

استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر و بنفولد وكرزون : تحليل متداخل

أ.د. محمد إبراهيم حسن الصبحي
أستاذ ورئيس قسم المكتبات والمعلومات
كلية الآداب – جامعة عين شمس
mohammedelsobhy@yahoo.com

تاريخ القبول: 8 سبتمبر 2022

تاريخ الاستلام: 5 سبتمبر 2022

المستخلص :

سعت الدراسة إلى رصد وتحليل النظريات والأطر والنماذج وثيقة الارتباط بإستراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات، مع التركيز على نماذج إدارة التغيير في مجال المكتبات والمعلومات، وهي ثلاثة نماذج: نموذج كوتر، ونموذج بنفولد، ونموذج كرزون؛ من أجل صياغة نموذج إرشادي لأفضل ممارسات إدارة التغييرات والتحويلات القابلة للتطبيق، على نحو يساعده في توجيه مديري مراكز المعرفة العربية للتكيف مع مختلف المستجدات والتحويلات، وإنجاز عمليات التغيير بنجاح، وعمدت الدراسة إلى توظيف المنهج التحليلي الوصفي لمراجعة وتحليل الإنتاج الفكري المتخصص في إدارة التغيير في مراكز المعرفة، هذا فضلاً عن أسلوب تحليل المحتوى لاستنباط الإطار التفصيلي لتنفيذ عمليات إدارة التغيير في مراكز المعرفة العربية، وقد خلصت الدراسة إلى صياغة إطار عمل إجرائي، ينطوي على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ عمليات إدارة التغيير في مراكز المعرفة العربية، ويتضمن هذا الإطار خمسة مراحل: 1- مرحلة مراجعة الوضع الحالي. 2- مرحلة تحديد المستخدمين وتحليلهم. 3- مرحلة التخطيط. 4- مرحلة تنفيذ التغيير. 5- مرحلة الحفاظ على إنجازات التغيير. وفي النهاية قدمت الدراسة عدداً من المبادئ والقواعد التي من شأنها أن تحكم إدارة التغيير في مراكز المعرفة العربية وتضبط تنفيذها.

الكلمات المفتاحية : إدارة التغيير، إدارة مراكز المعرفة، استراتيجيات التغيير، إدارة التحويلات التكنولوجية، مؤسسات المعلومات، نماذج التغيير، نموذج كوتر للتغيير.

أولاً : المقدمة :

1/1 تمهيد:

تمثل عملية التغيير محورًا رئيسيًا للمجتمعات البشرية عبر الحقب الزمنية المختلفة، وكانت التغييرات الأبرز على الإطلاق تلك التي انبثقت عن التقدم التكنولوجي في العقود القليلة الماضية، ويأتي التزام المنظمات بتنفيذ التغييرات وإدارتها حرصًا منها على الرغبة في البقاء والتطور بنجاح في بيئة ديناميكية ومضطربة، في حين يتصدر التركيز على التغييرات وتأثيراتها الأولويات في أية منظمة، فإن المقاومة الدائمة للتغيير تُشكّل أحد أكبر التحديات التي يواجهها المديرون في الوقت الراهن في مختلف المستويات، وهو الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن الوسائل التي من شأنها أن تهيئ مناخًا إيجابيًا لتنفيذ التغييرات المنشودة.

ويتصدر التغيير التنظيمي الموضوعات التي يتم دراستها وبحثها ومناقشتها بشكل مكثف في سياق الإدارة التنظيمية، ويتسم التغيير الذي يحدث في القرن الحادي والعشرين بخصائص فريدة لم يسبق لها مثيل من حيث الآلية والوتيرة، لقد تمخضت التغييرات المهمة، خلال العقود الأربعة الأخيرة، كنتيجة للتفاعل بين العولمة، ورأس المال، والتجارة، وحركة العمالة، وتقنية المعلومات (World Economic Forum, 2019).

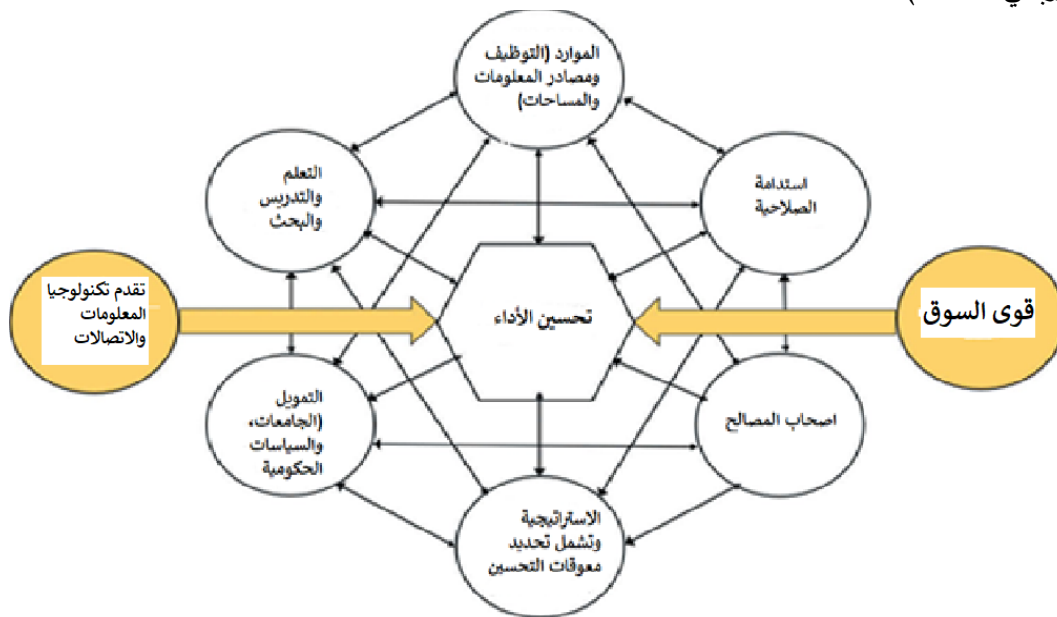
وسوف يؤدي الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligence-AI4)، أحد المجالات الرئيسية للثورة الصناعية الرابعة، إلى تغيير الأدوار الوظيفية من خلال التطورات العميقة والمتزايدة في مجال الأتمتة، وأجهزة الحاسب، والبحث، والخدمات المقدمة، فمن المتوقع أن يؤدي الذكاء الاصطناعي إلى زعزعة سوق العمل، والوظائف، والسيطرة على عصر لم يشهد ثورة صناعية مماثلة من قبل، وتؤثر هذه التغييرات بشكل كبير ومستمر في مختلف البيئات العلمية، والتعليمية، والثقافية، والتنويرية، لقد أصبح تكيف المكتبات ومؤسسات المعلومات بشكل فعال مع التغييرات والتحويلات أكثر أهمية من أي وقت مضى (Harland, Stewart, & Bruce, 2017).

في حين تؤثر قوى التقدم التكنولوجي، والتوسع العالمي، والاحتياجات المتغيرة لبيئات التعلم في التغيير والتحول في مراكز المعرفة في جميع أنحاء العالم، يتفاوت تأثير هذه القوى تبعًا للظروف الاجتماعية، والأوضاع الاقتصادية في المناطق الجغرافية المختلفة (Afebende et al., 2016)، على سبيل المثال: يُعدّ تدويل التعليم في الولايات المتحدة القوة الرئيسية لدفع التغيير في مكتباتها الأكاديمية (Click, Wiley, & Houlihan, 2017). وبالمثل؛ يتمثل التحدي الرئيسي للدول الأفريقية في القيود المالية المزمّنة وعدم كفاية البنية التحتية (Jain & Akakandelwa, 2016).

وتُظهر الأدبيات ذات الصلة بإدارة التغيير أربعة عوامل رئيسية تؤثر في مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات في العقدين الأخيرين، يشير العامل الأول إلى: تراجع التمويل الحكومي وتخفيض الإنفاق العام مما أتاح مجالًا كبيرًا للتغييرات العميقة في مراكز المعرفة من خلال تقليص أعداد الموظفين، وإعادة هيكلة سياسات تطوير المقتنيات، أما العامل الثاني فيتمثل في: التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وinformation and communication technologies (ICT)، وقد كان للإنترنت التأثير الحاسم في مشاركة المعلومات والمبادرات، والتعاون، ووساطة الوصول، والخصوصية، والوصول العالمي، وإدارة المقتنيات، وتخطيط المباني، وتقديم المعلومات، واستخدام المكتبات، مما تسبب في إحداث تغييرات جوهرية في مراكز المعرفة (Gunapala et al, 2020).

ويوضح العامل الثالث: ضرورة استجابة قادة مراكز المعرفة إلى التغيير الناتج عن تنوع الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين من الخدمات، الذين يطلق عليهم جيل "الإنترنت"، ويتوقع جيل الألفية خدمات معلوماتية توفر الوقت من خلال تمكين الوصول الفوري والسلس والكامل إلى المعلومات دون التقيد بأوقات عمل محددة (Islam, Mok, Xiuxiu, & Leng, 2018)، وأما العامل الرابع: فيتجلى في التغييرات الواسعة الخاصة بأساليب التدريس الجامعي والتعلم والبحث، ويستهدف التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التركيز على التعلم مدى الحياة، والتعلم القائم على حل المشكلات، والتعلم المرتكز على الطالب، والتدريس عبر الإنترنت، والتعلم والبحث، والتسليم متعدد الطرق للمواد التعليمية (Goodman, Melkers, & Pallais, 2019).

وقد يُضاف إلى العوامل السابقة عاملٌ خامسٌ؛ وهو الذي يظهر جلياً في جائحة كورونا ونقشي مرض كوفيد-19، ذلك الوباء الذي كان له الأثر الأكبر في إحداث تحولات جذرية في شتى مجالات الحياة، وفي جميع دول العالم -المتقدم والنامي- على حدٍ سواء، وكغيرها من المنظمات، سعت مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات والمكتبات ودور الأرشيف والمتاحف حول العالم للتكيف مع الأزمة العاصفة بإجراء تغييرات جوهرية واستبدال الخطط والإستراتيجيات والأطر التنظيمية للحفاظ على دورها، والتواصل مع المستفيدين في ظل إجراءات احترازية صارمة، وإجراءات احتياطية غير مسبوقة وصلت إلى حد الإغلاق الكلي، والخضوع للحجر المنزلي الوقائي العام (الشوربيجي، 2020).



شكل (1) قوى التغيير المؤثرة في إدارة مراكز المعرفة المعاصرة.

المصدر: (Gunapala, 2020, p. 201)

وتحتاج مراكز المعرفة إلى إعادة التفكير، وإعادة هيكلة الفلسفات والمبادئ، وإعادة هيكلة الوظائف والخدمات، فضلاً عن إمكانية الوصول إلى الموارد؛ وذلك لإضافة القيمة إلى أعمالها وأنشطتها في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة، بوصف ذلك نتيجة لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغير احتياجات المعلومات وتطور المؤسسات العملية والتعليمية (Koz, 2014)، هذا وتنظم الدراسة في الأقسام الآتية: المقدمة المنهجية، والإطار النظري، والنتائج، والمناقشة والتحليل، والتوصيات والمقترحات، والخاتمة.

2/1 مشكلة الدراسة:

لم تزل مراكز المعرفة، بما في ذلك مؤسسات المعلومات، ومراكز دعم اتخاذ القرار، ومراكز تحليل البيانات، والمكتبات، ودور الأرشيف، والمحفوظات، والمتاحف، لم تزل تشهد تغييرات جذرية، وقد حدث هذا في الماضي، ولا يزال يحدث في الحاضر، ولا بد أن هذا سيستمر ويتكرر في المستقبل، طالما سعت تلك المؤسسات إلى الحفاظ على دورها التاريخي والتأثير في المجتمع بفعالية، وتواجه مراكز خدمات المعلومات العربية تغييرات مختلفة في إستراتيجياتها لتقديم الخدمات، وتتبنى هذه التغييرات من العوامل الآتية: التكاليف المتزايدة لتوفير الكتب والمجلات المطبوعة، وضرورة تحديث مهارات القوى العاملة، واحتياجات المعلومات المتزايدة للعملاء، وارتفاع سقف توقعات العملاء من خدمات المعلومات، وميل الناس إلى استخدام شبكات المعلومات والمواد الرقمية بدلاً من المعلومات المطبوعة.

بالإضافة إلى الدول العربية التي تشهد نموًا سريعًا في شتى مجالات الحياة العلمية والتعليمية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، ويشير التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع عدد الجامعات والطلاب والباحثين إلى تحسن أكاديمي في الدول العربية، ويساعد هذا النمو على إيجاد تحديات أمام خدمات المعلومات العربية التي يجب التعامل معها من أجل أداء أدوارها؛ ولذلك فإن الحاجة إلى التغيير في خدمات المعلومات، والمباني، وأشكال المواد تبدو حتمية، ونظرًا لأهمية السياق في تطوير العمليات الإدارية، فإنه يجب تصميم نماذج التغيير الخاصة بمراكز المعرفة العربية وفقًا للوضع الخاص لكل منها على حدة، وطبقًا للبيئة التي تستوعب أنشطتها.

ولا شك أن مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات العربية تنقصر إلى وجود نموذج إدارة تغيير معياري مناسب، يُراعي خصائصها وسماتها، ولا سيما في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وتُعد الدراسة الحالية بمنزلة الدراسة الأولى التي تحاول اقتراح مثل هذا النموذج لمؤسسات خدمات المعلومات في الدول العربية، وتطبيق تقنيات التحليل الجديدة في مجال إدارة التغيير هو إسهام آخر من وجهة النظر المنهجية.

وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما نماذج إدارة التغيير الصالحة للتطبيق في مراكز المعرفة المستقرة في الإنتاج الفكري المتخصص؟
- 2- ما أبرز نماذج إدارة التغيير المتوافقة مع مراكز المعرفة المعاصرة عالميًا؟
- 3- ما أفضل ممارسات إدارة التغيير ومواجهته القابلة للتطبيق في مراكز المعرفة العربية؟

3/1 أهداف الدراسة:

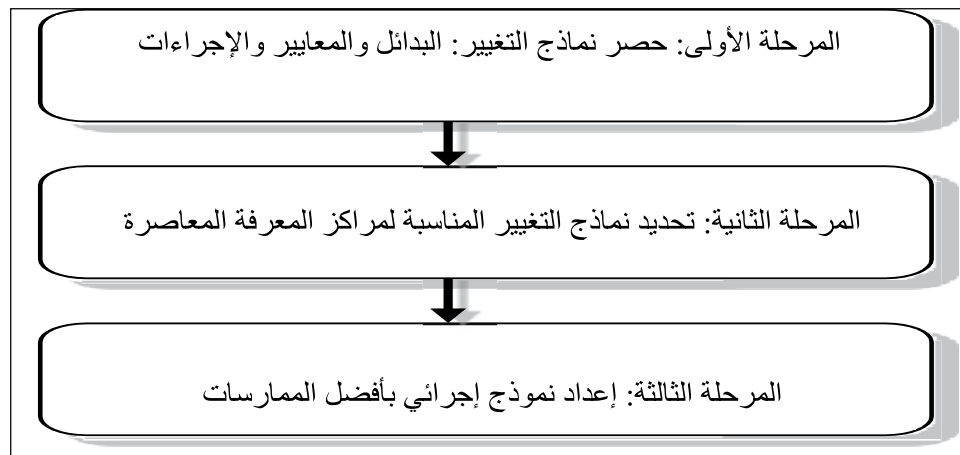
تُعدُّ إدارة التغيير ذات أهمية حاسمة من أجل الأداء الكفء والفعال لكل المنظمات، لقد كانت هذه النقطة بمنزلة الركيزة الأساسية لصياغة الهدف من الورقة وهو: السعي إلى صياغة تصور مفاهيمي، وإطار عمل تفصيلي مناسب لمراحل تنفيذ التغييرات والتحويلات في مراكز المعرفة وإجراءاته، بما في ذلك مؤسسات المعلومات، ومراكز دعم اتخاذ القرار، ومراكز تحليل البيانات، والمكتبات، ودور الأرشيف، والمحفوظات، والمتاحف، بشكلٍ منهجي ومجرد يساعد في التكيف مع مختلف التغييرات والتحويلات دون التقيد بحدود زمنية أو جغرافية، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في مراكز المعرفة ومن بينها "إدارة التغيير".
- التعرف على الإستراتيجيات والأساليب والنماذج المعتمدة لإدارة التغيير في مراكز المعرفة حول العالم.

- تحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة العليا في مراكز المعرفة، التي تفرض عليها إحداث تغييرات في نظم العمل وأساليبه لمواجهة ذلك بفعالية.
- الكشف عن العوامل التي تساعد في نجاح التغيير في مراكز المعرفة والمعوقات التي تعيق تنفيذه.

4/1 منهجية الدراسة وأدواتها:

عمدت الدراسة إلى توظيف المنهج التحليلي الوصفي؛ لكونه أكثر مناهج البحث ملاءمةً لطبيعة موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة على مراجعة الإنتاج الفكري المتخصص في تناول نماذج إدارة التغيير بعامته، وفي نماذج إدارة التغيير في مراكز المعرفة بخاصة، هذا فضلاً عن أسلوب تحليل المحتوى لاستنباط أكثر نماذج إدارة التغيير ملاءمةً لمراكز المعرفة العربية، وفي ضوء ذلك تم تنفيذ الدراسة على مراحل ثلاثة: حصر نماذج التغيير (المرحلة 1)، واختيار نماذج التغيير الأنسب لمراكز المعرفة المعاصرة (المرحلة 2)، وأخيراً صياغة تفصيلية لأفضل ممارسات إدارة التغيير القابلة للتطبيق في مراكز المعرفة العربية (المرحلة 3).



شكل (2): رؤية عامة للدراسة

5/1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ينصب اهتمام الدراسة -في المقام الأول- على خطط إدارة التغيير والتحولات وإستراتيجياتها ونماذجها وممارساتها في مختلف مراكز المعرفة، بما في ذلك مؤسسات المعلومات، ومراكز دعم اتخاذ القرار، ومراكز تحليل البيانات، والمكتبات، ودور الأرشيف، والمحفوظات، والمتاحف.

الحدود الزمنية: نُقِدَّتْ الدراسة خلال الفترة الزمنية من 2021/6/1م إلى 2021/12/30م.

6/1 الدراسات السابقة:

يتناول الإنتاج العلمي المنشور حول العالم كلاً من: إدارة التغيير، والتغيير في مؤسسات المعلومات في الغالب من منظور الرغبة في تطوير العمل وتنظيمه من خلال التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وتبدو هذه القضية كما لو كانت المحور الرئيسي في غالبية الدراسات السابقة والمثيلة.

في حين يوفر التغيير الذي يمثل ملمحاً أساسياً للعالم الذي نحيا فيه فرصاً كثيرة غير مسبوقة، فإنه يثير - في الوقت ذاته- الكثير من المخاوف والتحديات، ويرى فارو (Farrow, 1997) أن هذا ينطبق على قطاع المعلومات والمكتبات إلى حدٍ كبير، ولعل هذا ما يفسر الضغوط المختلفة التي يشعر بها الممارسون للمهنة،

وخلص ويلدون (Weldon, 1983) بأن أكبر التغييرات قد تمخضت عن ثورة المعلومات التي أعقبت الثورة الصناعية، وأن التأثير النهائي للحاسوب في الوثائق والعاملين بدور الأرشيف غير معروف، ويتعين على أمناء الأرشيف إتقان مجموعة من المهارات الإدارية والتنظيمية لمواجهة التحديات الناتجة عن التغييرات، ويعتقد ويلدون أن أحد أكبر التحديات التي يواجهها أمناء الأرشيف تتمثل في: تحقيق الرضا الوظيفي، وحل مشكلات إدارة الأرشيفات الجديدة، أما أندرسون (Anderson, 1985) فقد حذّر من قصور الأساليب التقليدية المستخدمة في تطوير سياسات التجميع في أرشيفات التاريخ الاجتماعي، وهذا ما دفعه إلى وصف العملية التي تستخدمها إحدى مؤسسات الأرشيف الأمريكية لتطوير سياسة تجميع قابلة للتطبيق، وتنفيذ برنامج تجميع نشط.

ويرى بنفولد (Penfold, 2000) أن خدمات المعلومات كانت دائماً تحت ضغط مستمر لإثبات الدور المهم لموظفيها، وخدماتها، وتبرير بقائها، في هذا السياق، تعد إدارة التغيير مهارة رئيسية موسعة يجب أن يكتسبها قطاع المعلومات والمكتبات؛ من أجل التحكم في الإستراتيجيات التنظيمية للمعلومات، وتوظيف التقنيات وتوجيهها، وأشار تام و روبرتسون (Tam and Robertson, 2002) إلى الكثير من محركات التغيير في المكتبات وخدمات المعلومات؛ مثل: تطور تكنولوجيا المعلومات، والتقدم في الاتصالات السلكية واللاسلكية، ونمو الاقتصاد الإلكتروني، وتغير البيئة التعليمية، والتغيرات في الاتصال الأكاديمي، وأكد المؤلفان ضرورة تنفيذ التغيير في مجالات عدة؛ مثل: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والمهام، والأشخاص، وناقش الصباغ (الصباغ، 2001) دور برامج التدريب المتطورة في تهيئة المعلوماتيين العرب للتعامل مع الثورة الرقمية.

وركز صانديل (Sandell, 2003) على التغييرات التي تواجهها المتاحف في بيئة سريعة التطور، إذ إنه رصد بعض العوامل التي تحول دون إجراء التغيير مثل: المواقف الراسخة داخل القطاع، وممارسات العمل الحصرية، وتصورات المتاحف، وعدم إحراز التقدم، وعدم تنوع القوى العاملة، كما ناقش سوشي (Suchy, 2004) قضية إدارة التغيير في المتاحف، وتضمنت الدراسة الاستقصائية التي أجراها في عدة ولايات مواقف مديري المتاحف وعملائهم، وانتهت الدراسة بأن التغييرات لها آثار خطيرة في الاختيارات، والمسارات الوظيفية، ومبادرات تنمية القيادة، وإستراتيجيات التخطيط المتتابعة.

وفضلاً عن ذلك، فقد أكدت ثناء فرحات (فرحات، 2007) على وجود تأثير جوهري للسمات الشخصية في أسباب مقاومة التغيير ودوافعها لدى العاملين بمكتبة مبارك العامة، وخلص بيسواس (Biswas, 2012) بأن المكتبيين بحاجة إلى التعامل مع التغيير بفعالية من أجل البقاء في بيئة اليوم؛ إذ إن المستقبل لن يكون مزدهراً ولا واعدًا إلا لتلك المكتبات المنفتحة على التغيير، وأكد أدبوين وإمام وبيلو (Adeyoyin, Imam and Bello, 2012) دور إدارة التغيير فيما يتعلق بمصادر المكتبة من المعلومات، التي تستهدف الحفاظ على المصادر الرقمية، والتعامل مع تحديات الرقمنة، وترى كامبلا (Kamila, 2013) أن إدارة التغيير هي الحل الوحيد المتاح لاختصاصيي المعلومات، الذي يمكنهم من التغلب على الصعوبات الناشئة عن التغيرات المستمرة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وعلى جانب آخر، سعى الطائي (الطائي، 2014) إلى رصد محددات التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية الحكومية العراقية، التي كان أبرزها النقص الواضح في مجال التطبيقات التكنولوجية لدى غالبية العاملين بهذه المكتبات، أما سارة أبو إرشيد (أبو إرشيد، 2014) فقد انتهت في دراستها لواقع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين إلى: تقدير عينة الدراسة لإدارة التغيير، التي شملت 80% من العاملين، جاء متوسطاً باستثناء مجالين اثنين هما: التغيير التكنولوجي، والتغيير الخاص بالعمليات واللذين حازا

على تقدير مرتفع، وأكد رجب حسنين (حسنين، 2015) نجاح تجربة مكتبات جامعة جميرا الإماراتية في تطبيق مفاهيم إدارة التغيير في مختلف المجالات التي شملتها الدراسة، وعلاوة على ذلك عمدت منى حسنين (حسنين، 2016) إلى الوقوف على دوافع التغيير لدى العاملين بمكتبات جامعة الملك خالد، وتوصلت- بعد دراسة عينة قوامها 29 عاملاً- إلى عدم وجود خطة واضحة لإدارة التغيير، كما لا تساعد الثقافة التنظيمية المتوفرة لدى العاملين على التغيير، وتوافقت النتائج التي انتهت إليها الدراسة التي قام بها كلٌّ من بليسيس ومابوندا (Plessis, Mabunda, 2016)، حول إدارة التغيير في المكتبات الجامعية بجنوب أفريقيا في ظل اقتصاد المعرفة، مع نظرية جون كوتر التي تقضي بأهمية التواصل الفعال في تهيئة العاملين للتغيير وتقليل مقاومتهم له.

ومن ناحية أخرى قدمت نايت (Knight, 2017) خمسة مبادئ لتوجيه عملية التغيير وإنجاحها في المكتبات الجامعية، اعتماداً على اختصاصي المكتبات الجامعية الذين وصفتهم بـ"أبطال التغيير"، وهذه المبادئ هي: التوافق، والمساءلة، والمرونة، وتيسير الوصول، والتقييم، وعلى جانب آخر سعى دوكيتش وآخرون (Dukić et al, 2017) إلى دراسة كيفية تقييم العاملين بالمكتبات، والمتاحف، ودور الأرشيف الكرواتية للتغييرات وفعالية إدارة التغيير في مؤسساتهم، وقد توصلت الدراسة التي شملت 242 عاملاً إلى: إدارة التغيير لا تتم بشكل مناسب على الرغم من إدراك العاملين لضرورة التغيير، وأوضح العاصمي والحراصي وحمد (العاصمي والحراصي وحمد، 2017) الرؤية الواضحة والمتكاملة لدوافع التغيير التي تتبناها المكتبات الجامعية العمانية لاكتساب دعم مادي ومعنوي بهدف التوافق مع مجتمع المعرفة، وأوصى شين وآخرون (Chen, 2018) بضرورة امتلاك العاملين بالمكتبات الصينية الوعي الكامل للمخاطر الجوهرية ولطبيعتها الديناميكية، واغتنام الفرص لتطوير الجوانب القيادية والإدارية خلال عمليات التحول التي فرضتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الجديدة.

وأعد جونابالا وآخرون (Gunapala, 2020) رؤية أسترالية لممارسات إدارة التغيير الحالية في المكتبات الجامعية في القرن الواحد والعشرين، وذلك بعد مقابلة اختصاصي المكتبات الجامعية الأسترالية المخضرمين في 18 جامعة أسترالية من أصل 38 جامعة، وشمل الإطار المفاهيمي الموجه للدراسة ستة محاور أساسية لتحسين الأداء وهي: الموارد، والاستدامة، وأصحاب المصالح، والإستراتيجية، والتمويل، وأنشطة التعليم، والتدريس، والبحث، وعمدت بثينة الخالدي وعزوز (الخالدي وعزوز، 2020) إلى استكشاف واقع تطبيق إدارة التغيير بمكتبات القطب الجامعي لأحد فروع جامعة بسكرة الجزائرية؛ إذ تبين أن مقاومة العاملين للتغيير جاءت بوصفها أبرز معوقات التغيير، على الرغم من تبني المكتبات محل الدراسة أسلوب إدارة التغيير، ومن جهة أخرى سعى خضر (خضر، 2020) إلى دراسة واقع إدارة التغيير في المكتبات العامة الفلسطينية للوقوف على متطلبات المهنة المستقبلية وإدارتها في عصر التغيير، وأقر الباحث بأن رغبة العاملين بالمكتبات العامة الفلسطينية في البقاء في عصر التغيير قد أوجدت ضغوطاً جديدة بالمكتبات ترتبط بالرغبة في إحداث تغييرات في العلاقة بين المكتبة والمجتمع.

ثانياً : الإطار النظري:

1/2 إدارة التغيير:

يتضمن الإنتاج الفكري المتخصص عدداً وافراً من المقاربات لمفهوم إدارة التغيير، ويعرّف أنكين وبروكس Atkin and Brooks إدارة التغيير بأنها: مجموعة من التقنيات التي تساعد في إنشاء وتكوين وإدارة السياسات لتصميم وتنفيذ كيان أو نظام محدد، ووفقاً لشاه وهاريس (Shah and Harris)، تمثل إدارة التغيير عملية تطوير نهج مخطط للتغيير في المؤسسة، ويُعرف جريفيث وكينج (Griffith- Cooper and King) إدارة التغيير أيضاً

بأنها مجموعة من المبادئ والتقنيات والوصفات المطبقة على الجوانب البشرية، لتنفيذ مبادرات التغيير الرئيسية التي تتطلبها الإعدادات التنظيمية (Dukic, Dukic, Kozina, 2017).

ومن ناحية أخرى يعتقد كورنال Cornall بأن المنظمات الحديثة تواجه الكثير من الإشكاليات الرئيسية، التي من أبرزها: صعوبة الاختيار بين التغيير من جهة، والاستقرار من جهة أخرى، ويتعين على المنظمات التي تحيا في عالم دائم التغيير، التوفيق بين هذين النقيضين، ويميز شارما Sharma بين نوعين من العوامل تبعث على التغيير، فهناك القوى الخارجية، مثل: العوامل السياسية والاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية، والسياسات الحكومية، والعلومة، وتزايد المنافسة، فضلاً عن تغير احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهناك أيضاً القوى الداخلية، مثل: ديناميكيات النظام، والعمليات الإدارية والتنظيمية، والتوقعات الفردية والجماعية، وتصميم المنظمة وهيكلها، والتغيرات التكنولوجية، وفضلاً عن ذلك حدد باتون وماكالمان Paton and McCalman ست تغييرات خارجية رئيسية تواجهها المنظمات الحديثة: وجود سوق عالمي كبير، والاعتراف بالبيئة بوصفها متغيراً مؤثراً، والوعي الصحي بوصفه اتجاهاً دائماً بين جميع الفئات العمرية، وتغير نمط الحياة، والحاجة إلى عاملين قادرين على مواكبة التغيير المؤسسي، والاهتمام بالأصول المعرفية للمؤسسات (Dukic, Dukic, Kozina, 2017).

ويمكن للتغييرات أن تكون شاملة أو محدودة، إذ إنها قد تغطي المنظمة بأكملها أو جزءاً معيناً منها، وعلى هذا، يميز أندرسون وأندرسون (Anderson and Anderson, 2010) بين ثلاثة أنواع أساسية من التغييرات التنظيمية، ويُعدُّ التغيير التتموي أبسط أنواع هذه التغييرات؛ إذ يركز على تحسين المهارات والمعرفة والممارسات والأداء، في حين يتطلب التغيير الانتقالي إعادة تصميم الإستراتيجية والهياكل، والنظم، والعمليات، والتكنولوجيا، ويعد التغيير التحويلي أكثر أنواع التغيير تعقيداً، ويُنفَّذ عندما يكون بقاء المنظمة على المحك، ومن ثم يُتطلب لنجاح التغيير التحويلي؛ إحداث تحولات جذرية في الثقافة وأنماط السلوك والتفكير داخل المنظمات.

ويشير فريمان (Freeman, 2005) إلى الارتباط الوثيق بين إدارة التغيير الناجحة والتعاون مع أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف المنشودة، ويتطلب تحقيق علاقات فاعلة مع أصحاب المصالح الانتباه إلى أربعة شروط: الاهتمام بتأثير الفرد على الآخرين، والإدراك الكامل لسلوكيات أصحاب المصالح، والقيم، والخلفيات، والسياقات الاجتماعية، والقضايا الإدارية، واستيعاب العلاقات القائمة مع أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن المستمر لهذه المصالح، وتهدف هذه الشروط الأربعة ضمناً إلى تلبية مصالح مؤسسات القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء.

2/2 إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة:

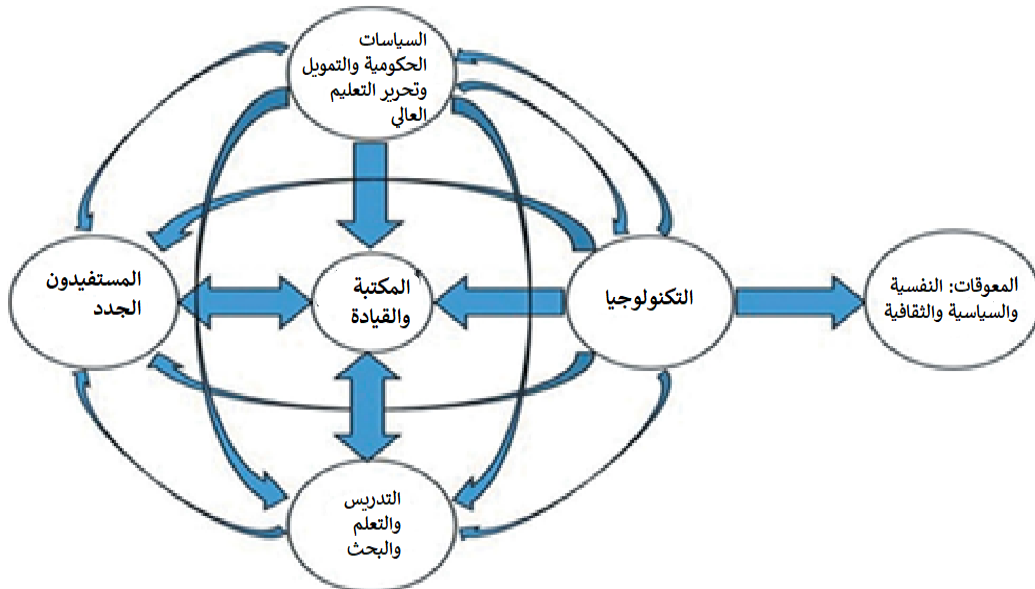
تشير مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات بطريقة مباشرة إلى تلك المنظمات التي تقوم على تجميع المنتجات أو خدمات المعلومات، واختيارها، وتنظيمها، وحفظها، وتوزيعها للجمهور، هذا بالإضافة إلى إتاحة الثروات الثقافية والعلمية التي تمتلكها، وتنصب مهمة مراكز المعرفة في الوقت الراهن على توفير الوصول إلى النتائج الفكرية والوثائق الرسمية، وضمان الحق في الوصول للمعلومات وإتاحة المعرفة للجميع، وتعزيز وتحسين استخدام مصادر المعلومات العامة، وتقديم يد العون في البحث عن مختلف أنواع الوثائق، والمشاركة في تأسيس البنية التحتية للمعلومات، ويتعين على مؤسسات المعلومات إعادة تصميم طرق عملها وأدائها لا سيما في أوقات التغيير المطرد والمعقد، وعلى سبيل المثال: تحتاج هذه المؤسسات إلى التركيز على مشاركة الجمهور والخبرات التي يمتلكونها، والتركيز على تعزيز المعرفة والمهارة، وتعزيز الشراكات التعاونية، والانخراط في المجتمع واستباق

للمبادرات المتصلة باحتياجات المجتمع، والاقتران المتوازن المحتوى المادي والرقمي (Dukic, Dukic, Kozina, 2017).

وتجدر الإشارة هنا إلى اضطلاع عمال المعرفة، واختصاصيي المعلومات، والمكتبيين، وأمناء الأرشيف والمتاحف بدورٍ مهمٍّ في تأهيل مراكز المعرفة، وتهيئتها للعمل في ظل الظروف الجديدة، ولا يتسنى لمؤسسات المعلومات الوفاء بمهامها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ما لم يكن لديها أطقم عمل متعلمة ومهنية وملتزمة وقادرة على تحمل المسؤولية، لقد فرض الاستخدام المتزايد والمنهجي للتقنيات الجديدة ضرورة تعليم المكتبيين والمتخصصين في مجال المعلومات وتحديث كفاءاتهم باستمرار من خلال برامج التعليم مدى الحياة، وفي هذا السياق تمثل إدارة التغيير -بلا شك- إحدى الكفاءات الرئيسية الحديثة التي يحتاجها المتخصصون في مجال المعرفة لتحقيق النجاح في عملهم.

وتعود التغييرات بفوائد متنوعة على مراكز المعرفة، وبخاصة حين يتم ممارسة التخطيط والإدارة والتنفيذ بشكل صحيح (Dukić, 2015)، وتكمن بعض الفوائد الرئيسية -من وجهة نظر لينتز ورا- في تبسيط العمل، وزيادة الكفاءة، وتحسين إدارة العمل، وزيادة الأتمتة، وزيادة الإيرادات، والتنظيم الأكثر بساطة، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين، وتحسين الروح المعنوية للموظفين.

ويحظى التخطيط الإستراتيجي بأهمية خاصة لاسيما عند إدارة التغيير والحفاظ على دور المنظمة من خلال مساعدة القادة في التفكير والتعلم والعمل بشكل هادف، ويتناول التخطيط الإستراتيجي قضايا، مثل: الأهداف والغايات، ومسار العمل، والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، مع استيعاب كامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمنظمة، وهكذا، فإن التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة المثلى لإدارة التغيير في المكتبات الجامعية لما له من قدرة على الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وتنمية القدرة على الابتكار، وتنمية الرغبة في التطوير، والتوافق مع المتغيرات، والوصول إلى أعلى درجة من القوة (عوادي، 2014).



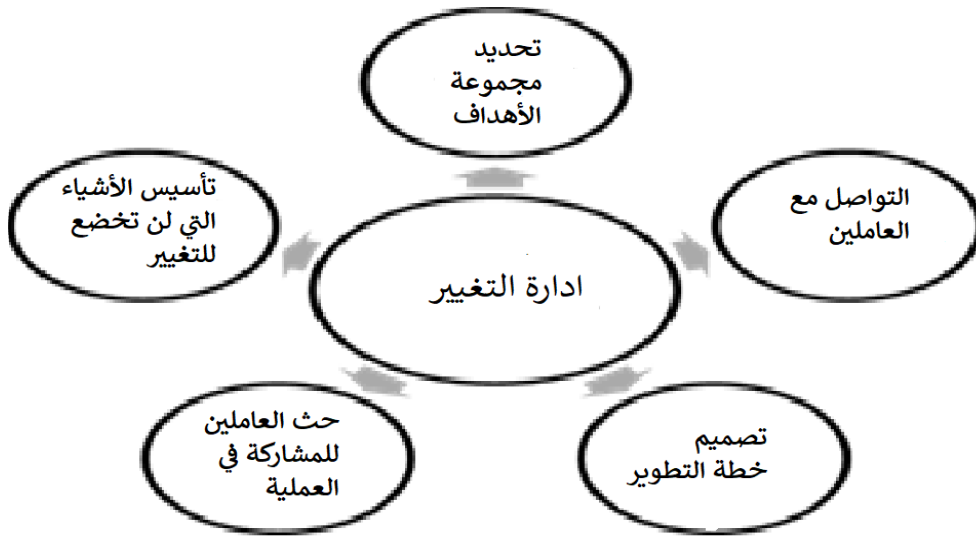
الشكل (3): إطار عمل لتنفيذ التغيير في المكتبات الجامعية الأسترالية.

المصدر: (Gunapala, 2020, p. 202)

3/2 المكونات الأساسية لإدارة التغيير:

تساعد إدارة التغيير المنظمات على تحديد المعوقات التي تحول دون التغيير ومكافحة مقاومة التغيير؛ كما تساعد في تطوير الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على الحواجز ومقاومة التغيير، ويشير كل من ستريبكس وزوكاوسكاس Stripeikis and Zukauskas إلى خمس من المكونات الأساسية لإدارة التغيير؛ وهي: تحديد الأهداف، وتحديد الذي لن يتغير، وإشراك الموظفين في العملية، ووضع خطة للتغيير، والتواصل مع الموظفين (Plessis and Mabunda, 2016)، هذه المكونات موضحة في الشكل (4).

وتعتمد إدارة التغيير الناجحة على نهج منظم يهدف إلى ضمان تحقيق الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة، ويكمن الهدف الأساسي من إدارة التغيير في تمكين الأفراد، الذي سيؤدي بدوره إلى انتقال المنظمة إلى المستقبل المنشود.



شكل (4): عناصر إدارة التغيير الناجح.

المصدر: (Plessis and Mabunda, 2016, p. 54)

4/2 مراحل إدارة التغيير:

تواجه مراكز المعرفة ضغوطاً غير مسبقة للتكيف بنجاح مع التغيير التحولي في منظماتهم، وتطوير نظم إيكولوجية ديناميكية ومتطورة قادرة على مواجهة تحديات المعلومات في المستقبل، ويساعد نموذج جون كوتر John Kotter مديري مراكز المعرفة على تحديد الأشخاص والأنشطة الضرورية بسرعة لتمكين تطويرها؛ لتصحيح الأوضاع، ومواجهة تحديات المعلومات في المستقبل (Kotter, 2007).

إن إطار عمل كوتر هو أداة مفيدة لإدارة التغيير عبر الكثير من المؤسسات المعلوماتية، بما في ذلك تنفيذ خدمات جديدة، وإعادة الهيكلة المؤسساتية، وإدارة التغيير بعد التقييم الداخلي أو التخطيط الإستراتيجي، وتكفل الخطوات التي حددها كوتر مشاركة العاملين في عملية التغيير مما يحقق استدامتها واستمراريتها (Wheeler and Holmes, 2017). علاوة على ذلك يقدم هذا النموذج إستراتيجية فعالة لقيادة التغيير وتمكين مراكز المعرفة من التعامل مع القيادات المجتمعية بصفتهم شركاء نجاح حقيقيين (انظر شكل 5).



شكل (5): خطوات كوتر الثمانية للتغيير.

المصدر: (Wheeler and Holmes, 2017, p. 277)

الخطوة 1: إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

لا يحظى التغيير بالترحيب من جانب غالبية الناس عادة؛ وذلك بسبب ما يواجهونه من صعوبات بالغة في التكيف معه، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من اقتناع العاملين بضرورة حدوث التغيير، ومن ثم الحد من عدد الأشخاص الذين لن يتقبلوا التغيير، وهكذا ينتشر شعور عام بالحاجة الملحة للتغيير من خلال إبراز حدث خارجي، أو طرح تصور أو تغيير يؤدي إلى تطوير لخدمات المعلومات، ويسمى كوتر هذا الشعور بضرورة العمل على وجه السرعة لأن التغيير قد يُنظر إليه بوصفه تهديدًا للمناهج المألوفة، لكن القائد المحترف يمكن أن يساعد في تمكين فرق العمل من تجربة أساليب جديدة واعدة.

الخطوة 2: تكوين الفريق الإرشادي:

تركز هذه المرحلة على اختيار الأشخاص المناسبين لإدارة التغيير، لتكوين فرق عمل قوية قادرة على قيادة التغيير بفاعلية، ويتطلب تنفيذ التغيير الناجح وجود مجموعة من القادة ذوي المعرفة والخبرة والتمرس في تنفيذ مبادرات التغيير.

الخطوة 3: تطوير رؤية التغيير:

تعمل الرؤية المشتركة على توجيه العاملين وتحفيزهم لدعم الرؤية المؤسسية، ومساعدة الفريق الإرشادي على توجيه جهود التغيير، وتتطوي هذه المرحلة أيضًا على تطوير الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤية وتحويلها إلى حقيقة واقعة.

الخطوة 4: توصيل رؤية التغيير:

تشير هذه المرحلة إلى توظيف الوسائل والأساليب المناسبة لإحاطة العاملين بالمعلومات الكافية عن الرؤية الخاصة بالتغيير لإقناعهم والحصول على موافقتهم، ومن هذه الوسائل والأساليب المناقشات التفاعلية وجهاً لوجه، ورسائل البريد الإلكتروني، ومنشورات الإنترنت، والبوابات، ومنصات الوسائط الاجتماعية.

الخطوة 5: تمكين القاعدة العريضة من العاملين:

يتطلب التنفيذ الدقيق والمحكم للرؤية تمكين الموظفين، وهنا تبرز أهمية تذليل العقبات التي من شأنها أن تتحد من أداؤهم أثناء تنفيذ رؤية التغيير، وقد تتمثل العقبات في الافتقار إلى المهارات، أو الموارد البشرية، أو تغيير النظم، أو الهياكل التي تقيد رؤية تغيير.

الخطوة 6: إنشاء مكاسب قصيرة الأجل والاحتفال بها:

يُعدُّ التحفيز بمنزلة المفتاح الرئيسي لإدارة التغيير الناجحة، ويمكن للمكاسب قصيرة المدى أو بالأحرى تلك التغييرات الواضحة والملموسة التي يتم إنجازها أن تسهم في دفع عجلة التغيير إلى الأمام، وعلى هذا الأساس يتعين مكافأة هؤلاء العاملين الذين يؤدون أداءً جيداً، لأنهم يسهمون بفعالية في تحقيق رؤية التغيير، وتحسين الأداء المؤسسي.

الخطوة 7: توسيع التغيير:

تعمل الرؤية المتزايدة الناتجة عن المكاسب قصيرة المدى على تيسير أعمال الخطوة الآتية: وهي تطوير الثقافة الداخلية للمؤسسة عن طريق تغيير السياسات أو النظم التي تتعارض مع الرؤية، ويمكن للتغيير الذي يحدث في أحد أقسام المنظمة أن يؤثر في بقية الأقسام الأخرى داخلها، وقد يساعد هذا في الحد من الأعمال غير الضرورية مثل تكرار العمليات.

الخطوة 8: ترسيخ ثقافة التغيير في المنظمة:

تتكون الثقافة التنظيمية من سلوكيات ومعايير الناس داخل بيئة العمل، وقد يؤدي التغيير إلى ظهور قيم جديدة جنباً إلى جنب مع المعايير السلوكية والرؤية المشتركة التي تستوعب التغيير، ويتسنى للمنظمات في هذا السياق أن تتبع نهجاً مرحلياً لإدخال التغيير؛ للتغلب على المعوقات التي تحول دون إتمام التغيير بشكل فعال، ويساعد توفير المنظمات لعوامل التمكين المطلوبة من إزالة الحواجز التي تعرقل تنفيذ التغيير.

5/2 عوامل التمكين ومعوقات التغيير:

إن تنفيذ المنظمات لعمليات التغيير الناجعة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، إنما يتوقف على إتاحة عوامل تمكين التغيير، وتظهر مراجعة الأدبيات بعض عوامل التمكين والحواجز الرئيسية التي تعترض التغيير (Plessis and Mabunda, 2016)، انظر جدول (1).

الجدول (1): عوامل التمكين ومعوقات التغيير

العوامل التي تساعد على التغيير	المعوقات التي تعترض التغيير
فرق عمل واعية ذات أداء عالٍ ومهارات مناسبة.	مقاومة التغيير.
التواصل الفعال.	قصور في التواصل.
الإدارة الجيدة للمشروع.	الإدارة غير الفعالة للمشروع.
المشاركة المستمرة للعاملين.	التركيز على التغيير غير المستدام.
التزام الإدارة العليا والقيادة.	عدم وجود قيادة قوية وتدني مشاركة الإدارة العليا.
توافق التغيير مع ثقافة المنظمة.	اتباع أساليب تغيير غير منهجية.

إن ميول العاملين نحو التغيير لا تسير في اتجاه واحد، ولا تحظى بالاهتمام ذاته عند الجميع، فلكل منهم تجاربه الخاصة سواء أكانت إيجابية أم سلبية بالطريقة نفسها؛ ولهذا السبب يتعين إشراك الجميع في تنفيذ إدارة التغيير، من خلال شرح الغرض من التغيير والتواصل معهم حتى يتقوا بما يحدث ويكونوا على دراية به (Plessis and Mabunda, 2016). انظر جدول (2).

الجدول (2): مقارنة بين التجارب الإيجابية والسلبية للتغيير

التجربة السلبية للتغيير	التجربة الإيجابية للتغيير
• يؤثر التغيير بالسلب في استقرار بيئة العمل.	• يؤدي انتقال الأشخاص من الحالة السابقة إلى الحالة المحددة التالية إلى تحسين مستوى التزام العاملين.
• يتسبب الخروج من منطقة الاستقرار إلى خوض المراحل المختلفة لعملية التغيير؛ في إرهاق العاملين.	• يعكس انتقال الأشخاص من الحالة السابقة إلى الحالة المحددة الحالية؛ الأدوار الوظيفية للعاملين.
• يتسبب غياب التواصل المسبق في تعقيد التكيف مع التغيير.	• ينظر العاملون إلى التكيف مع التغيير وتجاربه نظرة إيجابية، إذ إن التغيير أمر طبيعي وفطري.
• يجعل التغيير المرء يفكر بشكل سلبي لأنه يوجد المزيد من التوتر.	• يعد التغيير ملمحاً جيداً، ومن ثمَّ يجب أن يكون له هدف جيد ونتائج جيدة.
• توحى عمليات التغيير بالحاجة إلى مضاعفة عبء العمل.	• يأتي التكيف مع أساليب الإدارة الجديدة في صدارة أولويات العاملين لأن التغيير هو أحد ركائز الحياة.
• قصر تأثير التغيير على المستوى العاطفي فقط.	• التغيير إيجابي، ونحن نعمل بجد لأننا بحاجة إلى أداء جيد.
• تعرقل طرق الإدخال غير الجيدة عمليات التغيير.	• يكشف التغيير عن قيادة جديدة بما يتيح من فهم متعمق واستراتيجيات جديدة.
• ينفذ بعض المديرين عمليات التغيير بأسلوب سلطوي.	
• تفشل الإدارة أحياناً في احتواء آراء العاملين وأخذها موضع الاعتبار.	

ثالثاً : نتائج الدراسة:

يقدم الجدول (3) 20 نموذجاً للتغيير تم استنباطها من واقع البحث في الإنتاج الفكري المتخصص في إدارة التغيير.

1/3 نماذج إدارة التغيير المؤسسي:

الجدول (3): نماذج التغيير المحددة من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة.

المصدر: (Wheeler and Holmes, 2017, p. 277)

م	نموذج التغيير	المؤلف	المراحل/ الشرح
1-	النموذج ثلاثي الخطوات Three-Step Model	لوين (Lewin, 1947)	إذابة التجميد / الانتقال إلى التغيير / إعادة التجميد
2-	نموذج البحث الإجرائي Action Research Model	لوين (Lewin, 1947)	تحديد المشكلة / استشارة خبير سلوكي / جمع البيانات والتشخيص الأولي / التغذية الراجعة للعمل أو المجموعة الرئيسية / التشخيص المشترك للمشكلة / تخطيط العمل المشترك / العمل / جمع البيانات بعد الإجراء.
3-	نموذج التخطيط Planning Model	ليبيت (Lippitt, 1972)	الاستكشاف/ الدخول / التشخيص / التخطيط / العمل / الاستقرار والتقييم / الإنهاء.

م	نموذج التغيير	المؤلف	المراحل/ الشرح
-4	نموذج ليفيت للتغيير Leavitt Model of Change	ليفيت (Leavitt,) (1965)	العوامل المترابطة الرئيسية المطبقة على التغيير التنظيمي هي: الهيكل والتكنولوجيا والمهمة والأشخاص.
-5	نموذج الأثر لتخطيط التغيير Impact Model for Planning Change	شتاين وليجا (Stein and Leja, 1977)	تلخيص أعراض المشكلة / صياغة الفرضيات حول الأسباب المحتملة للمشكلة / إجراء مزيد من التشخيصات لتوضيح أسباب الأعراض / صياغة الفرضيات التي تحدد كيف ستعمل التغييرات المنهجية البديلة على تصحيح المشكلة.
-6	النموذج المفاهيمي لتأثير التكنولوجيا A Conceptual Model of Technology Impact	روكارت وسكوت مورتون (Rockart and Scott Morton, 1984)	القوى الدافعة الرئيسية خارج المنظمة والتي تؤثر في الإستراتيجيات التنظيمية والعاملين والعمليات والهيكل والتكنولوجيا: البيئة الاجتماعية والاقتصادية الخارجية والتكنولوجيا.
-7	نموذج رباعي المراحل (نموذج التخطيط التكاملية) Four-Phase Model (Integrative Planning Model)	بولوك وباتن (Bullock and Batten, 1985)	الاستكشاف / التخطيط / العمل / التكامل.
-8	نموذج الإجراء المخطط للتغيير التنظيمي Planned Process Model of Organizational Change	بوراس وسيلفر (Porras and Silvers, 1991)	تبدأ العملية ببعض التدخل الذي يهدف إلى التأثير في رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها / أو التدخل الذي يهدف إلى تغيير جوانب بيئة العمل.
-9	نموذج بيتيجرو Pettigrew Model	بيتيجرو وويب (Pettigrew and Whipp, 1991)	يرفض المعالجون الأساليب الإلزامية والقائمة على الوصفات المسبقة للتغيير ويشتهون في الأسباب الفردية أو التفسيرات البسيطة للأحداث.
-10	نموذج بورك/ ليتوين السببي للأداء التنظيمي والتغيير Burke-Litwin Causal Model of Organizational Performance and Change	بورك ولتوين (Burke and Litwin, 1992)	المفتاح لفهم التغيير وفقاً لهذا النموذج هو النصف العلوي مقارنة بالنصف السفلي من نموذج التغيير.
-11	نموذج تغيير كوتر Kotter Change Model	كوتر (Kotter, 1998)	إنشاء شعور بالإلحاح/تكوين فرق إرشادية قوية/إنشاء رؤية/توصيل الرؤية/تمكين الآخرين من العمل وفقاً للرؤية/التخطيط لتحقيق وإيجاد مكاسب قصيرة المدى/تعزيز التحسينات وإحداث المزيد من التغيير/إضفاء الطابع المؤسسي على الأساليب الجديدة.
-12	إطار لإدارة تكنولوجيا المعلومات التي تمكن من تغيير الأعمال Framework for Managing IT- Enabled Business Change	وارد وإلفين (Ward and Elvin, 1999)	يؤدي التدخل الناجح إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التوفيق المناسب بين المحتوى والنتيجة والسياق.

م	نموذج التغيير	المؤلف	المراحل/ الشرح
-13	خدمات المعلومات Information Services	بنفولد (Penfold, 1999)	المراجعة / التحليل / التخطيط / التنفيذ / المضي قدماً.
-14	منحى التغيير الموقفي Situating Change Perspective	أورليكووسكي (Orlikowski, 2001)	يُنظر إلى التحول التنظيمي بأنه ارتجال مستمر يُفَعَّل من قبل الجهات التنظيمية الفاعلة التي تحاول فهم العالم والتصرف فيه بشكل صحيح.
-15	النموذج المتكامل لتكنولوجيا المعلومات التي تمكن من التغيير التنظيمي An Integrated Model for IT- Enabled Organizational Change	كو وهسيه (Kuo and Hsieh, 2001)	يتكون النموذج من ثلاثة أنواع من البيئة الخارجية وخمسة بُنى مهمة في تكنولوجيا المعلومات الممكنة من التغيير التنظيمي.
-16	النموذج العام للتغيير المخطط : نموذج البحث الإجرائي المعاصر General Model of :Planned Change Contemporary Action Research Model	كامينجز وورلي (Cummings and Worley, 2001)	الدخول والتعاقد / التشخيص / التخطيط وتنفيذ التغيير / تقييم التغيير وإضفاء الطابع المؤسسي عليه.
-17	نموذج دورة التغيير The Cycle of Change Model	كرزون (Curzon, 2005)	صياغة تصور للتغيير / إعداد المنظمة للتغيير / تنظيم مجموعة التخطيط / التخطيط للتغيير / تحديد ما يحتاج إلى التغيير / إدارة الأفراد أثناء التغيير / التحكم في مقاومة التغيير / تنفيذ التغيير / تقييم التغيير .
-18	نموذج إدارة التغيير Change management model	نيلاكانت ورامنارايان (Nilakant and Ramnarayan, 2006)	تقدير التغيير/ تعبئة الدعم/تنفيذ التغيير/بناء القدرة على التغيير .
-19	نموذج التغيير Change model	سينج وشورا (Singh and Shoura, 2006)	يمتلك هذا النموذج القدرة على تقييم دورة الحياة لتغيير المشروع وقدرته على تتبع التغيير من البداية وحتى التنفيذ.
-20	النموذج الجديد لإدارة التغيير : النظرة الشاملة A new model for managing change: the holistic view	أدكروفت وآخرون (Adcroft et al., 2008)	يُتيح النموذج التحليل المنهجي والعقلاني لتجربة التحول التي يتم إجراؤها.

2/3 نماذج إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة:

يبين التحليل العميق لنماذج إدارة التغيير أن النماذج القابلة للتطبيق في مراكز المعرفة المعاصرة هي ثلاثة نماذج، انظر جدول (4).

جدول (4): نماذج إدارة التغيير القابلة للتطبيق في مراكز المعرفة المعاصرة.

م	النموذج
-1	نموذج نموذج كوتر للتغيير Kotter's change model (1993).
-2	نموذج إدارة التغيير في مراكز خدمات المعلومات، بواسطة بنفولد Change management model in ISCs, by Penfold (1999).
-3	تغيير نموذج دورة التغيير، بواسطة كرزون Change Cycle Model, by Curzon (2005).

يسعى نموذج بنفولد (Penfold, 1999) لإدارة التغيير في خدمات المعلومات إلى تلبية احتياجات المكتبات ومؤسسات المعلومات التي تخضع للعملية، ويحتوي على خمسة مراحل رئيسية:

أ. المراجعة: ماذا تفعل؟

ب. التحليل: لماذا تفعل ذلك؟ لمن تفعل ذلك؟ ما احتياجات المستفيدين؟

ج. التخطيط: ما الذي يجب أن نقدمه؟ ماذا نستطيع أن نقدم؟

د. التنفيذ: الاتصالات، وتطوير العاملين.

هـ. المضي قدماً إلى الأمام: الحفاظ على النتائج وتقييم الأثر.

ولقد ذكر بنفولد (Penfold, 1999) بعض الأمثلة على التغييرات الحقيقية، والتي اهتمت بنموذج التغيير الخاص به، ومن هذه الأمثلة: التغييرات التي نُفِذَتْ في خدمات المعلومات في جامعة ولاية واشنطن فانكوفر عام 1995م، والتغييرات المتعلقة بإعداد عملية إدارة المعرفة في وحدة البحث والتطوير بشركة سميث كلاين بيتشام SmithKline Beecham Company عام 1996م، والتغييرات في خدمات المعلومات التابعة لمختبرات معهد هيلوليت باكارد the Hewlett Packard Institute عام 1997م.

ويعد الشرح التفصيلي لعملية التغيير والإجراءات الواصفة لكل مرحلة؛ إحدى النقاط القوية لنموذج بنفولد، إذ يناقش الإجراءات التي يجب القيام بها لتحقيق التغيير، وتتطوي هذه الإجراءات على تحليل عميق للوضع الراهن، وتقييم شامل لآثار التغيير، ويشتمل نموذج بنفولد للتغيير على عدد أقل من الخطوات مقارنة بالنموذجين الآخرين.

ويتسم نموذج التغيير الذي اقترحه كرزون (Curzon, 2005)، بسرد الخطوات المتسلسلة للتنفيذ الناجح للتغيير في المكتبات، وتحتوي كل خطوة على مجموعة من الأنشطة، تبدأ هذه الخطوات بوضع تصور للتغيير وتنتهي بتنفيذ التغيير وتقييمه.

ويوضح الجدول (5) الإطار العام التفصيلي لنموذج إدارة التغيير وتنفيذه، والذي يتوقع أن يساعد مديري مراكز المعرفة العربية على إنجاز عمليات التغيير بنجاح؛ عن طريق تقسيم عمليات التغيير إلى خطوات وأنشطة أصغر.

3/3 إطار تغيير قياسي لمراكز المعرفة المعاصرة:

جدول (5): إطار إجرائي لأفضل ممارسات التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة.

المصدر: (Nakhoda, M. & Givi, R., 2016, pp. 332-333)

الإجراءات في المرحلة 1: مراجعة الوضع الراهن:
تعرّف المشكلة.
فهم طبيعة التغيير (إيجابي / سلبي، أو دائم / مؤقت).
إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (analysis of strengths, weaknesses, opportunities and) (threatens- swot) لمركز المعرفة.
تطبيق نموذج التحليل السياسي والبيئي والاجتماعي والتكنولوجي (political, environmental, social and) (technological analysis- PEST) لمركز المعرفة.
تحليل الخطط والإستراتيجيات الحالية لمركز المعرفة.
تحديد العوامل الرئيسية للنجاح (الأنشطة والنطاق والشروط الرئيسية) للوصول إلى أهداف لمركز المعرفة.
الإجراءات في المرحلة 2: تحليل وتحديد المستخدمين:
تقييم احتياجات المستفيدين وتقديم اقتراحات عملية.
تحديد المستفيدين من مركز المعرفة.
توزيع النماذج على المستفيدين بشأن تنفيذ التغيير من عدمه، مصحوبة بفرصة للتعبير عن الجوانب الإيجابية والسلبية للتغييرات.
الإجراءات في المرحلة 3: التخطيط:
التشاور مع خبير في العلوم السلوكية فيما يتعلق بإدارة ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير.
التعاقد مع مستشار تطوير مؤسسي من خارج مركز المعرفة.
دراسة كيفية الحصول على المعلومات الموجودة في مركز المعرفة وتكليفها والاحتفاظ بها.
دراسة رؤية مركز المعرفة ورسالته.
دراسة الأهداف العامة والخاصة.
تحديد خدمات مركز المعرفة والمستفيدين من الخدمات ومتطلبات تقديم الخدمات.
الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة والاعتراف الأولي بالحلول الممكنة.
مقارنة الخدمات والعمليات في مركز المعرفة مع المراكز المناظرة.
إطلاع مجموعات المستفيدين الرئيسية التي ستتأثر بالتغيير على المعلومات المرتبطة بهم.
مناقشة الضغوط والمشكلات مع العاملين من أجل إعداد مركز المعرفة للتغيير.
عقد الاجتماعات مع العاملين بمركز المعرفة ومناقشة القضايا المتعلقة بالتغيير.
اتخاذ القرار بشأن ما إذا كان التخطيط ضروريا لتغيير معين أم لا (تقييم مزايا التغيير وعيوبه وأثاره المحتملة).
الاتفاق على طريقة (طرق) حل المشكلات بين المجموعة المسؤولة عن التغيير.
تشكيل مجموعة تنفيذية قوية للتخطيط للتغيير.
وصف رؤية التغيير بما في ذلك هدفه واتجاهه.
صياغة إستراتيجية للوصول إلى رؤية شاملة التغيير.
مناقشة رؤية التغيير مع العاملين بمركز المعرفة.
إيجاد مصادر التطوير التنظيمي ودعم الأقسام الأخرى لتنفيذ التغيير.

تخصيص ميزانية للحالات غير المتوقعة في عملية التغيير.
البحث عن مصادر مقاومة العاملين بمركز المعرفة للتغيير.
وضع خطة تنفيذ التغيير.
المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الأم وتطويرها.
تحليل التكاليف وإثبات قيمة مركز المعرفة للمؤسسة الأم.
التعامل مع الخطط المتعلقة بتغييرات البرامج والأجهزة في مركز المعرفة بشكل مستقل عن التغييرات الأخرى.
اتباع المواصفات القياسية في تقديم خدمات مركز المعرفة.
اتباع المواصفات القياسية في تخصيص المساحات داخل مركز المعرفة.
الإجراءات في المرحلة 4: تنفيذ التغيير:
قيام المجموعة التي توجه التغيير بتدريب العاملين على السلوكيات الجديدة التي تتوافق والتغيير عمليا.
تخفيف معوقات التغيير في مركز المعرفة (الشخصية، أو الهيكلية، أو تلك المتعلقة بالنظم، أو المهارات).
تجربة التغيير في جزء محدود من مركز المعرفة.
تحويل مركز المعرفة من وضعه الحالي إلى الحالة المستهدفة.
تشجيع العمل الجماعي والتواصل بين العاملين بمركز المعرفة.
إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة أثناء التغيير بين مدير مركز المعرفة والعاملين.
تطبيق التعديلات المطلوبة في عملية تنفيذ التغيير.
ترتيب الإجراءات المطلوب تنفيذها لإحداث التغيير وفقاً للأولويات.
تعزير الموارد البشرية الخبيرة في مركز المعرفة.
الإجراءات في المرحلة 5: الحفاظ على إنجازات التغيير:
تسليط الضوء على التطورات الطارئة على أداء مركز المعرفة (نتيجة للتغيير) وإبلاغ العاملين بها.
تقدير العاملين الذين كان لهم دور فاعل في التطوير.
الإشراف على الأنشطة المتعلقة بالتغيير وتقييمها بشكل دوري لقياس مستوى تطورها.
تحديد الوقت اللازم لتقييم التغييرات التي نُقِّدَتْ.
تحديد الأشخاص المنوط بهم تقييم التغييرات التي نُقِّدَتْ.
تحديد طريقة (طرق) تقييم التغييرات التي نُقِّدَتْ.
جمع المعلومات الجديدة بعد تنفيذ التغييرات لتقييم وتحديد التأثيرات التي أحدثتها الإجراءات المنفذة.
نشر نتائج تقييم التغيير فيما بين العاملين بمركز المعرفة.
زيادة أعداد العاملين الذين يمكنهم المساعدة في تحقيق رؤية التغيير.
تعزير السلوكيات الجديدة الناتجة عن التغيير.
إيضاح العلاقة بين السلوكيات الجديدة الناتجة عن التغيير ونجاح مركز المعرفة للعاملين.
التأكد بأن المديرين في المستوى الأعلى التالي سيتبعون التغيير الذي جرى تنفيذه.
قياس رضا المستفيدين من مركز المعرفة.
نشر المعلومات عن الخدمات الجديدة المقدمة بواسطة مركز المعرفة.

رابعاً: المناقشة والتحليل:

يركز النهج الجديد للمجتمعات المعاصرة على رضا المستفيدين، ولا سيما في ظل ما يشهده العالم بما يُعرف بالثورة الصناعية الرابعة، الذي يكاد يؤثر في جميع جوانب تنظيم مراكز المعرفة وإدارتها، بدءاً من تعيين العاملين وانتهاءً بالوصول إلى المعلومات، هذا بالإضافة إلى إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات المقدمة، وبتزامن التحسين المستمر لتجربة المستفيدين (UX) user expectation، ورفع معدلات رضاهم مع تزايد احتياجات المستفيدين وتنوعها باستمرار، ويملي ذلك على مراكز المعرفة - عامة - ضرورة التأكد من توافر درجة كبيرة من المرونة للسياسات والممارسات التي تتبعها؛ وهو ما يعينها على الاستجابة للاتجاهات الديناميكية والمتغيرات المستحدثة.

وفي هذا السياق تقدم نايت (Knight, 2017) خمسة مبادئ إرشادية يمكن أن تعين رواد أو أبطال التغيير - وهم عمال المعرفة - على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، والتصدي لتحديات المرحلة الراهنة، وإحداث التغيير المناسب الذي يلبي احتياجات أصحاب المصالح stakeholders، وهذه المبادئ هي: التوافق، والمساءلة، والمرونة، وتيسير الوصول، والتقييم.

المبدأ (1): التوافق:

إن مراكز المعرفة هي مؤسسات اجتماعية في الأساس، ومن ثم فإن التوافق مع الحياة الاجتماعية هو أحد متطلبات التحول نحو بيئة أكثر دينامية، ويوفر الاستثمار في منصات التواصل الاجتماعي فرصاً هائلة لمشهد المعلومات المعاصر، ويحتاج عمال المعرفة إلى التألف مع الاتجاهات والممارسات الحديثة والمستقبلية، فلكي يقدموا إسهامات قيمة تعمل على نجاح مؤسساتهم، يجب أن تتوافق أدوارهم وأنشطتهم ورؤى مؤسساتهم ورسالاتها، الأمر الذي يستدعي ترشيد تمويل عمليات معالجة المعلومات التي تتم بالغرف الخلفية قدر المستطاع، وزيادة تمويل عمليات الغرف الأمامية التي تتماشى بشكل وثيق وأولويات أصحاب المصالح.

المبدأ (2): المساءلة:

تتزايد الحاجة إلى مساءلة مراكز المعرفة للسياسات والخطط والممارسات التي تتبعها من حيث درجة ارتباطها برؤيتها ورسالتها، وفي الواقع، تعيش مراكز المعرفة في عصر المساءلة المتزايدة من جانب المستفيدين، والحكومات، ومصادر التمويل، ومجالس الاعتماد، ويتعين على العاملين بهذه المراكز تبرير أدوارهم باستمرار في بيئة تكنولوجية متقدمة تفيض بطوفان من مصادر المعلومات الرقمية، وعلى جانب آخر، تفرض الميزانيات السنوية المتناقصة قدرًا أكبر من المساءلة بالنسبة لإدارة موارد مراكز المعرفة.

المبدأ (3): المرونة:

يتأرجح الكثير من مراكز المعرفة بين احترام التقاليد والحفاظ عليها من جهة، وبين مساندة الحداثة وتلبية توقعات الرعاة وأصحاب المصالح من جهة أخرى، ويؤدي هذا النهج المتذبذب في إدارة مراكز المعرفة إلى إعاقة الاستجابة السريعة للتغيرات واسعة النطاق، ونشير هنا إلى مبدأ المرونة بوصفه أحد السمات المميزة لمراكز المعرفة المعاصرة، فمن خلاله تتحقق استجابة الموارد والهياكل لاحتياجات المستفيدين؛ ومن ثمَّ الاستجابة بسلاسة للمتطلبات المجتمعية.

المبدأ (4): تيسير الوصول:

يتركز الدور المحوري لمراكز المعرفة في إزالة العوائق أمام المعلومات من خلال ضمان إتاحتها لأكبر عدد ممكن من الجمهور المحتمل، وتحقيق هذه الغاية عن طريق إزالة الحواجز التكنولوجية والمالية والمادية من أجل تحسين عمليات تداول المعرفة والتعلم والبحث، وتعتمد مراكز المعرفة إلى اتباع نهج أكثر شمولية، من خلال إعادة النظر وتقييم مصادرها في ضوء تنوع سجلات النشاط المعرفي لاستيعاب مواد الوصول المفتوح والمصادر الرقمية المتاحة مجاناً، ويأتي الدعم القوي من جانب مراكز المعرفة والمعلومات لحركة الوصول الحر كمحاولة للتكيف مع الوضع الراهن، وإزالة الكثير من الحواجز المرتبطة بحقوق التأليف والنشر، وحقوق المؤلف، وقيود الاستخدام، والتكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور وظائف مهنية جديدة مثل: وظائف إدارة الحقوق الرقمية، وهندسة البيانات، وتحليل البيانات.

المبدأ (5): التقييم:

يحظى قياس قيمة مراكز المعرفة باهتمام متزايد فيما يتعلق بمهامها الأساسية، وأهدافها الإستراتيجية المنصوص عليها في الخطة الإستراتيجية، في حين يتوقف تخصيص الميزانيات على الأداء، وتحرص مراكز المعرفة على تحمل المسؤولية والتحقق من توافق أهدافها المعلنة مع رضا المستفيدين، وتوقعات أصحاب المصلحة، وينطوي إرضاء المستفيد على جوانب متعددة؛ تشمل توفير المصادر والخدمات والتقنيات، وهنا تظهر أهمية إجراء التقييمات المستمرة الموجهة لدعم الهدف الأسمى المتمثل في تيسير الوصول للمعلومات، ويتعين على مراكز المعرفة تعزيز تفاعلها مع المستفيدين من أجل الحصول على التغذية الراجعة اللازمة لتخطيط الخدمات وتنفيذها وتطويرها.

وفي ضوء ما تقدم؛ فقد يكون من الصعب على مراكز المعرفة العربية التكيف مع مثل تلك التغييرات الجوهرية، ما لم يتبنَّ العاملون بها على اختلاف مستوياتها وفئاتها النموذج الخاص بتأزر الشغف، والمعرفة، والمهارات، والذكاء الثقافي (PKSC) passion, knowledge, skills, and cultural intelligence، بوصفه حجر الزاوية لتوفير خدمات معلومات شاملة للمستفيدين المتنوعين باستمرار، فبدون الشغف والانتماء للمهنة، لن يتمكن هؤلاء العاملون من تحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم للتكيف مع التحولات والتغيرات والمشاركة فيها بفعالية، وهكذا يُبرز مفهومُ التأزر الحقيقة التي تقضي بأن "الكل أكبر من مجموع أجزائه" (الشكل 6).



شكل (6): المزج بين الشغف والمعرفة والمهارات والذكاء الثقافي لتقديم خدمات المعلومات الشاملة

المصدر: (Cherinet, 2018, p. 102)

خامساً : التوصيات والمقترحات:

وفيما يلي نعرض لبعض التوصيات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة على النحو الآتي:

1. العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة في مراكز المعرفة العربية، تساعد على تعزيز التغيير وتدعمه، وذلك بتسويق التغيير والترويج له من خلال المحاضرات، والندوات، والنشرات، وغيرها، وإشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له وتنفيذه، مما ينعكس إيجاباً على عملية التغيير وعلى العاملين على حدٍ سواء من ناحية، وعلى تعزيز قيمة الابتكار في العمل لمواكبة المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المراكز من ناحية أخرى.
2. يتعين على مراكز المعرفة العربية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها الإدارية للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير، وإعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تحقيق مزايا تنافسية لها.
3. إعادة هندسة القوى البشرية في مراكز المعرفة بما يتلاءم والتغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة، مما يتطلب إعادة توزيع العاملين بناء على المهام والأدوار الجديدة المتوقع منهم القيام بها، وإتاحة فرص التدريب التي تهتم بالأهداف والخطط المستقبلية.
4. ضرورة تبني قادة مراكز المعرفة العربية ومديريها مفاهيم إدارة التغيير؛ لما لها من آثار إيجابية، وقدرة على تعزيز وزيادة الاستعداد للتغيير التنظيمي، واستباق المبادرات التي تعمل على ترسيخ ثقافة جديدة، تتيح المجال لتطبيق هذه المفاهيم في مؤسساتهم.
5. رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة Best Practices الصالحة لإدارة التغيير والتحويلات في مراكز المعرفة العربية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة منها.
6. من المهم أن يتم تطبيق إدارة التغيير وفق خطط مدروسة لأن التغيير الفجائي أو العشوائي لن يحقق الهدف المرجو، وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بالمؤسسة المعلوماتية، كما يجب أن يتم بطريقة شاملة وعلمية ومنهجية.
7. ضرورة إجراء التغيير باستخدام نماذج مناسبة تكفل تحقيق التحول المنشود بكفاءة وفعالية من خلال توظيف الطرق العلمية.
8. عدم التردد في الاستعانة بالخبراء أو الاستشاريين المتخصصين في مجال التغيير والتطوير من خارج مركز المعرفة، وذلك لمعالجة مختلف المشكلات التي يواجهها.
9. على مراكز المعرفة العربية أن تأخذ في الحسبان مقاومة التغيير المحتملة من جانب الأفراد وأن تكون مستعدة لها، وذلك من خلال الاستماع إلى مشكلاتهم وتمكينهم من إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
10. ضرورة اهتمام وتشجيع الدراسات التي تتناول المفاهيم الجديدة في الإدارة وعلى رأسها إدارة التغيير؛ وذلك لما سيعود بالنفع على مختلف مراكز المعرفة من تطبيقها.

سادساً: الخاتمة:

كان لعدد من العوامل، لا سيما التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تأثيرها القوي في جوانب العمل بمختلف مراكز المعرفة، وتواجه المكتبات ومؤسسات المعلومات والمتاحف ودور الأرشيف، أكثر من أي وقت مضى، تواجه مجموعة متنوعة من التحديات غير المسبوقة، وتمتلك البيئة التي تنشط فيها هذه المراكز توقعات عالية كما تفرض على مؤسسات المعلومات الكثير من المتطلبات، ويأتي التكيف الذي ينطوي في حد ذاته على التغيير ليكون بمنزلة الاستجابة المنطقية الوحيدة في مثل هذه الحالة، وعلى أية حال لا ينبغي إجراء التغييرات بطريقة مرتجلة؛ لأن آثارها قد تكون في هذه الحالة أسوأ من الإبقاء على الوضع الراهن، وعلى العكس من ذلك، فإن أي تغيير يحتاج تدبره وتصميمه بعناية، وإدارة تنفيذه والتحكم فيه بحكمة.

وتعد إدارة التغيير في مراكز المعرفة أمراً معقداً، ولا يمكن فهمه واستيعابه بسهولة، لذلك؛ فإن أية وصفات للإدارة الفعالة للتغيير في هذه المرحلة من التحول، تبدو وقائية أو افتراضية في أفضل الأحوال، وعادة ما تتمثل الإستراتيجية الأساسية للمديرين القائمين على هذه المراكز في تقدير الواقع الجديد، وضمان القدرة على التكيف معه، والمبادرة بتصميم النظم الجديدة لإدارة مؤسسات المعلومات، ومراكز المعرفة بمجرد إدراكهم للحاجة إلى حدوث نقلة نوعية، وفضلاً عن ذلك يتعين على عمال المعرفة واختصاصيي المعلومات أن يكونوا على دراية بكيفية تأثير القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في مشهد خدمات المعلومات المعاصر.

لقد كان القصد من وراء هذه الدراسة هو تحديد نماذج إدارة التغيير القابلة للتطبيق في مراكز المعرفة العربية بمختلف فئاتها وأنواعها، من مكتبات ومراكز معلومات ودور أرشيف ومحفوظات ومتاحف، بهدف استنباط إطار عمل معياري وتفصيلي لأفضل الممارسات التي يتعين الالتزام بها عند تنفيذ إدارة التغيير والتحويلات، والأزمات المتكررة في هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، وبشكلٍ منهجي ومجرد.

وتوصلت الدراسة بعد مراجعة دقيقة للإنتاج الفكري والأدبيات وثيقة الارتباط بإدارة التغيير والبالغ عددها 20 نموذجاً، توصلت إلى وجود ثلاثة نماذج إطارية يمكن استخدامها وتطبيقها في مراكز المعرفة العربية؛ وهي: نموذج كوتر Kotter للتغيير، ونموذج بنفولد Penfold لإدارة التغيير في مراكز خدمات المعلومات، ونموذج الدورة لكرزون Curzon، كما رصدت الدراسة أفضل الممارسات لمساعدة العاملين بمراكز المعرفة العربية وتوجيههم خلال تنفيذ عمليات إدارة التغيير.

المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

- أبو إرشيد، سارة (2014) واقع إدارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها واتجاهاتهم نحوها/ سارة سليمان جدوع أبو إرشيد؛ إشراف عمر أحمد الهمشري، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 177ص (أطروحة ماجستير).
- حسنين، رجب (2020) إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية: مكتبات جامعة جيميرا أنموذجاً/ رجب عبد الحميد حسنين؛ إشراف أماني جمال مجاهد، ونجلاء محمود خليل، جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم المكتبات، 343 ص (أطروحة ماجستير).
- حسنين، منى (2016) واقع إدارة التغيير في مكتبات جامعة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 170: 540-596.
- الخالدي، بثينة، وعزوز، كاميليا (2020) واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لمكتبات القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة/ بثينة خالدي وكاميليا عزوز؛ إشراف السعيد بو عافية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم المكتبات، 196 ص (أطروحة ماجستير).
- خضر، إبراهيم (2020) إدارة المكتبات العامة بفلسطين في عصر التغيير من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 6(2): 153-183.
- الشوريجي، نجيب (2020) عودة المكتبات للعمل خلال كورونا وما بعدها، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 55(3): 95-112.
- الصباغ، عماد (2001) المعلوماتيون في البيئة الرقمية: أساسيات إدارة التغيير في المؤتمر العربي الثاني عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: المكتبات العربية في مطلع الألفية الثالثة، (ص ص 101-116)، الشارقة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) وجامعة الشارقة.
- الطائي، فيصل (2014) إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة مسحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، 6(1): 1-23.
- العاصمي، أحمد، والحرصي، نبهان، وحمد، خلفان (2017) دوافع التغيير والتطوير بالمكتبات الأكاديمية: المكتبات الأكاديمية العمانية نموذجاً، في المؤتمر الثامن عشر لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة، المسؤوليات، والتحديات والآليات والتطلعات (مج 1، ص ص 161-174)، الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية.
- عوادي، ميادة (2014) إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، (ص ص 1-21)، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).
- فرحات، ثناء (2007) إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالحجيرة، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، 14(28): 57-124.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Adeyoyin, S. O., Imam, A. & Bello, T. O. (2012). Management of change in the 21st century libraries and information centers. Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 695. Available at: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/695>.
- Adcroft, A, Willis, R. & Hurst, J. (2008). A new model for managing changes: The holistic view. Journal of Business Strategy, 29(1): 40-57.

- Afebende, G., Ma, L. F. H., Mubarak, M., Torrens, A. F., Ferreira, S. M. S. P., Beasley, G., & Ford, B. J. (2016). A pulse on the world of academic libraries: Six regions, six insights. *College & Research Libraries News*, 77(8): 389–395.
- Anderson, D. & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Anderson, R. J. (1985). Managing change and chance: Collecting policies in social history archives. *American Archivist*, 48(3): 296-303.
- Bellman, R.E. and Zadeh, L.A. (1970). Decision-making in a fuzzy environment source. *Management Science*, 17(4): B141–B164 Bullock RJ and Batten D (1985) It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4): 383–412.
- Biswas, S. C. (2012). Managing libraries in the 21st century: Some important trends. Paper presented at the National Seminar on Challenges in Library Management System (CLMS 2012), Kolkata, India, 24-25 February 2012.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. London: SAGE.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*. London: Pitman.
- Chen, C.; Chen, Y.; Chiu, K. & Zhao, R. (2018). Challenges and Opportunities: A Survey of Practitioners' Perceptions on Risks in Chinese Library Transformation. *The Journal of Academic Librarianship*, (44): 150-161
- Cherinet, Y. (2018). Blended skills and future roles of librarians. *Library Management*, 39(1/2): 93-105. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2017-0015>
- Click, A. B., Wiley, C. W., & Houlihan, M. (2017). The internationalization of the academic library: A systematic review of 25 years of literature on international students. *College and Research Libraries*, 78(3): 328–358.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2001). *Essentials of Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Curzon, S.C. (2005). *Managing Change: A How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Dukić, G. (2015). Perception and adoption of change management in information institutions: A study from Croatia. *Libri*, 65(3): 175-190.
- Dukić, G.; Dukić, D. & Kozina, G. (2017). Change management in information institutions. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 22(3): 53- 68. DOI: 10.22452/mjlis.vol22no3.4
- Farrow, J. (1997). Management of change: Technological developments and human resource issues in the information sector. *Journal of Managerial Psychology*, 12(5): 319-324.
- Freeman, R. E. (2005). The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach. In: K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The progress of theory development* (pp. 417–435). Oxford: Oxford University Press.
- Goodman, J., Melkers, J., & Pallais, A. (2019). Can online delivery increase access to education? *Journal of Labor Economics*, 37(1): 1–34.
- Gunapala, M.; Montague, A.; Reynolds, S. & Vo-Tran, H. (2020). Managing Change in University Libraries in the 21 st Century: An Australian perspective. *Journal of Australian library and information association*, 69(2): 191-214. <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1756598>
- Harland, F., Stewart, G., & Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the library director. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(5): 397–408.
- Islam, A. Y. M. A., Mok, M. M. C., Xiuxiu, Q., & Leng, C. H. (2018). Factors influencing students' satisfaction in using wireless internet in higher education: Cross-validation of TSM. *The Electronic Library*, 36(1): 2–20.
- Jain, P., & Akakandelwa, A. (2016). Challenges of Twenty-First Century academic libraries in Africa. *African Journal of Library, Archives, and Information Science*, 26(2): 147–155.
- Kamila, K. (2013). Impact of ICT on the changing roles of the librarian, other library, and information science (LIS) professionals, and managerial change. In: T. Ashraf, and P. A. Gulati, eds. *Design, development, and management of resources for digital library services*. Hershey: Information Science Reference (an imprint of IGI Global): 328-341.

- Knight, J. (2017). Academic Librarians as Change Champions: A Framework for Managing Change. *Library Management*, 38(6/7): 294-31. DOI 10.1108/LM-03-2017-0031
- Kotter, J.P. (1998). Leading change: Why transformation efforts fail. In: Harvard Business Review on Change. Boston, MA: Harvard Business School, pp. 1–20.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change. *Harvard Business Review*, 85(1): 96-103.
- Kuo, C.L & Hsieh, C.C. (2001). IT-enabled organizational change: An integrated model. *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*, 5(1).
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches. In: March JG (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1144–1170.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1: 5–41.
- Lippitt, G. (1972). Criteria for selecting, evaluating, and developing consultants. *Training and Development Journal*, 28: 10–15.
- Nakhoda, M. & Givi, R. (2016). Expanding a change management framework for Iranian information services centers: Applying fuzzy MADM techniques. *Journal of Librarianship and Information Science*, 48(4): 322-339.
- Nilakant, V. & Ramnarayan, S. (2006). *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. New Delhi: Response Books.
- Orlikowski, W.J. (2001). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Technology and Organizational Transformation: History, Rhetoric, and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 223–274.
- Penfold, S. (1999). *Change Management for Information Services*. London: Bowker-Saur.
- Penfold, S. (2000). Information warriors in the 21st century: Managing change for information services. *Business Information Review*, 17(1): 34-42.
- Pettigrew A. and Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Plessis, T. & Mabunda, T. (2016). Change Management in An Academic Library in The Knowledge Economy. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 82 (1): 53-52
- Porras J.I. and Silvers R.C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42: 51–78.
- Rockart J.F. and Scott Morton M.S. (1984). Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, 14(1): 84–95.
- Sandell, R. (2003). Social inclusion, the museum, and the dynamics of sectoral change. *Museum and Society*, 1(1): 45-62.
- Singh A. and Shoura M.M. (2006). A life cycle evaluation of change in an engineering organization: A case study. *International Journal of Project Management*, 24(4): 337–348.
- Stein R.T. and Leja E. (1977). Impact models as a method for planning change. *Sloan Management Review*, 18(3): 47–60.
- Suchy, S. (2004). *Leading with passion: Change management in the 21st-century museum*. Walnut Creek: Altamira Press.
- Tam, L. W. H and Robertson, A. C. (2002). Managing change - libraries and information services in the digital age. *Library Management*, 23(8/9): 369-377.
- Ward J. & Elvin R. (1999). A new framework for managing IT-enabled business changes. *Information Systems Journal*, 9(3):197–221.
- Weldon, E. 1983. Archives and the challenges of change. *American Archivist*, 46(2): 125-134.
- Wheeler, T. & Holmes, K. (2017). Rapid Transformation of Two Libraries Using Kotter's Eight Steps of Changes. *Journal of Australian Library and Information Association*, 105(3): 276-281. doi.dx.doi/10.5195/jmla.2017.97
- World Economic Forum. (2019). Generation AI Establishing Global Standards for Children and AI. Retrieved 10/10/2021 from <https://www.weforum.org/reports/generation-ai-establishing-global-standards-for-children-and-ai>



Strategies of Change Management in Contemporary Knowledge Centers Among Kotter, Penfold, and Curzon: A cross-analysis

Mohammed Ibrahim Hassan El-Sobhy

Prof. & Chairman of Libraries & Information Dept.
Faculty of Arts, Ain Shams University
mohammedelsobhy@yahoo.com

The study sought to monitor and analyze the theories, frameworks and models related to strategies of change management in knowledge centers and information institutions, with a focus on change management models in the field of libraries and information: Kotter's model, Penfold's model, and Curzon's model. The study depended on the three models to create a guiding model that include the best practices of managing changes and transformations, in a way that helps managers of Arab knowledge centers to adapt with various developments and transformations and to complete the change processes successfully. The study used the descriptive analytical method to review and analyze the literature specialized in change management in knowledge centers. The study also used the content analysis method to derive a detailed framework for implementing change management processes in Arab knowledge centers. The study concluded by creating a framework that includes detailed procedures for implementing change management processes in Arab knowledge centers. This framework includes five stages: 1- reviewing the current situation, 2- analyzing and identifying users, 3- The planning, 4- implementing the change, and 5- maintaining the change achievements. In the end, the study suggested several principles and rules that may govern change management in Arab knowledge centers and control their implementation.

Keywords: *change management, knowledge centers management, technology transformation management, change strategies, information institutions, change models, Kotter's model of change.*