

التغيير التنظيمي وأثره على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبات جامعة باتنة 1 نموذجا.

**The Impact of Managerial Change on the Algerian University Libraries: Batna 1 University Libraries as a Model.**

**L'Impact de la Mutation Managériale sur les Bibliothèques Universitaires Algériennes: les Bibliothèques de l'Université Batna 1 comme Modèle.**

بن الطيب زينب<sup>1\*</sup>، بودربان عز الدين<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2022/12/02

تاريخ القبول: 2021/10/02

تاريخ الإرسال: 2021/06/09

ملخص:

حتى تضمن المكتبات الجامعية الجزائرية لنفسها الاستمرار بقوة في بيئة شديدة التغيير، كان لابد لها من أقلمت مختلف مواردها البشرية وكذا المادية مع هذا التغيير وتجهيتها لتساعد على تنفيذ فكر إداري مختلف من شأنه الكشف عن نقاط الضعف والثغرات في أداء المكتبة ومن ثم معالجتها للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء فيما يعرف بالتغيير التنظيمي. لذا تأتي هذه الدراسة بهدف الوقوف على واقع تطبيق فكر التغيير التنظيمي الحديث في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على جودة أدائها. وقد استخدمنا المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة موزعة على مكتبي مكتبات جامعة باتنة 1. ومن أهم نتائج الدراسة أن الوعي بمفهوم التغيير التنظيمي لدى مكتبي المكتبات الجامعية الجزائرية وبأهميته في تطوير أداء هذه الأخيرة ما يزال محدودا جدا، وأن ذلك يحتاج إلى توعية وتعريف أوسع من أجل الوصول إلى أداء ذو جودة عالية لمكتباتنا الجامعية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي؛ المكتبات الجامعية الجزائرية؛ جودة الأداء؛ أثر التغيير التنظيمي؛ دراسة ميدانية؛ جامعة باتنة 1.

**Abstract :**

The Algerian university libraries have to assure for themselves sustainability in an environment of radical change, so that they can adapt, at first, their human resources, then, their material resources within this mutation. Thus, they will stand prepared to contribute to the execution of the new managerial thought that can permit to identify the weak points and the malfunctions in the library performance, to remedy and achieve the best performance level, in this case the managerial change. Our study attempted, on the one hand, to check to which extent the modern thought of managerial change was practically applied in the Algerian university libraries, and, on the other hand, to identify its impact on the quality of their performance. When adopting the descriptive approach, we used the questionnaire as an instrument for collecting data from Batna1 university librarians. We obtained significant results summarized in the respondents' unconsciousness about this new managerial concept, and about its importance in the development of these institutions' performance. This fact certainly necessitates more explanations and sensitization to attain quality performance within the Algerian university libraries.

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> Bentayeb Zineb, Department of Information and communication sciences and Library science, University of Batna1 , Algeria, [zineb.bentayeb39@gmail.com](mailto:zineb.bentayeb39@gmail.com)

<sup>2</sup> Boudebane Azzedine, University of Constantine2, Algeria, [boudebane.azzedine@yahoo.fr](mailto:boudebane.azzedine@yahoo.fr)

**Keywords:** Managerial change; Algerian university libraries; quality performance; managerial change impact; field study; Batna 1 University.

**Résumé :** Pour que les bibliothèques universitaires Algériennes assurent pour elles mêmes une pérennité dans un environnement de changement profond, elles sont dans l'obligation d'adapter avant tout leurs ressources humaines, puis leurs ressources matérielles dans cette mutation. Elles seront ainsi prêtes à contribuer à l'exécution d'une nouvelle pensée managériale qui sera apte à identifier les points faibles, les dysfonctionnements de leur performance, et y remédier pour atteindre le meilleur niveau de performance, en l'occurrence ce changement managérial. Cette étude a pour objectif d'essayer, d'un coté, de connaître le degré d'application de la pensée moderne de la mutation managériale dans les bibliothèques universitaires Algériennes, et de l'autre coté, d'identifier son impact sur la qualité de leur performance. En adoptant l'approche descriptive, nous avons utilisé le questionnaire comme instrument de collecte de données auprès des bibliothécaires de l'Université Batna 1. Nous avons pu obtenir des résultats assez significatifs qui se résument dans l'inconscience quant au nouveau concept managérial, et quant à son importance dans le développement de la performance de ces institutions. Cet état de fait nécessite plus d'explications et de sensibilisation pour arriver à une performance de qualité au sein des bibliothèques universitaires Algériennes.

**Mots clés :** Mutation managériale ; bibliothèques universitaires Algériennes ; performance qualité; impact du changement managérial; enquête; Université Batna 1.

#### مقدمة

المكتبات الجامعية كغيرها من مؤسسات المعلومات الأخرى تسعى دوماً إلى مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئة عملها التي أصبح التغيير فيها سمة جوهرية لها، فهي ليست متفوقة على نفسها بل إنها تمارس الانفتاح على هذه البيئة داخليا وخارجيا.

ولمواكبة هذا التغيير ومسايرته عمدت المكتبات بما فيها المكتبات الجامعية إلى إدخال إصلاحات تسييرية جديدة من شأنها أقلمة مناهجها وأنظمتها وكذا مهنييها مع كل ما يستجد، ذلك أنّ الحاجة إلى التغيير في هذا النوع من المؤسسات تبدو أكبر نتيجة ارتباطها الوثيق ببيئتها.

وتماشيا مع كل هذه التطورات والظروف المحيطة بالمنظمات، ظهر التغيير التنظيمي كحل أو السبيل الذي يمكن المكتبات بما فيها المكتبات الجامعية من البقاء والاستمرار، ذلك أنّ التغيير التنظيمي يعتبر بمثابة العصب في حياة المكتبة خاصة في ظل العصر الحالي الذي يتطلب التحديث المستمر والشامل في كافة المجالات.

والتغيير التنظيمي مطلوب للمكتبات وعلى رأسها المكتبات الجامعية، سواء في سلوكيات العاملين بها أو هيكلها التنظيمية أو في نظم الأداء والتكنولوجيا، وكون أن المكتبات الجامعية تمارس الانفتاح مع البيئة الخارجية مكنها ذلك من أخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوكيات تنظيمية وكذا أعطائها نوعا من المرونة، حتى يكون بمقدورها التماشي والتكيف مع هذه التغيرات.

ولأن التغيير التنظيمي يمس الوضع القائم والطرق المتعارف عليها لأداء الأفراد فمن البديهي أن يكون هناك أفراد يعارضون التغيير، لذا أصبح من الحتمي خلق شعور بالحاجة للتغيير، فهو لا يحدث من تلقاء نفسه بل نتيجة تضافر الجهود. فأصبح موضوع التغيير التنظيمي القضية الأولى في حقل الإدارة كونه يمثل خطوة إيجابية تقوم بها المكتبات لنقلها إلى مرحلة أكثر فاعلية. ناهيك وأن التغيير هنا ليس تكنولوجيا فحسب بل تشريعياً وتنظيمياً وهيكلية ومالية وتسييرياً فالحاجة إلى التغيير في أي منظمة شيء أساسي تفرضه التغيرات والتطورات الحاصلة، ذلك أن المنظمات التي لا تتغير تهرم وتزول فالتغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو بمثابة مواجهة لمشكلات المنظمة المعاصرة، والتكيف مع تحديات المستقبل.

تأسيساً لما تقدم، ونظراً للأهمية التي يلعبها التغيير التنظيمي في العصر الحالي وما يقدمه من خدمات متنوعة، جاءت إشكالية دراستنا لتتمحور في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التغيير التنظيمي على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية؟ وفيما تتمثل أهم معوقات تنفيذه فيها؟ وما سبل تجاوزها؟

وقد انبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية جملة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وعي مهنيي المكتبات الجامعية الجزائرية بمفهوم التغيير التنظيمي وأهميته في ترقية إدارة هذه الأخيرة إلى إدارة معاصرة تستجيب للتغيرات الحاصلة؟
  - ما مدى جاهزية المكتبات الجامعية الجزائرية ومهنييها نحو تبني التغيير التنظيمي فيها؟
  - فيما تتجلى أبرز جوانب تأثير التغيير التنظيمي على أداء المكتبات الجامعية الجزائرية؟
  - ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية الجزائرية؟ وكيف يمكن تجاوزها؟
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى إبراز الأثر الكبير للتغيير التنظيمي على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية، إلى جانب:
- الوقوف على مدى وعي مهنيي المكتبات الجامعية الجزائرية بأهمية وضرورة تطبيق فكر التغيير التنظيمي فيها، وكذا مدى جاهزيتهم لتنفيذه والعمل به.
  - تسليط الضوء على الدوافع التي تستدعي تبني التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية الجزائرية.
  - محاولة معرفة جوانب تأثير تبني المكتبات الجامعية الجزائرية للتغيير التنظيمي على أدائها.
  - تشخيص أهم المعوقات التي تحول دون تبني التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية الجزائرية
  - اقتراح حلول من شأنها معالجة هذه المعوقات ومن جهة وزيادة فاعلية تطبيق التغيير التنظيمي بمكتباتنا الجامعية الجزائرية.

**أهمية الدراسة :** تستمد هذه الدراسة أهميتها أولاً من أهمية الموضوع الذي تعالجه كونها تتطرق إلى موضوع ذي أهمية كبيرة في الوقت الراهن بالنسبة للإدارة المعاصرة، ذلك أنّ موضوع التغيير التنظيمي يعد بمثابة العمود الفقري لنجاح واستمرار بقاء أي منظمة فما بالك بالمكتبات الجامعية القلب النابض للتعليم العالي والبحث العلمي، فأهمية هذه الدراسة تظهر في كونها تساعد المهتمين والباحثين على فهم موضوع التغيير التنظيمي باعتباره من المواضيع الحديثة جداً ومعرفة كل ما يستجد حول الإدارة المعاصرة في ظل التطورات والتغيرات الجارية، أين تم تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي يحظى بها التغيير التنظيمي وعلى أثره على جودة أداء المكتبات الجامعية . كما وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها تمثل نقطة انطلاق لدراسات وبحوث علمية أخرى للتوسع في دراسة جوانب تبني فكر التغيير التنظيمي سواء بالمكتبات الجامعية أو غيرها من أنواع المكتبات ومؤسسات المعلومات الأخرى، ضف إلى ذلك أن أهمية هذه الدراسة تتجلى كذلك في لفت انتباه إدارات المكتبات الجامعية الجزائرية ومهنييها إلى أهمية تبني التغيير التنظيمي كأسلوب إداري معاصر وفوائده في تحسين ورفع مستوى جودة أداءها وأداء مهنييها على حد السواء خاصة وأن مستوى أداء المكتبات الجامعية يدخل ضمن معايير تصنيف وترتيب الجامعات عالمياً.

**الدراسات السابقة :** من خلال البحث في الإنتاج الفكري العربي والأجنبي المنشور والمتاح في الشكّلين الورقي والإلكتروني عن الدراسات التي عالجت موضوع "التغيير التنظيمي وأثره على جودة أداء المكتبات الجامعية" لم نتوصل إلى دراسات ذات صلة مباشرة بالموضوع، وأنّ جملة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التغيير التنظيمي كانت دراسات تنقسم بين :

- دراسات في مجال الاقتصاد وعلوم التسيير أين سلّطت الضوء على مفهوم فكر التغيير التنظيمي وسبل ومراحل تنفيذه في المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب تطرق بعضها إلى أثر هذا المفهوم الإداري المعاصر على أداء هذه المؤسسات الاقتصادية وأيضاً على مواردها البشرية.
  - ودراسات في مجال علم الاجتماع والعلوم الإدارية عالجت أهمية تبني فكر التغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمات المجتمعية من مؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات اجتماعية أخرى عديدة.
- تأسيساً لما تقدم، ونظراً للأهمية التي يلعبها التغيير التنظيمي في العصر الحالي وما يقدمه من خدمات متنوعة، جاءت إشكالية دراستنا لتتمحور في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التغيير التنظيمي على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية؟ وفيما تتمثل أهم معوقات تنفيذه فيها؟ وما سبل تجاوزها؟

أما الدراسات ذات الصلة المباشرة والتي عالجت موضوع التغيير التنظيمي من وجهة نظر تخصص علم المكتبات والمعلومات فمحدودة جداً تتمثل في: دراسة خراشبية صليحة وعقريش مروة حول: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في إحداث

التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية : مكتبات جامعة قلمة نموذجاً" (خراشية و عقريش، 2017، صفحة 7) أين تطرقت الدراسة في فصلها الثالث إلى دور التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية من حيث ماهية التغيير التنظيمي، مراحلها، أنواعه ومجالاته، وتحديات التغيير التنظيمي وأساليب مواجهتها، ليسلط الضوء في المبحث الثالث من ذات الفصل للحديث عن أهمية التغيير التنظيمي وأسباب ظهوره وأسس تطبيقه في المكتبات الجامعية وكذا متطلبات نجاح التغيير التنظيمي فيها. هدفت الدراسة أساساً إلى تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة التي يعد التغيير التنظيمي من بينها والذي يهدف إلى تطوير المكتبات الجامعية، والتأكيد على ضرورة التغيير التنظيمي ودوره في تحسين وتطوير المكتبات الجامعية . ومن أهم نتائج الدراسة عدم وضوح مصطلح التغيير التنظيمي لدى موظفي المكتبات الجامعية الجزائرية بالرغم من إحداث تغييرات تنظيمية على العمل المكتبي ككل، وأن عملية التغيير التنظيمي تقتصر فقط على مسؤولية الإدارة العليا فقط دون إشراك الموظفين من مختلف المستويات الإدارية مما ينتج عنه حدوث مقاومة للتغيير التنظيمي من قبلهم، وأن ممارسة المكتبات الجامعية الجزائرية لفكر التغيير التنظيمي بشكل جدي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن لها البقاء في ظل التطور التكنولوجي الحاصل اليوم، مما يساعدها على تحسين خدماتها المكتبية والرفع من مستوى كفاءة أدائها.

والدراسة الثانية للباحث عبد الصمد تواتية بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة نموذجاً" (تواتية، 2016، ص9) والتي هدفت إلى تحديد الأسباب والدوافع توجه المكتبات الجامعية نحو تبني التغيير التنظيمي، وكذا التعرف على مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي، ناهيك عن محاولة تشخيص أهم المعوقات التي من الممكن أن تعترض تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أنّ هناك تغييراً في أهداف المكتبة محل الدراسة هذا لمسيرة الإصلاحات المنتهجة، غياب التنافس بين المكتبات الجامعية الجزائرية مما يضعف دافع التطوير والتغيير والتحسين فيها، وأنّ التوجه نحو تطبيق فكر التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية أصبح ضرورة لا بد من الأخذ بها والتي تتطلب مشاركة كل مهنيي المكتبة الجامعية بمختلف رتبهم.

وبالنسبة للإنتاج الفكري الأجنبي فكانت نتائج البحث في محرك البحث **Google** كلها تصب حول موضوع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية ولم تتوصل إلى أي دراسة عاجلت موضوع التغيير التنظيمي بصفة مباشرة.

وتعقيباً على الدراسات السابقة فإننا خلصنا إلى أنّها تتفق مع داستنا هذه في كونها اهتمت بتشخيص واقع تبني التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثر ذلك على أداء مهنيي هذه المكتبات، إلى جانب تسليط الضوء خصوصاً على معوقات تحقيق التطبيق الجيد لهذا الأسلوب الإداري الحديث، كما نتائجهما تتفق مع بعض نتائج دراستنا حول عدم

وعى مهني المكتبات الجامعية الجزائرية بما يكفي حول موضوع التغيير التنظيمي وأهميته في رفع مستوى أداء المكتبات الجامعية الجزائرية.

غير أنّ دراستنا ركّزت على قياس العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على جودة أداء مهنييها ومستوى جودة خدماتها المعلوماتية.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي القائم على رصد واستقراء الإنتاج الفكري المنشور حول "التغيير التنظيمي وأثره على جودة أداء المكتبات الجامعية" من خلال اعتمادنا على البحث الوثائقي القائم على جمع البيانات والمصادر ذات الصلة من الأدب المنشور بهدف استنتاج ما يتصل بموضوع الدراسة الحالية، إلى جانب إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على استمارة استبانة موجزة للبحث حول أثر التغيير التنظيمي على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية وكيف يمكن لها الاستفادة من هذا الأسلوب الإداري المعاصر في تطوير خدماتها المعلوماتية والارتقاء بمستواها بما يستجيب لتطلعات واحتياجات المستفيدين.

### مجالات الدراسة

**المجال المكاني:** مكتبات جامعة باتنة 1 المتمثلة في كل من : المكتبة المركزية للجامعة، مكتبات كليات ومعاهد الجامعة والتي وصل عددها إلى تسع مكتبات منها ست مكتبات كليات هي : مكتبة كلية علوم المادة، مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة كلية العلوم الإسلامية، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، مكتبة كلية اللغة والأدب العربي والفنون ومكتبة معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية ومعهد الهندسة المعمارية وال عمران إلى جانب المكتبة المركزية.

**المجال الزمني:** امتدت فترة إجراء الدراسة الميدانية ما بين شهري جانفي وفبري 2021 .

**المجال البشري:** شملت الدراسة كل المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة باتنة 1 الحاصلين على شهادة جامعية في علم المكتبات ماستر، ليسانس ل م د و ليسانس كلاسيك، والبالغ عددهم الإجمالي 24 مكتبيا متخصصا موزعين بين رتبتي المستويين الأول والثاني للمحق المكتبات الجامعية تبعا للسلم الوظيفي.

### أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على أداة الاستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد العينة، مكوّنة من 24 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور جاءت كالآتي: المحور الأول تضمّن 7 أسئلة حول وعى مهني المكتبات الجامعية الجزائرية بمفهوم التغيير التنظيمي ومجالات تنفيذه بها، أما المحور الثاني فكانت أسئلته الثمانية عن متطلّبات تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية الجزائرية وجاهزيتها لتحقيقه، في حين أسئلة المحور الثالث والتي بلغ عددها 9 فتمحورت حول جوانب تأثير التغيير التنظيمي

على جودة أداء مهنيي المكتبات الجامعية الجزائرية وعلى تحسين مستوى خدمات المعلومات المقدمة للمستخدمين. إلى جانب استخدامنا أيضاً لأداة الملاحظة العلمية لثمين معلومات الإطار الميداني للدراسة حتى تكون أكثر تشخيصاً لواقع الموضوع المدروس، وذلك من خلال الزيارات الاستطلاعية العديدة التي قمنا بها للمكتبات محل الدراسة.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي

وردت العديد من التعريفات لمفهوم التغيير التنظيمي، نذكر أهمها:

يعرّف كير لوين التغيير التنظيمي بأنه: "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين وفي المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة" (قرزيز و يحياوي، 2017، صفحة 130).

وينظر شومبيتر إلى التغيير التنظيمي "باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة" (Turnbull, 2018, p. 16) أي أنّ المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضعها الحالي إلى وضع آخر منتظر.

كما عرّف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه "إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا أو الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً" (حداد و ججيق، 2020، صفحة 100)

وننوّه إلى أنّ التغيير لا يعني الابتكار، فإذا كان التغيير هو أي بديل للوضع الراهن، فإنّ الابتكار هو فكرة جديدة تُطبّق لبدء أو تحسين الخدمة، وبهذا فإنّ جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات ابتكارات باعتبار أنّ التغيير قد لا يتطلب أفكاراً جديدة (معمر، 2016، صفحة 247).

مما سبق، نستخلص أنّ التغيير التنظيمي هو عملية انتقال المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع جديد أكثر إيجابية تسعى إليه المنظمة سواء استجابة لتهديدات أو تغيرات داخلية أو خارجية إما أن يكون تغييراً جذرياً أو تديلاً أو تحسيناً للممارسات والسلوكيات القائمة داخل المنظمة .

والتغيير التنظيمي في المكتبات هو نشاط حتمي مستمر، يقوم على إحداث تعديلات في بعض أو جميع عناصر المكتبة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، كما يكون الانتقال بالمكتبة من وضع إلى وضع آخر جديداً ومناسباً نتيجة التغيير البيئي المستمر وبالتالي اعتماد نمط جديد ومناسب من الأهداف.

## 2- أهداف التغيير التنظيمي

يقول إبراهيم كشت في كتابه ومضات إدارية: " إنّ المنظمات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المنظمات التي لا تغير أساليب عملها وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها وتتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنبت في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة" هذه المقولة تعبر عن مدى أهمية التغيير التنظيمي في حياة المنظمات (علاوي، 2010، صفحة 331)، ويسير عالم الإدارة غودوين واطسن في نفس الاتجاه حيث يرى أنّ الهدف من التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها لمواكبة احتياجات العصر ومتطلبات المواطنين وكل المتعاملين مع المنظمة، من خلال تطوير الأنظمة والأساليب داخليا وخارجيا لأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي نخدم (<https://asq.org/quality-resources/change-management>). لذا فتبني المنظمات للتغيير التنظيمي يهدف إلى:

- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى تخلي المنظمة عن أنشطة معيئة، أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني استراتيجية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة.
- **التطوير والتنمية:** فمن خلال تغيير أهداف المنظمات إلى تطوير وتنمية إستراتيجياتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار. (محمد، 2015، صفحة 59)
- **التحسين:** من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية (براهيمي و شيماء، 2014، صفحة 67).
- **إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.** (BY, 2005, p. 373)
- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** من خلال زيادة الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الفاعلة، ومن ثم تحتفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

- تنمية القدرة على الابتكار: من خلال إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة للتعامل والتكيف مع التغيير
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً.
- زيادة مستوى الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.
- زيادة المنافسة: حيث يسمح للمؤسسة بمنافسة المؤسسات الأخرى، فسوق المنافسة بين المؤسسات يمكن في تقديم الخدمات الراقية. (فرزیز و یحیاوی، 2017، صفحة 136)

### 3-أهمية تبني التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية

تظهر أهمية اعتماد التغيير التنظيمي في المكتبات ومؤسسات المعلومات في ثلاث فئات أساسية هي:

أ/ بالنسبة للموظفين: نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة، تمثلت أهم نتائجها في: 36% من الأمريكيين يشعرون أنّ مهاراتهم لم تستخدم كاملة، 50% يشكون من أن ليس لهم السيطرة على ما يفعلونه، و41% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة. وأوضحت الدراسة أنّ هناك انخفاضاً ملحوظاً في حالة الرضا عن العمل وليس هناك صعوبة في تفسير هذه المشكلات: فالناس أكثر اختلافاً الآن عن الماضي، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات الآن أكبر حجماً فقد أصبحت أقل إنسانية، والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه. وعليه تكن أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للموظفين في :

- الرغبة في وظائف تتحدى مهاراتهم، وتنمي شخصياتهم
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم .
- رؤية الموظف للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية.
- الرغبة في المزيد من الاهتمام للجانب المعنوي في حياة المكتبة، وبالأخص تحقيق ذات الفرد، والصراحة بين الزملاء، وكذا الشعور بالدفء الاجتماعي. (علاوي، 2010، صفحة 66)

ب/ بالنسبة للمكتبات الجامعية : بالنسبة للمكتبة لكي تكون حقيقة متميزة، لا بد وأن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط في المكتبة الجامعية يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف، والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات أماكن عديدة بالمكتبة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح للعمل بشكل صحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، وهو ما يطلق عليه بالإنجليزية **Do it right the first time** أما إن قبلنا بالمشكلات والأخطاء في مكتباتنا فسوف يضيع

وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة، كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح في إعادة العمل... الخ (BY, 2005, p. 377)

**ج/ بالنسبة للمستفيدين:** يساعد تبني التغيير التنظيمي في المكتبات عامة والمكتبات الجامعية تحديا للمستفيدين على تبادل تداول المعلومات والخبرات وكذا المهارات والثقافات، من خلال خدمات المعلومات المتنوعة والمبتكرة التي تتيحها هذه المكتبات لروادها حتى تقيهم على تواصل مستمر بها وبمجموعاتها وخدماتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المكتبات من قبل نظيرتها الإلكترونية والرقمية والتي تسعى جاهدة لجذب المستفيدين إليها عبر مواقعها الإلكترونية وما تقدمه لهم من خدمات إلكترونية افتراضية عن بعد دون الحاجة إلى التنقل شخصيا إلى مبنى المكتبة وهدر الوقت والجهد في سبيل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، لذا فالتغيير التنظيمي سيساهم في إنعاش وتفعيل خدمات المكتبات الجامعية الحقيقية وجعلها تحمس المستفيد على زيارتها أكثر وتأمل وترقب الجديد فيها.

#### 4. جوانب إحداث التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية

هناك عدّة جوانب يتم تنفيذ التغيير التنظيمي فيها بالمكتبات الجامعية وهي:

- **الأنشطة والأعمال:** يكون شكل التغيير التنظيمي في هذه الحالة بإحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة، كإتاحة خدمة جديدة وإلغاء خدمة أخرى لا تلق إقبال المستفيدين.
- **السياسات:** كإلغاء سياسة قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبّقة. (<https://asq.org/quality-resources/change-management>)
- **العنصر البشري:** ويأخذ التغيير التنظيمي شكل زيادة حجم القوى العاملة، أو تخفيضه، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية البشرية.
- **الموارد المادية:** كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم.
- **الهيكل التنظيمي:** بإعادة النظر في تقسيم الوحدات الإدارية، أو دمج بعضها البعض أو خلق إدارات جديدة أو إلغاء إدارات قائمة.
- **طرق العمل وإجراءاته:** من خلال إدخال إجراءات حديثة من شأنها أن تنجز الأعمال بشرة وكثافة. (ربجي و النجداوي، 2005، صفحة 344)

#### 5- خطوات تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية

يقترح الدّرة نموذجا لتنفيذ التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية يتكوّن من الخطوات والمراحل التالية:

- **معرفة مصادر التغيير:** قد يكون مصدر التغيير بيئة المكتبات الخارجية أو البيئة الداخلية للمكتبات الجامعية.

- تقدير الحاجة إلى التغيير: من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المكتبة وبين ما تريد تحقيقه. (Turnbull, 2018, p. 39)
  - تشخيص مشكلات المكتبات الجامعية: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة، لذا فإنّ الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أموراً حيوية لهذه الحالة.
  - التغلب على مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأنّ المقاومة أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها. (ياغي، 2017، صفحة 33)
  - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: من خلال تحديد أهداف التغيير.
  - وضع استراتيجيات التغيير: يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المكتبة وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والقوى البشرية. (حداد و ججيق، 2020، صفحة 103)
  - تنفيذ خطة التغيير: قد يتم تنفيذ التغيير التنظيمي في جميع أنحاء المكتبة الجامعية ويتم تكريسه بصورة شاملة أو على مراحل.
  - متابعة تنفيذ خطة التغيير التنظيمي ومعرفة مصدر القوة والضعف فيها. (عبوي، 2008، صفحة 33)
- 6- مقومات نجاح تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية ومعوّقاته**
- إنّ نجاح عملية التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية تتوقّف على مجموعة من العوامل والمقومات المتمثلة في:
- توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومة وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع وإتاحة فرص المبادرة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية، وخلق هيئة يتم فيها تقبل هذه الجهود ودأستها ومكافأها مما يعطي الموظفين فرصة لتشكيل الإستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير منظماتهم. (الفريجات، 2009، صفحة 355)
  - وضوح دوافع وأهداف المكتبات الجامعية من تبني التغيير التنظيمي ودعمه من قبل القادة الإداريين مما يحفز الموظفين على قبول التغيير.
  - مشاركة جميع الموظفين في المكتبة الجامعية في التغيير التنظيمي والتخطيط له وفي تنفيذه (اللوزي، 2009، صفحة 54)، ذلك أن مشاركتهم في تنفيذ التغيير التنظيمي تحفّزهم على إنجاحه وتقلل من مقاومتهم له.
  - وجود وكلاء تغيير من مستشارين أو مختصين يملكون المهارات الفنية والإنسانية اللازمة للتغيير فعليا مع جهود الإقناع والتوضيح للموظفين لتأهيلهم وتدريبهم على التغيير.

- الترتيب على المجموعات ذلك أنّ قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها ولا بد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التغيير التنظيمي.
- الإدخال التدريجي للتغيير: بمعنى وجود فترة تجريبية لتطبيق التغيير المقترح حيث يقوم الموظفون أثناءه بإبداء ردود الفعل حولها بالتفاعل مع التغييرات وإبداء ردود نحوها. (Turnbull, 2018, p. 48)
- وكل أمر مستجد على أي منظمة فإنّ تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية وتحقيق التطوير والتحسين المنشود منه تعترضه جملة من المعوّقات والمشكلات نوجزها في:
  - عدم فهم وإدراك أسباب ومبررات التغيير وجهل الموظفين بالنتائج المراد الوصول إليها.
  - الاعتقاد أن التغيير يشكل تهديدا للمصالح المكتسبة
  - غياب وافتقار نظام اتصال مناسب للتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع وفهم الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها. (<https://asq.org/quality-resources/change-management>)
  - التوقيت غير المناسب لتنفيذ التغيير التنظيمي وثقافة القدر وعاداته.
  - نقص الإمكانيات وعدم توفر المناخ الملائم كالتغيير.
  - انزعاج الموظفين من قرارات المكتبة بخصوص قرار التغيير التنظيمي والذي قد يتطور هذا الانزعاج إلى حد الإضراب عن العمل. (بروش و هدار، 2009، صفحة 53)
  - الشعور بالضيق: ذلك أن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الموظفين يقاومون إجراء تعديلات على هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير متوقّعة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات الزائدة. (قرزيز و يحياوي، 2017، صفحة 143)
  - التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الموظفين ورغباتهم.
  - الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسئوليات والمهام داخل المكتبة.
  - عدم اشتراك الموظفين المتأثرين بالتغيير التنظيمي وتجاهل التقيد بأنماط ومعايير العمل. (تواتية، 2016، صفحة 31)

### 3- نتائج الدراسة ومناقشتها

نستعرض فيما يلي بالعرض والتحليل نتائج الدراسة الميدانية والمستقاة من الاستبانات الموزّعة على عينة الدراسة:

**الجدول -1-** مدى إطلاع مكنتبي المكتبات الجامعية الجزائرية على مفهوم التغيير التنظيمي:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 16.67 %  | 04      | نعم        |
| 50 %     | 12      | نوعاً ما   |
| 33.33 %  | 08      | لا         |
| 100 %    | 24      | المجموع    |

يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه أنّ مهنيي المكتبات الجامعية الجزائرية على اطلاع محدود جداً بمفهوم التغيير التنظيمي وأهمية التوجه إلى تنفيذه بالنسبة لمؤسسات المجتمع المعاصر بما فيها المكتبات الجامعية، وهذا ما تؤكدته النسبة 50% التي أجاب فيها مبحوثو الدراسة على أنّ اطلاعهم على مفهوم التغيير التنظيمي نوعاً ما، وقد يعود ذلك إلى أنّ تخصص أغلب عينة الدراسة ماستر تكنولوجيا المكتبات مما يجعل تكوينهم الأكاديمي يركز أكثر ما يركز على التكنولوجيات الحديثة واستخداماتها في مختلف أنواع مؤسسات المعلومات من حيث تطوير مجموعاتها الفكرية وكذا خدماتها المقدمة للمستفيدين أما بالنسبة للجوانب الإدارية والتسييرية فيتم التطرّق إليها أيضاً من منظور تقني ضمن محور الإدارة الإلكترونية للمكتبات، أما نسبة 33.33% التي أجابت بعدم معرفتهم واطلاعهم على مفهوم التغيير التنظيمي ويعود ذلك إلى كونهم من حملة شهادات في علم المكتبات نظام كلاسيكي السابق والذي توقّف التكوين الجامعي فيه منذ 2005 وأنّ آخر دفعة ضمن هذا النظام تخرّجت سنة 2009 ما يعني أن معلوماتهم لم تتجدد خاصة وأن علم المكتبات من أكثر العلوم تطوّراً وتحديثاً وبشكل ووتيرة سريعين للغاية نتيجة ازدياد اعتماد البشرية بمختلف قطاعاتها ومجالاتها على المعلومات وعلى استخدام مؤسسات المعلومات مصدر هذه الأخيرة، لتأتي نسبة 16.67% وتجب بأنّ اطلاعها على هذا المفهوم الإداري المعاصر نوعاً ما وهذا راجع إلى أنّ هذه الفئة هي من حملة ليسانس كلاسيك ثم عادوا إلى مزاوله واستكمال دراستهم الجامعية في مستوى الماستر مما سمح لهم بتحديث معارفهم النظرية خاصة أولئك الذين تخصصوا في ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بجامعة باتنة 1 أو تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق بجامعة العربي التبسي بتبسة ذلك أنّ مواد الإدارة والتسيير تحتل حصة الأسد في هذين التخصصين مما يتيح للطلبة الإحاطة قدر المستطاع بأهم الأنظمة والأساليب الإدارية الحديثة منها والمعاصرة والتي منها فكر التغيير التنظيمي المعاصر.

**الجدول -2-** مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات             |
|----------|---------|------------------------|
| 37.5 %   | 09      | زيادة فعالية المكتبة   |
| 45.83 %  | 11      | تحسين في أداء العاملين |
| 16.67    | 04      | تحسين السلوك التنظيمي  |
| 00 %     | 00      | أخرى أذكرها            |
| 100 %    | 24      | المجموع                |

باستقراء نتائج الجدول أعلاه، يتبين لنا أن مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة نظر مكتبيي مكنتبات جامعة باتنة 1 يتمحور أساسا في أنه تحسين في أداء العاملين وهذا ما عبرت عنه النسبة 45.83% ولعل ذلك راجع إلى أن مبحوثي الدراسة يرون أن التغيير يبدأ من المورد البشري وأن هذا الأخير هو الأجدر بالتغيير حتى يتمكن من تحقيق التغيير والتطوير على باقي عناصر المكتبة ككل، أما 37.5% من مبحوثي الدراسة فيرون أنّ التغيير التنظيمي يعني زيادة كفاءة المكتبة من حيث زيادة مستوى تلبيتها لاحتياجات مستفيديها بتعدد تخصصاتهم واختلاف مستوياتهم العلمية وتباين توجهاتهم البحثية وتشعب احتياجاتهم من المعلومات فالتغيير التنظيمي من شأنه مساعدة المكتبة على الموازنة بين كل ذلك وصولا إلى زيادة كفاءتها بما يحافظ ويعزز في نفس الوقت من مكانتها في المجتمع ذلك أنّ هذا المفهوم يجمع بين مصطلحين هاميين الأول التغيير والذي يعني التحول أو الانتقال من حال ووضع إلى وضع آخر مختلف ومتميز وعادة ما يكون هذا التحول إيجابيا، أما المصطلح الثاني والمتمثل في التنظيمي والذي يعني الانتقال المدروس والمخطط له والذي تكون آثاره إيجابية دون شك. بينما ذهب 16.67% إلى تفسير مفهوم التغيير التنظيمي بأنه يُعنى بتحسين السلوك التنظيمي لكل من المكتبة ولمهنيتها بوجه عام، حيث أنهم يعتبرون فكر التغيير التنظيمي أسلوبا إداريا يسعى إلى تحسين تصرفات وتعاملات المهنيين فيما بينهم ومع المستفيدين بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المكتبة.

إنّ هذه النتائج في الجدول أعلاه تدل على محدودية اطلاع وإحاطة مكتبيي مكنتبات جامعة باتنة 1 على مفهوم التغيير التنظيمي وأن ما قدموه من إجابات يؤكّد على معرفة ليست بالعميقة حوله.

### الجدول -3-: وجود رغبة لدى إدارة المكتبة في تبني فكر التغيير:

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 66.67%   | 16      | نعم        |
| 33.33%   | 08      | لا         |
| 100%     | 24      | المجموع    |

أكد 66.67% من عينة الدراسة على وجود رغبة لدى مكنتبتهم في تبني فكر التغيير التنظيمي، ذلك أنّ هذا التوجه في عصرنا الحالي وخاصة منذ فجر القرن الواحد والعشرين أصبح لزاما وليس خيارا لما نعيشه من تغيرات وتطوّرات عديدة وكثيرة وغير مسبوقه في الكثير من القطاعات بما فيها قطاع المكتبات والمعلومات الشديد والسريع التأثير بهذه التغيرات ما يوجب على المكتبات ومختلف مؤسسات المعلومات ضرورة مواكبتها ومجاراتها من خلال تبني فكر التغيير في أسلوبها التسييري والإداري. أما 33.33% فيرون أنّ مكنتبتهم لم تتجه بعد إلى تبني فكر التغيير التنظيمي ولعل ذلك يعود إلى كون

هذه المكتبات هي مكتبات أقسام والتي تكون تابعة في أسلوبها التسييري والإداري لمكتبة الكلية وأنها لا تستطيع البت في التوجه نحو تبني فكر التغيير على مستواها إلا بعد عرض الأمر على مكتبة الكلية لمناقشته والموافقة عليه.

**الجدول -5-** تأثير التغيير التنظيمي على أداء المكتبات الجامعية الجزائرية وأداء مهنييها:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| إيجابا     | 24      | 100%     |
| سلبا       | 00      | 00%      |
| المجموع    | 24      | 100%     |

تُظهر نتائج الجدول أعلاه إجماعاً واتفاقاً كلياً لمبحوثي الدراسة وبنسبة 100 % على أنّ التغيير التنظيمي تأثيراً إيجابياً على أداء المكتبات الجامعية وكذا أداء مهنييها، حيث أنهم يرون أنه سبيلها وسلاحها الفعال للتمكّن من الاستمرار والاستجابة للتحوّلات والتطورات الكثيرة والمستجدة ذلك أنّ من لا يواكب هذه التحوّلات والتطورات سيتخلف عن ركب التقدم وسيفقد مكانته الحالية فعصر اليوم لا مجال فيه للتأخر أو التباطؤ أو التوقّف لأن كل ذلك يعني التخلف وعدم الاندماج فيه وبالتالي عدم القدرة على الاستجابة لمتطلّباته وتلبّيتها، ما يؤكّد أن التوجه نحو تبني فكر التغيير أصبح ضرورة ملحة لا وقت لتأجيلها.

**الجدول -6-** تقبل مكتبي المكتبات الجامعية الجزائرية لفكر التغيير التنظيمي وجاهزيتهم لتطبيقه فيها

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 06      | 25%      |
| نوعاً ما   | 13      | 54.67%   |
| لا         | 05      | 20.33%   |
| المجموع    | 24      | 100%     |

وتبني فكر التغيير في المكتبات لا بد له من وجود تقبل واستجابة من قبل مكتبيها حتى يكون لتبنيه فائدة وجدوى ملموسة وفعالة، وهنا ذهب 54.67 % من مبحوثي الدراسة إلى أنّ هناك تقبلاً نوعاً ما من قبل مكتبي المكتبات الجامعية الجزائرية نحو التوجه إلى تبني وتنفيذ فكر التغيير في مكتباتهم وجاهزيتهم إلى تطبيقه فيها ولعل ذلك راجع كونه أسلوباً إدارياً مستحدثاً مما يجعلهم مترددين نوعاً ما في تبنيه فالطبيعة البشرية دائماً تهاب وتتخوّف من الدخول في أمر مختلف عما ألفته، ويفضل هؤلاء الأفراد من العينة الإبقاء على النمط التسييري المعتاد والمألوف كونهم ألفوا مزاياه وصاروا على دراية بجوانب نقصه وقادّرين على التعامل معها ومعالجتها، كما أنّ الأمر يعود إلى مدى ترحيب الإدارة الأم بهذا التوجه التسييري المستحدث وتشجيعها للمكتبيين المكتبات الجامعية الجزائرية على تنفيذه وتبنيه. في حين يرى 20.33 % من مبحوثي الدراسة عدم تقبلهم لفكر ليس لديهم بعد الرغبة نحو تبني هذا الفكر الإداري المعاصر ويرجع ذلك إلى غموضه لديهم وعدم وضوح

مفهومه وآليات تطبيقه وكذا المزايا التي سيعود بها على مكتبتهم ما يجعلهم غير مستعدين بعد لتبنيه وغير جاهزين بعد لتنفيذه.

#### الجدول-7- مقومات نجاح تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية الجزائرية:

| الاحتمالات                          | التكرار | النسبة % |
|-------------------------------------|---------|----------|
| توفر موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا | 10      | 41.67%   |
| توفر موارد مالية كافية              | 05      | 20.83%   |
| توفر إدارة تسيير مرنة               | 09      | 37.5%    |
| المجموع                             | 24      | 100%     |

يُجمع مبحوثو الدراسة وبنسبة 41.67 % على أن أولى مقومات نجاح المكتبات الجامعية الجزائرية في تنفيذها لفكر التغيير التنظيمي المعاصر يتمثل أساسا في توفر موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا بمعنى أن تكون لدى هذه الكوادر البشرية المعرفة العلمية الكافية والواقية حول موضوع فكر التغيير التنظيمي لأنها هي العقول التي ستضع معالم خطة هذا التغيير وهي التي ستحدد متطلباته وهي أيضا السواعد التي ستنفذ تطبيقه وتتابعه لذا فمن المهم أن يكون للمكتبات الجامعية الجزائرية كوادر بشرية وخاصة من مكاتبين واعين بهذا المفهوم مطّلعين على سبل وآليات ومتطلبات تنفيذه حتى يكونوا قادرين على مقارنتها بمعطيات بيئة مكتباتنا الجامعية الجزائرية قصد تحقيق نتائج أفضل، أما 37.05 % فيرون أنّ نجاح تنفيذ المكتبات الجامعية الجزائرية في تنفيذ فكر التغيير التنظيمي واستخلاص أفضل النتائج منه يحتاج إلى توفر إدارة تسيير مرنة بحيث أنها تتقبل الطرح الجديد وتعطي فرصة للحوار حوله وأيضا تتيح إمكانية للشروع في تنفيذه متى ما اقتنعت بإيجابياته ومزاياه فالإدارة المرنة مهمة جدا في تطوير وترقية أي مؤسسة فما بالك بالمكتبات الجامعية القلب النابض للجامعة وللمجتمع ككل فكلما استوعب المسئول الأفكار والمقترحات الجديدة لمرؤوسيه كلما شجّعهم أولا على الاستمرار في تقديم ما يفيد المكتبة ويرفع من مكانتها وثانيا حفّزهم على الاطلاع والبحث أكثر عن كل من شأنه تطوير وترقية مكتبتهم. أما 20.83 % فيرجعون نجاح المكتبات الجامعية الجزائرية في تنفيذ فكر التغيير التنظيمي إلى توفر موارد مالية كافية من باب أنّ توفر الموارد المالية يسمح بإمكانية التوجه نحو تطبيق فكر إداري جديد يحتاج إلى توفر وسائل وتجهيزات غير أن ذلك ليس صحيحا كليا فالتغيير يمكن تنفيذه بالإمكانات الحالية للمكتبة فقط أن نعرف كيف نستفيد منها وكيف نوظفها توظيفا إيجابيا وفعالا، ودليل ذلك أن العديد من المكتبات محدود الموارد المالية لكنها على قدر جيد من الإدارة والتسيير وأنها ناجحة وفعالة في محيطها.

#### النتائج العامة للدراسة

لعل ما يؤكد موجبات ضرورة وأهمية توجه المكتبات الجامعية الجزائرية إلى تبني أسلوب التغيير التنظيمي النتائج التالية

التي توصلت إليها دراستنا هذه والتي تتلخص في كل من:

- مهنيو المكتبات الجامعية الجزائرية على دراية محدودة جداً بمفهوم التغيير التنظيمي وبأهمية تنفيذه في إدارة المكتبات الجامعية الجزائرية .
- على الرغم من وفرة الأدبيات حول موضوع التغيير التنظيمي وأهميته في تطوير ورفع جودة أداء المكتبات، خاصة ما يتعلق برفع مستوى خدماتها المعلوماتية وتوطيد علاقتها بجمهور مستفيديها الواسع والمتنوع، إلا أنّ مكتباتنا الجامعية الجزائرية مازالت لم تشجع بعد في تبنيه وتنفيذه وهو ما يؤثر على تقدّمها وتطورها وفقاً لمتطلبات العصر الحالي.
- يساهم تبني التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية الجزائرية في تطوير أنظمة العمل وتوفير ظروف العمل الملائمة، إلى جانب تحسين أداء العاملين بها من خلال تحسين أنماطهم السلوكية وكذا حالاتهم النفسية في أماكن العمل مما يجعلهم أكثر إقبالا على الإنجاز والإبداع والتطوير.
- يؤثر التغيير التنظيمي إيجاباً على جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية من خلال رفع كفاءتها وتحسين قدرتها في التعامل مع مستجدات البيئة المحيطة بها، ناهيك وأن هذا التأثير لا يقتصر عليها داخلياً فحسب وإنما له يؤثر أيضاً على المكتبات ومؤسسات المعلومات الأخرى ذات العلاقة بها.
- نجاح تبني المكتبات الجامعية الجزائرية للتغيير التنظيمي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل أهمها إشراك مكنتيها في اتخاذ القرار وكذا في عملية التغيير التنظيمي الذي يساعد بشكل كبير في نجاحها، لأن هذا يشعرهم أن هذا النجاح هو من صنعهم ما يدفعهم ويحفّزهم على إنجاحه والوقوف أمام أي مقاومة لتثبيطه وإفشاله، كما أن هذا النجاح يتطلب ضرورة وجود تنسيق بين إدارة المكتبة ومواردها البشرية .

#### خاتمة

تمتاز بيئة العمل المعاصرة بكثرة وسرعة التغيرات والتطورات ومجاراتها تتطلب التكيف معها والتغير وفق مجرياتها بما يضمن لها الاستمرار والارتقاء في ظل المنافسة الشديدة، والتغيير التنظيمي كأسلوب إداري معاصر بإمكانه جعل المكتبات الجامعية وغيرها من مؤسسات المعلومات الأخرى ميزة التأقلم والتكيف مع المستجدات الحاصلة على بيئتها المهنية، لذا فتوجه المكتبات الجامعية الجزائرية نحو تبني التغيير التنظيمي في إدارتها أصبح ضرورة لا غنى عنها.

ولتفعيل تنفيذ التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية الجزائرية توصي الدراسة ب:

- ضرورة توعية وتحسيس مهنيي المكتبات الجامعية الجزائرية بالتغيير التنظيمي وأهميته وفوائده من قبل هذه الأخيرة وأثره الإيجابي على مستوى وجودة أدائها وأدائها على حد السواء، من خلال تنظيم أيام دراسية وندوات وكذا ورشات دورية والاستعانة بخبراء وتجارب مكتبات سبقت في تبنيه.

- إشراك المهنيين في إعداد خطة التغيير التنظيمي والمشاركة في كل تفاصيل تنفيذها لتحفيزهم أكثر على إنجازه، من خلال وجود تواصل بينهم وبين الإدارة وإشعارهم أنهم أساس هذا التطوير وهذا التغيير.
  - الانتقال إلى أسلوب التغيير التنظيمي يكون مرحليا وليس كليا للوهلة الأولى لضمان تحقيق تجاوب أوسع للموظفين معه وتحقيق نتائج أفضل.
- وكمقترحات بحثية مستقبلية نقترح إجراء دراسات حول أثر التغيير التنظيمي أيضا على جودة أداء مكاتب المطالعة العمومية الجزائرية والتي من شأنها توسيع فهم وتطبيق فكر التغيير التنظيمي أكثر في المكاتب الجزائرية بمختلف أنواعها وتوسعة نشر فكر وثقافة التغيير التنظيمي بين مهنييها وبالتالي تحفيزهم على تنفيذه فيها.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

1. الإبراهيم حسن بلوط. (2002). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
2. الطاهر براهيم، ومبارك شيماء. (2014). *التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. (جامعة محمد خيضر بسكرة، المحرر) *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 3 (5)، الصفحات 73-107.
3. جمال الدين لعويسات. (2003). *السلوك التنظيمي والتطوير الإداري*. الجزائر: دار هومة.
4. جمال عبد الله محمد. (2015). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار الراية.
5. حسين محمود حريم. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. عمان: دار الحامد.
6. خضير الفريجات. (2009). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. عمان: دار إثراء.
7. ديمنا نضال مخيمر ياغي. (2017). *فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية*. غزة، كلية الدراسات العليا، غزة/ فلسطين: الجامعة الإسلامية.
8. زيد منير عبوي. (2008). *إدارة التغيير والتطوير*. عمان: دار كنوز المعرفة.
9. زين الدين بروش، ولحسن هدار. (2009). *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة*. *مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية جامعة فرحات عباس*، 1 (1)، الصفحات 45-80.
10. صالح بن سلمان الفائز. (2008). *الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات غزة وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية*. كلية الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
11. صليحة خراشية، ومروة عقريش. (2017). *تكنولوجيا المعلومات ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية: مكتبات جامعة قلمة نموذجاً*. قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قلمة/ الجزائر: جامعة قلمة.
12. عبد الصمد تواتية. (2016). *أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة نموذجاً*. تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تبسة/ الجزائر: جامعة العربي التبسي.

13. عبد الفتاح علاوي. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على جودة أداء الموارد البشرية. (جامعة عمار ثليجي الأغواط، المحرر) دراسات العدد الاقتصادي، 1 (1).
14. عفاف حداد، وعبد المالك ججيق. (ديسمبر، 2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قلمة-. (جامعة قسنطينة 2، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6 (2)، الصفحات 96-120.
15. محمد معمرى. (2016). التغيير التنظيمي داخل المنظمة. (جامعة الجلفة، المحرر) مجلة آفاق العلوم، 1 (3)، الصفحات 246-261.
16. محمود قرزیز، ومريم يحياوي. (جوان، 2017). دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية. (جامعة قسنطينة 2، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3 (1)، الصفحات 129-150.
17. مصطفى عليان ربحي، وأمين النجداوي. (2005). مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء.
18. موسى اللوزي. (2009). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. BY, R. T. (2005, December). Organisational Change Management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), pp. 369-380.
2. <https://asq.org/quality-resources/change-management>. (n.d.). *WHAT IS CHANGE MANAGEMENT?* Retrieved 05 30, 2021, from <https://asq.org/quality-resources/change-management>
3. Turnbull, A. (2018). *Change management for leaders and managers: a guide to managing change in organisations*. bookboon.