

## واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد

### واتجاهات العاملين نحوها

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين فيها نحوها من وجهة نظرهم، وكذلك سبل تطوير هذه المكتبات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة وطبقت على أفراد عينة الدراسة وعددهم من العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد 29 وقد توصلت النتائج إلى:

- مكتبات جامعة الملك خالد بحاجة إلى تجهيزات لتقديم خدمات حديثة ومتقدمة للمستفيدين، وأن غالبية مديري هذه المكتبات هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات.

- الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد غير ملائمة لإدارة التغيير.

- عدم وجود استراتيجية واضحة ومكتوبة تساعد في عملية إدارة التغيير.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد تساعد قيمها على تعزيز إدارة التغيير وتشجيعه، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في مكتبات جامعة الملك خالد بما يتوافق مع التغيرات التكنولوجية والتطورات والمستجدات في بيئة العمل.

#### Abstract:

The reality of change management in the libraries of King Khalid University and the attitudes of employees towards it. The aim of the study was trying to identify the reality of change management in the libraries of King Khalid University and the attitudes of its employees towards it. from their view, as well as the ways of developing these libraries. To achieve the objectives of the study. We relied on the descriptive method and designed questionnaire to collect data, which was applied on some employees as sample of study from KKU whose number was 29. The results showed that ,The libraries of King Khalid University need facilities to provide modern and advanced services to beneficiaries, and that the majority of the managers of these libraries are non-specialists in the science of libraries and information.

- The organizational culture of KKU employees is not suitable for managing change.

- Lack of a clear and written strategy that helps in the process of managing change.

The study recommended the need to create an appropriate organizational culture in the university libraries at King Khalid University, whose values help to promote and encourage the change management, re-designing the organizational structures in the libraries of King Khalid University in line with technological changes and developments in the work environment.

مقدمة:

تعد قضية التغيير إحدى القضايا المهمة في العصر الحديث، بسبب التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتقدم العلمي المتسارع في هذا العصر الذي تفجرت فيه المعلومات والمعارف بشكل لم يستطع الباحثون السيطرة عليها. فالتغيير هو سمة من سمات العصر الحاضر وأن التعامل معه واستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة ملحة. ولعل اقتناع الإدارة العليا والتزامها بالتغيير هو السر الذي يقف خلف نجاح أي تغيير، لأنها المثل والقوة لباقي العاملين، فهم من يضعون الأهداف والاستراتيجيات وتوفير الموارد للتحسين (عرفة: 2012، 43). ولعل أهم العوامل التي تؤدي إلى قيادة التغيير بفاعلية وجود رؤية ورسالة واضحة نحو إدارة التغيير، والتزام القيادة نحو إدارة مثلى للتغيير الذي كانت النتيجة منه أن مثل هذه العوامل لها الأثر الكبير في نجاح القيادة وفعاليتها، وظهور قادة متميزين في إدارة التغيير وزيادة فاعلية العمل.

وتقوم إدارة التغيير على أسس هي: العامل البشري والسياسات المتبعة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة بحيث يجب تحقيق التوافق بين هذه المتغيرات الثلاثة والتغيرات الحاصلة في نطاق العمل لمواكبة كل ما هو جديد والوصول إلى التميز في العمل (Mc Carthy: 2010.18). وتسعى مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لزيادة قدراتها الابتكارية والإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع وإدارة التغيير تمثل الوسيلة الأولية لإحداث هذه النقلة والتوجيه نحو النظم الحديثة والمعاصرة لتحقيق متطلبات التميز وذلك من خلال إدارة المكتبات الجامعية، لكونها جزءاً لا يتجزأ من الجامعة كما أنها تعد من ركائز التعليم والثقافة والتطوير في البيئة الجامعية، لاسيما مع التغيرات التي تطرأ على الجامعات وتعرضها لمنافسات شديدة وتحديات تلزمها على التحسين المستمر وتطوير قدرات مخرجاتها التعليمية ومهاراتهم بما يؤهلهم للانخراط في سوق العمل والتنافس والتميز، مما يتطلب تحقيق معايير الجودة التعليمية بتوفير بيئة تعليمية تعين على التعليم والتعلم.

وتعد إدارة المكتبات بمثابة المحرك الأساسي لجميع العمليات التي تقوم بها المكتبة بدءاً من اقتناء مواد مكتبية علمية حديثة متطورة ومروراً بالعمليات التي تقوم بها المكتبة لتنظيمها بطريقة سليمة تيسر تقديم المكتبة لخدماتها لجمهور المستفيدين منها

وذلك باستخدام أحدث الأساليب والأسس النظرية والعملية في إدارة المكتبة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها مما يساعد على تحقيق المكتبة لأهدافها بكفاءة وفعالية. ولهذه الأهمية أنشئت جامعة الملك خالد عمادة شؤون المكتبات والتي تحرص على التركيز على خدمة المستفيد بشكل مباشر بكل الوسائل الممكنة والمتاحة مع الحرص أيضا على متابعة كل ما هو جديد خصوصا في المجال التقني والإلكتروني والإداري.

### مشكلة الدراسة:

شهدت المكتبات الجامعية بصفة عامة العديد من التغيرات والتطورات كان بعضها ناتجا عن الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وزيادة البرامج الأكاديمية، والتوسع في الدراسات العليا، والتركيز على البحث العلمي، والبعض الآخر ناتجا عن التغيرات الجديدة التي أحدثتها التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذا عملت على تطبيق النظم المحوسبة المتكاملة بدلاً من النظم التقليدية.

وتشير نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (يونس، 2003، العرموطي، 2010) ودراسة (عوض، 2013) إلى أن التطور التكنولوجي ساهم في إحداث تغييرات أساسية في إدارة المكتبات الجامعية وفي ضوء هذه التغيرات يحتاج العاملون في المكتبات الجامعية إلى إعادة النظر في كيفية استغلال الموارد وتوزيعها بطريقة تساعد المستفيد على الوصول إلى الخدمات التي يحتاجها ببسر وسهولة.

من هنا اهتمت الدراسة الحالية بمحاولة التعرف على واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة الحالية وهو: ما واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين تجاه إدارة التغيير تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟
- 3- ما اتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد نحو واقع إدارة التغيير؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في المكتبات بجامعة الملك خالد نحو إدارة التغيير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى التعرف على:

1. واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد.
2. اتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد نحو واقع إدارة التغيير.
3. وضع مقترحات لتطوير المكتبات في جامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة: يتوقع من الدراسة الحالية أن تفيد في تحقيق الآتي:

1. إبراز أهمية المكتبات الجامعية بصفة خاصة ودورها المهم في تزويد المجتمع الجامعي والباحثين بالمعلومات الأزمنة لهم، بالإضافة إلى تركيزها على واقع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية وهي من المداخل الإدارية الحديثة وإلقاء الضوء عليه لكونه عاملاً مهماً وأساسياً ويؤثر على وجودها وبقائها واستمراريتها وتطورها كمنظمات ذات قيمة تنافسية.
2. تسليط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التنمية والتطوير في أداء مؤسسات التعليم العالي وهو إدارة التغيير.
3. الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث التي تبين واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد مما يساعد الجامعات الأخرى على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور من خلال نتائج هذا البحث.
4. تعريف العاملين بالمكتبات الجامعية بالتغيرات الحاصلة في مجال المكتبات وطرق إدارتها.

#### حدود الدراسة:

- أ- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة إدارة التغيير في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد.
- ب- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على العاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد في مدينة أبها.
- ج- الحدود البشرية: اعتمدت الباحثة على العينة الأصلية من العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد وعددهم (29) المجتمع الأصلي للبحث.
- د- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الجامعي 1435/1436.

#### مصطلحات الدراسة:

المكتبات الجامعية: يرى (عليان: 2009، 18) المكتبة الجامعية بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دوراً علمياً هاماً في مجال التعليم العالي والبحث فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية وتثقيفية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة

مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين من خلال توفير أرصدة معرفية تلبى احتياجاتهم

العاملين في المكتبات الجامعية: هم فئة العاملين الذين يقدمون بشكل مباشر الخدمات المكتبية للمستفيدين والمتمثلة في عمادة شؤون المكتبات بجامعة الملك خالد (أمناء المكتبات - الإدارة العليا للعمادة).

إدارة التغيير: يعرف (العطيات: 2006، 19) إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، وقانونية، ومادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة وبأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

ويعرفها (عماد الدين: 2003، 18) بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ويعرفها أيضا (العتيبي: 2002، 62) "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها " العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في إدارة المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير.

### خطة السير في الدراسة:

الخطوات الإجرائية للدراسة: تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات الآتية:

أولا: الإطار النظري ويشمل:

المحور الأول: الدراسات السابقة.

المحور الثاني: إدارة التغيير الذي يشتمل على (أهداف التغيير - دواعي الاهتمام بإدارة التغيير - والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير)

المحور الثالث: مكتبات جامعة الملك خالد من خلال ( رؤيتها - ورسالتها - وأهدافها - ودور المكتبات في خدمة الباحثين).

ثانيا: خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية.

ثالثا: تفسير النتائج والتوصيات والمقترحات.

وفيما يلي عرض لخطوات إجراء الدراسة

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: الدراسات السابقة:

أجرت (مصطفى، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على التنظيم الإداري في مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في وضعه الحالي. وتوصلت الدراسة إلى أن النواحي التنظيمية تؤثر سلباً على مستوى أداء المكتبات ومستوى الخدمات التي تقدمها المكتبة للدارسين. كما أن مستوى خدمات المكتبات يتأثر تأثراً إيجابياً بنواحي التدريب والدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالمكتبات لإكسابهم المهارات والقدرات التي تزيد من كفاءتهم وأن ذلك مرتبط بالمؤهلات التي يحملها العاملون بالمكتبات.

كما أجرت (رمضان، 2004) "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي والتي هدفت إلى تطوير فعاليات المنظمات وأفرادها عن طريق برنامج منظم لإدارة التغيير وقدمت الباحثة تصوراً علمياً لمنظمات المستقبل التي تتصف بعدم المركزية والإبداع، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من أهمها: التركيز على إعداد قيادة إدارة التغيير وضرورة الاستعانة بالخبرات والاختصاصات والتكنولوجيا الحديثة في إدارة التغيير مع أهمية الاتصال والتشاور وإحداث برامج للتدريب ونشر الوعي الإداري وتحليل مكان القوة ومحاذير المقاومات.

وأشارت دراسة (عبد الوهاب، 2006) إلى معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والتي هدفت من خلالها إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير والمتعلقة بالجوانب السلوكية والاجتماعية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات من خلال نتائج الدراسة الميدانية من أهمها: توفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم عمليات التغيير الفعال الذي

يشجع أعضاء هيئة التدريس على التغيير والتجديد والإبداع، تبادل وجهات النظر والآراء في جو هادئ منفتح يعتمد على لغة الحوار والنقاش بين الموظفين والقيادات المسؤولة في الجامعة ووضع الحوافز المناسبة لتشجيع المبدعين والمبتكرين في إحداث التغيير الفعال الأكثر إنجازاً في أعمالهم.

كما أجرت (الحقباني، 2007) دراسة بعنوان مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأسباب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى. هدفت من خلالها إلى معرفة أكثر مجالات إدارة التغيير تعرضاً لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومي التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ووجدت الباحثة أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءاً من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري.

أجرت الأصبعي (2007) دراسة هدفت إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي لتحليل الأدب النظري بإدارة التغيير والمنهج المسحي لتعرف واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية وقد توصلت الدراسة إلى الآتي: أظهرت النتائج أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً في مجالات أداة الدراسة الستة وهي مجال دور الجامعة في إحداث التغيير، ودور الجامعات في إحداث التغيير في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة ومجال دور الإدارة في إحداث التغيير والخطوات العملية لبرنامج التغيير، والعناصر التي يقوم عليها التغيير ودور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغييرات تسمح بتفويض وإعطاء الصلاحيات للعاملين. وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

وقد أجرى القحطاني (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد وتم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: قلة توجيه وإرشاد الأمانة لزوار المكتبة نحو كيفية استخدامها والاستفادة منها، أو امتلاك خطة محددة لتوفير المراجع العربية والأجنبية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب حول محاور الاستبيان المتعلقة بواقع ومعوقات واليات تطوير الخدمات المكتبية بالمكتبات الجامعية

بجامعة الملك خالد. ووضعت الدراسة تصور مقترح لتطوير الخدمات المكتبية بالمكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد في ضوء أدبيات الدراسة النظرية الميدانية

كما أشارت دراسة (البحباني، 2012) إلى واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة (84) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة التدريس ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات (الدرجة العلمية، والتخصص)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

وقام (الهادي، 2013) بدراسة هدفها تعرف إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء وتعرف الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها أكثر التجارب نجاحاً، والتي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء، وكان من أهدافها أيضاً التعرف على بعض التجارب الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتمييز الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصور أنموذج هيكل للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Paglils, 2002) بعنوان: هدفت الدراسة إلى التعرف على دافعية المديرين نحو قيادة إدارة التغيير وذلك من خلال ثلاث محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاية العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها وبلغ حجم العينة (150) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث التغيير وتوجيهه، وقد وجدت أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل: احترام الذات وتقديرها، والقدرات، وطبيعة العمل.



دراسة (Buoy, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال في مؤسسات التعليم العالي في غرب استراليا وبلغ حجم العينة (200)، وقد تم التعرف على تأثير إدارة التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية، المهارات، والكفاية في الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا، ومقابلات فردية مع الموظفين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد ومن حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه، وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير، وبالتالي يكون أكثر فعالية.

دراسة (Diefenbach, 2007) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات إدارة التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية ما بين أعوام 2004 و2005م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف إدارة التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير.

وأجرى (Hamadat, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى صناع القرار الأكاديميين في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد تطوع (49) عضوا من الجامعات التالية (عجلون، وإربد، والحسين، والأميرة رحمة، والأميرة علياء)، وعالجت الدراسة المجالات التالية: التخطيط، واتخاذ القرار، والتدريس، والبحث العلمي والإدارة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والخبرة في مجال التدريس والخبرة الإدارية، إلا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- بعض الدراسات السابقة اهتمت بدراسة طبيعة إدارة التغيير. والبعض اهتم بالنواحي التنظيمية لإدارة التغيير نحو إدارة التغيير وأشارت بعض الدراسات إلى معوقات إدارة التغيير وبعض الدراسات اقترحت نموذج لإدارة التغيير في الجامعات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتخاذ إدارة التغيير مجالاً لها كما اتفقت مع بعض الدراسات في اتخاذ المكتبات الجامعية مجالاً لها لتطبيق الدراسة.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة رصد الواقع الحالي لإدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد وأيضاً في تحديد اتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد نحو واقع التغيير وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وإعداد أدواتها وصياغة التساؤلات وتحليل وتفسير نتائج البحث الحالي.

المحور الثاني: إدارة التغيير الذي يشتمل على (وأهداف التغيير - دواعي الاهتمام بإدارة التغيير - والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية إدارة التغيير).

-أهداف التغيير:

يعد التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانب حياة الإنسان، حتى يتسنى له التكيف مع متطلبات هذا العصر ومواكبة هذا التغيير. وإذا أمعنا النظر إلى المكتبات الجامعية وهي من العناصر الرئيسية من المنظومة الجامعية نجد أن عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها وذلك من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وغيرها.

يسعى التغيير إلى تحقيق الأهداف التالية: (ماهر: 2005، 416 )

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

- زيادة حماس ومقدرة العاملين بالمنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير.

أما إدارة التغيير في المؤسسات التربوية فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أشارت لها (الحريري: 2011، 56) على النحو التالي:

1- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية، وفي إطار أخلاقيات المهنة التابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.

2- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز.

3- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية بشكل جديد وفعال. لذا أصبح التغيير مفهوم وإدارة ضرورة ملحة لتطوير إدارة

المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد. وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الأهداف الرئيسية لإدارة التغيير في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد تتمثل فيما يلي:

- تحقيق أهداف الجامعة على مستوى عال.
- التكيف الكامل للمكتبات الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
- تحويل أسلوب القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية من الإدارة التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.
- إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأي بين العاملين.

#### دواعي الاهتمام بإدارة التغيير:

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف للتطورات الحادثة فإن ذلك يوجب على المنظمة الأخذ بإدارة التغيير ومن دواعي الاهتمام بإدارة التغيير:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.

- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات (فهومي: 2004، 378)، ويرجع (عبد الله: 2001، 7) الأسباب التي تدعو مدير المنظمة إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وهذه الأسباب المجتمعة قد يكون سببها داخليا من داخل المنظمة أو خارجيا يقوم به العاملين في المنظمة برغبتهم أو مفروض عليهم، والجدير بالذكر أن إدخال التغيير في أي منظمة إنسانية لا بد وأن يكون مصحوبا بتغيير اجتماعي، وبالتالي فهو سيؤثر في مجتمع المنظمة وحيث أن النظام التربوي جزء مهم من المجتمع (الحريري: 2001، 125)، ويشير (عماد الدين: 2003، 1) إلى وجود مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من أبرزها:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، ولقناعاتها بضرورة التغيير ومصوغاته.

- القدرة على توفير المناخ المناسب للتغيير ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه.

- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة.

- المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية إدارة التغيير:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف-وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه (الطائي: 2104، 72)

وهناك أيضا متطلبات أساسية لإحداث التغيير في إدارة المكتبات الجامعية من أهمها:

- توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
- توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والتنوعية.
- مشاركة العاملين بالمكتبات في التغيير ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية(الطراونة: 2003، 45).

مكتبات جامعة الملك خالد من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها:

تسعى عمادة مكتبات جامعة الملك خالد لتحقيقه مركز متطور في توظيف تقنيات المعلومات ومصادرهما في زمن أصبح فيه العالم يعتمد على إنتاج المعلومات وتوفير مصادرها بكافة أشكالها لدعم المجتمع الأكاديمي بصفة خاصة، ويتحقق ذلك من خلال رسالتها حيث تستمد عمادة شئون المكتبات رسالتها من رسالة الجامعة فهي تساندها من أجل تعزيز العلم والتعلم ودعم الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وكافة شرائح المجتمع وذلك بتوفير المعلومة بكافة أنواعها ومصادرهما ومن خلال مجموعة الأهداف التي وضعتها عمادة شئون المكتبات والتي تتمثل في:

- تنفيذ خطط العمادة المستقبلية بما يتوافق مع رؤية ورسالة العمادة المستمدة من رؤية ورسالة الجامعة.

- إيجاد بيئة معلوماتية محفزة.

- توظيف التقنيات الحديثة لتقديم خدمة معلوماتية سريعة ومتميزة.

- تقديم المعلومات للمستفيدين من مصادرها بأحدث الوسائل والتقنيات.

دور المكتبات في خدمة الباحثين\*:



\*المصدر: <http://lib.kku.edu.sa/structure.html> جامعة الملك خالد عمادة شؤون المكتبات

### أقسام العمادة: وحدة الجودة:

في إطار حرص العمادة على التقيد بمعايير الجودة في جميع مجالاتها وخدماتها، فقد تم إنشاء مركز للجودة والاعتماد الأكاديمي بالعمادة بتاريخ 1432/6/5هـ للقيام بنشر ثقافة الجودة لدى العاملين في العمادة ومن أبرز ما قامت به العمادة في سبيل تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي: -

- اعتماد ونشر رؤية وأهداف ورسالة العمادة في المكتبات وموقع العمادة على شبكة الإنترنت.

- رفع واقع مكتبات جامعة المجمعة من خلال الاستبيانات وقوائم المراجعة للوقوف على واقع المكتبات.

- رفع واقع الاحتياجات التدريبية للعاملين في العمادة ومكتبات الجامعة، والعمل على التنمية المهنية المستدامة للعاملين من خلال توصيف عدد 14 برنامجاً تدريبياً داخلياً وإعداد لتنفيذ عدد 6 برامج في العام الجامعي 1432 / 1433هـ.

- إعداد مجموعة من اللوائح والتشريعات التي تنظم العمل داخل العمادة، ومنها لائحة مكتبات جامعة المجمعة، ولائحة سياسة تنمية المجموعات التقليدية والالكترونية.

- العمل على إعداد دراسات لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمة المكتبية المقدمة لهم.

- إعداد الدراسات المقارنة مع المعايير المحلية والعالمية في جوانب العمل بمجال المكتبات والمعلومات.

### وحدة الفهرسة والتصنيف:

- يقوم هذا القسم بفهرسة وتصنيف الكتب والمواد المكتبية الأخرى التي يجب أن ترتب وتنظم لغرض الدراسة والبحث وتستخدم المكتبة المركزية نظام تصنيف ديوي العشري لتنظيم مجموعتها الثقافية حيث يقسم هذا النظام المعرفة البشرية إلى عشرة مجاميع رئيسية مقسمة لأقسام ثانوية عشرياً (000-999) ويوجد صنفان من الفهرس العام في المكتبة: الفهرس العربي والفهرس الإنجليزي.

### قسم التبادل والإهداء:

ويختص بالاتصال بالجامعات والهيئات والمراكز العلمية والثقافية المحلية والعربية والأجنبية لإقامة علاقات تبادل المطبوعات بينها وبين الجامعة تنسيق أعمال

التبادل بين كليات الجامعة ووحداتها والهيئات العلمية المناظرة وبين الجامعة والهيئات المناظرة إعداد ملف لكل هيئة تتبادل مع الجامعة يثبت فيه ما ترسله وما يرسل إليها من المطبوعات وذلك في حدود القواعد المقررة طلب قوائم المطبوعات التي تصدرها تلك الهيئات لمتابعة طلب الجديد من مطبوعاتها.

#### قسم الفهارس الموحدة ويختص:

عمل كشافات وملخصات للمطبوعات العلمية الجامعية وغيرها من المطبوعات اللازمة للبحث العلمي في الجامعة القيام بأعداد القوائم الببليوجرافيا الشاملة والموضوعة تنسيق العمل الببليوجرافيا والتوثيق بين مكتبات الجامعة ومتابعة النشرات الببليوغرافية التي تصدر من مكتبات الجامعة وتجميعها ومراجعتها ونشرها إجراء عمليات الفهرس الموحد على مستوى الجامعة وكلياتها.

#### قسم تقنية المعلومات:

تم إنشاء وحدة للحاسب الآلي تقوم بعدة مهام، وهي التواصل مع قسم الرسائل الجامعية بالمكتبة وذلك في استكمال ما قد ينقص من الرسالة العلمية عن طريق السهو من الباحث من ورقة الغلاف أو ملخص الرسالة أو الغلاف البلاستيك للقرص المدمج بالإضافة إلى خدمة استخدام الإنترنت، وكذلك خدمة عمل مسح ضوئي(سكانر)لأبحاث السادة أعضاء هيئة التدريس التي تقدم للحصول على الترقية في حالة عدم نسخها على سي دي وهي المسئولة أيضاً عن جميع أجهزة الحاسب الآلي بالمكتبة المركزية من حيث التوزيع على القاعات أو عملية الصيانة الدورية لها.

#### اللجان:

-لجنة فحص الكتب: تقوم بفحص الكتب الواردة إلى العمادة ومن ثم إحالتها للإجراءات الفنية-

- لجنة تطوير المكتبة: تهتم بالبحث عن مواقع الخلل في المكتبات التابعة للعمادة ومن ثم معالجتها بما يعود بالنفع على المستفيد ومن ضمن الجوانب التي تهتم بها اللجنة تقنيات المعلومات وتطوير موقع العمادة على الشبكة العنكبوتية.

- لجنة المعارض: تهتم بمشاركة الجامعة في المعارض المحلية أو الخارجية وإشراف على جناح الجامعة في هذه المعارض لتتنقل الصورة الحقيقية والمشرفة للجامعة (عمادة شؤون المكتبات: 1435).

ولما كانت الدراسة الحالية مهمة بالتعرف إلى واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين واتجاهات العاملين نحو التغيير كان من الضروري إجراء الجانب الميداني للدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

## ثانياً: الجانب الميداني للدراسة: تهدف الدراسة الميدانية إلى محاولة التعرف على:

- واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين.
- اتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد نحو إدارة التغيير.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بالاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة التغيير وقد اختارت الباحثة الدراسات المحلية والعربية في هذا المجال وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بكيفية دراسة واقع إدارة التغيير التي تناولها الباحثون في دراساتهم ومنهم (الهبيل 2008، الرقب 2008، السبيعي 2009) ثم قامت بإعداد أداة الدراسة الميدانية وهي الاستبانة.

وفيما يلي خطوات إعداد الاستبانة:

أ- بناء فقرات الاستبانة: تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة وتطويرها بناءً على الأدب المنشور ذي العلاقة، وبلغ مجموع فقراتها بصورتها الأولية (37) فقرة، وقد روعي في بنائها طبيعة الموضوع ومجالاته وطبيعة العينة المطبقة عليها وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: هدف إلى جمع معلومات ديمغرافية من أفراد مجتمع الدراسة، فيما يتعلق بجنسهم ومؤهلاتهم العلمي وتخصصهم والمسمى الوظيفي، وخبرتهم في العمل.

القسم الثاني: إدارة التغيير وتم تقسيمه إلى ست مجالات هي:

المجال الأول: التغيير التكنولوجي ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي ويتكون من (6) فقرات

المجال الثالث: التغيير الاستراتيجي ويتكون من (6) فقرات

المجال الرابع: التغيير في البنية التحتية (المادية) ويتكون من (4) فقرات.

المجال الخامس: التغيير في القوى البشرية ويتكون من (5) فقرات

المجال السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: اتجاهات العاملين (8) فقرات

ب- طريقة تصحيح الإجابة عن فقرات الاستبانة:

تم تصميم الإجابة عن فقرات أداة الدراسة الخاصة بإدارة التغيير وفق التدرج الخماسي إذ أعطيت خمس درجات للإجابة بدرجة كبيرة جداً، وأربع درجات للإجابة بدرجة كبيرة، وثلاث درجات للإجابة بدرجة متوسطة، ودرجتان للإجابة بدرجة قليلة، ودرجة واحدة



للإجابة بدرجة قليلة جداً. والجدول (1) يوضح تقسيم الدرجات للمقياس على النحو التالي:

مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 9.49 -$ في حالة درجة الحرية=4	
قليلة جداً	1.79-1.00 -1
قليلة	2.59-1.80 -2
متوسطة	3.39-2.60-3
كبيرة	4.19-3.40 -4
كبيرة جداً	5.00-4.20 -5

### ج- حساب صدق وثبات الاستبانة:

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على العديد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في التربية والإدارة وعلم المكتبات بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. وقد تم الأخذ بملحوظات المحكمين وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم تنقيح الأداة وحذف ثلاث فقرات وتعديل بعضها.

### ثبات أداة الدراسة:

لإيجاد ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة قوامها (29) من مجتمع البحث وقد تم إيجاد معامل الارتباط باستخدام معالجة " split - half " التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح ثبات محاور الاستبانة.

جدول (2) الدلالات الإحصائية بطريقة " split - half " التجزئة النصفية لإيجاد ثبات الاستبانة" ن = 29

الدلالات الإحصائية المحاور	قيمة معامل الثبات " ر "
	" split - half "
المحور الأول: التغيير التكنولوجي	*0.946
المحور الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي	*0.939

*0.917	المحور الثالث: التغيير الاستراتيجي
*0.638	المحور الرابع: التغيير في البنية التحتية
*0.768	المحور الخامس: التغيير في القوى البشرية
*0.850	المحور السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين
*0.868	مجموع المحاور
*0.715	المحور الخاص بالاتجاهات:

يتضح من جدول (2) والخاص بمعامل الثبات " split-half " بطريقة التجزئة النصفية أن قيمه (ر) المحسوبة تراوحت ما بين (0.638 إلى 0.946) وهذه القيم مرتفعة نسبياً، مما يؤكد أن عبارات الاستبانة على درجة عالية من الثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مره أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. كما تم حساب الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون على النحو التالي:

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة باستخدام معامل الارتباط ببيرسون

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.905	1	0.901	1	0.777	1	0.522	1	0.503	1	0.512	1
0.805	2	0.895	2	0.853	2	0.685	2	0.799	2	0.612	2
0.761	3	0.680	3	0.884	3	0.357	3	0.739	3	0.879	3
0.688	4	0.760	4	0.667	4	0.414	4	0.589	4	0.634	4
0.906	5	0.942	5	0.893	5		5	0.539	5	0.796	5
	6	0.908	6	0.828	6		6		6	0.799	6

يتضح من جدول (3) أن كافة معاملات ارتباط ببيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور من المحاور الستة والدرجة الكلية للمحور نفسه ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. في جميع الفقرات وهذا يشير إلى وجود درجة من الاتساق الداخلي للاستبانة مما يؤكد أن عبارات الاستبانة تتسم بالصدق.

وبيين الجدول (4) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات أداة واقع إدارة التغيير واتجاهات العاملين نحوها.

م	المجال	معامل الارتباط
1	التغيير التكنولوجي	*0.665
2	التغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة الملك خالد	*0.883
3	التغيير الاستراتيجي لإدارة مكتبات جامعة الملك خالد	*0.916
4	التغيير في البنية التحتية (المادية) لمكتبات جامعة الملك خالد	*0.736
5	التغيير في القوى البشرية بمكتبات جامعة الملك خالد	*0.636
6	التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين بمكتبات جامعة الملك خالد	*0.764
	اتجاهات العاملين في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد	*0.421

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.325$

يتضح من الجدول (4) والخاص بمعامل الارتباط أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.325$ . وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة أيضا باستخراج معاملات ثبات الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرو نباخ ألفا وكانت قيم الثبات (مرتفعة) تراوحت ما بين (764 و 926) لكل محور من محاور الاستبانة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5) معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة وفق معاملة كرو نباخ ألفا.

م	المجال	معامل الفا
1	التغيير التكنولوجي	*0.926
2	التغيير في الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة الملك خالد	*0.891
3	التغيير الاستراتيجي لإدارة مكتبات جامعة الملك خالد	*0.916
4	التغيير في البنية التحتية (المادية) لمكتبات جامعة الملك خالد	*0.790
5	التغيير في القوى البشرية بمكتبات جامعة الملك خالد	*0.813

6	التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين بمكتبات جامعة الملك خالد	*0.794
	اتجاهات العاملون في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد	*0.764

بين الجدول(5) أن قيمة كرو نباخ ألف لمجالات أداة الدراسة كانت عالية وهي مقبولة.

#### د- المعالجة الإحصائية:

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة برمجيات (spss) لمعالجة البيانات والتي تم إدخالها إلى الحاسوب لاستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة (0.05)

ثالثاً: نتائج الدراسة: النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول وهو ما وقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين فيها: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الاستبانة ككل وعلى الدرجة الكلية لكل مجال وكل فقرة من فقراتها ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين حول محاور الاستبانة

المجال	الدالات الإحصائية	عدد العبارات	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الرتبة	درجة التغيير
1- التغيير التكنولوجي		5	25	16.62	5.98	3.32	1	مرتفعة
2- التغيير في الهيكل التنظيمي		6	30	17.62	6.62	2.94	3	متوسطة
3- التغيير الاستراتيجي		6	30	18.79	6.68	3.13	2	متوسطة
4- التغيير في البنية التحتية (المادية).		4	20	11.03	3.94	2.76	5	متوسطة
5- التغيير في القوى البشرية		5	25	10.10	4.59	2.02	6	متوسطة
6- التغيير في الثقافة التنظيمية.		6	30	16.97	6.22	2.83	4	متوسطة

مرتفعة	4.10	4.83	32.76	40	8	المحور الخاص بالاتجاهات
--------	------	------	-------	----	---	-------------------------

يبين الجدول (6) أن الدرجة الكلية لتقديرات العاملين لواقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي يتراوح بين (10.10، 18.79) وبانحراف معياري يتراوح بين (3.94، 6.68) وفيما يتعلق بمجالات إدارة التغيير فقد حصل مجال التغيير التكنولوجي الذي جاء بمتوسط حسابي (18.792) وانحراف معياري (6.68) حصل على تقدير (مرتفع)، ومجال التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (17.62) وانحراف معياري مقداره (6.62) حصل على تقدير (متوسط) بينما حصلت باقي المجالات على درجات (متوسطة)، إذ حصل مجال التغيير الاستراتيجي على متوسط (18.79) وبانحراف معياري (6.68) وحصل مجال التغيير في البنية التحتية على متوسط (11.03) وبانحراف معياري (3.94)، وحصل مجال التغيير في الثقافة التنظيمية على متوسط (16.97) وبانحراف (6.22) وأيضاً حصل مقياس الاتجاهات على متوسط (32.76) وبانحراف (4.83).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال على حده فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد وذلك على النحو التالي: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد على كل فقرة من فقرات مجال التغيير التكنولوجي والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (7) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الأول ن = 29

م	المجال: التغيير التكنولوجي	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		مربع كاي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب ب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
1	قامت إدارة المكتبة بتحديث النظم الآلية المستخدمة فيها	17.2 %	2	6.9 %	10	34.5 %	6	20.7 %	6	20.7 %	5.66	3.21	1.35	64.1 %	3
2	وفرت إدارة المكتبة نظاماً إلكترونيا لحفظ البيانات والمعلومات	0.0 %	0	27.6 %	4	13.8 %	11	37.9 %	6	20.7 %	3.69	3.52	1.12	70.3 %	2

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016م

5	62.1 %	1.52	3.10	1.8 6	24.1 %	7	20.7 %	6	20.7 %	6	10.3 %	3	24.1 %	7	تقوم إدارة المكتبة بتغيير أجهزة التكنولوجيا فيها بهدف تطويرها	3
1	72.4 %	1.32	3.62	10.14 *	27.6 %	8	37.9 %	11	17.2 %	5	3.4 %	1	13.8 %	4	وظفت إدارة المكتبة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل أداء أعمالها	4
4	63.4 %	1.47	3.17	2.9 0	20.7 %	6	31.0 %	9	13.8 %	4	13.8 %	4	20.7 %	6	وسعت إدارة المكتبة من استخدام الإنترنت خدمة للمستخدمين	5

بين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير التكنولوجي تراوحت ما بين (3.10 - 3.62) وبدرجة تقدير متوسطة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات متوسطة وجاءت الفقرة رقم (1) وظفت إدارة المكتبة التكنولوجية الحديثة لتسهيل أداء أعمالها" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.32) في المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (3) "تقوم إدارة المكتبة بتغيير أجهزة التكنولوجيا فيها بهدف تطويرها" بمتوسط (3.10) وانحراف معياري (1.52)، واتفقت هذه النتيجة مع الدراسة التي أجرتها ريم رمضان (2004) والتي أشارت بضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والتدريب والتطوير

### المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول (8) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني ن = 29

م	المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		مربع كاي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
1	يتميز الهيكل التنظيمي لمكتبات الجامعة بالمرونة	4	13.8%	9	31.0%	7	24.1%	6	20.7%	3	10.3%	3.93	2.83	1.23	56.6%	5
2	حدثت أعمال تغيير طفيفة في الهيكل التنظيمي للمكتبات	5	17.2%	5	17.2%	6	20.7%	8	27.6%	5	17.2%	1.17	3.10	1.37	62.1%	2



															نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة	
6	51.0 %	1.15	2.55	7.38	3.4 %	1	17. %2	5	34.5 %	10	20. %7	6	24. %1	7	تقييم إدارة المكتبة هيكلها التنظيمي باستمرار	3
4	58.6 %	1.28	2.93	6.00	10.3 %	3	24. %1	7	34.5 %	10	10. %3	3	20. %7	6	يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة خطوط الاتصال بين كافة الدوائر والأقسام بدقة	4
3	59.3 %	1.24	2.97	3.93	13.8 %	4	20. %7	6	24.1 %	7	31. %0	9	10. %3	3	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة على سرعة تبادل المعلومات والإفادة منها بشكل أفضل	5
1	64.8 %	1.12	3.24	7.38	17.2 %	5	20. %7	6	34.5 %	10	24. %1	7	3.4 %	1	مواكبة إدارة المكتبة للتغيرات والتطورات لتحديث هيكلها التنظيمي بطن	6

يتضح من جدول (8) عدم وجود فروق معنوية بين جميع الاستجابات لعبارات المحور الثاني حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي 0.05، ونسبة موافقة بلغت ما بين (51.0% إلى 64.8%) كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير في الهيكل التنظيمي تراوحت ما بين (2.83 - 3.24) وبدرجة تقدير متوسطة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) مواكبة إدارة المكتبة للتغييرات والتطويرات لتحديث هيكلها التنظيمي بطن" بمتوسط (3.24) وانحراف معياري (1.12) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تقييم إدارة المكتبة هيكلها التنظيمي باستمرار" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.15). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حيث أشار الهادي (2013) بضرورة وضع أنموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

### المجال الثالث: التغيير الاستراتيجي

جدول (9) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث ن = 29

م	المجال الثالث: التغيير الاستراتيجي	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		ربع المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوافق %	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %				
1	تبنى إدارة المكتبة التغيير والتطوير كجزء من استراتيجياتها المعتمدة	1	3.4 %	9	31.0 %	6	20.7 %	6	20.7 %	7	24.1 %	6.0	3.31	1	66.2 %
2	تغير إدارة المكتبة من استراتيجياتها وفقاً لحاجات	2	6.9 %	11	37.9 %	6	20.7 %	5	17.2 %	5	17.2 %	7.3	3.00	5	60.0 %

													العاملين فيها		
6	58.6 %	1.31	2.93	6.34	17.2 %	5	17.2 %	5	17.2 %	5	37.9 %	11	10.3 %	3	تغير إدارة المكتبة من استراتيجياتها وفقاً لحاجات ورغبات المستفيدين منها
2	65.5 %	1.31	3.28	3.93	20.7 %	6	24.1 %	7	31.0 %	9	10.3 %	3	13.8 %	4	تبنى إدارة المكتبة استراتيجيات طموحة نحو امتلاك تكنولوجيا جديدة تسهل لها تقديم خدمات بشكل أفضل
3	64.1 %	1.24	3.21	4.28	17.2 %	5	27.6 %	8	20.7 %	6	27.6 %	8	6.9 %	2	إدارة المكتبة تقوم بالتدرج في إدخال التغيير
4	61.4 %	1.28	3.07	2.55	17.2 %	5	20.7 %	6	24.1 %	7	27.6 %	8	10.3 %	3	تضع إدارة المكتبة خطط ذات مراحل محددة وواضحة قبل القيام بالتغيير

يتضح من جدول(9)عدم وجود فروق معنوية بين جميع الاستجابات لعبارات المحور الثالث حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (58.6% إلى 66.2%) وان المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير الاستراتيجي تراوحت ما بين(2.93-3.31)ويدرجة تقدير متوسطة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(1) والتي تنص على "تتبنى إدارة المكتبة التغيير والتطوير كجزء من استراتيجياتها المعتمدة" ويمتوسط(3.31)ويانحراف معياري(1.26)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(2)التي تنص على "تغير إدارة المكتبة من استراتيجياتها وفقاً لحاجات ورغبات المستفيدين منها" بمتوسط (2.93) وانحراف معياري (1.31).وقد اتفقت هذه النتائج مع Buoy, 2002التي أشارت إلى أهمية وجود استراتيجيات معتمدة داخل التنظيم الإداري.

### المجال الرابع: التغيير في البنية التحتية (المادية).

جدول (10) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الرابع ن = 29

م	المجال الرابع: التغيير في البنية التحتية (المادية)	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		مربع كاسي	المجموع	النسبة المئوية %
		ال تكرار	النسبة %	ال تكرار	النسبة %	ال تكرار	النسبة %	ال تكرار	النسبة %	ال تكرار	النسبة %			
1	تخصص المكتبة مساحة أكبر لقاغات الحاسوب واسترجاع المعلومات	1	3.7%	3	10.3%	1	3.3%	3	10.3%	2	6.9%	1	2.9%	4.6%
2	تعمل إدارة المكتبة على	6	20.7%	2	6.9%	7	23.8%	5	16.1%	1	3.3%	0	0%	7.9%

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016م

	%			8	%	%	%				%		إحداثيات تغييرات في البنية التنظيمي للمكتبة ويما يتلاءم مع المستجدات والتطور الحديثة		
3	5 1. 0 %	1. 33	2. 55	4 .6 2	6. 9 %	2	2 0. 7 %	6	2	7	17 .2 %	5	3 1. 0 %	9	3 تغيير إدارة المكتبة الأثاث المستخد م في أماكن العمل وطريقة توزيعه لاستخدام الحواسيب ومصادر المعلومات.
1	6 4. 1 %	1. 40	3. 21	8 . 6 6 *	1 3. 8 %	4	4 8. 3 %	14	0. 0 %	0	20 .7 %	6	1 7. 2 %	5	4 اعتمدت إدارة المكتبة المكاتب المفتوحة بدلاً من المغلقة.

يتضح من جدول (10) وجود فروق معنوية بين الاستجابات لعبارات رقم " 1، 4 " المحور الرابع حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي 0.05، بينما لا توجد فروق معنوية في باقي العبارات حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل قيمة مربع كاي الجدولية وبمستوي دلالة أكبر من 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (47.6% إلى 64.1%). وان المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير في البنية التحتية (المادية). تراوحت ما بين (3.21- 2.38) وبدرجة تقدير متوسطة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى رقم (4) والتي تنص على "اعتمدت إدارة المكتبة المكاتب المفتوحة بدلاً من المغلقة". بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (1.40)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تخصص المكتبة مساحة أكبر لقاءات الحاسوب واسترجاع المعلومات بمتوسط (2.38) انحراف معياري (1.29) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هبة مصطفى (2003) التي أشارت إلى أهمية التغيير في المكتبات والاتجاه إلى المكتبة المفتوحة والتوسع في قاعات المكتبات.



### المجال الخامس: التغيير في القوى البشرية

جدول (11) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الخامس ن = 29

م	المجال الخامس: التغيير في القوى البشرية	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		مرجع كافي	المستوى المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
1	توفر إدارة المكتبة برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين	1	37	2	6	1	41	3	10	1	3	19	2	1	46.9%
2	تخصص إدارة المكتبة جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتنمية العاملين	1	60	8	28	1	3	1	3	1	3	35	5	0	32.1%

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016م

															فيها	
3	37.2%	1.27	1.86	32.9*0	3.4%	1	13.8%	4	10.3%	3	10.3%	3	62.1%	18	توزيع إدارة المكتبة الأدوار والمهام على العاملين بناء على تخصصاتهم م	3
1	50.3%	1.30	2.52	5.31	1.03%	3	13.8%	4	17.2%	5	34.5%	10	24.1%	7	تعطى إدارة المكتبة للعاملين بها صلاحيات وتفويضات لإنجاز مهامهم	4
4	36.6%	1.14	1.83	31.1*7	3.4%	1	3.4%	1	24.1%	7	10.3%	3	58.6%	17	تستقطب إدارة المكتبة فئات جديدة من العاملين من المتخصصين مثل المبرمجين وفنيين الحاسوب تلبية للتغيرات الحاصلة فيها	5

يتضح من جدول (11) وجود فروق معنوية بين جميع الاستجابات لعبارات المحور الخامس حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي 0.05، فيما عدا عبارة رقم " 4 " حيث كان مستوي الدلالة أكبر من 0.05، وينسبة موافقة بلغت ما بين (32.1% إلى 50.3% ) وان المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير في القوى البشرية والتي تراوحت ما بين (1.61-2.52) وبدرجة تقدير قليلة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات قليلة وجاءت في المرتبة الأولى (4) والتي تنص "تُعطي إدارة المكتبة للعاملين بها صلاحيات وتفويضات لإنجاز مهامهم" ويمتوسط (2.52) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "تخصص إدارة المكتبة جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتنمية العاملين فيها" ويمتوسط (1.61) وانحراف معياري (0.99) واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأصبعي (2007) في أهمية إعطاء التفويضات والصلاحيات للعاملين بالمكتبات مما يساعد على إنجاز المهام.

### المجال السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية.

جدول (12) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور السادس ن = 29

الترتيب	النسبة المئوية للموافقة %	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	مربع	قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة		المجال السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية.		
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	51.7%	1.15	2.59	5.66	3.4%	1	20.7%	2	27.6%	6	27.6%	8	20.7%	6	تغير المكتبة ثقافتها التنظيمية وفقاً للمتغيرات الحاصلة فيها
2	62.1%	1.08	3.10	8.76*	10.3%	3	24.1%	7	37.9%	11	20.7%	6	6.9%	2	تستند ثقافة المكتبة التنظيمية إلى مصلحة المستخدمين وريعاتهم
3	56.6%	1.17	2.83	9.45*	6.9%	2	27.6%	8	17.2%	5	37.9%	11	10.3%	3	تساهم الثقافة التنظيمية لدى العاملين

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016م

												على تقبل عملية التغيير والتطوير				
1%	62.8	1.43	3.14	6.34	27.6%	8%	13.8	4%	13.8	4%	34.5	10%	10.3	3	4	تشجيع إدارة المكتبة للعاملين على العمل بفريق ياحد
5%	52.4	1.50	2.62	3.24	17.2%	5%	13.8	4%	13.8	4%	24.1	7%	31.0	9	5	تعزز إدارة المكتبة قيمة الابتكار في العمل كجزء من ثقافتها التنظيمية
4%	53.8	1.39	2.69	2.55	10.3%	3%	24.1	7%	17.2	5%	20.7	6%	27.6	8	6	تشجيع ثقافة المكتبة التنظيمية على المشاركة في اتخاذ القرارات

يتضح من جدول(12)وجود فروق معنوية بين الاستجابات لعبارات رقم" 2، 3 المحور السادس حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي0.05، بينما لا توجد فروق معنوية في باقي العبارات حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل قيمة مربع كاي الجدولية وبمستوي دلالة أكبر من 0.05 وبنسبة موافقة بلغت ما بين(51.7%إلى62.8%)وان المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين على فقرات مجال التغيير في الثقافة التنظيمية والتي تراوحت ما بين(3.14-2.59)وبدرجة تقدير قليلة على فقرات المجال ككل حيث حازت فقرات المجال على درجات متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على"تشجع إدارة المكتبة العاملين على العمل كفريق واحد"بمتوسط(3.14)وانحراف معياري(1.43)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(1) التي تنص على " تغير المكتبة ثقافتها التنظيمية وفقاً للمتغيرات الحاصلة فيها " بمتوسط(2.59) وانحراف (1.15)واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ريم رمضان(2004) التي قدمت تصورا علمياً لمنظمات المستقبل التي تتصف بعدم المركزية والإبداع وضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للعاملين.

النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الثاني: وهو هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ؟

وللإجابة على السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الجزء الخاص بواقع إدارة التغيير وفقاً لمتغيرات النوع والتخصص، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، وأيضاً تحليل التباين الخماسي للحكم على دلالة الفروق بين فئات هذه المتغيرات. والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين على مجالات واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	ذكر ن = 10		أنثى ن = 19		وحدة القياس	الدلالات الإحصائية المحاور
			ع±	س	ع±	س		
0.06	1.98	4.39-	4.74	19.50	6.11	15.11		المجال الأول: التغيير التكنولوجي
0.25	1.18	3.02-	3.69	19.60	7.62	16.58		المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي
0.78	0.28	0.75	6.00	18.30	7.15	19.05		المجال الثالث: التغيير الاستراتيجي
0.08	1.82	2.69-	3.71	12.80	3.83	10.11		المجال الرابع: التغيير في البنية التحتية (المادية).
0.21	1.29	2.28-	5.54	11.60	3.93	9.32		المجال الخامس: التغيير في القوى البشرية
0.65	0.45	1.12-	6.77	17.70	6.08	16.58		المجال السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية.

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	ذكر ن = 10		أنثى ن = 19		وحدة القياس	الدلالات الإحصائية المحاور
		±ع	س	±ع	س		
0.23	1.23	12.76-	25.91	99.50	26.98	86.74	مجموع المحاور
0.00	3.65	5.74	5.14	29.00	3.33	34.74	المحور الخاص بالاتجاهات

\* معنوي عند مستوى  $0.05 = 2.05$

يتضح من جدول (13) وجود فروق معنوية بين المجموعتين في مقياس الاتجاه حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (3.65) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 بينما لا توجد فروق معنوية في باقي المحاور حيث كان مستوي الدلالة أكبر من 0.05. وفي ذلك إشارة إلى أنه ليس لمتغير النوع اثر على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة من الجنسين.

جدول (14) الدلالات الإحصائية للمقارنة بين مجموعات البحث وفق للمؤهل العلمي في مجموع استجابات المحاور ومقياس الاتجاه

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المجال
0.664	0.416	15.530	2	31.059	بين المجموعات	المجال الأول: التغيير التكنولوجي
		37.299	26	969.768	داخل المجموعات	
			28	1000.828	المجموع	
0.655	0.430	19.646	2	39.291	بين المجموعات	المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي
		45.674	26	1187.536	داخل المجموعات	
			28	1226.828	المجموع	
0.522	0.666	30.423	2	60.846	بين	المجال الثالث:



الدلالات الإحصائية المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التغيير الاستراتيجي	المجموعات					
	داخل المجموعات	1187.913	26	45.689		
	المجموع	1248.759	28			
المجال الرابع: التغيير في البنية التحتية (المادية).	بين المجموعات	1.632	2	0.816	0.049	0.952
	داخل المجموعات	433.333	26	16.667		
	المجموع	434.966	28			
المجال الخامس: التغيير في القوى البشرية	بين المجموعات	66.139	2	33.069	1.645	0.212
	داخل المجموعات	522.551	26	20.098		
	المجموع	588.690	28			
المجال السادس: التغيير في الثقافة التنظيمية.	بين المجموعات	133.806	2	66.903	1.829	0.181
	داخل المجموعات	951.159	26	36.583		
	المجموع	1084.966	28			
مجموع المحاور	بين المجموعات	1481.158	2	740.579	1.028	0.372
	داخل المجموعات	18734.290	26	720.550		
	المجموع	20215.448	28			
المحور الخاص بالاتجاهات:	بين المجموعات	0.064	2	0.032	0.001	0.999
	داخل المجموعات	653.246	26	25.125		
	المجموع	653.310	28			

\*معنوي عند مستوي (0.05)

يتضح من جدول (14) الخاص بدلالة الفروق بين المجموعات "دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا (دبلوم/ماجستير/دكتوراه) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوي (0.05) في مجموع المحاور ومحور الاتجاهات، حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل منقيمة(ف) الجدولية عند مستوي 0.05 وبمستوي دلالة أكبر من 0.05، وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتدريب والتثقيف المستمر للعاملين بالمكتبات وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحقباني، 2007)

جدول (15) الدلالات الإحصائية للمقارنة بين عينة البحث وفقا التخصص "علوم المكتبات والمعلومات، تخصص آخر "

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	تخصص اخر ن = 18		علوم المكتبات والمعلومات ن = 11		وحدة القياس	الدلالات الإحصائية المحاور
			ع ±	س	ع ±	س		
0.18	1.38	3.10	6.51	15.44	4.63	18.55		1- التغيير التكنولوجي
0.60	0.52	1.34	7.95	17.11	3.72	18.45		2- التغيير في الهيكل التنظيمي
0.44	0.78	2.01-	7.63	19.56	4.80	17.55		3- التغيير الاستراتيجي
0.59	0.54	0.82	4.42	10.72	3.14	11.55		4- التغيير في البنية التحتية (المادية).
0.93	0.09	0.17-	5.46	10.17	2.86	10.00		5- التغيير في القوى البشرية
0.69	0.40	0.97-	6.95	17.33	5.07	16.36		6- التغيير في الثقافة التنظيمية.
0.84	0.20	2.12	31.67	90.33	17.69	92.45		مجموع المحاور
0.00	*3.37	5.32-	3.34	34.78	5.20	29.45		المحور الخاص بالاتجاهات

\* معنوي عند مستوى  $0.05 = 2.05$

يتضح من جدول (15) وجود فروق معنوية بين المجموعتين في مقياس الاتجاه حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (3.37) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05. بينما لا توجد فروق معنوية في باقي المحاور حيث كان مستوي الدلالة أكبر من 0.05. ويفسر ذلك عدم وجود أي فرد من أفراد عينة الدراسة تخصص علوم المكتبات حيث إن أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهلات أخرى متنوعة.

جدول (16) الدلالات الإحصائية للمقارنة بين مجموعات البحث وفق لعدد سنوات الخبرة في مجموع استجابات المحاور ومقياس الاتجاه

الدلالات الإحصائية المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول:	بين المجموعات	136.600	2	68.300	2.055	0.148
	داخل المجموعات	864.227	26	33.240		
	المجموع	1000.828	28			
المحور الثاني:	بين المجموعات	24.835	2	12.418	0.269	0.767
	داخل المجموعات	1201.992	26	46.230		
	المجموع	1226.828	28			
المحور الثالث:	بين المجموعات	64.213	2	32.107	0.705	0.503
	داخل المجموعات	1184.545	26	45.559		
	المجموع	1248.759	28			
المحور الرابع:	بين المجموعات	2.170	2	1.085	0.065	0.937
	داخل المجموعات	432.795	26	16.646		
	المجموع	434.966	28			
المحور الخامس:	بين المجموعات	0.803	2	0.402	0.018	0.982
	داخل المجموعات	587.886	26	22.611		
	المجموع	588.690	28			
المحور السادس:	بين المجموعات	61.753	2	30.877	0.785	0.467
	داخل المجموعات	1023.212	26	39.354		
	المجموع	1084.966	28			
مجموع	بين	281.562	2	140.781	0.184	0.833

الدلالات الإحصائية المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحاور	المجموعات					
	داخل المجموعات	19933.886	26	766.688		
	المجموع	20215.448	28			
المحور الخاص بالاتجاهات	بين المجموعات	48.818	2	24.409	1.050	0.364
	داخل المجموعات	604.492	26	23.250		
	المجموع	653.310	28			

\*معنوي عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مجموع المحاور والمحور الخاص بالاتجاهات، حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى 0.05 وبمستوى دلالة أكبر من 0.05. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة في المكتبات وخاصة مكتبات جامعة الملك خالد، وأن تطبيقه يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات حديثة ومتقدمة للمستفيدين. يضاف إلى ذلك الجهد الكبير الذي يتطلبه التغيير بالاستعداد له بالإضافة إلى أن غالبية مديري هذه المكتبات هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات والذين قد يكونون غير المتحمسين للتغيير إذ من المعلوم أنه لإمكان للمكتبة التقليدية في عالم اليوم واتضح ذلك من خلال التطبيق الميداني (الهادي، 2013)

النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث: "ما اتجاهات العاملين في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد نحو واقع إدارة التغيير؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (17) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات مقياس الاتجاه ن = 29

م	اتجاهات العاملين في التكرار النسبة %	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة		قليلة		قليلة جداً	مربع	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
				التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
1	عملية التغيير في المكتبة تراعى قيم العاملين ومتوافقة معهم	1	3.4%	6	20.7%	8	27.6%	6	20.7%	3.41	1.15	8%
2	أرى عملية التغيير في المكتبة إيجابية	4	13.8%	0	0.0%	1	3.4%	11	37.9%	4.00	1.34	6%
3	أعتقد أن التوافق مع التغيير يتطلب	1	3.4%	3	10.3%	2	6.9%	10	34.5%	4.07	1.13	5%

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016م

رقم	قيم جديدة															
4	رى أن التغيير الذي يحدث في المكتبة يؤثر إيجابياً على العلاقات الوظيفية	0	0.0%	1	3.4%	2	6.9%	16	55.2%	10	34.5%	20.7	4.21	0.73	84.1%	3
5	اعتقد أن معظم التغييرات التي تتم في المكتبة مرضية	2	6.9%	4	20.7%	11	37.9%	6	20.7%	7.72	3.45	1.24	69.0%	7		
6	رى أن جميع العاملين بالمكتبة يؤيدون عملية التغيير الحاصلة فيها	1	3.4%	4	13.8%	10	34.5%	13	44.8%	20.4	4.14	1.03	82.8%	4		
7	تقبل عادة الأفكار الجديدة في العمل	0	0.0%	0	0.0%	8	27.6%	21	72.4%	5.83	4.72	0.45	94.5%	2		
8	تطلع لأي تغيير يحصل في المكتبة	0	0.0%	0	0.0%	7	24.1%	22	75.9%	7.76	4.76	0.44	95.2%	1		

يتضح من جدول(17)وجود فروق معنوية بين الاستجابات لعبارات رقم(2، 3، 4، 6) لمقياس الاتجاه حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوي 0.05، بينما لا توجد فروق معنوية في باقي العبارات حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل قيمة مربع كاي الجدولية وبمستوي دلالة أكبر من 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين(68.3% إلى 95%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة، والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة حيث بينت نتائج الجدول رقم(17) أن اتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد كانت ايجابية وبمتوسط حسابي مقداره(3.4) وانحراف معياري مقداره(1.15) فالاتجاهات الايجابية للعاملين ستؤثر إيجابياً على درجة تقبلهم للتغيرات المختلفة الحاصلة في مكتباتهم، ودرجة رضاهم عنها وعن المشاركة بالتخطيط لها وتنفيذها وعلى تطور العمل وإنتاجيتهم فيه. قد تفسر هذه النتيجة في ضوء المنظور الواقعي للعاملين في المكتبات عينة الدراسة، والتي تنبع من تفهمهم الواضح بأن التغيير حتمي وضروري، وأنه لا مكان للمكتبة التقليدية في عالم اليوم، ويؤكد هذا الفقرة رقم(8) التي تنص على "أنتطلع لأي تغيير يحصل في المكتبة" والتي احتلت المرتبة الأولى بين فقرات اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، وبمتوسط حساب مقداره(4.76) وانحراف معياري مقداره(0.44) والتي تعكس رغبة العاملين بالتغيير ودرجة تطلعهم إليه، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(5) والتي تنص على "اعتقد أن معظم التغييرات التي تتم في المكتبة مرضية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري(1.24) تعكس درجة اتجاه ايجابية حيث إنهما تعكسان رضا العاملين عن التغييرات الحاصلة في المكتبات محل الدراسة ودعمهم وتأييدهم، إذ إن رضا العاملين عن التغييرات الحاصلة ودعمهم لها يعد أمراً مهماً في قبولهم لها وتنفيذها بدون أي معارضة أو مقاومة، وإن عدم رضاهم عن التغييرات ومعارضتها ومقاومتها من العوامل المؤثرة سلباً على مدى نجاح إدارات المكتبات في إحداث التغيير وتنفيذه وقد أكدت ذلك نتائج دراسة عبد الوهاب (2006) من حيث الاتجاهات الايجابية مع إدارة التغيير.

النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في مكتبات جامعة الملك خالد؟

وللإجابة عن السؤال الرابع: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الجزء الخاص باتجاهات العاملين نحو واقع إدارة التغيير وفقا للمسمى الوظيفي، وأيضاً استخدام تحليل التباين الخماسي للحكم على دلالة الفروق بين الفئات

جدول (18) الدلالات الإحصائية للمقارنة بين مجموعات البحث وفق للمسمى الوظيفي في مجموع استجابات المحاور والمحور الخاص بالاتجاهات

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المحاور
0.420	0.898	32.338	2	64.675	بين المجموعات	1- التغيير التكنولوجي
		36.006	26	936.152	داخل المجموعات	
			28	1000.828	المجموع	
0.583	0.550	24.909	2	49.818	بين المجموعات	2- التغيير في الهيكل التنظيمي
		45.270	26	1177.010	داخل المجموعات	
			28	1226.828	المجموع	
0.181	1.825	76.875	2	153.749	بين المجموعات	3- التغيير الاستراتيجي
		42.116	26	1095.010	داخل المجموعات	
			28	1248.759	المجموع	
0.434	0.862	13.530	2	27.061	بين المجموعات	4- التغيير في البنية التحتية (المادية).
		15.689	26	407.905	داخل المجموعات	
			28	434.966	المجموع	
0.336	1.139	23.707	2	47.413	بين المجموعات	5- التغيير في القوى البشرية
		20.818	26	541.276	داخل المجموعات	
			28	588.690	المجموع	
0.144	2.088	75.073	2	150.146	بين المجموعات	6- التغيير في الثقافة التنظيمية.
		35.955	26	934.819	داخل المجموعات	
			28	1084.966	المجموع	
0.396	0.960	694.848	2	1389.696	بين المجموعات	مجموع



		724.067	26	18825.752	داخل المجموعات	المحاور
			28	20215.448	المجموع	
0.000	*17.374	186.846	2	373.691	بين المجموعات	المحور الخاص بالاتجاهات
		10.755	26	279.619	داخل المجموعات	
			28	653.310	المجموع	

يتضح من جدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) في المحور الخاص بالاتجاهات حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (17.374) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوي 0.05 وبمستوي دلالة أقل من 0.05، بينما لا توجد فروق معنوية في باقي المحاور حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوي 0.05 وبمستوي دلالة أكبر من 0.05، مما يستوجب إجراء اختبارات المقارنات البعدية المتعددة لتحديد دلالة واتجاه هذه الفروق، وقد اختار الباحث من ضمن هذه الاختبارات اختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) عند مستوي (0.05)

جدول (19) اختبار أقل فرق معنوي عند مستوي (0.05) (L.S.D) لمجموعات البحث الثلاث وفقا للمسمى الوظيفي

الفرق بين المتوسطين			المتوسطات	المجموعات	الدلالات الإحصائية المحاور
مدير مكتبة	أمين مكتبة	أخصائي مكتبات			
-7.66667*	-9.61905*		25.000	أخصائي مكتبات	المحور الخاص بالاتجاهات
1.952			34.619	أمين مكتبة	
			32.667	مدير مكتبة	

\* معنوي عند مستوي (0.05)

يتضح من جدول (19) والخاص باختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) عند مستوي (0.05) في مقياس الاتجاه تفوق مجموعتي أمين مكتبة ومدير مكتبة علي مجموعة أخصائي مكتبات، بينما لا توجد فروق معنوية بين مجموعة أمين مكتبة ومجموعة مدير مكتبة في مقياس الاتجاه. تشير نتائج تحليل التباين الخماسي الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية لواقع إدارة التغيير تعزى لمتغيرات المسمى، وبينت نتائج اختبار Isd الجدول (19) أن هذه الفروق كانت لصالح المديرين ومساعدتهم (الإدارة العليا)، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن الإدارة العليا عادة هي التي تملك السلطة

لإجراء التغيير وهي الجهة المخولة باتخاذ القرارات حياله، وذلك بحكم موقعها الإداري على رأس الهرم التنظيمي في المكتبة. وعليه فمن الطبيعي أن تكون اتجاهاتها نحو التغيير إيجابية، وذلك حرصاً منها على إظهار صورتها الايجابية لدى العاملين لديها ولدى المسؤولين في الجامعة، وعلى إظهار درجة التزامها بالتغيير وعلى أنها الجهة التي تشجعه وتسعى إلى إحداثه، ورغبة منها في التكيف مع الأوضاع والتطورات الجديدة الحاصلة في بيئات مكاتبها الداخلية والخارجية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من القرعان (2014) التي بينت أن من لديهم خبرة كبيرة قد أظهروا وجهات نظر متباينة نحو تبني تقنيات المعلومات والاتصالات وأظهر من تولوا منهم إدارياً أو قيادياً اتجاهات من هم أصغر سناً أكثر إيجابية وتقبلاً للتغيير وتبني التقنيات.

### التوصيات:

#### في ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بالآتي:

- تخصيص ميزانية كافية خاصة بالتغييرات التي ستحدثها المكتبات بجامعة الملك خالد، تأخذ بعين الاعتبار التعيينات، والتدريب والتكنولوجيا، والأثاث والأجهزة اللازمة للتغيير وتنفيذه.
- إعادة هندسة القوى البشرية في مكاتب جامعة الملك خالد بما يتلاءم مع التغييرات والتطورات التكنولوجية ويترتب عليه إعادة توزيع العاملين بناء على المهمات والأدوار الجديدة المتوقع منهم القيام بها وذلك من خلال إتاحة فرص التدريب لهم مع مراعاة الدورات التدريبية للأهداف والخطط المستقبلية.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في مكاتب جامعة الملك خالد، وبما يتوافق مع التغييرات التكنولوجية والتطورات والمستجدات الأخرى الحاصلة في بيئة العمل مما يساعد على سرعة الاتصال وعمليات نقل المعلومات واتخاذ القرارات وذلك من خلال تصميمها على هيئة هياكل تنظيمية شبكية (أفقية) مرنة عوضاً عن الهياكل العمودية التقليدية.
- أن يكون للمكاتب الجامعية بجامعة الملك خالد استراتيجية واضحة ومكتوبة، متضمنة التغييرات المخططة المنوي تنفيذها وأهدافها وضرورة تطويرها بناء على التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئاتها الداخلية والخارجية، وحاجات المستفيدين منها والعاملين فيها.
- إعادة تصميم مباني مكاتب جامعة الملك خالد بما يتناسب مع التغييرات الحديثة لتتماشى مع التطورات والتطبيقات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة في المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد، تساعد قيمها على تعزيز التغيير وتشجيعه، وذلك بتسويق التغيير والإعلان عنه من خلال

الندوات، والنشرات التعريفية، والموقع الرسمي الإلكتروني للجامعة، وإشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له وتنفيذه، مما ينعكس ايجابياً على عملية التغيير وعلى العاملين على حد سواء وعلى تعزيز قيمة الابتكار في العمل لمواكبة المستجدات في بيئتي هذه المكتبات الداخلية والخارجية.

#### مقترحات بحوث جديدة:

توصى الباحثة بإجراء البحوث التالية:

1. تصور مقترح لتطوير المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد في ضوء التغييرات المعاصرة.
2. دراسة مقارنة لمستوى الخدمة المقدمة في مكتبات جامعة الملك خالد و بعض مكتبات الجامعات السعودية.
3. تطبيق معايير الحكم على جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية.

### المراجع:

- 1- الحريري، رافدة عمر(2011): إدارة التغيير في المؤسسات. ط1. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- 3- الطراونة، اخليف(2003): التصور التطويري، ط1، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 4- العطييات محمد بن يوسف النمران(2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، عمان، دار الحامد.
- 5- العتيبي، صبحي جبر(2002): تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع الأردن.
- 6- الأصبعي، آلاء أحمد محمد(2007): أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 8- الهبيل، أحمد (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- عبد الله، محمد وآخرون(2001): التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى. بيروت، مكتبة لبنان.
- 10- عرفة، سيد سالم(2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع
- 11- عماد الدين، منى المؤتمن(2003): تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب، عمان

- 13- عليان، ربحي مصطفى(2009): المكتبات و المعلومات و البحث العلمي. عمان: عالم الكتب الحديث.
- 14- فهمي، أمين فاروق (2004): المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، 10(35)، الإسكندرية، لمكتب الجامعي الحديث.
- 15- الطائي، فيصل علوان، أميمة حميد العادلي (2014): استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل للإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، المجلد التاسع تموز.
- 16- الهادي، شرف إبراهيم (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، ص.ص: 243 : 305
- 17- القرعان، سناء محمد على، (2014): واقع استخدام هيئة التدريس لمصادر المعلومات الالكترونية المتاحة على الإنترنت في الجامعات الأردنية الخاصة في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان.
- 18- العرموطي، آلاء محمد نايف (2010): درجة تقدير العاملين في المكتبات الأردنية لدور نظام الأفق(Horizon) في توحيد الممارسات المكتبية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 19- الرقب، حماد محمود(2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.
- 20- الهبيل، أحمد عيسى (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة عمادة الدراسات العليا، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.
- 21- القحطاني، منصور بن عوض (2010): واقع الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبات الجامعية بجامعة الملك خالد و سبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسو الطلاب بالجامعة تصور مقترح، مجلة التربية، مصر، مجلد13.ع29.

22- السبيعي، عبيد(2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

23- اللحباني، أماني سرحان(2012)، واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية

24- الحقباني، فاطمة ظافر (2007): مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأسباب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

25- رمضان، ريم(2005): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

26- عوض، سناء محمد حسن، (2013): واقع استخدام الإدارة الالكترونية في مكاتب الجامعات الرسمية في الأردن من وجهة نظر المديرين فيها واتجاهاتهم نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

27- عبد الوهاب، هوزان محمد (2006): معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

28- جمال الدين، هبة مصطفى جمال الدين (2003): معوقات النظام الإداري في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

29- ماهر، أحمد(2005)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

30- مصطفى، يونس عبد الرازق (2003): أثر استخدام النظم الآلية على إدارة المكتبات الجامعية في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، 16(1).

30-همشري، عمر أحمد، (2008): مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، عمان: دار صفاء.

#### روابط إلكترونية:

1. <http://lib.kku.edu.sa/vision.html> جامعة الملك خالد عمادة شؤون المكتبات
2. <http://lib.kku.edu.sa/structure.html> جامعة الملك خالد عمادة شؤون المكتبات

#### المراجع الأجنبية:

1. Buoy, Lynette. (2002). Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study. Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis) (Retrieved on 27\8\2009 from).
2. Diefenbach, Thomas. (2007). the managerialistic ideology of organizational change management. Journal of Organizational Change Management, Vol. (20), No. (1).
3. Paglilis, L and Green, S. (2002). Leadership self- efficacy and manager's motivation for leading change. Journal of organizational behavior, vol (23), issue (2), p 215-235.
4. Hamadat, M. Al-Jammal. & AL-Khasawneh, A. (2013) Self-Perceived degree of change management practices by academic decision-makers at Al-Balqaa Applied University. Institute of Interdisciplinary Business Research, 4, (10), p(478-509).
5. Diefenbach, Thomas (2007).(The managerialistic ideology of organizational change management) Journal of organization change Management, vol.,20.no.1
6. paglil,l and Green,s (2002).Leadership self- efficacy and managers motivation for leading change. Journal of organization behavior,vol 23 issue 2,p215-235

7. McCarthy, Claire and Eastman, Douglas,(2010),Change management strategies for an effective (EMR) implementation. ,Retrieved On 6-2-2014 from Chicago.