

التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة الموصل نموذجا

م.م. أسماء غانم رمضان

جامعة الموصل/كلية الآداب/ قسم المعلومات وتقنيات المعرفة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الموصل، وذلك من خلال تشخيص مستوى وعي واستعداد الملاك الوظيفي لعمليات التحول الهيكلي والتقني التي تشهدها المكتبة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لوصف الظاهرة وتحليل بياناتها، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة شاملة بلغت (80) موظفاً من مختلف التخصصات العلمية والعناوين الوظيفية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود اتجاه إيجابي قوي لدى العاملين نحو تقبل التغيير التنظيمي نابع من وعي مرتفع بضرورة التطوير لمواكبة التحديات المعاصرة، كما أثبتت النتائج الإحصائية أن التغييرات التقنية أسهمت بشكل ملموس في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المكتبية، ورغم وجود دعم إداري واضح لتشجيع الأفكار والمقترحات إلا أن الدراسة شخصت وجود بعض التحديات المتعلقة بضبابية الوصف الوظيفي لبعض المهام المستحدثة ونقص التغذية الراجعة حول نتائج التقييم لدى فئة من العاملين، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تقديم البرامج التدريبية التخصصية وتعزيز قنوات التواصل الشفاف بين الإدارة والعاملين في المكتبة لتبديد المخاوف المرتبطة بالتغييرات التنظيمية وضمان عدالة التطبيق بما يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني داخل المكتبة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي, أداء العاملين, المكتبة المركزية

Asmaa Ghanem Ramadan. Organizational Change and Its Impact on Staff Performance in Academic Libraries: A Case Study of the Central Library of the University of Mosul.

Asmaa Ghanim Ramadhan

Abstract

This study aimed to identify the reality of organizational change and its impact on employee performance at the Central Library of the University of Mosul. It sought to diagnose the level of awareness and readiness of the staff regarding the structural and technical transformations occurring within the library. To achieve these objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach to describe the phenomenon and analyze the data. The study was conducted on a comprehensive sample of (80) employees across various academic specializations and job titles, using a questionnaire as the primary tool for field data collection. The results revealed a strong positive trend among employees toward accepting organizational change, stemming from a high awareness of the necessity of development to meet contemporary challenges. Statistical findings also proved that technological changes significantly contributed to enhancing performance efficiency and improving the quality of library services. Despite clear administrative support for encouraging ideas and suggestions, the study identified

certain challenges related to job description ambiguity for newly introduced tasks and a lack of feedback regarding evaluation results for some staff members. The study recommended the necessity of providing specialized training programs and enhancing transparent communication channels between management and library staff. This aims to alleviate concerns associated with organizational shifts and ensure equitable implementation, thereby fostering job satisfaction and professional stability within the library.

Keywords: Organizational Change, Employee Performance, Central Library

١. الإطار العام للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الجامعية، لا سيما المكتبات المركزية، ضغوطاً لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة، وتكمن مشكلة الدراسة في أن عملية الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة (التغيير التنظيمي) قد تصطدم بمدى استعداد الملاك الوظيفي وقدرته على التكيف. لذا، تسعى هذه الدراسة لتشخيص واقع التغيير التنظيمي في المكتبة المركزية لجامعة الموصل وقياس أثره الفعلي على أداء العاملين، خاصة مع وجود فئات وظيفية متنوعة وتفاوت في الاستعداد المهني والنفسي.

2.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى وعي العاملين في المكتبة المركزية بطبيعة التغييرات التنظيمية التي تحدث؟
٢. ما مدى استعداد العاملين لتقبل التغييرات الجديدة والتعامل معها بفعالية؟
٣. ما أثر التغيير التنظيمي على جودة وسرعة أداء المهام الوظيفية من وجهة نظر العاملين؟
٤. ما أبرز التحديات والعقبات التي واجهت العاملين خلال عملية التغيير؟

3.1 أهداف الدراسة

١. التعرف على أنواع التغيير التنظيمي (هيكلية، عملي، تقني) المطبق في المكتبة المركزية.
٢. قياس مستوى الاستعداد النفسي والمهني للعاملين تجاه متطلبات التغيير.
٣. تحليل دور الإدارة في تقديم الدعم والتحفيز للعاملين لإنجاح عملية التحول.
٤. تحديد العلاقة بين التغييرات التنظيمية المستحدثة وتحسين مخرجات العمل وجودتها.

4.1 أهمية الدراسة

١. رفد المكتبة المركزية بدراسة ميدانية حديثة حول "التغيير التنظيمي" في بيئة المكتبات الجامعية العراقية.
٢. تزويد إدارة المكتبة المركزية في جامعة الموصل بمؤشرات رقمية حول استجابة موظفيها، مما يساعد في وضع استراتيجيات لتعزيز الأداء وتقليل مقاومة التغيير.

5.1 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لوصف ظاهرة التغيير التنظيمي وتحليل استجابات الموظفين وتكراراتها ونسبها المئوية لاستخلاص النتائج.

6.1 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتألف من جميع العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الموصل.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة شاملة بلغت (80) موظفاً من مختلف العناوين الوظيفية (أمين مكتبة، إداري، فني، مبرمج، مترجم، وغيرها).

7.1 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على "الاستبيان" كأداة رئيسة لجمع البيانات، وصُمم المقياس وفق تدرج "ليكرت" الخماسي لضمان دقة الاستجابات.

8.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التغيير التنظيمي (هيكل، تقني، وظيفي) وأثره على أداء العاملين.
- الحدود المكانية: المكتبة المركزية - جامعة الموصل.
- الحدود البشرية: الملاك الوظيفي للمكتبة المركزية البالغ عددهم (80) فرداً.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي (2025 - 2026).

1. الإطار النظري

يعد التغيير التنظيمي احد ابرز المداخل الإدارية الحديثة الهادفة الى تحسين أداء المؤسسات لما له من دور فاعل في تحسين العمليات الإدارية وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنمية الموارد البشرية بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات المتسارعة، اذاً التغيير التنظيمي هو التخطيط لإجراء عملية تغيير في المؤسسة الهدف منها تحسين الاداء، وقد يكون التغيير شاملاً لأهداف وسياسات وسلوكيات العاملين ... الخ في المؤسسة، أو تدريجي يهدف الى إحداث تغييرات بسيطة في احد أقسامها او عناصرها.

ويمثل التغيير التنظيمي في المكتبات ضرورة لمواكبه التطورات المستمرة في المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات للإنتقال من الدور التقليدي للمكتبات كمخازن لحفظ الكتب الى مراكز للمعلومات والتعلم.

1.1 أهمية التغيير التنظيمي في المكتبات:

تبرز أهمية التغيير التنظيمي في المكتبات في مجالات متعددة منها :

1. تحسين الأداء: حيث يؤدي التغيير الى تحديث وتحسين العمليات والخدمات في المكتبات مما ينعكس ايجابياً على الإنتاجية والكفاءة في الأداء.
2. زيادة المرونة: تطوير قدرة المكتبة للتكيف مع التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة وتوقعات المستفيدين منها.
3. تعزيز التنافسية: يعزز قدرة المكتبات التنافسية من خلال مواكبة التطور وابتكار خدمات جديدة تلبي رغبات المستفيدين منها مما يعزز دور المكتبات كمصدر اساسي للمعلومات.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية: حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة الوعي للعاملين في المكتبة وتشجيعهم على الابتكار والتطوير المستمر في العمل والخدمات المقدمة للمستفيدين والعمل الجماعي مما يعزز الأداء الوظيفي وبالتالي الحصول على رضا المستفيدين⁽¹⁾.

5. تطور اساليب الإدارة: تمكن ادارة المكتبة من تطور اساليب أساليبها والإبتعاد عن الأساليب التقليدية والإتجاه نحو اسلوب الإدارة بالأهداف.

6. التغيير التكنولوجي: إدخال التطورات التكنولوجية في العمل المكتبي بطريقه يتقبلها العاملين مع اجراء التغييرات المناسبة في أنظمة المكتبات الداخلية لإنجاح التغيير التكنولوجي⁽²⁾.

1.2 أهداف التغيير التنظيمي في المكتبات:

لكي تتمكن المكتبات من تطبيق التغيير التنظيمي لابد أن تكون أهدافه مخطط لها ومدروسة شكل جيد ومن أهداف التغيير التنظيمي في المكتبات ما يأتي:

1. تحسين النظرة الإيجابية للعاملين في المكتبات نحو عملهم: ويشمل ذلك تعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير فرص التدريب والتطوير وإشراكهم في إتخاذ القرار.

2. تحقيق التكامل بين أهداف المكتبة: مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة عدد المستفيدين وبين الأهداف الفردية للعاملين كالتطور المهني والحوافز واكتساب الخبرات⁽³⁾.

3. زيادة الدافعية للعاملين: عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة وتقدير جهودهم مما يعزز شعورهم بالإنتماء للمكتبة وحب العمل.

4. مواكبة التطور والإبداع: حيث يتم إدخال التقنيات الحديثة في العمل المكتبي وتشجيع الافكار والإبداع لتقديم خدمات افضل للمستفيدين مثل إنشاء منصة رقمية جديدة.

5. تحقيق التوازن بين بيئة العمل الخارجية (التكيف مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم) وبين بيئة العمل الداخلية (الحفاظ على بيئة عمل فعالة داخل المكتبة)⁴.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية التغيير التنظيمي في المكتبات تهدف الى خلق بيئة عمل محفزة وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين عبر التحول نحو إدارة تشاركية والإبتعاد عن الدكتاتورية مما يضمن مساهمتهم الفعالة في التغيير نحو الأفضل وتقديم خدمات تلائم احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

(1) إدارة التغيير في المنظمات: عنصر فعال في إدارة المشاريع الاحترافية. ٢٠٢٤. متاح على الرابط <https://mycommunication.com/change-management/>. سحب بتاريخ ٢٠٢٥/٦/١٤

(2) غول فرحات. دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (الجزائر: ٢٠١١). متاح على الرابط: <https://iefpedia.com/arab/?p=27553>. سحب بتاريخ: ٢٠٢٦/٦/٢٢.

(3) جمال عبدالله محمد. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان (الاردن): دار المعزز للنشر والتوزيع، ٢٠١٥. ص ٧٥.

(4) نور عمر عوض. اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. (رسالة ماجستير). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٢١. ص ١٢.

1.3 المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المكتبات لإنجاح عملية التغيير التنظيمي:

يتوقف نجاح التغيير التنظيمي في المكتبات على مجموعة من العوامل يتطلب توفرها وهي كالآتي:

1. التخطيط الجيد: لضمان نجاح التغيير التنظيمي يتم وضع خطة واضحة بدءاً من تحديد الأهداف ومسؤوليات العاملين والجدول الزمني والموارد اللازمة على أن تكون الخطة قابلة للإضافة والحذف والتعديل بناءً على المتطلبات والمتغيرات التي قد تظهر عند التنفيذ⁽⁵⁾.

2. إشراك جميع الموظفين في المكتبة في جميع مراحل التغيير التنظيمي بدءاً من التخطيط إلى التنفيذ والإستماع إلى مقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم مع مراعاة تدريبهم باستمرار لتطويرهم واكسابهم المعارف والمهارات التي يتطلبها التغيير.

3. التكنولوجيا والبنية التحتية في المكتبة: حيث أن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في نجاح التغيير التنظيمي في المكتبات فلا بد للمكتبة من اعتماد أنظمة حديثة وبرامج متطورة لضمان الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وسهل مع ضرورة توفير الإنترنت والخدمات الرقمية لتقديم خدمات إلكترونية متقدمة، فضلاً عن إتخاذ إجراءات فعالة لحماية بيانات المستخدمين في المكتبة⁽⁶⁾.

وبناءً على ما تقدم تجد الباحثة أن نجاح التغيير التنظيمي في المكتبات يعتمد بشكل واضح على قوة قيادة المكتبة وإلتزام العاملين والبنية التحتية الملائمة والتكنولوجيا الحديثة والتخطيط الجيد.

4.1 أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي في المكتبات نحددها بالآتي:

1. التغيير الاستراتيجي: تقوم المكتبات بإجراء تغييرات استراتيجية في العمل المكتبي لتعزيز مكانتها ولتحقيق أهدافها التي تتمثل بتلبية حاجة المستخدمين منها، ويشمل التغيير الإستراتيجي تغييراً في سياسة المكتبة وعملياتها وخدماتها وهيكلها وتكون إدارة المكتبة هي المسؤولة عن هذا التغيير⁷.

(5) عوامل نجاح إدارة التغيير وتنفيذه – الخطوات والمتطلبات والخصائص والمراحل. متاح على الرابط :

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1> _سحب بتاريخ ٢٠٢٥/٦/١٤.

6) Peter D. Herson, Arthur P. Young. Change Management in Libraries. U.S.A: Libraries Unlimited, 2014. Available at:

https://www.mona.uwi.edu/dlis/sites/default/files/dlis/epdf.pub_library-and-information-center-management-library-0.pdf _ Accessed in: 22/6/2025.

7) Disha Gupta. 6 Types of Organizational Change._ Available at: <https://whatfix.com.translate.goog/blog/types-of-organizationalchange/? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=tc> _

Accessed in: 15/6/2025.

2. التغيير غير المخطط : حيث يعتبر اجراء ضروري ويحدث بشكل تلقائي عند مواجهه أحداث غير متوقعة(8)، مثلاً العمل عن بعد عند فرض حظر التجوال عقب إنتشار جائحة كورونا.
3. التغيير التكنولوجي: ويمثل رقمنة مجموعات المكتبة والسعي في سبيل توفيرها على الإنترنت وأتمتة عمليات الفهرسة والإعارة فضلاً عن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات المكتبة وخدماتها.
4. التغيير في الخدمات والمجموعات: ويتمثل في تطوير الخدمات التي تقدمها المكتبة وذلك لتلبية الإحتياجات المتغيرة للمستفيدين، مثل توفير مصادر معلومات حديثة والإشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية... الخ.
5. التغيير الثقافي: وهنا يتم التركيز على الموظفين وتشجيعهم على الإبتكار وتغيير دورهم من مجرد منظمين للكتب إلى توفير بيئة تعليمية للمستفيدين فضلاً عن تعزيز التعاون بينهم(9).
6. التغيير العلاجي: يهدف إلى حل مشكلة معينة ويستخدم عند مواجهة المكتبة مشكلة تؤثر على جودة خدماتها أو إدارتها مثلاً شكاوى المستفيدين منها للوصول الى المصادر أو قلة عدد المستفيدين من المكتبة... الخ، ويمكن قياس نجاح هذا النوع من التغيير بقدرته على حل المشكلة من عدمها(10).

1.5 مقاومه عمليه التغيير التنظيمي في المكتبات:

مقاومه التغيير هو سلوك او رد فعل للعاملين بعدم تقبل التغيير ومقاومته وهذا يعود لعدة أسباب منها الخوف من فقدان وظائفهم او مهاراتهم وعدم الثقة بالإدارة وعدم إشرافهم في التغيير، أو قد يعود إلى تمسكهم بالروتين اليومي(11).

وهناك عدة عوامل لمقاومة التغيير التنظيمي يمكن ان نحددها بالآتي(12):

1. الصدمة والإنكار: حيث يشعر العاملون بصعوبة تقبل الأمر وعدم وجود أسباب لإحداث التغيير لذلك يلجأون لرفضه وعدم الإلتزام بالعمل.
2. الإرتباك والاكنتاب: وهنا يحاولون العاملون تقبل الواقع والتكيف مع التغيير مع استمرار شعورهم بالقلق والرفض الداخلي مما يؤثر على تقديم الخدمات بشكل جيد.
3. القبول: وهنا تتوقف المقاومة ويتقبل العاملون التغيير والتعود على الإجراءات الجديدة ويتركون أهميه التغيير والفائدة المترتبة منه في تقديم خدمات افضل وبالتالي الحصول على رضا المستفيدين لذا يسعون ليكونوا جزءاً منه.

(8) نور عمر عوض . مصدر سابق. _ ص ١٣.

9) Peter D. Herson, Arthur P. Young. Op.cit.

10) Baruc Lasso Plaza. Resistance to organizational change: Some causes and proposals to manage it._ Available at <https://www-ciad-org.translate.google/ciadblog-resistencia-al-cambio-organizational-algunas-causas-y-propuestas-para-manejarla/?lang=en& x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=tc> . _Accessed in: 2/6/2025.

11) Baruc Lasso Plaza.op.cit.

(12) الحسان، لانا خالد خلف. التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. _ المجلة العربية للنشر العلمي. _ مج ٦، ع ٥٢، ٢٠٢٣. _ ص ٤٧٨.

وتسعى إدارة المكتبة عند اتخاذها قرار التغيير التنظيمي أن تتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، لذا تعمل على تحقيق هذه المقاومة باتباع ما يأتي⁽¹³⁾:

1. مشاركة العاملين باتخاذ القرارات للتغيير والاستماع إلى أفكارهم مما يؤدي إلى معرفتهم لأسباب التغيير وتقليل مقاومتهم.
2. تقوم إدارة المكتبة بدعم العاملين وتقديم الحوافز لهم لإقناعهم بالتغيير.
3. إختيار العامل الأكثر تأثيراً في المكتبة ليكون ممثلاً عن جميع العاملين ويتخذ القرارات الخاصة بالتغيير مما يضمن انه سيقنع المعارضين.
4. توضيح أسباب التغيير عن طريق عقد الاجتماعيات والحلقات النقاشية الفردية أو الجماعية لإقناع العاملين بأسباب التغيير واهدافها وايجابياته على العمل المكتبي وعلى زيادة مهاراتهم مما يضمن الحصول على تأييد العاملين بالتغيير.
5. تدريب العاملين بشكل جيد لضمان إمكانية التعامل مع التغيير الحاصل وتقبلهم له.

وبناءً على ما تقدمته الباحثة أن سبب مقاومة العاملين للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأهميته والفائدة التي قد تعود عليه كعامل وعلى المكتبة بشكل عام لذا على إدارة المكتبة والمسؤولين عن التغيير ان يفهموا أسباب المقاومة والتعامل معها بحذر فضلاً عن إستشارة العاملين وتوضيح أسباب التغيير وايجابياته برفع مكانتهم وتطويرهم وبالتالي تقديمهم لخدمات ترضي المستفيدين من المكتبة.

6.1 أداء العاملين في المكتبات:

الأداء هو درجة إتمام وتحقيق المهام الموكلة للعاملين ويبدل كل جهده لأداء تلك المهام وبعد أداء العاملين المحور الاساسي الذي تنصب عليه جهد إدارة المكتبة لأنه أهم أهداف المكتبة، حيث تتوقف كفاءة الخدمات المتقدمة على كفاءة أداء العاملين فيها، وتتمثل محددات الأداء بدافعية العاملين الى العمل وقد يكون الدافع قوياً او ضعيفاً، وقدرتهم على أداء العمل الموكل اليهم فضلاً عن فهمهم وإدراكهم لدورهم في المكتبة⁽¹⁴⁾.

1.7 اثر التغيير والتنظيمي على اداء العاميين:

هناك علاقة وثيقة بين التغيير واداء العاملين حيث يعتمد التغيير على الثقافة التنظيمية كأداة مهمة للتغيير والتي تتغير بشكل تدريجي وليس بأمر الإدارة لذا نجاح التغيير يعتمد على ثقافه المكتبة من حيث هيئه العاملين نفسياً للتعبير واشراكهم في التغيير واشراكهم في التغيير كما يعتمد على الاتصال والتعليم مع

(13) نور عمر عوض. مصدر سابق. _ص ١٨ ١٩.

(14) مخاوي غوراشي. إدارة التغيير واثرها في أداء العاملين. _ متاح على الرابط-<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf>

العاملين الذي والذي ليس له دور مهم في تحسين الاداء لأنه يسمح لهم بالمشاركة بالقرارات المتعلقة بالتغيير وابداء آرائه مما يزيد الانتاجية وتحفيزهم وبالتالي الحصول على اعضاء الوظيفة(15).

اذا ترى الباحثة ان التغيير يمكن ان يحدث فرصة لتحويل المكتبات الى مؤسسات اكثر فعالية وتطور على ان يتم التخطيط له بشكل جيد مع التركيز على العاملين لانهم اساس نجاح التغيير.

2. الجانب العملي

يمثل الجانب العملي الركيزة الأساسية للدراسة، حيث تهدف إلى تحويل البيانات الرقمية الخام التي تم جمعها إلى مؤشرات ومعانٍ إحصائية تعكس واقع التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الموصل .

وقد استهدفت الدراسة الميدانية مجتمع العاملين في المكتبة، حيث بلغت عينة الدراسة (80) موظفاً من مختلف العناوين الوظيفية والفئات العمرية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، الذي صُمم ليتناول عدة محاور جوهرية، شملت الخصائص الديموغرافية والمعلومات العامة للعينة، وقياس مستوى وعي العاملين بالتغيير، ورصد أنواع التغييرات الهيكلية والتقنية التي شهدتها المكتبة، كما ركزت الدراسة بشكل مكثف على تحليل مدى استعداد العاملين لتقبل هذه التغييرات، وتشخيص التحديات التي واجهتهم، وصولاً إلى قياس الأثر النهائي للتغيير التنظيمي على الأداء العام .

اعتمدت الباحثة في تحليل الاستجابات على مقياس "ليكرت" الخماسي، مع مراعاة الدقة في حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة، لضمان أعلى درجات الموضوعية، ومن خلال الجداول الإحصائية التالية، سيتم عرض التحليل الاستنتاجي الذي يربط بين المتغيرات التنظيمية والسلوك الوظيفي داخل بيئة المكتبة المركزية، مما يمهد الطريق لوضع التوصيات المستندة إلى واقع البيانات الميدانية.

المحور الأول: معلومات عامة

"أولاً: الفئات العمرية للعاملين:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
7.5%	6	من 20- 30 سنة
42.5%	34	31- 40 سنة
35%	28	41- 50 سنة
15%	12	أكثر من 50
%100	80	المجموع

جدول رقم (1) الفئات العمرية

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يأتي:

1. أن معظم العاملين من الفئة العمرية (31 – 40 سنة) سجلت أعلى تكرار بواقع (34) عاملاً، بنسبة مئوية بلغت (42.5%)، تليها الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بنسبة (35%).

(15) نور عمر عوض. مصدر سابق. ص 25_ 26.

2. يظهر التحليل أن الغالبية العظمى من العاملين في المكتبة المركزية (حوالي 77.5%) يقعون ضمن الفئة العمرية الممتدة من 31 إلى 50 عاماً، وهذا يدل على امتلاك العاملين في المكتبة المركزية لخبرة عملية ونضج وظيفي كافٍ لاستيعاب مفهوم "التغيير التنظيمي" والتعامل مع آثاره.

3. ان العاملين في المكتبة الفئة العمرية الصغرى (20 – 30 سنة) أقل نسبة تواجد بواقع (7.5%)، و قد يشير ذلك إلى انخفاض معدلات التوظيف الجديد.

وترى الباحثة إن تركيز العينة في الفئات العمرية المتوسطة (31 – 50 سنة) يعد مؤشراً إيجابياً لنتائج البحث، حيث أن هذه الفئات غالباً تكون الأكثر تأثراً واستجابة لسياسات التغيير التنظيمي، لأنها تمثل القوة العاملة الأساسية التي تعاصر التحولات الإدارية والتقنية داخل المكتبة.

ثانياً: الشهادة العلمية :

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة
2.5%	2	دكتوراه
3.75%	3	ماجستير
37.5%	30	بكالوريوس
56.25%	45	أخرى (دبلوم، إعدادية... الخ)
100%	80	المجموع

جدول رقم (2) الشهادة العلمية

نلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

1. أن النسبة الأكبر من العاملين تقع ضمن فئة "أخرى" (دبلوم وإعدادية) بنسبة 56.25%، تليها فئة البكالوريوس بنسبة 37.5%.

2. تنخفض نسبة حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) بشكل ملحوظ لتصل مجتمعة إلى حوالي 6.25% فقط.

قد يشير ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري والتنفيذي في المكتبة يعتمد بشكل أساسي على الكوادر الفنية والمتوسطة بينما يقل الطلب على التخصصات البحثية الدقيقة داخل هيكلية المكتبة الوظيفية ويكونون مشرفين على العمل والقيام بتنظيم الدورات التدريبية للعاملين.

ثالثاً: سنوات الخدمة:

النسبة المئوية	التكرار	السنوات
13.75%	11	أقل من 5 سنوات
18.75%	15	5-10 سنوات
67.5%	54	أكثر من 10 سنوات
100%	80	المجموع

جدول رقم (3) سنوات الخدمة

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

1. أن الفئة التي تمتلك خدمة أكثر من 10 سنوات هي الفئة الأكبر عدداً، حيث بلغت (54) عاملاً بنسبة (67.5%) من إجمالي العينة، هذه النسبة تشير إلى أن أغلبية الكادر الوظيفي يمتلك ذاكرة مؤسسية قوية، مما يجعل تقييمهم لأثر التغيير التنظيمي مبنياً على مقارنة واقعية بين أنظمة العمل التقليدية والأنظمة الحديثة التي تم إدخالها .

2. تقاربت نسب العاملين في فئتي الخدمة "أقل من 5 سنوات" بنسبة (18.75%) و "5-10 سنوات" بنسبة (13.75%)، وجود هذه الفئات يضمن وجود فئة عاملين جدد تمتلك غالباً مرونة أعلى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمتطلبات المتغيرة للمكتبات الأكاديمية.

وترى الباحثة إن وجود 67.5% من العينة بخدمة تزيد عن عقد من الزمان يعزز من مصداقية البحث، حيث أن "التغيير التنظيمي" يحتاج إلى أفراد عاصروا الهيكل القديم للمكتبة ليدركوا حجم وفائدة التغيير الحاصل وأثره على أدائهم الوظيفي .

رابعاً: العنوان الوظيفي :

العنوان الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أمين مكتبة	3	3.75%
معاون أمين مكتبة	5	6.25%
إداري / تدريسي	5	6.25%
معاون مدير	3	3.75%
مدير (مدير قسم الفهرسة، مدير أقدم، مدير فني)	3	3.75%
رئيس ملاحظين	4	5%
مسؤول شعبة الإجراءات الفنية	1	1.25%
مسؤول وحدة	4	5%
مسؤول قاعة الكتب	1	1.25%
فنيين	5	6.25%
مدير نظم محوسبة	1	1.25%
مبرمج	1	1.25%
مترجم ومعاون مترجم	2	2.5%
أخرى	42	52.5%
المجموع	80	100%

جدول رقم (4) العنوان الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

1. أن عينة الدراسة شاملة لعناوين التدرج الوظيفي، بدءاً من الإدارة العليا (مديرين ومعاوني مدير) وصولاً إلى الكوادر الفنية والمكتبية، وهذا التنوع يعني البحث، حيث يقيس أثر التغيير التنظيمي من وجهات نظر إدارية وفنية وتقنية مختلفة.
 2. تبرز أهمية العناوين الوظيفية المرتبطة بالجانب الرقمي واللغوي، مثل (مدير نظم محوسبة، مبرمج، مترجمون)، هؤلاء العاملون يمثلون "الفئة المحركة" للتغيير التنظيمي الحديث، خاصة في ظل تحول المكتبات نحو الأنظمة الآلية والمصادر الرقمية، وهم الأكثر استيعاباً للتحديات التقنية المرتبطة بهذا التغيير.
 3. إن وجود (رؤساء ملاحظين، مسؤولي شعب ووحدات) يعكس وجود طبقة إدارية وسطى مسؤولة عن تنفيذ سياسات التغيير وتوجيه العاملين نحو الأهداف الجديدة للمكتبة.
 4. يظهر وجود (أمين مكتبة ومعاون أمين مكتبة، ومسؤول قاعة الكتب) أن الجوهر المهني للمكتبة لا يزال حاضراً بقوة، وهم الفئة التي يمسه التغيير التنظيمي في صلب عملهم اليومي (الفهرسة، التصنيف، والخدمات المكتبية).
- وتستنتج الباحثة إن شمولية العناوين الوظيفية لعينة الدراسة تضمن أن نتائج البحث حول "أثر التغيير التنظيمي" لن تكون منحازة لفئة معينة، بل تعبر عن استجابة المؤسسة ككل (إدارياً، فنياً، وتقنياً) للتحويلات التنظيمية التي تشهدها المكتبة المركزية لجامعة الموصل.

المحور الثاني: ادراك العاملين في المكتبة المركزية لطبيعة التغيير التنظيمي

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة	
	تلك	%	تلك	%	تلك	%	تلك	%
لدي فهم لطبيعة التغييرات التنظيمية بشكل واضح التي تحدث في المكتبة المركزية	20	25%	46	57.5%	14	17.5%		
أرى التغييرات التنظيمية ضرورية من أجل تحسين وظائف وخدمات المكتبة المركزية لمواجهة التحديات الحديثة	18	22.5%	45	56.25%	13	16.25%	4	5%
لدي معرفة كافية بمبررات وأهداف التغييرات التنظيمية التي تجري في المكتبة المركزية	12	15%	31	38.75%	22	27.5%	15	18.75%
أثق بقدرة الإدارة في المكتبة المركزية على قيادة عملية التغيير التنظيمي بنجاح لتحقيق أهداف المكتبة	24	30%	33	41.25%	15	18.75%	8	10%
اشترك في عملية التغيير التنظيمي و ابدى رأبي فيه و اشترك في اللجان الخاصة بالتغيير في المكتبة المركزية	24	30%	24	30%	11	13.75%	13	16.25%

		6.25 %	5	%25	20	%37.5	30	31.25 %	25	تلقيت الدعم والتدريب وذلك للتكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي الجديدة في المكتبة المركزية
				%22.5	18	%52.5	42	%25	20	اكد ان التغيير التنظيمي في المكتبة المركزية تهدف الى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المكتبات

جدول رقم (5) وعي العاملين بالتغيير التنظيمي

نلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

1. أن اغلب العاملين بنسبة (66 عاماً) عبروا عن موافقتهم وموافقتهم بشدة على فهمهم الواضح للتغيير التنظيمي، بنسبة تصل إلى 82.5%، وهذا يشير إلى نجاح الإدارة العليا في المكتبة المركزية في إيصال فكرة التغيير للعاملين، وقد اجاب العاملون محايد بنسبة 17.5% مما يستوجب على الادارة ان توضح لهذه الفئة الرؤية المستقبلية للمكتبة لضمان مشاركتهم في التغيير.
2. تراوحت اجابات معظم العاملين بين موافق بشدة وموافق على أن التغيير ضروري لتحسين الخدمات ومواجهة التحديات، بنسبة 78.75% وهذا يعكس وعياً مهنيّاً عالياً لدى الكادر بضرورة التطوير لمواكبة التطورات الحديثة في علم المكتبات.
3. نلاحظ قلة معرفة العاملين بمبررات واهداف التغيير الذي يجري في المكتبة حيث كانت نسبة اجاباتهم موافق بشدة وموافق فقط 53.75 فقط، بينما شكل المحايدون وغير الموافقون نسبة كبيرة 46.25%، وهذا يقع على عاتق الادارة للتوضيح حيث يدرك العاملون في المكتبة ان هناك تغييراً لكنهم قد لايعلمون الدوافع والمبررات له.
4. أظهرت النتائج أن 71.25% من العينة يتفون في قدرة الإدارة على قيادة التغيير بنجاح، مع وجود (20) عاملاً تراوحت اجاباتهم بين محايد وغير موافق، وهي نسبة عالية مما قد يشير الى تحفظ العاملين على تقييم اداء إدارة المكتبة او انتظارهم الوصول لنتائج ملموسة للحكم. وهذا يتطلب من إدارة المكتبة العمل على تعزيز الثقة وتعزيز التواصل مع العاملين خلال مراحل التحول.
5. نلاحظ من اجابات العاملين حول المشاركة في لجان التغيير وابداء ارائهم فيه أن هناك تبايناً في الآراء، فبينما يرى 60% أنهم يشاركون ويبدون آراءهم، نجد أن هناك (عدد من العاملين بنسبة 26.25%) بين غير موافق وغير موافق بشدة. هذا يعني أن التغيير في بعض جوانبه قد يكون مركزياً، مما يتطلب إشراك قاعدة أكبر من العاملين في اللجان التنظيمية للتغيير.
6. وعند سؤال العاملين عن الدعم والتدريب لاحظنا مؤشراً إيجابياً حيث أن 68.75% من العينة تلقوا دعماً وتدريباً للتكيف مع التغيير، وهذا يفسر النتائج السابقة في المحور الأول حول كفاءة الكادر (المختصين والفنيين)، حيث تسعى المكتبة لرفع مهاراتهم لمواكبة المتطلبات الجديدة.
7. اتفاق معظم العاملين على ضرورة التغيير لمواكبة التطور الحاصل في مجال المكتبات حيث بلغت نسبة التأييد 77.5% بين موافق بشدة وموافق. وتعد هذه النتيجة من أقوى النتائج في المحور الثاني، حيث إن عدم وجود أي حالة "غير موافق" أو "غير موافق بشدة" يعني أن العاملون متفقون تماماً مع الإدارة على أن النظم القديمة لم تعد كافية، وأن التغيير ضرورة حتمية للارتقاء لمستوى المكتبات العالمية، كما جاءت اجابة محايد بنسبة 22.5% وقد تشير إلى ان بعض العاملين لا يزالون يربطون "مواكبة التطور" بالنتائج الملموسة التي لم يروها بعد، أو أنهم يخشون أن يكون التغيير شكلياً فقط.

إذا يتمتع العاملون في المكتبة المركزية بجامعة الموصل بمستوى إدراك مرتفع لأهمية ووضوح التغيير التنظيمي ويتفوقون التدريب عليه، إلا أن هناك عدم مشاركة وتحفظ في الثقة لدى شريحة لا يستهان بها، لذلك يحتاجون إلى مزيد من التمكين والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة في الآليات الإدارية المتبعة لتنفيذ هذا التغيير لضمان تقليل المقاومة التنظيمية مستقبلاً.

المحور الثالث: أنواع التغييرات التنظيمية التي شهدتها المكتبة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التغييرات
%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	
		7.5%	6	25%	20	42.5%	34	25%	20	تغييرات هيكلية (إعادة تنظيم الأقسام ودمج الوحدات، وإنشاء أقسام جديدة مثل التعلم عن بعد)
		25%	20	22.5%	18	22.5%	18	30%	24	أثرت التغييرات الهيكلية في المكتبة المركزية إيجابياً على وضوح مسؤولياتي ومهامي
				26.25%	21	33.75%	27	40%	32	تغييرات تقنية (كإدخال أنظمة جديدة لإدارتها أو استخدام برامج متقدمة، والتحول نحو الرقمنة
		12.5%	10	30%	24	37.5%	30	20%	16	أرى أن التغييرات التقنية تساعدني على أداء عملي بكفاءة أكبر
				6.25%	5	56.25%	45	37.5%	30	تغييرات في الإجراءات والعمليات (تغيير طريقة الفهرسة، أو في سياسة الإعارة الآلية، أو آلية تقديم خدمات البحث المتقدم)
		12.5%	10	25%	20	43.75%	35	18.7%	15	تغييرات في العمل (مثل العمل الجماعي و الابتكار، وخدمات المستفيدين)
		16.2%	13	22.5%	18	30%	24	18.7%	15	أن ثقافة العمل الجديدة تدعم التطور المهني لي كعامل

جدول رقم (6) أنواع التغييرات التنظيمية التي شهدتها المكتبة

نلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

1. أن التغييرات الهيكلية (العبارات 1 و 2) وافق 67.5% من العاملين على وجود تغييرات في الهيكل التنظيمي، بينما يرى 52.5% أن هذه التغييرات وضحت مسؤولياتهم و مهامهم بشكل أكبر، كما يلاحظ هنا وجود (25%) عاملاً "عدم موافقتهم"، مما قد يشير إلى أن أثر التغيير الهيكلية لم يظهر بشكل كامل لجميع المستويات الوظيفية بعد وربما وجود فجوة في فهم التوصيف الوظيفي لدى العينة.

٢. التحول الرقمي والتقني (العبارات 3 و4) نلاحظ مؤشراً قوياً نحو الرقمنة، حيث وافق 62.5% من العاملين على وجود تغييرات تقنية، بينما يرى 45% منهم أنها ساعدت في رفع كفاءة العمل، كما لاحظنا ارتفاع نسبة "المحايدين" (24 عاملاً) و"غير موافق" (20 عاملاً) في العبارة الرابعة قد يعكس حاجتهم الى المزيد من الوقت للتمكن من التقنيات الجديدة ليروا أثرها الفعلي على أدائهم.

٣. تغيير الإجراءات والعمليات (العبارة 5) سجلت هذه العبارة أعلى نسبة إيجابية بين "موافق بشدة" و"موافق" بنسبة (93.75%) على وجود تغييرات فعلية في إجراءات الفهرسة والإعارة وآليات البحث، مما يعكس تحولاً جذرياً في بيئة العمل التقليدي في المكتبة، حيث يشعر 30 عاملاً بشدة بالتغيير مما قد يعني أن التغيير في الإجراءات (مثل الفهرسة والإعارة) هو تغيير تخصصي جداً يلتمسه فقط "المتخصصون في المكتبات" والبالغ عددهم 27 متخصصاً⁽¹⁶⁾، أكثر مما يشعر به الإداريون أو الفنيون في الأقسام الأخرى، لكنها أيضاً سجلت نسبة "محايد" (5 عاملاً)، وقد تكون هذه العينة يعملون في أقسام إدارية أو فنية بعيدة عن العمل الفني المباشر مما جعلهم غير قادرين على التأكد من حدوث التغيير من عدمه، أو قد يعتقدوا ان التغيير مجرد تعديلات روتينية وليست جوهرية تستحق ان توصف بالتغيير التنظيمي.

٤. الابتكار والثقافة التنظيمية (العبارات 6 و7) نلاحظ توجهاً إيجابياً من قبل العاملين نحو ثقافة العمل الجماعي والتطور المهني، حيث يرى 62.5% من العينة أن التغيير شمل أساليب العمل الجماعي وخدمة المستفيدين، بينما يرى 48.75% أن الثقافة الجديدة تدعم تطورهم، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من انتمائهم للمكتبة، بينما كانت نسبة المعارضين والمحايدين في هذا المحور عالية حوالي 38% مما يستوجب اهتمام الإدارة بتعزيز المكافآت المادية والمعنوية المرتبطة بادائهم الجديد.

إذاً تشهد المكتبة المركزية لجامعة الموصل حزمة متكاملة من التغييرات، يتصدرها تغيير الإجراءات الفنية والتطوير التقني، وبالرغم من وضوح الأهداف، إلا أن هناك فجوة بسيطة في لمس الأثر المباشر لبعض التغييرات الهيكلية والتقنية على الأداء الفردي، مما يتطلب استمرار برامج الدعم والتدريب التي تم الإشارة إليها في المحور الثاني.

المحور الرابع: اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في المكتبة المركزية

اثر التغييرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة	
	تلك	%	تلك	%	تلك	%	تلك	%
قادت التغييرات التنظيمية إلى إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل (زيادة الكفاءة في أداء المهام الوظيفية)	30	37.5%	32	40%	11	13.75%	7	8.75%
قادت التغييرات التنظيمية الى تحسين الانتاجية (كمية اكبر العمل المنجز)	15	18.75%	38	47.5%	12	15%	15	18.75%
قادت التغييرات الى	21	26.25%	22	27.5%	25	31.25%	12	15%

(16) الموارد البشرية في المكتبة المركزية (3 ماجستير، 14 بكالوريوس، 4 دبلوم).

				%		%				تحسين جودة مخرجات العمل من ناحية الدقة، قلة الأخطاء، الحصول الوصول الى رضا المستفيد)
		12.5 %	10	26.25 %	21	40 %	32	21.25 %	17	قادت التغييرات الى جعل مهام العمل أكثر تنظيماً ووضوحاً
		13.75 %	11	37.5 %	30	31.25 %	25	17.5 %	14	عملت التغييرات التنظيمية على تعزيز قدرة العاملين على حل مشكلات العمل المكتبي
		22.5 %	18	25 %	20	36.25 %	29	16.25 %	13	قادت التغييرات الى الرضا الوظيفي
10 %	8	11.25 %	9	16.25 %	13	30 %	24	32.5 %	26	قادت التغييرات الى زيادة القدرة على التكيف مع التقنيات واساليب العمل الجديدة
		12.5 %	10	18.75 %	15	40 %	32	28.74 %	23	عملت التغييرات على زيادة التعلم والتطور المهني
		10 %	8	17.5 %	14	45 %	36	27.5 %	22	قادت التغييرات الى زيادة القدرة على الابتكار والافكار الجديدة لتطور العمل المكتبي
		15 %	12	12.5 %	10	47.5 %	38	25 %	20	ادت التغييرات الى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين زملاء العمل

جدول رقم (7) اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين

نلاحظ من الجدول السابق مايتي:

١. أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي حقق نجاحاً ملموساً في الجانب التشغيلي من حيث زيادة الكفاءة في العمل حيث تراوحت اجاباتهم بين (موافق وموافق بشدة) بنسبة 77.5%، مما يدل على أن التغييرات ساعدت فعلياً في إنجاز المهام بوقت أقل، بينما 13.75% من المحايدين قد تعود لموظفين لم يلمسوا التحول الرقمي بقوة، وفئة محدودة من المعارضين قد ترى ان التغيير الجديد يتطلب توثيق أكثر مما يستنزف وقتهم، وجاءت تحسين الإنتاجية بنسبة تأييد 66.25%، وهو مؤشر قوي على زيادة كمية العمل المنجز، اما المحايدين

والمعارضون كانت بنسبة كبيرة فقد يرى هؤلاء ان التغيير حصل في طريقة العمل فقط أو ان التغيير يركز على النوعية أكثر من تركيزه على الكمية أو ان ضغط التغيير يقلل من سرعة البعض في المرحلة الأولى منه.

٢. يرى 61.25% من العينة أن العمل أصبح أكثر تنظيماً، مما يقلل من التخبط الإداري، حيث يساهم في رسم خطوات واضحة للعمل وتقليل التداخلات في الصلاحيات الممنوحة لهم، اما المحايدين قد يرون ان هناك تحيز في توزيع المهام لبعض الوحدات، اما العينة غير الموافقة بنسبة 12.5% قد يشعرون ان إعادة هيكلة العمل تخلق تعقيدات إدارية لم يألفوها بعد.

٣. اظهرت النتائج ان بيئة المكتبة أصبحت بيئة تعلم حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة والموافق على ان التغيير ادى الى التعلم والتطور 68.74%، مما يعني أن التغيير حفز العاملين على اكتساب مهارات جديدة، اما فئة المحايدين والمعارضون قد يرتبط رضاها بعوامل أخرى "كالحوافز والرواتب" وليس فقط بإسلوب العمل، او قد يعود الى التعب الناتج من محاولة التكيف مع المتطلبات الجديدة للعمل، وكذلك نالت القدرة على الابتكار نسبة تأييد بلغت 72.5%، وهي إشارة ممتازة لنجاح التغيير في خلق ثقافة تقديم أفكار تطويرية للمكتبة، وقد اكتفي المحايدين بتنفيذ العمل المطلوب منه دون السعي لإبتكار طرق جديدة للعمل، ويرى 10% من العينة ان الأنظمة الحديثة مقيدة تمنع الابتكار والاجتهاد، كما أبدى 62.5% القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، مما يدعم التحول الرقمي في المكتبة، كما اظهرت النتائج نسبة "غير موافق بشدة وغير موافق" بلغت 21.25% هذا يشير إلى أن التغيير فتح آفاقاً جديدة، لكن جزءاً من العاملين لا يزال متردداً في ممارسة هذا الابتكار أو لا يجد الوقت المناسب للتعبير عن أفكاره الجديدة، او يجدون صعوبة في التعامل مع التقنيات مما يشير الى انهم يحتاجون برامج تدريبية للتعامل مع التقنيات الجديدة.

٤. اظهرت النتائج ان التغيير ادى الى التعاون الجماعي بنسبة تأييد عالية 72.5%، مما يدل على أن التغيير لم يكن فردياً بل عزز العمل بروح الفريق، مع معارضة محدودة 15% قد يرون انه خلق منافسة او ضغطاً أثر على روح الفريق، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي نجح في التفاعل بين الوحدات الإدارية داخل المكتبة، اما الرضا الوظيفي للعاملين كانت النسبة أقل نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى 52.5% موافقة، مع وجود معارضة واضحة بنسبة 22.5% هذا يشير إلى أن التغيير رغم نجاحه العملي، يمكن ان يكون قد سبب ضغوطاً أو لم يلبّ طموح بعض العاملين المادية أو المعنوية.

٥. وعندما سألنا العاملين هل "قادت التغييرات الى تحسين جودة مخرجات العمل من ناحية الدقة، قلة الأخطاء" لاحظنا ان هناك حذر في هذه النقطة، حيث بلغت نسبة "المحايد" 31.25%، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن العاملين قد لا يلمسون أثراً مباشراً وسريعاً للتغيير التنظيمي على جودة المخرجات النهائية أو رضا المستفيدين حتى الآن، وبنسبة معارضة (15%) يمثلون من يرى النظام التقني قد يتسبب أخطاء عند الإدخال أكثر من النظام التقليدي، اما "دور التغيير في تعزيز قدرة العاملين على حل المشكلات" فقد غلب عليها الطابع الحيادي بنسبة 37.5%، مما يعني أن التغيير ركز على الإجراءات أكثر من التركيز على منح صلاحيات أكبر لحل المشكلات المكتبية المعقدة.

إذاً نجح التغيير التنظيمي في المكتبة المركزية في رفع مستوى "الكفاءة" و"الإنتاجية" وأثبت قدرته على دفع العاملين نحو "التعلم" و"الابتكار"، وهو مكسب استراتيجي للمكتبة، ولكن هناك فجوة بين "تحسين الأداء" و"الرضا الوظيفي" فالمكتبي ينتج أكثر لكنه قد لا يشعر بالرضا التام عن التغيير.

المحور الخامس: مدى استعداد العاملين في المكتبة المركزية على التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التغييرات
تلك	%	تلك	%	تلك	%	تلك	%	تلك	%	
18	22.5%	6	7.5%	12	15%	15	18.7%	26	32.5%	لدي استعداد لتقبل التغييرات الجديدة في المكتبة و التعامل معها بفعالية
		10	12.5%	22	27.5%	24	30%	24	30%	امتلاك معارف و مهارات كافية للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي الحالي في المكتبة
5	6.25%	6	7.5%	22	27.5%	33	41.2%	14	17.5%	تعمل إدارة المكتبة على توفير الدعم النفسي والمعنوي للعاملين خلال فترة التغيير
8	10%	12	15%	8	10%	31	38.7%	21	26.2%	تشجع الإدارة العاملين لتقديم افكارهم ومقترحاتهم لتحسين عملية التغيير التنظيمي
		11	13.75%	23	28.74%	24	30%	20	25%	تلتزم قيادة المكتبة بتطبيق التغييرات التنظيمية بشكل عادل ومنصف على العاملين
18	22.5%	3	3.75%	12	15%	23	28.7%	24	30%	تعمل ادارة المكتبة على التقييم والمتابعة المستمرة لمدى نجاح التغييرات وقياس تأثيرها على العاملين في المكتبة

جدول رقم (8) استعداد العاملين على التغيير التنظيمي

نستنتج من الجدول السابق ما يأتي:

١. أن هناك قبول نفسي للعاملين لتقبل التغييرات الجديدة في المكتبة والتعامل معها بفاعلية حيث بلغ التأييد 51:25% "فوق المتوسط" للتغيير، و يشير المحايدون الى انهم ليسوا ضد التغيير، لكنهم قد لا يدركوا كيف سيؤثر التغيير على وضعهم الوظيفي أو روتينهم اليومي، ومن الممكن كسب هذه الفئة إذا قامت إدارة المكتبة بتوضيح المزايا الشخصية والمهنية التي ستعود عليهم من عملية التغيير، وجاء تكرار عدم الموافقة بنسبة عالية، وقد يشير ذلك إلى توجس لدى فئة من العاملين القدامى من ماهية "التغييرات الجديدة" قبل معرفة تفاصيلها، او قد يعود الى الخوف من فقدان السيطرة على المهام التي اعتادوا عليها لسنوات، او التخوف من التكنولوجيا، بما أن التغيير التنظيمي في المكتبات يرتبط غالباً بالرقمنة، فقد يخشوا من عدم قدرتهم على مواكبة النظم الجديدة.

٢. يتمتع العاملين في المكتبة المركزية بتقدير ذاتي عالي لمهاراتهم حيث يتمكن (60%) منهم التعامل مع متطلبات التغييرات التنظيمية التي تجري في المكتبة، اما نسبة الحياذ (27.5%) قد تشير إلى عينة تترك

وجود فجوة رقمية أو معرفية قد تحتاج تدريب لمواكبة التغيير، ولم نلاحظ معارضة صريحة لعدم امتلاكهم المهارات للتعامل مع مستجدات التغيير.

٣. تهتم ادارة المكتبة بالعاملين بتوفير الدعم النفسي والمعنوي لهم خلال فترة التغيير حيث بلغت نسبة التأييد (58.75%)، مع حياد بنسبة (27.5%)، و(13.75%) كـ"غير موافق" مما قد يوحي بأن الدعم النفسي "غير ملموس" بشكل مباشر لجميع المستويات الوظيفية، أو أن التواصل الإداري يتركز في مستويات دون أخرى.

٤. من ناحية تشجيع ادارة المكتبة المركزية للعاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم لتطوير وتحسين عملية التغيير فقد حصدت أعلى نسبة تأييد في المحور بواقع 65%، مع وجود نسبة عالية من المعارضة والحياد 10%، وهذا هو نقاط القوة الكبرى في المكتبة، حيث تتبع الإدارة نهج الباب المفتوح، مما يقلل من "مقاومة التغيير" من خلال إشراك العاملين في صنع القرار.

٥. هناك ثقة حذرة للعاملين حول التزام القيادة العليا في المكتبة بتطبيق التغييرات التنظيمية بعدالة وإنصاف على جميع العاملين فعلى الرغم من نسبة التأييد العالية (55%) لاحظنا نسبة الحياد (28.7%)، حيث تدل هذه الاخيرة ان العاملين ينتظرون النتائج النهائية للحكم على العدالة في توزيع المهام او الحوافز الناتجة عن عملية التغيير.

٦. واخيراً لاحظنا أن العاملين يقرون بوجود رقابة ومتابعة من قبل ادارة المكتبة لقياس نجاح التغييرات وأثرها، لكن النسبة المرتفعة لعدم الموافقة قد تشير إلى أن عملية "التقييم" قد تكون إدارية بحتة أو قد لا يتم إطلاع العاملين على نتائجها بشكل واضح وشفاف.

إذاً نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن البيئة التنظيمية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل بيئة "مستعدة تقنياً ونفسياً" للتغيير، وأن العينة تميل للقبول، مع وجود عينة من (المحايدون وغير المجيبين) يمكن كسبها من خلال تدريبهم واتباع العدالة في توزيع المهام والمكاسب التنظيمية.

أما أبرز التحديات التي واجهت الملاك الوظيفي في المكتبة بعد التغييرات التنظيمية تتلخص في التحدي المهاري، حيث لا يزال هناك تباين في القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة نتيجة الحاجة لبرامج تدريبية أكثر تخصصاً، كما برز تحدي الاستقرار التنظيمي المتمثل بعدم وضوح الأدوار الوظيفية لبعض العاملين بعد التغييرات الجديدة، وهو ما يفسر حالة الحياد المرتفعة في الاستبيان، وأخيراً، شكل ضعف الشفافية في عرض نتائج التقييم والمتابعة عقبة أمام شعور العاملين بالرضا الوظيفي والاطمئنان لمسار التغيير التنظيمي في المكتبة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج (Results)

١. أظهرت النتائج أن غالبية العاملين لديهم استعداد نفسي لتقبل التغييرات الجديدة، حيث بلغت نسبة المؤيدين (موافق وموافق بشدة) 51.25%.
٢. يعتقد 60% من العاملين أنهم يمتلكون المعارف والمهارات الكافية للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي الحالي.
٣. سجلت فقرة تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم أعلى نسبة تأييد في المحور الخامس بواقع 65%.
٤. يرى 55% من العينة أن قيادة المكتبة تلتزم بتطبيق التغييرات بشكل عادل ومنصف.
٥. أظهرت النتائج أن التغييرات التقنية ساعدت 57.5% من العاملين (مجموع الموافقين) على أداء عملهم بكفاءة أكبر.
٦. برزت نسبة حياد لافته بلغت 28.7% تجاه عدالة التطبيق و27.5% تجاه كفاية المهارات، مما يشير إلى وجود فئة تحتاج إلى مزيد من الضمانات والتدريب.
٧. وصلت نسبة "المعارضة" إلى 13.75% في الفقرة المتعلقة بتوفير الدعم النفسي، 26.25% في فقرة التقييم والمتابعة، مما يوحي بضعف في وصول المعلومات لبعض المستويات الوظيفية.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

١. تكثيف البرامج التدريبية: نظراً لوجود نسبة حياد قدرها 27.5% بشأن امتلاك المهارات، يوصى بتنظيم ورش عمل تخصصية تركز على الأنظمة الرقمية والتقنية الحديثة المعتمدة في المكتبة.
٢. تعزيز الدعم النفسي والمعنوي: استجابةً لارتفاع نسبة المعارضة حول الدعم النفسي، يجب على الإدارة تبني سياسات تحفيزية واضحة وفتح قنوات تواصل مباشرة مع الموظفين لتقليل مخاوفهم من التغيير.
٣. وضوح الهياكل والمهام: لمعالجة ضبابية الأدوار التي أدت لاعتراض 25% عن الإجابة حول أثر التغيير الهيكلي، يوصى بإصدار وثائق "وصف وظيفي" دقيقة لكل وحدة تنظيمية جديدة.
٤. الشفافية في نتائج التقييم: يجب إشراك الموظفين في نتائج "التقييم والمتابعة المستمرة" لتبديد حالة الحياد (15%) والاعتراض في هذه الفقرة، لضمان شعور الجميع بجدوى التغيير.
٥. استثمار بيئة الابتكار: نظراً لأن 65% من العاملين يلمسون تشجيعاً للأفكار، يوصى بتأسيس "لجنة للابتكار والتطوير" تضم موظفين من مختلف الفئات العمرية لاستثمار هذه الطاقة الإيجابية.
٦. التركيز على الفئات العمرية الشابة: بما أن 42.5% من العينة تقع في الفئة العمرية (31-40 سنة)، يجب الاعتماد عليهم كـ "قادة للتغيير" في وحداتهم الوظيفية لنشر الثقافة التنظيمية الجديدة.

قائمة المصادر**المصادر العربية**

١. إدارة التغيير في المنظمات: عنصر فعال في إدارة المشاريع الاحترافية. ٢٠٢٤. متاح على الرابط : <https://my-communication.com/change-management/>. سحب بتاريخ ٢٠٢٥/٦/١٤
٢. جمال عبدالله محمد. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان (الاردن): دار المعزز للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

٣. الحسان، لانا خالد خلف. التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. _المجلة العربية للنشر العلمي. _مج ٦، ع ٥٢، ٢٠٢٣. ص٤٧٨.
٤. عوامل نجاح إدارة التغيير وتنفيذه – الخطوات والمتطلبات والخصائص والمراحل. متاح على الرابط : [https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf) .سحب
٥. غول فرحات. دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة. الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (الجزائر: ٢٠١١). _ متاح على الرابط: <https://iefpedia.com/arab/?p=27553> .سحب بتاريخ: ٢٠٢٦/٦/٢٢.
٦. مخاوي غوراشي. إدارة التغيير واثرها في أداء العاملين. _ متاح على الرابط-<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-pdf> .سحب بتاريخ: ٢٠٢٥/٥/٢٦.
٧. نور عمر عوض. اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. (رسالة ماجستير). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٢١ .
8. Baruc Lasso Plaza. Resistance to organizational change: Some causes and proposals to manage it. _ Available at https://www-ciat-org.translate.goog/ciatblog-resistencia-al-cambio-organizacional-algunas-causas-y-propuestas-para-manejarla/?lang=en& x_tr sl=en& x_tr tl=ar& x_tr hl=ar& x_tr pto=tc . _Accessed in: 2/6/2025.
9. Disha Gupta. 6 Types of Organizational Change. _ Available at: https://whatfix-com.translate.goog/blog/types-of-organizationalchange/? x_tr sl=en& x_tr tl=ar& x_tr hl=ar& x_tr pto=tc . _Accessed in: 15/6/2025.
10. Peter D. Hemon, Arthur P. Young. Change Management in Libraries. U.S.A: Libraries Unlimited, 2014. Available at: https://www.mona.uwi.edu/dlis/sites/default/files/dlis/epdf.pub_library-and-information-center-management-library-0.pdf . _Accessed in: 22/6/2025.

1. Change Management in Organizations: An Effective Element in Professional Project Management. (2024). Available at: [My Communication](#). (Accessed: 14/6/2025).
2. Jamal, Abdullah Mohammed. (2015). *Change Management and Organizational Development*. Amman, Jordan: Al-Moataz House for Publishing and Distribution.
3. Al-Hasban, Lana Khalid Khalaf. (2023). Organizational Change and Resistance to Change. *Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)*. Vol. 6, No. 52, p. 478.
4. Success Factors for Change Management and Implementation: Steps, Requirements, Characteristics, and Phases. Available at: [Bakkah](#). (Accessed: 14/6/2025).
5. Ghoul, Farhat. (2011). The Role of Re-engineering as a Method for Organizational Change in Light of Current Environmental Conditions. *International Scientific Forum on Innovation and Organizational Change in Modern Organizations: Study and Analysis of National and International Experiences*. Algeria. Available at: [IEFPedia](#). (Accessed: 22/6/2026).
6. Makhawi, Ghorashi. *Change Management and Its Impact on Employee Performance*. Available at: [Noor Book](#). (Accessed: 26/5/2025).
7. Nour, Omar Awad. (2021). *The Impact of Organizational Change on Employee Performance in Tax Departments in Palestine*. (Master's Thesis). Palestine: An-Najah National University.

استبانة

أضع بين أيديكم استبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة للبحث الموسوم **(التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة الموصل نموذجا)** وذلك لأغراض البحث العلمي ولفهم وجهة نظركم عن التغييرات التنظيمية في المكتبة المركزية ومدى تأثير هذه التغييرات في أدائكم الوظيفي, لذا يرجى الاجابة بدقة وموضوعية لان ذلك سيسهم في تعزيز وتحسين كفاءة المكتبة, علما ان إجاباتكم ستكون بسرية وخدمة البحث العلمي فقط.

التغيير التنظيمي في المكتبات هو عملية تحويلية تهدف إلى تعديل الهياكل والعمليات والخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة والتطورات التكنولوجية، مع التركيز على تبني ممارسات جديدة وفعالة .

مفهوم التغيير التنظيمي في المكتبات:

يشمل التغيير التنظيمي في المكتبات مجموعة واسعة من التعديلات، كالتغيير الهيكلي وتغيير العمليات والتغيير في الخدمات, والتغيير التكنولوجي.

الباحثة**المحور الأول: معلومات عامة****١. العمر:**

- من 20- 30 سنة
- 31 - 40 سنة
- 41-50 سنة
- أكثر من 50

٢. الشهادة:

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه
- أخرى تذكر

٣. سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات
- 5- 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

٤. العنوان الوظيفي (مثل امين مكتبة/قسم المراجع...الخ)

المحور الثاني : ادراك العاملين في المكتبة المركزية لطبيعة التغيير التنظيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لدي فهم لطبيعة التغييرات التنظيمية بشكل واضح التي تحدث في المكتبة المركزية					
أرى التغييرات التنظيمية ضرورية من أجل تحسين وظائف وخدمات المكتبة المركزية لمواجهة التحديات الحديثة					
لدي معرفة كافية بمبررات وأهداف التغييرات التنظيمية التي تجري في المكتبة المركزية					
أثق بقدرة الإدارة في المكتبة المركزية على قيادة عملية التغيير التنظيمي بنجاح لتحقيق أهداف المكتبة					
أشارك في عملية التغيير التنظيمي و ابدى رأبي فيه و اشارك في اللجان الخاصة بالتغيير في المكتبة المركزية					
تلقيت الدعم والتدريب وذلك للتكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي الجديدة في المكتبة المركزية					
أجد ان التغيير التنظيمي في المكتبة المركزية تهدف الى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المكتبات					

المحور الثالث: أنواع التغييرات التنظيمية التي شهدتها المكتبة

التغييرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تغييرات هيكلية (كإعادة تنظيم الأقسام و دمج الوحدات، و إنشاء أقسام جديدة مثل التعلم عن بعد)					
أثرت التغييرات الهيكلية في المكتبة المركزية ايجابياً على وضوح مسؤولياتي ومهامي					
تغييرات تقنية (كإدخال أنظمة جديدة لادارتها أو استخدام برامج متقدمة، والتحول نحو الرقمنة					
أرى أن التغييرات التقنية تساعدني على أداء عملي بكفاءة أكبر					
تغييرات في الإجراءات والعمليات (تغيير طريقة الفهرسة، أو في سياسة الإعارة الآلية، أو آلية تقديم خدمات البحث المتقدم)					
تغييرات في العمل (مثل العمل الجماعي و الابتكار، وخدمات المستفيدين)					
أن ثقافة العمل الجديدة تدعم التطور المهني لي كعامل					

المحور الرابع: اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في المكتبة المركزية

اثر التغييرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قادت التغييرات التنظيمية إلى إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل (زيادة الكفاءة في أداء المهام الوظيفية)					

					قادت التغييرات التنظيمية الى تحسين الانتاجية (كمية اكبر العمل المنجز)
					قادت التغييرات الى تحسين جودة مخرجات العمل من ناحية الدقة، قلة الأخطاء، الحصول الوصول الى رضا المستفيد)
					قادت التغييرات الى جعل مهام العمل أكثر تنظيماً ووضوحاً
					عملت التغييرات التنظيمية على تعزيز قدرة العاملين على حل مشكلات العمل المكتبي
					قادت التغييرات الى الرضا الوظيفي
					قادت التغييرات الى زيادة القدرة على التكيف مع التقنيات واساليب العمل الجديدة
					عملت التغييرات على زيادة التعلم والتطور المهني
					قادت التغييرات الى زيادة القدرة على الابتكار والافكار الجديدة لتطور العمل المكتبي
					ادت التغييرات الى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين زملاء العمل

المحور الخامس: مدى استعداد العاملين في المكتبة المركزية على التغيير التنظيمي

التغييرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
لدي استعداد لتقبل التغييرات الجديدة في المكتبة و التعامل معها بفعالية					
امتك معارف و مهارات كافية للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي الحالي في المكتبة					
تعمل إدارة المكتبة على توفير الدعم النفسي والمعنوي للعاملين خلال فترة التغيير					
تشجع الادارة العاملين لتقديم افكارهم ومقترحاتهم لتحسين عملية التغيير التنظيمي					
تلتزم قيادة المكتبة بتطبيق التغييرات التنظيمية بشكل عادل ومنصف على العاملين					
تعمل ادارة المكتبة على التقييم والمتابعة المستمرة لمدى نجاح التغييرات وقياس تأثيرها على العاملين في المكتبة					

- من وجهة نظرك ما هي العقبات او التحديات التي واجهتك بعد التغييرات التنظيمية التي شهدتها المكتبة ؟