

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مخبر البحوث النفسية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدينة

وبالتعاون مع المعهد العالي للعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جندوبة تونس

المؤتمر الدولي حول :
فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة "

عنوان المداخلة:

الجاهزية البشرية لإدارة التغيير بمؤسسات المعلومات
دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة

Human Readiness for Managing Change in Information Organizations
Dr. Ahmed Orwa centale Library of emir Abdelkader University
for Islamic Sciences, Constantine /

من إعداد

د. سناء بوبقيرة
أستاذة علم المكتبات بكلية الآداب والحضارة
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة
الجزائر
Email : Sanbob267@gmail.com

د. عذراء بن شارف
أستاذة علم المكتبات بكلية الآداب والحضارة
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة
الجزائر
Email : bencharef.adra@gmail.com

ملخص

تهدف دراستنا هذه إلى التعريف بإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية ومجالاتها و تبين ودور الموارد البشرية بها و قياس مدى جاهزية العاملين بمكتبة الدكتور أحمد عروة المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر لمسيرة التغيير ، ودوره في تمكين المكتبة محل الدراسة من مواجهة تحديات الألفية الثالثة والآثار المترتبة عن تبنيها لهذا المدخل الإداري في تطوير مهامها ووظائفها في خدمة للتعليم الجامعي و البحث العلمي ومن تم في تقدم وتطور المجتمع الجزائري.
الكلمات المفتاحية : الجاهزية _ إدارة التغيير _ مؤسسات المعلومات _ جامعة الأمير عبد القادر

مقدمة :

عندما خلق الله الإنسان الأول سيدنا آدم كان يعيش في استقرار وهناء ، حياته رغيدة وكل شيء موفر له لكن ما أن انزله الله إلى الأرض حتى تبدلت أحوله وأصبح التغيير هو سمة أساسية به و بظروفه وبالبيئة المحيطة به ، ومن تم بدأ الإنسان محطة جديدة في حياته ألا وهي التكيف مع وضعه الجديد والعمل على تسهيل تعقيدات حياته ، وإيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تعترضه فقام بعض الأفراد بابتكار واستحداث طرق وأساليب حياتية جديدة ، ولأن التعود طبع من الطباع البشر يشعروهم بالسكينة والاستقرار فغالبا ما كان بعض الناس يجدون صعوبة في التعايش مع أي شيء مخالف لما تعودوا عليه فلا يتقبلون تلك الابتكارات بل ينقصون من شأنها وأحيانا يؤدون أصحابها .

وإذا كان هذا حال الإنسان قديماً فوضعه اليوم لم يختلف كثيراً ، فبالرغم مما وصل إليه من تطور وتقدم إلا أنه لا يزال يخاف التغيير ويقاومه ، حتى بات هذا الأخير من أكثر المشكلات التي تواجهها المنظمات بمختلف أنواعها خاصة وأن التغيير في عصر الرقمي لم يعد خياراً بالنسبة لها ، وبما أنها تتكون في الأصل من مجموعة أفراد فما يسري عليهم سيسري عليها دأبت العديد من المنظمات خاصة في الدول المتقدمة على تبني مدخل إدارة التغيير باعتبارها أحد فروع علم الإدارة الحديثة ليساعدها على مقامة التغيير لدى أفرادها وإعادة ترتيب أمورها والاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيير وتجنب أثاره السلبية.

والمكتبات الجامعية لم تكن في منأى عن هذا المطلب خاصة وأنها واجهت على مر تاريخها العديد من التحديات غيرت من ملامحها مهامها وأهدافها ، لكن أصعب تحدي هو ما تجابهه اليوم في الألفية الثالثة بسبب ثورتي تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ظهور الانترنت أكبر مكتبة مفتوحة في العالم الأمر الذي جعلها تقف في مفترق الطرق إما أن تتغير تلبي احتياجات مستفيديها فتساير التطور وتتفاعل مع فرص وتهديدات البيئة التي تعمل فيها أو أن تبقى على حالها فتندثر وتزول .

وإذا كانت المكتبات في الدول المتقدمة قد اختارت الخيار الأول وعملت على التغيير ليس من أجل التغيير ذاته بل لأنه جزء لا يتجزأ من عملية التطوير الواسعة التي تسعى إليها ، فالمكتبات الجامعية في الدول العربية عامة وبالجزائر على وجه التحديد مجبرة عليه في ظل المسؤوليات الملقة على عاتقها بسبب الأوضاع السائدة بمجتمعاتها خاصة فيما يتعلق بردم الفجوة المعرفية لعالمنا العربي .

وفي هذا الإطار حاولت مكتبة الدكتور أحمد عروة جاهدة مسايرة تغيرات العصر الرقمي التي يشهدها العالم والتي تأثر بها المجتمع الجزائري ، فكانت من أوائل المكتبات الجامعية الجزائرية التي تبنت العديد من المشاريع التطويرية حيث أتمت عملياتها الفنية وأدخلت النظم الآلية ووظفتها في تقديم خدماتها لمجتمع المستفيدين وقامت بتشغيل شبكتها المحلية ، وأقامت مشروع المكتبة الرقمية ...إلخ ، لكن المتابع لحديثات تلك المشاريع يجد أنها غالباً ما كانت تواجه تحدي ورفض من قبل مواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير ذاته ، والتي غالباً ما تبدي عدم قناعة بالتغيير ومقاومة شديدة له.

ولأن العنصر البشري هو العامل الأساسي لنجاح أي مشروع مهما كان نوعه وبأي منظمة وحرصاً منا على تجنيب المكتبة محل الدراسة تبعات مقاومة التغيير و الآثار السلبية لها على مشاريعها المستقبلية ، ارتأينا أن نقيس مدى جاهزة عمال مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية لمسائيرة التغيير وإدارته داخلها ؟

1_1 تساؤلات الدراسة :

وللإجابة على هذا التساؤل الجوهري قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات

ما المقصود بالتغيير ومجالاته ومتطلباته بالمكتبات الجامعية ؟

- ما المقصود بإدارة التغيير في المكتبات الجامعية و ما هي عوامل نجاحها ؟

- ما دور الموارد البشرية في عملية التغيير ، وفي تبني هذا المدخل الإداري بالمكتبة محل الدراسة ؟

هل قيادة المكتبة محل الدراسة جاهزة لإدارة التغيير ؟

هل عمال المكتبة محل الدراسة مستعدين لمسائيرة التغيير في المكتبة؟

1_2 منهج البحث:

ولأجل الإجابة على هذه التساؤلات والسؤال الجوهري التزم الباحثان في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري الذي تناول موضع الدراسة و تصميم إستبانة تقيس مدى جاهزية عمال مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر لمسائيرة التغيير وإدارته داخلها وبتحليل إجابتها إحصائياً تم الوصول إلى النتائج المرجوة .

1_3 مفاهيم الدراسة :

الجاهزية : المنظمة الجاهزة هي المنظمة المستعدة لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه ، فالجاهزية في الإدارة تعني الاستعداد المسبق لأمر تتوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها، وقد تتمثل هذه الأمور في فرص أو مشاكل وعوائق يتوقع حدوثها (السالم والعجلوني، 2008) وهي تتضمن العديد من الجوانب تقنية، تنظيمية ، مالية ، مادية ، بشرية

أي الأفراد العاملين بالمنظمة و الجاهزية البشرية في دراستنا هذه تعني مدى استعداد أفراد المنظمة بالمستويات العليا لقيادة التغيير و العاملين للمشاركة فيه و المساهمة بإنجاحه.

مؤسسات المعلومات: هي مؤسسات تعنى بجمع حفظ تنظيم وتجهيز المعلومات وتقديمها إلى المستفيدين بطرق ووسائل متنوعة وهي تتضمن المكتبات ، الأرشيفات ، مراكز التوثيق والمعلومات.

المكتبات الجامعية: مؤسسة علمية ثقافية تربوية ، تتركز رسالتها في تلبية احتياجات مستفيديها داخل و خارج الجامعة لدعم العملية البحثية و التعليمية بالجامعة.

إدارة التغيير: هو تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب العوامل السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير. (عبد الرحيم عاطف ، 2009، ص 189)

2_ الإطار النظري

2-1 مفهوم التغيير المكتبات الجامعية ومجالاته :

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يتبع في معظم المنظمات ،نتيجة للتغيرات السريعة التي تشهدها البشرية في شتى المجالات ، وفي هذا الإطار لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارته كمنهج له قواعد وأصول وهذا ما سنحاول التحدث عنه فيما يلي :

2-1-1 مفهوم التغيير في المكتبات الجامعية:

التغيير في اللغة اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء معناه بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر أي حوله وتغيير الشيء عن حاله : تحول وغيره حوله وبدله (مصطفى ،عبد القادر ، الزيات ، النجار ، دون سنة ، ص668)

أما معناه الاصطلاحي فلم يكن متفق عليه فهو من المصطلحات التي اختلف الباحثين والعلماء في معناها فقد تعددت تعريفاته و اختلفت حسب مجالات الاهتمام وأسباب الاستخدام ، ولغرض دراستنا ارتأينا أن نركز على مفهومه من منظور تخصصنا علم المكتبات حيث عرف التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المكتبات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل." (علوي و مجبل لازم ، 2007، ص39)

كما يعرف أيضا على أنه استجابة مخططة من قبل أفراد وجماعات والمجتمعات والمكتبات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين اللحظة والأخرى ماديا ومعنويا. (فرحات، 2007، ص60).

وعلى الرغم من أن هذا التعريف أكد على أن التغيير بالمكتبة لابد وأن يكون مخطط إلا إنه جعل التغيير رد فعل للتقدم و حصر القوى التي تحدث التغيير في المكتبة في البيئة الخارجية والتي وعلى الرغم من تأثيرها الكبيرة على المكتبة إلا أن هذه الأخيرة كغيرها من المنظمات نسق اجتماعي تتأثر أيضا بالأحداث الحاصلة ببيئتها الداخلية. وهذا ما أكده ربحي مصطفى عليان وأمين النجاوي(2005) حيث عرفا التغيير بالمكتبات على أنه نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المكتبة ، بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة . (ص 343)

ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن التغيير بالمكتبات :

هو عملية مقصودة وهادفة لإحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصرها وهذا التعديل قد يكون جزئيا فيخص رسالتها أو أهدافها ، أو إستراتيجيتها أو هيكلها التنظيمي ، أو فيما يتعلق بأفرادها ، أو من الناحية التكنولوجية أو قد يكون شاملا فيمس التعديل جميع عناصر المكتبة.

يتم انطلاقا من تحليل تغيرات البيئة الخارجية للمكتبة وواقع بيئتها الداخلية للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل.

يجب أن تكون لها أهداف محددة و إلا أصبح عملية عشوائية لا طائفة من ورائها .

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير وعلى الرغم من أنه حتمية من حتميات هذا العصر تمارسه المكتبات الجامعية إستجابة منها لضغوط كثيرة تتعرض لها من جهات كثيرة (عوامل البيئة خارجية أو داخلية) إلا أن نجاحها في تحقيقه يتطلب منها توفير العديد من الشروط والمتطلبات وعلی أهمها تبني مداخل سليمة لإدارته لكن قبل أن نتعرف على ماهية إدارة التغيير ومتطلبات نجاحها لابد أن نتعرف قبلا على مجالاتها :

2-1-2 مجالات التغيير في المكتبات : هناك العديد من المجالات التي يحدث فيها التغيير بالمكتبة ومنها **أ_ التغيير في الإستراتيجية:** تتجه المكتبات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو من جانب مستفيدين جدد أو تغيير توجهاتها لتقديم خدمات جديدة أو للدخول في مجالات جديدة مثل مجال تسويق المعلومات .

ب_ التغيير في العنصر البشري : ويأخذ التغيير في العنصر البشري ثلاثة نواحي :

التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم مكانهم .

التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب

والتنمية. (ماهر، 2005، ص431)

_التغيير في المجالات الإنسانية والسلوكية : والتي تعد من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة في الوقت ذاته لأنها مرتبطة بشكل كبير بنفسية الفرد العامل "ومن المعروف أن الأفراد لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة ومختلفة لذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها " (العميان ، 2005، ص97)

ج-التغيير في الهيكل التنظيمي : كل تغيير داخل المكتبة يرافقه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي إما بحذف بعض الوحدات الإدارية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيرها ، فعندما أنشأت المكتبة الرقمية ثم إضافتها إلى أقسام المكتبة الموجودة بالهيكل التنظيمي الجديد لإدارة المكتبة المركزية، حتى تضطلع بتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها

د-التغيير التكنولوجي : يأخذ التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية عدة أشكال كاستخدام نظم المعلومات متطورة أو إدخال آلات ومعدات جديدة أو تنفيذ برامج ، إحلال أو استبدال أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة .

هـ التغيير في مجال طرق العمل: يتضمن تغيير أساليب العمل وطرق أدائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية أو كليهما، طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإلغائها

2-2 إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية وعوامل نجاحها :

كثيرة هي التعريفات التي قدمها العلماء لإدارة التغيير وحاولوا من خلالها تبين مفهومها فهو من الموضوعات التي أثارت الجدل بينهما بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وذلك يرجع لعدة أسباب أهمها عدم الإجماع على معنى التغيير ذاته ، وغالبا ما يستعمل مصطلح إدارة التغيير للدلالة على عملية تنفيذ التغيير حيث يرى (فهيم، 2004، ص389) أن إدارة التغيير هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف " أما (عليان ، 2015، ص35) فذهب أبعد من ذلك حيث عرفها على أنها التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه في النهاية والعمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.

منه يمكن القول أن إدارة التغيير أحد فروع علم الإدارة الحديثة تتبناه المنظمات من اجل التخطيط للتغيير المرغوب الذي تنظمه تم تنفذه وتتابعه وفقا للإمكانيات والظروف المتاحة.

2-2-2 عوامل نجاح إدارة التغيير في المكتبة الجامعية :

على الرغم من أن التغيير هو الصفة الملازمة للتفوق والتميز ، فمن المفروض أن يكون مرغوب فيه لكن غالبا ما يحدث العكس فيبيدي الموظفون وبمستويات إدارية مختلفة ولأسباب عديدة متباينة مقاومتهم للتغيير ، ولأنه "من الصعب إدارته عندما يكون مصحوبا بالجدل والصراع (بوطبة، 2016، ص33) .

ولهذا يمكننا القول بأن مواجه مقاومة الأفراد التغيير والتطوير هي من أهم أسباب نجاح إدارة التغيير بالمكتبة الجامعية ، وهذا بالإضافة طبعا إلى عوامل أخرى كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه هذه المؤسسات وعلى درجة النجاح التي تحقها إدارة التغيير. من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات ، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير ويرتبط نجاح هذا الأخير أي التغيير الثقافي في المنظمة بغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية.

ويتضح مما سبق أن الأفراد يلعبون دورا بارزا في تحديد مصير عملية التغيير سواء باعتبارهم قادته أو عمال عاديين بالمنظمة فإنهم سيؤثرون عليه إما برفضهم ومعارضتهم له أو بتأييده وقبوله والمشاركة فيه ومساهماتهم في التغيير تأخذ أشكال كثيرة أهمها : إبرازهم لإمكانياتهم ومهاراتهم ، تقديم أفكار الجديدة و التفكير خارج الصندوق أي من خلال الإبداع .

2-3 دور العنصر البشري بالمكتبة الجامعية في إدارة التغيير :

2-3-1 دور قيادة المكتبة الجامعية في إدارة التغيير :

تسند مسؤولية إحداث التغيير وإدارته في غالب الأحيان إلى القيادة أو المستويات الإدارية العليا وهذه الأخيرة أصبحت مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير خاصة بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري ، وأصبحت فاعليته في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير .

وعلى هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعتبر التغيير تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيدا مع الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما توفير متطلباته و كيفية التكيف معه ، وهنا يجب أن يتصف القائد بالمرونة التي ستمكنه من تحقيق هذين البعدين . كما تتطلب عملية التغيير من القائد يدرك ردود الفعل على التغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة والتنبؤ بالمقاومة ووضع إستراتيجيات للتحكم بها ، " هذه الحقيقة فرضت على المدير المعاصر أن لا يكون مرنا وقادرا على التكيف فقط ، وإنما أن يكون قادرا على تشخيص المشاكل ويستخدم برامج التغيير بنجاح" (السالم و العجلوني، 2008) وهذا لن يتأتى له إلا إذا كان متمكن من أساليب ومداخل إدارة التغيير .

ولأن المكتبات الجامعية ليست مؤسسات مستقلة إداريا ولا ماليا بل تابعة للمؤسسة الأم الجامعة فغالبا ما يكون المسؤول عن التغيير مدير الجامعة (التكنولوجي بشكل خاص) الذي يعتبر المبادر إليه والمخطط له وهذا بالرغم من أن المسئول عن المكتبة " محافظ المكتبة الجامعية " هو الأكثر قدرة على تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة و ما هي ردود الأفعال تجاهه لمعرفته لنقاط الضعف في إدارته الواجب تغييرها إلا تبعية المكتبة للجامعة جعله مجرد مسير لشؤون الموظفين و متابعة إجراءات العمل بها.

2-3-2 دور العاملين بالمكتبة الجامعية في إدارة التغيير :

يؤدي العنصر البشري دورا بارزا في التغيير ولا يتوقف ذلك على مستويات السلطة العليا القيادة صاحبة القرار التي تميل للتغيير وتخطط له تسانده وتدعمه بتوفير آليات التغيير الفعالة بالمؤسسة أو الهيئات التنفيذية التي تحققه ، بل أن إستراتيجيات التغيير ونظرياته تؤكد أغلبها على أن أبسط العاملين في المؤسسة هم مفتاح نجاحه ، وذلك ليس لأن مهمة تنفيذ التغيير تقع على عاتقهم فحسب ، بل لأن فنجاح عملية التغيير مهما كانت أسبابها ومجالاتها يتطلب توافر القبول لدى المعنيين بالتغيير و المتأثرين به.

و بالتالي لا بد من بناء جسور الثقة بين المخططين للتغيير ، منفذيه ، و المتأثرين به ، وهذا الأمر لا يمكن أن ينجح إلا بدراسة و تحليل معمق لما قد تبديه الموارد البشرية من ردود فعل و مقاومة لعملية التغيير و وضع الاستراتيجيات و الآليات الكفيلة بالتغلب عليها.

ولأن تقبل العاملين للتغيير ومساندته هما الأهم ، فإن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق التزام أولئك الأفراد بالتغيير ، والالتزام هنا ينضوي تحت بعدين أساسيين وهما الاستعداد أو تقبل التغيير والمساهمة به ولأجل ذلك يعتبر قياس الجاهزية البشرية للتغيير من أهم عوامل نجاح إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية .

2_3_3 أهمية قياس جاهزية الأفراد للتغيير وإدارته :

مما لا شك فيه أن معرفة أهداف التغيير شيء مهم لنجاح إدارته لكن الأهم من ذلك هو أن تكون المنظمة مستعدة لذلك التغيير." ورغم العلاقة القوية بين الطرفين إلا أن هذه المعرفة لا تمثل إلا جزءا يسيرا من الموقف الكلي ، فمن السهولة أن تبدأ التغيير لكن ذلك سيكون محفوفا بمخاطر الفشل ومقاومة العاملين أن لم تكن المنظمة في حالة استعداد له "(السالم و العجلوني، 2008)

واستعداد المنظمات للتغيير يشمل أبعاد كثيرة مادية مالية تكنولوجية تنظيمية تشريعية لكن أهم تلك الأبعاد هي استعدادها للتغيير من الناحية البشرية باعتبار العنصر البشري هو المتحكم في باقي الأبعاد الأخرى ، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأنه أهم دعائم التغيير والتطوير وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية

وليس بقوته العددية و العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من أجل إنجاز عملية التغيير .

" ولقد أدرك العديد من علماء التطوير التنظيمي أمثال (Knickerbocker, Mc Gregor) بداية عام 1941 أهمية مفهوم الاستعداد للتغيير ويعد (Jacobson) أول الباحثين الذين استخدموا مصطلح الاستعداد للتغيير في عام 1957، ويعرف (Armenakis) وزملائه مفهوم الاستعداد للتغيير بأنه يتضمن معتقدات ونوايا العاملين بخصوص مدى الحاجة لإجراء التغيير فضلا عن توقعاتهم حول قابلية المنظمة والأفراد لجعل هذا التغيير ناجحا وهو يتمثل أيضا بإدراك سلوك العاملين المتجهة إما لمقاومة التغيير أو دعمه. (العطوي، 2008، ص8) .

وقد حدد ماك كوير في 1985 (Mc Guire) ثلاثة أبعاد لتقييم موقف العاملين من العاملين وهي: الانضمام العاطفي للتغيير يعبر عن كيفية شعور العاملين اتجاه التغيير ، أما البعد الثاني فهو الالتزام الإدراكي للتغيير (ويشير إلى ما يفكر به العاملون اتجاه التغيير) ، وأخيرا بعد النوايا المتعلقة بهذا التغيير فهو يشير في المساهمات والجهود التي سيبدلها في عملية التغيير. (Bouvkenoogh & Devos,2007) وهذه الأبعاد الثلاثة هي التي سنعتمدها في المحور الثاني من إستبانة الدراسة بغرض قياس جاهزية العاملين بمكتبة الدكتور احمد عروة للتغيير

3_ الإطار التطبيقي : قياس استعداد العاملين بمكتبة الدكتور أحمد عروة للتغيير

3-1 إجراءات الدراسة الميدانية

3-1-1 حدود الموضوعية المكانية والزمانية والبشرية للدراسة اقتصر البحث الحالي على محاولة معرفة جاهزية المورد البشرية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر قسنطينة لمسايرة التغيير وإدارته داخلها . حيث استغرق الدراسة مدة 30 يوما خلال الموسم الجامعي 2019، أما الحدود البشرية فتتكون من جميع العاملين بالمكتبة محل الدراسة وبمختلف الوظائف والرتب القائمين على رأس عملهم خلال الموسم الجامعي 2019_2020 والبالغ عددهم 55 عاملا و قد استنتجنا منهم عمال النظافة والحراسة ليس لشيء إنما لأنهم تابعين للجامعة .

3-1-2 أدوات جمع البيانات : تمثلت أداة جمع بيانات دراستنا في المقابلة التي أجريناها مع محافظ المكتبة محل الدراسة و الإستبانة التي تكونت من محورين والتي تقيس جاهزية العاملين بها والتي استرجعنا منها 45 استمارة الصالحة منها للتحليل كانت 43 أي بنسبة 78,18 %

3-1-3 التعريف بمحل الدراسة : تم التدشين الرسمي لمقر المكتبة الجامعية في سبتمبر 1993، وسميت الدكتور أحمد عروة نسبة إلى عميدها السابق رحمه الله -، وهي تتوفر على أقسام فرعية تتمثل أساسا في قسم الدوريات والأطروحات الجامعية، ومكتبة الشيوخ ، وقسم للمخطوطات والمكتبة الرقمية(الموقع الإلكتروني الرسمي للمكتبة، 2019). وقد بدأ مشروع إنشاء المكتبة الرقمية منذ سنة 2002 وإتاحة خدماتها عبر الشبكة المحلية للجامعة 2005 لجميع المستفيدين من الجامعة، وقد تم إضافة قسم خاص بالمكتبة الرقمية للهيكلة التنظيمي الجديد لإدارة المكتبة المركزية، حتى تضطلع بتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها. (بن تازير ، 2015)

3_2 تحليل إجابات المقابلة :

1_ رضا القيادة الإدارية عن واقع المكتبة محل الدراسة : أبدى محافظ المكتبة محل الدراسة رضاه التام عن واقع المكتبة محل الدراسة ولكن هذا الرضا لا يعني بأنه لا يطمح إلى إحداث العديد من التعديلات والتغييرات في مجالات شتى لمسايرة التطورات التي تشهدها البشرية في شتى المجالات ولتبقى المكتبة من أحسن المكتبات الجامعية بالجزائر مقارنة مع مثيلاتها ولتتمكن من مواجهة المشاكل التي تواجهها وأهمها موقعها بنايتها وعدم قدرتها على مسايرة التقدم التقني السريع بسبب نقص التمويل وعدم استقلاليتها التامة عن الوصاية.

2_ أهمية التغيير بالنسبة لقيادة المكتبة : يؤكد محافظ المكتبة بأنها تواجه مشاكل كثيرة لذلك فهي بحاجة ماسة للتغيير لإيجاد الحلول لمشاكلها ، والتغيير أيضا ضروري لها لكي تستمر في تقديم خدمات تلبية احتياجات مستفيديها وتطلعاتهم وهي حتمية تفرضها التغيرات الحاصلة في المجتمع الجزائري خاصة بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات و ظهور الأنترنت .

3_ مجالات التغيير بالمكتبة محل الدراسة : كثيرة هي المجالات التغيير بالمكتبة محل الدراسة وأكثر المجالات التي شهدت تغيير بها حسب محافظها هي الجانب التكنولوجي وتمثل في أتمتة المكتبة عملياتها الفنية وأدخلت

النظم الآلية ووظفتها في تقديم خدماتها لمجتمع المستفيدين و قامت بتشغيل شبكتها المحلية ، و كذلك مشاريع الرقمنة بالنسبة للمخطوطات إنشاء المكتبة الرقمية واعتماد برمجية السنجاب .

وهذه التغييرات رافقتها تغييرات في المجال البشري تمحور في التركيز على توظيف المختصين بالرغم من عدم قدرتها على الاستغناء عن الموظفين من تخصصات أخرى (تم ترسيمهم في وظائفهم) ، توظيف بصيغة عقود ما قبل التشغيل وإخضاع العاملين بالمكتبة إلى البرامج التدريبية لتحسين المستوى واكتساب مهارات مرتبطة بالتغيير التكنولوجي (الرقمنة و برمجية سنجاب) تغييرات في الجانب التنظيمي حيث تم إضافة قسم المكتبة الرقمية إلى الهيكل التنظيمي للمكتبة ، وتغييرات في الأنشطة والأعمال مثل التصوير الرقمي ، المبادرات ، وتبسيط إجراءات العمل من خلال الاعتماد على برمجية السنجاب التي تضمن العمل في إطار شبكي .

4_ المجالات التي هي بحاجة إلى التغيير لم يشملها بعد : يعتقد محافظ المكتبة بأن المجال الذي يحتاج إلى تغيير هو الجانب الشكلي لأن موقع المكتبة ومساحتها غير ملائمة للعمل وكذلك الجانب التنظيمي وبشكل خاص استقلالية المكتبة وهي أيضا تحتاج إلى تغيير في القوانين والتشريعات التي تعمل وفقها من خلال إعطاء حرية أكبر للمسؤولين المكتبة فيما يتعلق بالتسيير و اتخاذ القرارات التي لها علاقة بمستقبل المكتبة والاستقلال المالي الذي سيمكنها من تشجيع العاملين على لإبداع والابتكار بالحوافز المادي.

5- قادة التغيير بالمكتبة محل الدراسة : يؤكد محافظ المكتبة بأنه المسؤول عن قيادة التغيير في المكتبة محل الدراسة لكن دوره القيادي يختلف بحسب نوع التغيير ومجاله والهدف منه وطبيعته ، فالتغيير التكنولوجي مثلا قاده مدير الجامعة فيما يتعلق بمشاريع الرقمنة والأتمتة و بالنسبة للبرمجية السنجاب تم فرضها من قبل الوزارة الوصية والمحافظ كان منفذ لقرارات التغيير تلك ، أما التغيير في بعض إجراءات والأعمال المكتبة فقد بادر هو شخصيا لها ، ويؤكد على أن بعض مجالات التغيير تتم من خلال هيئة مشتركة للوصاية والجامعة والمكتبة .

6_ الإجراءات المتخذ مع العاملين حول التغييرات التي تتم على مستوى المكتبة : أكد المحافظ بأن بعض أي تغيير يتم القيام به في المكتبة يتم إعلام العاملين بها عنه وأن ذلك يتم في كثير من الأحيان قبل القيام به بفترة معتبرة وتلك التغييرات يتم أخذ رأي رؤساء المصالح بها لكن هنا بعض التغييرات خاصة التي تصدر من الهيئة الوصية والتي تأخذ طابع الأوامر والتي يبلغ بها العاملين قبل القيام بها بفترة قريبة جدا مثل نظام السنجاب و بعض التغييرات أثناء الشروع فيها مثل مشروع المكتبة الرقمية ولا يأخذ رأي العاملين ولا حتى قادة المكتبة .

7-أسباب إعلام العاملين بالتغيير المرتقب على مستوى المكتبة : نفى محافظ المكتبة أن يكون سبب إعلام العاملين بالتغيير هو تخوفهم من رفضهم له ، وأكد بأنه يهتم برأي العاملين ويؤخذ به في بعض المواقف لأنه يحتاج إلى تعاونهم في تنفيذ أي إجراء يتم اتخاذه.

8- المراحل التي تمر بها عملية التغيير بالمكتبة : بعدما يلاحظ المحافظ وجود مشكلة ما يقوم بالاجتماع مع رؤساء المصالح لنتدارس الوضع والمقترحات المقدمة تم يقوم بتبليغهم عن القرار المتخذ والتغييرات المزمع إجراؤها في إطار ما هو مخول له قانونا إذا كان التغيير يتجاوز صلاحياته يقوم بتقديمه كمقترح لمدير الجامعة الذي بدوره يقوم بعرضه على المجلس العلمي ، بعد الموافقة على التغيير يتم عقد اجتماع على مستوى المصلحة المعنية بالتغيير لإبلاغ العاملين عن التغييرات التي ستطرأ على وظائفهم.أما إذا كان التغيير من الوصاية فيتم إبلاغ بالقرار الذي تتولى بدورها تبليغه للعاملين .

9- ما هي مقترحاتك فيما يتعلق بمواجهة على رفض وعدم قبول العاملين للتغيير : يؤكد محافظ المكتبة أن العديد من عمليات التغيير بالمكتبة محل الدراسة واجهت الكثير من المشاكل وكانت محط مقاومة ورفض لدى العاملين مثل برمجية السنجاب ، ومشروع المكتبة الرقمية ويرجع ذلك إلى فرض هذه التغييرات من جهات خارجية وعدم إشراك قيادتها في تلك القرارات ، و يؤكد أن الإستراتيجية المعتمد عليها في تنفيذ عمليات التغيير سابقة بالمكتبة محل الدراسة في كثير من الأحيان هي التغيير بالنفوذ والقوة وفي بعض الأحيان المناورة الإقناع ويرى بأن هذه الإستراتيجيات ليست فاشلة تماما لكنها تتسبب في مشاكل خلال عملية تنفيذ التغيير، لهذا يرى بأن إشراك قيادات المكتبة وكذلك العاملين بها سيجقق لها النجاح .

3_3 تحليل إجابات الاستبيان :

3_3_1 التغيير بالمكتبة الدكتور أحمد عروة ومجالته :

1_ **رضى العاملين على واقع المكتبة اليوم** : يؤكد غالبية المبحوثين و بنسبة (51,16 %) على عدم رضاهم على واقع المكتبة اليوم ، في حين أبدى (34,88 %) منهم رضاهم عليها نوعا ما ، في حين عبر (13,95%) على رضاهم عن المكتبة وهؤلاء هم العمال المتعاقدين والعاملين في إطار ما قبل التشغيل.

2_ **حاجة المكتبة إلى التغيير**: يؤكد غالبية المبحوثين و بنسبة (67,44%) بأن المكتبة تحتاج إلى التغيير وعلى عكسهم أعرب (18,60%) منهم على أنها لا تحتاجه أما (13,95%) من العاملين بالمكتبة فكان موقفهم من هذه العبارة هي المحايدة وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة حديثة العهد بالمكتبة فأقدميتهم أقل من خمسة سنوات ما جعلهم لا يدركون ما إذا كانت المكتبة تحتاجه أم لا.

3_ **أكثر مجال يحتاج للتغيير** : أجمع المبحوثين و بنسبة (81,39%) منهم على أن بناية المكتبة وموقعها في حاجة للتغيير وقد حل مجال السياسات المرتبة الثانية حيث كان خيار (72,09%) أما الجانب التكنولوجي و إجراءات وطرق العمل فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة إجماع قدرت بـ (67,44%) وأما المرتبة الرابعة فكانت للهيكل التنظيمي والأنشطة والأعمال (53,48%) وفي الأخير جاء المجال الإنساني الذي أبدى (34,88%) من المبحوثين على حاجته للتغيير في حين يرى (44,18%) من المبحوثين بأن هذا المجال لا يحتاج إلى التغيير وتعتبر الباحثة هذه النتائج طبيعية لأن التغيير في المجال البشري له شق مادي يعني التخلي عن العاملين وهذا ما يجعلهم يرفضونه فهم يتخوفون من فقدان مناصبهم الوظيفية إذا حدث إي تغيير بهذا الجانب أما الفئة التي قبلته فهي تدرك بأنه يتضمن أيضا التدريب وتنمية المهارات والقدرات ما يجعلها في حاجة إليه.

4_ **إشراك العاملين في قرار التغيير قبل اتخاذه** : يؤكد غالبية المبحوثين و بنسبة 46,51% أن المكتبة لا تشركهم في قرار التغيير في حين أقر (32,55%) منهم بأنها تقوم بذلك أحيانا ، أما (20,93%) من المبحوثين فقد أكدوا بأن قيادة المكتبة تقوم بإشراكهم في قرار التغيير قبل اتخاذه وترى الباحثتان بأن هذه النتائج طبيعية حيث ترتبط بطبيعة ومجال التغيير ومصدره كما أن من أكد إشراكهم في قرار التغيير قبل إتخاذه هم رؤساء المصالح ومن لديهم أقدمية في العمل أكثر من عشر سنوات فليدهم الخبرة التي تؤهلهم ليكونوا أهل المشورة .

5- **إعلام العاملين بقرار التغيير** : يؤكد غالبية المبحوثين و بنسبة (88,37%) على أن إدارة المكتبة تبلغهم بقرار التغيير قبل الشروع في تنفيذه وهذا لأنهم المسؤولون عن تنفيذه ، في حين (11.62%) أكدوا على أنها أحيانا تقوم بذلك وهؤلاء من فئة المتعاقدين .

6_ **الأخذ بأراء العاملين حول التغيير** : يؤكد غالبية المبحوثين و بنسبة (72,09%) بأن القيادة لا تأخذ بأرائهم أو تحفظاتهم حول عملية التغيير في حين أكد (18,60%) أنها تأخذ بها أحيانا وهؤلاء يمثلون رؤساء المصالح وبعض العاملين ذوي خبرة .

المحور الثاني: قياس جاهزية عمال مكتبة الدكتور أحمد عروة للتغيير:

الاستعداد للتغيير		
بعد العاطفة		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
796,	2,44	أجد التغيير في المكتبة تجديد للحياة
865,	2,33	لدي شعور جيد إتجاه التغيير في المكتبة
767,	2,53	أعتبر التغيير في المكتبة عملية إيجابية
809,	2,43	المعدل
بعد النية		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
796,	2,56	أرغب في تقديم مساهمة هامة لعملية التغيير بالمكتبة
924,	2,16	أريد أن أكرس كل وقتي لعملية التغيير بالمكتبة
883,	2,49	أرغب أن أبدل كل طاقتي لخدمة التغيير بالمكتبة
867,	2,40	المعدل
بعد الإدراك		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
924,	2,16	أعتقد أن معظم المشاريع التغيير في هذا المجال المقترحة

لحل مشكلات المكتبة غير مجددة		
لتغييرات المقترحة في هذا المجال بالمكتبة تسعى نحو تحقيق الأفضل	2,33	865,
أعتقد بان معظم التغييرات هذا المجال المزمع إجراؤها تؤثر سلبا على اهداف المكتبة	1,81	932,
المعدل	2,1	907,
المعدل العام	3,31	861,

الجدول رقم (1): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين اتجاه أبعاد الاستعداد للتغيير

أولاً بعد العاطفية : من النتائج المسجلة في الجدول رقم (1) نلاحظ أن : معدل الإجابات الخاصة ببعد الشعور بلغ (2,43) بانحراف عام بلغ (0,80) وهذا يشير إلى انسجام إجابات المبحوثين اتجاه هذا البعد و لقد حصلت العبارة 3 (أعتبر التغيير بالمكتبة محل الدراسة عملية إيجابية) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2,53) وبأدنى انحراف معياري (0,767) في حين حصلت العبارة الثانية في هذه الفقرة (لدي شعور جيد اتجاه التغيير في المكتبة محل الدراسة) على أدنى متوسط حسابي (2,33) وبأعلى انحراف معياري (0,865).

ونلاحظ أيضا من النتائج انحصار المتوسطات الحسابية ما بين [2.33 إلى 3] وهذه النتائج تنحصر حسب مقياس ليكرت الثلاثي ما بين الإستجابة المتوسطة والجيدة وهذا يدل على أن هناك انطباع إيجابي نوعا ما لدى العاملين اتجاه الشعور بالتغيير

ثانيا بعد النية : من النتائج المسجلة في الجدول رقم (1) نلاحظ أن : معدل الإجابات الخاصة ببعد النية بلغ (2,40) بانحراف عام بلغ (0,867) وهذا يشير إلى انسجام إجابات المبحوثين اتجاه هذا البعد و لقد حصلت العبارة الأولى (أرغب في تقديم مساهمة هامة لعملية التغيير بالمكتبة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2,56) وبأدنى انحراف معياري (,796) في حين حصلت العبارة الثانية في هذه الفقرة (أريد أن أكرس كل وقتي لعملية التغيير بالمكتبة) على أدنى متوسط حسابي (2,16) وبأعلى انحراف معياري (,924).

ونلاحظ أيضا من النتائج انحصار المتوسطات الحسابية ما بين [2.16 إلى 3] وهذه النتائج تنحصر حسب مقياس ليكرت الثلاثي ما بين الإستجابة المتوسطة والجيدة وهذا يدل على أن هناك انطباع إيجابي نوعا ما لدى العاملين اتجاه النية بالتغيير

ثالث بعد الإدراك : النتائج المسجلة في الجدول رقم (1) نلاحظ أن : معدل الإجابات الخاصة ببعد الإدراك بلغ (2,1) بانحراف عام بلغ (0,907) وهذا يشير إلى إستجابة متوسطة إتجاه عبارات هذا البعد و لقد حصلت العبارة الأولى (التغييرات المقترحة في هذا المجال بالمكتبة تسعى نحو تحقيق الأفضل) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2,33) وبأدنى انحراف معياري (,865) في حين حصلت العبارة الثالثة في هذه الفقرة (أعتقد بان معظم التغييرات المزمع إجراؤها بالمكتبة ستؤثر سلبا على أهدافها) على أدنى متوسط حسابي (1,81) وبأعلى انحراف معياري (,932). فإستجابة المبحوثين جاءت سيئة لهذه العبارة

ونلاحظ أيضا من النتائج انحصار المتوسطات الحسابية ما بين [1.81 إلى 2.33] وهذه النتائج تنحصر حسب مقياس ليكرت الثلاثي ما بين الإستجابة (الضعيفة إلى المتوسطة) وهذا يدل على أن هناك انطباع إيجابي نوعا ما لدى العاملين اتجاه بعد إدراك

رابعاً نتائج الأبعاد الثلاثة : ولقد اظهر الجدول أيضا أن إستجابة المبحوثين إتجاه الأبعاد الثلاثة كانت متوسطة حيث بلغ المعدل العام لتغيير الإستعداد للتغيير (2,31) في حين قدر الإنحراف المعياري (,861) وقد حصل بعد العاطفة على أعلى المتوسطات الحسابية بينما حصل بعد الإدراك على أدنى المتوسطات الحسابية وكانت

4_ نتائج ومقترحات الدراسة :

4-1 نتائج الدراسة

بناء على تحليل إجابات المقابلة والاستبيان تبين لنا:

بينما تعبر قيادة المكتبة عن رضاها التام عن المكتبة أبدى العاملين بها عدم رضاهم على واقع المكتبة محل الدراسة .

تدرك قيادة المكتبة وكذلك عمالها أهمية التغيير وحاجة المكتبة إليه

_ يتفق عمال المكتبة مع قيادتها الإدارية على أن الجانب الشكلي وموقع المكتبة من أهم المجالات التي تحتاج إلى التغيير وكذلك جانب السياسات وبشكل خاص استقلالية المكتبة ماليا إدارية .

_ تؤكد قيادة المكتبة محل الدراسة على تعدد القيادة المسؤولة على عملية التغيير في المكتبة محل الدراسة تبعاً لنوعيته ومجاله والهدف منه وطبيعته.

_ يجمع غالبية الباحثين على أن قيادة المكتبة محل الدراسة لا تشركهم في قرار التغيير قبل اتخاذه غالباً وهي تقوم بذلك أحياناً ، وقد أكد محافظ المكتبة ذلك وأرجعه إلى طبيعة التغيير فإذا كان صادر من الوصية غالباً ما يكون مفروض على الجميع بما فيها قيادة المكتبة التي تكون ملزمة على تنفيذه .

_ تؤكد قيادة المكتبة بأن عملية التغيير التي تقوم بها في المكتبة تتم بغرض إيجاد حلول للمشاكل أكثر منها بهدف التطوير وأن الوصاية تقوم بالتغيير استجابة إلى ضغوط البيئة الخارجية التطورات التكنولوجية بشكل خاص.

_ تفنقد عملية التغيير بالمكتبة محل الدراسة إلى العديد من المراحل كالتشخيص والتخطيط وكذلك المتابعة
_ أهم أسباب مقاومة التغيير هي الإستراتيجية المتبعة في إدارة التغيير والتي تتمحور التغيير بالنفوذ والقوة وفي بعض الأحيان المناورة الإقناع .

_ أظهرت نتائج وجود مواقف إيجابية ومعتدلة من قبل العاملين إتجاه فقرات الإستعداد للتغيير والذي يدل على وجود استعداد عاطفي من قبل العاملين على إجراء التغيير المستقبلي ووجود نية على المساهمة وبذل الجهود لإنجاحه وكذلك لديهم اعتقاد جيد حول جدوى وأهمية عملية التغيير بالمكتبة الذي يسعى نحو تحقيق الأفضل لذلك كانت استجابتهم سيئة ناحية العبارات السلبية .

2-4 توصيات:

_ أن تدرك الجامعة بأن المكتبة المركزية هي أدتها لمسايرة تحديات البيئة الداخلية والخارجية والتفوق على مثيلاتها محلياً و التميز عالمياً ، و أن تفعيل هذه الأداة يأتي من تطويرها والذي يحتاج إلى عملية تغيير لمجالات عدة بها وليس المجال التكنولوجي فحسب .

_ أن تبادر المكتبة محل الدراسة إلى تبني مدخل إدارة التغيير كمهنة إدارية من شأنه أن يمكنها من القيام بدورها نحو الجامعة كمؤسسة والمجتمع الأكاديمي المستفيد من خدماتها المجتمع ككل باعتبارها رافد التطوير به وسيمكنها هذا المنهج الإداري أيضاً من تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ... وغيرها من المناهج الإدارية التي أثبتت نجاعتها في تمكين المنظمات مهما كان نوعها من مواجهة تحديات الألفية الثالثة .

_ أن تراعي المكتبة محل الدراسة بأن التغيير عملية تحتاج إلى فعل إدارة وأن العنصر البشري قادة وعاملين طرف فاعل فيه ، وعليها إشراك ممثلين عن العاملين في جميع مراحل إدارة التغيير (من التشخيص إلى المتابعة) لأنه أحد الأدوات التي يمكن أن تستعين بها في تحسين مستوى استعداد العاملين للتغيير .

_ و الأهم من كل ما تقدم أن تبادر المكتبة محل الدراسة إلى قياس الاستعداد البشري للتغيير قبل أي عملية للتغيير لأن ذلك سيجنبها الكثير من المشكلات خاصة المتعلقة برفض التغيير ومقاومة وسيساهم في إنجاح عملية التغيير الثقافي للقيادة و العاملين على حد سواء والذي من شأنه تغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التي لها أثر كبير على طرق عملهم وقيمهم المهنية و رغبتهم في التحسين والتطوير.

قائمة المراجع

1- إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار. (بدون سنة نشر) . المعجم الوسيط. تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.

2- بن تازير ، مريم . دليل المكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية لسنة 2014 _ 2015 . [متاح على الخط] تمت الزيارة الموقع بتاريخ 2019/8/02 متوفر على الرابط

<http://www.univ-emir.dz/bib/telechargement/Guide-num.pdf>

3- بوطبة ، نور الهدى. إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية (دكتوراه ل.د.م. في علوم التسيير غير منشورة) جامعة الحاج لخضر باتنة 1

4_ السالم ، مؤيد . العجلوني، محمد إقبال (2008) . جاهزية المنظمات للتغيير: حلقة مفقودة في إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الثامن : إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية

5_ عبد الرحيم عاطف ، زاهر (2009) . هندسة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة . عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع

6- علوي ، محمد عودة ومجبل لازم ، المالكي (2007) . المكتبات النوعية : الوطنية ، الجامعية ، المتخصصة ، العامة ، المدرسية . [د.م.]:الوراق للنشر والتوزيع.

- 7_ عليان ، ربحي مصطفى (2015). *إدارة التغيير* . عمان : درا الصفاء للنشر والتوزيع.
- 8_ عليان ، ربحي مصطفى و النجدوي ، أمين (2005). *مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات* . عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع
- 9_ العميان ، محمد . (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ،(ط3)
- 10_ فرحات ،ثناء . (2007) *إدارة التغيير في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبة مبارك العامة بالجيزة . الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات* مج14 (28) ، ص 60
- 11_ فهمي ، أمين . (2004). *المدخل المنظومي وإدارة التغيير . مستقبل التربية العربية* . مج10(35)
- 12_ ماهر ، أحمد (2005) . *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات* . الإسكندرية : الدار الجامعية
- 13_ الموقع الرسمي لمكتبة الدكتور أحمد عروة. [متاح على الخط] تمت الزيارة الموقع بتاريخ 2019/8/02 متوفر على الرابط

<http://www.univ-emir.dz/bib/bibindex8.php>

14_ Bouvkenoogh,D & Devos G(2007) Psychology change climate as a catalyst of readiness for change :a dominance analysis .retride from

https://www.researchgate.net/publication/23646775_Psychological_change_climate_as_a_crucial_catalyst_of_readiness_for_change_a_dominance_analysis.