقضايا التنموية من تفعيل هذه المصادر القوية الحالية، والتأكيد على أن أي أطار تنموي بعد عام 2015 م. لابد وأن: (إفلا، 2021)

- ✓ يُقدر أهمية إتاحة المعلومات كعنصر أساسي يدعم التنمية.
- ✓ يعترف بالدور الذي يلعبه المكتبيين كأدوات تنموية.
- ✓ يشجع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على دعم أطر المعلومات اللازمة للتنمية – بتوفير شبكات المعرفة والمصادر البشرية والمعلوماتية -مثل المكتبات والهيئات العامة.

5. فلسفة التفكير المستدام في المكتبات الأكاديمية

التنمية المستدامة: هي الإدارة الحكيمة للموارد المتاحة بشكل يكفل الرخاء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وتحقيق الاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية والمقبلة، دون التقليل من شأن مرونة الخصائص الداعمة للحياة أو تكامل وتماسك النظم الاجتماعية (عبد الله، 2015)

يشير التفكير المستدام في المكتبات الأكاديمية إلى مواءمة القيم الأساسية للمكتبة ومواردها -بما في ذلك وقت الموظفين والطاقة والمرافق والتقنية -مع حق المجتمع المحلي والعالم في الازدهار ومساعدته على الوصول إلى حياة جديدة وحيوية من خلال الخيارات التي يتم اتخاذها في جميع مجالات عمليات المكتبة. وقد ولد هذا التعريف من مبادرة الاستدامة لمؤسسة مكتبة نيويورك، والذي تم تعريفه على أنه: "دعوة للمكتبات للتفكير بشكل مختلف، في كل عملية أو خيار نقوم به" سواء كان ذلك مرتبطًا بالعمليات، أو تصميم البرامج أو الخدمات أو التواصل والشراكات - أن تكون جزء من الفريق الذي يخلق الاتصالات، والتطورات، والحلول اللازمة لعالم أفضل يعد وسيلة رائعة لضمان جدارة مكتبك (حايك، 2021)

6. محاور التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات الأكاديمية

الوصول إلى المعلومات مسألة شاملة تدعم جميع أهداف التنمية المستدامة. وتسهم خدمات المكتبة في تحسين النتائج عبر أهداف التنمية المستدامة، من خلال: (حايك، 2021)

1. تعزيز مهارات محو الأمية للجميع، بما في ذلك محو الأمية الإعلامية والمعلوماتية، والمهارات الرقمية.

2. سد الفجوات في الوصول إلى المعلومات ومساعدة الحكومة والمجتمع على فهم احتياجات المعلومات على نحو أفضل.
3. توفير شبكات من برامج ومواقع الخدمات الحكومية.
4. تعزيز الاندماج الرقمي من خلال الوصول إلى تقنية المعلومات والاتصالات، وتوفير موظفين لمساعدة الناس على تطوير المهارات الرقمية جديدة.
5. العمل كقلب نابض للبحث والمجتمع الأكاديمي.
6. الحفاظ على ثقافة العالم وتراثه وإتاحتهما.

من هذا المنطلق فإن التغيير التنظيمي في المكتبات الأكاديمية نحو التنمية المستدامة أصبح حتمياً لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والخطط التي أعدتها المكتبات الأكاديمية، وعليه كان لابد من إدارته وفق رؤية واستراتيجية تنظيمية مبنية على أسس وممارسات التغيير التنظيمي تمكنها من مواكبة التطورات والمستجدات التكنولوجية، تماشياً مع متطلبات وحاجات ورغبات المستفيدين المعرفية الحالية والمستقبلية، والقدرة على مسيرة التقنيات الرقمية، وإتاحة سبل الوصول بالتنظيم الجيد للمعلومات والحصول عليها في بيئات جديدة ومتطورة.

7. التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة بمكتبات جامعة الإمام عبد

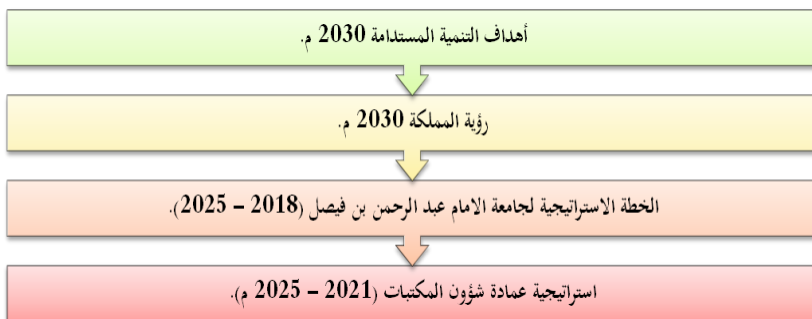
الرحمن بن فيصل

أعد عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (جامعة الدمام وقتها) استراتيجيتها الخمسية الأولى (2010 – 2015 م.)، وفق رؤية أن تصبح شريكة مبتكرة ضمن الرسالة الأكاديمية للجامعة، وتدعم تطور المعرفة وتشجذ التفكير النقدي بالإضافة إلى تنمية مهارات استرجاع المعلومات وذلك في اتجاه بناء مجتمع يتيح فرص التعلم مدى الحياة (النظم العربية المتطورة، 2011).

وكانت رسالتها بناءً على رسالة الجامعة بالأساس، والتي سعت من خلالها إلى توفير مصادر وبيئة تعلم وبحث تشجع على التفكير النقدي داخل المجتمع الأكاديمي، كما يقوم العاملون بالمكتبة بتوفير الخدمة لقطاع عريض من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال عمليات اختيار وتنظيم واسترجاع، وإتاحة مصادر المعلومات والمعرفة المختلفة، إلى جانب تقديم الإرشادات اللازمة لكل منهم، بالإضافة إلى تقديم أنشطة تتجاوز محيط الجامعة لتمتد إلى المجتمع المحيط بها، في سبيل إنشاء مكتبة قائمة على تلبية احتياجات مجتمع المستفيدين، وتتجاوز بخدماتها حدود الحرم الجامعي لتصل إلى قطاعات عدة في المجتمع المحيط (النظم العربية المتطورة، 2011).

أوضح عبد العزيز بن محمد آل سليمان أن عمادة شؤون المكتبات اعتمدت للخمس سنوات التالية (2016 – 2020 م.) السير بنفس الخطة الخمسية الأولى، وتنفيذ ما تم تأجيله من خطتها السابقة، إلا أن الواقع والتطور التكنولوجي والمعرفي حتم على إدارة العمادة النظر في خطتها الاستراتيجية للخمس أعوام المقبلة (2021 – 2025 م.)، حيث بُنيت استراتيجيتها على دعم ثلاث مرتكزات مرجعية تمثلت في: (مقابلة شخصية، 18، 12، 2022).

- ✓ أهداف التنمية المستدامة 2030 م.
- ✓ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م.
- ✓ الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (2018 – 2025 م.).



شكل رقم (1): المرتكزات المرجعية لإستراتيجية عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

وعليه اعتمدت العمادة في استراتيجيتها (2021 - 2025 م.) رؤية جديدة تمثلت في إتاحة وتمكين وتعزيز الوصول لمصادر المعرفة والتعلم بتواصل مستمر لدعم المهارات والاهتمامات البحثية لمجتمع الشركاء والمستفيدين، واشتملت رسالتها على الدعم المتطور لتقديم خدمات معرفية وبحثية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة، بالإضافة إلى القيم الأخلاقية والمبادئ الأساسية التي تنظم عمل منسوبي العمادة، والمتمثلة في إتاحة مصادر المعرفة للمستفيدين، وتحفيز وتمكين مهارات التعلم لدى المستفيدين باستمرار، وديمومة التواصل مع المهنيين، وركزت الاستراتيجية الجديدة (2021 - 2025 م.) على المحاور الرئيسية في الاستراتيجية السابقة (2010 - 2015 م.)، والمبينة في الشكل (1):(عمادة شؤون المكتبات، 2021):



شكل رقم (2): استراتيجيات عمادة شؤون المكتبات – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

من الواضح اعتماد الاستراتيجيات السبعة لعمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على العديد من الرؤى والاستراتيجيات المحلية والإقليمية والعالمية، كروية المملكة 2030 م، واستراتيجية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل والتي بنيت في الأساس على تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 م، كما يتبين تركيز هذه الاستراتيجيات على تحقيق متطلبات البيان المكتبات والتنمية الصادر عن اتحاد جمعيات المكتبات الدولي (الافلا) الداعم بشكل مباشر لأهداف التنمية المستدامة، من خلال تقديم المكتبات خدماتها ومحتوياتها للجميع، وتمكين الأفراد من تحقيق تنميتهم الذاتية بالتعلم والابتكار وإتاحة المعرفة العالمية بشكل ملائم ومعبر للمعلومات في كل أشكالها، وتوجيه وإرشاد الراغبين في المعلومات، والمساهمة بصورة فعالة في دعم المجتمعات باعتبار أن المعلومات هي عنصر أساسي في دعم التنمية، مع الاعتراف بدور

أخصائي المكتبات والمعلومات كأدوات فاعلة في التنمية، وتشجيع الدول بتوفير شبكات المعرفة والمصادر البشرية والمعلوماتية مثل المكتبات والهيئات العامة

8. استراتيجيات التغيير التنظيمي بمكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

ذكر عبد العزيز محمد آل سليمان أن أهم ما تمثلت فيه ممارسات واستراتيجيات التغيير التنظيمي المتبعة في مكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل هو استخدام استراتيجية النظم الحية للتغيير التي تعتمد مبدأ التغيير كعملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، وبما أن المكتبة مؤسسة أو منظمة تؤثر وتتأثر بمجتمعها والبيئات المحيطة بها، فهي بذلك ملزمة باستخدام استراتيجية النظم الحية تماشياً مع أهداف التنمية المستدامة، ورؤية المملكة 2030 م، واستراتيجية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (مقابلة شخصية، 18، 12، 2022)

الجدير بالذكر أن تطبيق استراتيجية التغيير المخطط بمكتبات الجامعة تم وفقاً للخطة الموضوعية مسبقاً، وقد ساهم التنبؤ بمستقبل وتطور مجال المكتبات والمعلومات، وتحديد مجال تكنولوجيا المعلومات، في فعالية استخدام هذه الاستراتيجية من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي واستخدام الروبوتات في المكتبات الأكاديمية. وبالتأكيد فإن المشكلات التي تطرأ بشكل مفاجئ تلزم إدارة المكتبة باتباع استراتيجية التغيير الطارئ التي تساهم في حل المواقف الآنية والعاجلة، وقد وضع ذلك في تعامل المكتبة خلال جائحة كورونا من مواصلة لتقديم خدمات المعلومات عن بعد، وتنفيذ بعض المهام والإجراءات الفنية عن بعض أيضاً.

9. مجالات التغيير التنظيمي في استراتيجيات مكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

أحدثت عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بعض التغييرات تنظيمية على الاستراتيجيات السبعة الرئيسية، فقد تم التأكيد على الاستمرار في تطوير البنية الادارية والتنظيمية دعماً لبرنامج تنمية القدرات البشرية (أحد مكونات رؤية المملكة 2030 م. والذي يهدف بالأساس إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليمي المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية (عمادة شؤون المكتبات، 2021).

وبالتكيز على الاستراتيجية الثانية الخاصة بتوفير التجهيزات المادية التي تلائم احتياجات كل من العاملين والمستفيدين، وضعت العمادة ضمن خططها العمل على إتاحة وتفعيل معمل السمعيات والترجمة ليكون داعماً للمستفيدين وتحديداً ذوي الاحتياجات الخاصة، أما الاستراتيجية الثالثة والمتعلقة بفهم احتياجات المستفيدين، وفي سبيل ترقية ودعم البحث العلمي بالجامعة ستعمل العمادة على تقديم خدمات إدارة وتحليل البيانات وإعداد الإحصاءات للباحثين لإنجاز بحوثهم على مستوى الدراسات العليا، وفيما يتعلق بالاستراتيجية الرابعة المعنية بتأسيس البنية الإشرافية ووضع سياسات مكتبات الجامعة أوضح محمد أجمل خان أن العمادة تسعى إلى مواصلة حصولها على الاعتماد المؤسسي والأكاديمي للأعوام القادمة، وأيضاً الحصول على شهادات الجودة والتميز الأخرى في هذا المضمار (مقابلة شخصية، 21، 12، 2022).

كما أضاف محمد أجمل خان أن العمادة وضعت من خلال استراتيجيتها السادسة والمتعلقة بتقديم خدمات معلومات تتسم بالمبادرة، توظيف وسائل الذكاء الاصطناعي عن طريق استخدام الروبوت، فضلاً عن الاستفادة من إمكانيات الفهرس الافتراضي الذي يعتمد على الملاحظة والتنقل بين الكتب في الرفوف بصورة افتراضية، ومواصلة

التأهيل والتدريب المستمر للعاملين المواكب للتطورات الحديثة والجارية بما يحقق أهداف الاستراتيجية السابعة، وبالنظر إلى الهياكل التنظيمية والمهام الوظيفية فإن العمادة قد اعتمدت في استراتيجيتها تطوير وتحديث المهام والواجبات المهنية بما يتناسب وتطور مجال تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الأكاديمية (مقابلة شخصية، 21، 12، 2021).

• الاستمرار في تطوير البنية الادارية والتنظيمية.	الاستراتيجية الأولى
• اناحة وتفعيل معمل السمعيات والترجمة، والتركيز على فئات ذوي الاحتياجات الخاصة.	الاستراتيجية الثانية
• تقديم خدمات إدارة وتحليل البيانات واعداد الاحصاءات للباحثين.	الاستراتيجية الثالثة
• مواصلة الحصول على الاعتماد المؤسسي والاكاديمي والجودة والتميز.	الاستراتيجية الرابعة
• الدعم المتواصل لتوفير مصادر معلومات متميزة بكافة أشكالها.	الاستراتيجية الخامسة
• دمج الذكاء الاصطناعي واستخدام الروبوت، والفهرس الافتراضي والملاحة والتنقل بين الكتب.	الاستراتيجية السادسة
• مواصلة برامج التأهيل والتدريب المستمر للعاملين	الاستراتيجية السابعة

شكل رقم (3): أبرز تحديثات استراتيجيات عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

10. الحاجة إلى التغيير التنظيمي بمكتبات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

وختم عبد العزيز بن محمد آل سليمان بالتأكيد على أنه مما لا شك فيه أن إدماج العديد المستجدات والقضايا يلزم بالضرورة إعادة النظر في الخطط والاسراتيجيات وفقاً لاسراتيجيات تغيير تنظيمي، ومن أهم القضايا التي دعت عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل إلى العمل على اجراء تغيير تنظيمي في اسراتيجيتها (2021 – 2025 م)، هي (مقابلة شخصية، 18، 12، 2022):
الدعوات المحلية والإقليمية والعالمية المتمثلة في أهداف التنمية المستدامة، ورؤية المملكة 2030 م، واسراتيجية الجامعة.

- ✓ إدماج الذكاء الاصطناعي والروبوتات في تسيير وإتاحة المعرفة.
- ✓ إعادة النظر في سياسات العمل وتحديث المهام والواجبات.
- ✓ المواصلة في دعم تنمية مهارات المستفيدين من خدمات مكتبات الجامعة.
- ✓ مراجعة قضايا التوظيف والتأهيل للشباب والكوادر السعودية.
- ✓ إدارة عملية التغيير ومقاومة التغيير وقيادة التغيير في مكتبات الجامعة.

11. النتائج

التغيير التنظيمي ممارسة ذات أهمية في إدارة المكتبات الأكاديمية نظراً لواقع التطور المعرفي والتكنولوجي، ووسيلة علمية مستمرة تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجال المكتبات.

جاءت التغييرات في اسراتيجيات عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل متماشية مع رؤية المملكة 2030 م واسراتيجية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (2018 – 2025 م)، وخطط التنمية المستدامة للمملكة.

الدعم الواضح للأهداف الاستراتيجية بما يتماشى مع ما جاء في بيان الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (الإفلا) عن المكتبات والتنمية، وبالتركيز على ما يجب أن تحققه المكتبات ومراكز المعلومات من أهداف.

اشتملت التغييرات في استراتيجية عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن فيصل على مجالات التغيير التنظيمي الثالثة والمتمثلة في التغيير والتطوير الانساني للمهارات والاتجاهات والقيم والسلوك للأفراد عبر برامج التدريب والتعلم، والتغيير التكنولوجي عبر ادماج المزيد من التقنيات، والتغير البنائي بتحديث وتطوير المهام الوظيفية داخل الهياكل التنظيمية.

ادماج تطبيقات الذكاء الاصطناعي والروبوتات وتأهيل العاملين المستمر أعاد النظر في سياسات وخطط وأهداف عمادة شؤون المكتبات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وذلك من خلال تحديث وتطوير استراتيجيتها الخمسية (2021 – 2025 م).

12. التوصيات

ضرورة اعتماد المكتبات الأكاديمية استراتيجيات التغيير التنظيمي عند العمل على تطوير السياسات والأهداف والخطط الاستراتيجية، بما يساهم في تنظيم وإدارة عملية التغيير المراد تنفيذه.

العمل على ادراج مجالات التغيير التنظيمي الثالثة والمتمثلة في التغيير والتطوير الانساني للمهارات والاتجاهات والقيم والسلوك للأفراد عبر برامج التدريب والتعلم، والتغيير التكنولوجي لما له من أثر في تحول المكتبات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتغير البنائي والذي يعمل على تطوير المهام الوظيفية والهياكل التنظيمية، وذلك ضمن تصميم خطط وبرامج التغيير.

ضرورة أن يشمل التغيير في الخطط والاستراتيجيات والسياسات والهياكل التنظيمية في المكتبات الأكاديمية أهداف التنمية المستدامة الواردة في بيان (الإفلا) عن المكتبات والتنمية.

ضرورة الاهتمام بعمل الشراكات الذكية مع المكتبات الأكاديمية الشبيه التي أثبتت تميزها في مجال التغيير الممنهج وذلك لتبادل الخبرات ومشاركة التجارب.

المداومة على مواكبة التطورات في مجال التغيير بتجميع ودراسة إصدارات المنظمات الداعمة لعمليات التغيير التنظيمي.

المراجع

1. عمادة شؤون المكتبات (2021). التقرير السنوي لعمادة شؤون المكتبات للعام الجامعي 1441 - 1442 هـ / 2020 - 2021 م. الدمام: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. مختار، حسن محمد أحمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
3. النظم العربية المتطورة (2011). الخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة الدمام. الدمام: جامعة الدمام.
4. خبيزي، سامية رابع (2021). المنظمات الإدارية والتغيير التنظيمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. عبد الرحيم، سلى سيد أحمد (2008). تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية. (رسالة دكتوراه). جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان.
6. شركة هارفارد بنس بيليشينغ (2019). لماذا إدارة التغيير؟ ولماذا هي مهمة؟ نشرة مخصصة لموظفي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. بوسطن: شركة هارفارد بنس بيليشينغ.
7. كمال، قاسمي (2005). إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة: جامعة ورقلة.

8. المخلافي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

المواقع والروابط الالكترونية

9. الإفلا، (2021). بيان الإفلا (IFLA) عن المكتبات والتنمية المستدامة. مسترجع في نوفمبر 18. 2021. متاح على: <https://www.ifla.org/node/8498>.
10. عبد الله، نوال محمد (2017). المكتبات العربية كشريك في تحقيق التنمية المستدامة: المكتبات المصرية العامة نموذجاً. مسترجع في نوفمبر 8. 2021. مجلة سايرينيان. (48). متاح على: http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=821:nawalabdullah&catid=316:papers&Itemid=93.
11. هايك، هيام (2021). التفكير المستدام وحلول مبادرات التنمية المستدامة من أجل عالم أفضل. مسترجع في نوفمبر 8. 2021. متاح على: <http://blog.naseej.com/> التفكير-المستدام-المكتبات.

المقابلات الشخصية

12. عبد العزيز بن محمد آل سليمان. وكيل عمادة شؤون المكتبات. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مقابلة شخصية. 12.18. 2022.
13. محمد أجمل خان. مدير وحدة الجودة والاعتماد الأكاديمي. عمادة شؤون المكتبات. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مقابلة شخصية. 2112. 2022.