

إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية

مكتبات جامعة جَميرا نموذجاً

لجنة الإشراف:

أ.د. أماني جمال مجاهد - أستاذ علوم المكتبات والمعلومات المساعد - جامعة المنوفية

د. نجلاء محمود خليل - مدرس علوم المكتبات والمعلومات - جامعة المنوفية

عرض وتقديم

الباحث: رجب عبد الحميد حسنين أحمد

جامعة المنوفية. قسم المكتبات والمعلومات ، ٢٠١٤.

تمهيد

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" [الرعد: ١١]. سمة الحياة هي التجدد والتغيير المستمر، والإنسان وهو محور هذه الحياة خَلَقَهُ اللهُ ومن سماته التغيير والتطور دائماً سواء من حيث الشكل الخارجي أو بنيانه الداخلي، وبالتالي فالتغيير هو سمة من سمات الحياة، كما أنه من سُنَنِ الله الكونية يظهر في كل مناحي الحياة وعلى سائر الكائنات. والمكتبات ومراكز المعلومات هي جزء من هذا الكون يُؤثر ويتأثر بما يحدث من تغييرات وتطورات. وتتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير الحيوي المتسارع الذي تزلزلت فيه أسس الثوابت، وأفلتت فيه ملامح السكون والاستقرار من عقالها، بل أصبح شعار التغيير اعتقاداً وممارسة بدأت تترسّخ في بيئة العمل المحيطة بنا شيئاً فشيئاً. وقد ساهم التطور التقني الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المؤسسات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعف في إشكالية إدارة الموارد المادية والبشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعّالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة وخلق منهج الإدارة المفتوحة، ونوع جديد من المديرين يُطلق عليهم "مدراء التغيير"، وهم العناصر الذين يهتمون بتوليد أفكار التغيير وتطبيقه عملياً، لمواكبة إحداث هذا التغيير، وبما أن أحداً لا يستطيع أن يتكهن بما يُخفيه المستقبل، ممّا يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل المؤسسات ضرورية لمواجهة المخاطر المترتبة، فأصبح لزاماً علينا التدخل الحازم لتطوير المؤسسات والوقوف على تشخيص نقاط الضعف واستيعاب المشكلات الطارئة لمعالجتها والمُضي قدماً نحو المستقبل.

مشكلة الدراسة

"المكتبات كائن حي"، وكل كائن حي يُؤثر ويتأثر بما يدور حوله، ويُدرك العاملون في المكتبات أن التغيير السريع هو نمط لإبقاء أحياء فيها ويتضمن هذا التغيير نطاقات عدة مثل الخدمات والإدارة أيضاً وخاصةً فيما يتعلق بالمكتبات الأكاديمية وما لها من أهمية خاصة في العملية التعليمية في العصر الحديث، حيث أن عناصر التقييم الخاصة بالجامعات وأدوات الاعتراف الأكاديمي أصبحت تُولي المكتبات الأكاديمية اهتماماً خاصاً في عمليات التقييم.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات أكاديمية تتناول موضوع إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، وكيفية تطبيق مفاهيم هذا العلم في قطاع المكتبات، إضافة إلى عدم وجود نموذج لإدارة التغيير مُعد خصيصاً للتطبيق في مجال المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية بشكل خاص، مما يُشكل صعوبات جمة في سبيل إعادة تأهيل وتطوير المكتبات وفق نظم الإدارة الحديثة والتي تُعد إدارة التغيير أحد أهم هذه النظم.

كما تناقش الدراسة نموذجاً هو الأول من نوعه على المستوى العربي في تطبيق مبادئ إدارة التغيير في عمليات تطوير المكتبات الأكاديمية وذلك في قطاعات عدة مثل المبنى، التجهيزات، المقتنيات والعاملون بالإضافة إلى الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين. وهذا النموذج هو مشروع تطوير مكتبات جامعة جميرا في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، في محاولة للوقوف على الجوانب الإيجابية في هذه التجربة الجديدة وكذلك ما شابها من سلبيات من أجل الخروج بنموذج يصلح للتطبيق في بيئة المكتبات الأكاديمية العربية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:-

١. من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع إدارة التغيير في المكتبات عامةً، وفي المكتبات الأكاديمية بصفة خاصة.
٢. تُقدم الحلول لمديري المكتبات الأكاديمية لتمكينهم من إدارة التغيير على كافة المستويات والجوانب الإدارية والشخصية والفنية وأيضاً مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تواجه هذه المكتبات أثناء فترة التغيير.
٣. طرح بعض التصورات التي يمكن أن تمد يد المساعدة للمدراء والموظفين وتُعرفهم على أدبيات إدارة التغيير واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة.
٤. إلقاء نظرة على تجارب الآخرين والاستفادة منها من خلال دراسة نماذج التغيير، لأنّ التغيير في مؤسسات المكتبات وخاصة الأكاديمية منها هي عملية شاقة ومسؤولية كبيرة تحتاج إلى فنّ وإتقان وكفاءة عالية من أجل إنجازها، كما أنّها وسيلة لإثبات الذات وفرصة للتقدم والنجاح.
٥. محاولة إعداد نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، ومحاولة مساعدة مديري المكتبات الأكاديمية على كيفية تحقيق هذا التغيير دون حدوث أضرار جانبية أو على الأقل التقليل منها.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:-

١. تحليل وفهم ودراسة إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات ومراكز المعلومات.
٢. بيان ورصد مدى حاجة المكتبات الأكاديمية إلى التغيير، والضغوط التي تؤدي إلى ذلك.
٣. معرفة المجالات التي تحتاج إلى التغيير في المكتبات الأكاديمية لمواكبة التطورات التقنية والحفاظ على القدرة التنافسية وضمان الاستمرارية لهذه المكتبات.
٤. التعرف على أنماط التغيير في المكتبات الأكاديمية، ومحدداته وأسبابه، وكذلك المعوقات التي تُشكل عائقاً في الوصول إلى التغيير المطلوب.
٥. دراسة العوامل التي تُسبب مقاومة التغيير، وآثار هذه العوامل على أداء موظفي ومديري المكتبات الأكاديمية.
٦. دراسة الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن من خلالها إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية.
٧. دراسة دور سياسات إدارة التغيير على جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية.
٨. عرض أهم المهارات والقدرات المطلوبة لإدارة التغيير الناجح والتي يجب توافرها في مديري المكتبات.
٩. عرض لتجربة جامعة جميرا في استخدام مبادئ إدارة التغيير في تطوير المكتبات الأكاديمية بها.
١٠. الخروج بنموذج لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية يمكن تبنيه في عمليات تطوير المكتبات إدارياً وفنياً على المستوى الوطني والإقليمي ليكون أول نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية.

تساؤلات الدراسة

- يمكن إبراز أهم التساؤلات الخاصة بالدراسة في النقاط التالية:-
١. ما هو التغيير وما هي إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات عامةً والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة؟
 ٢. هل هناك حاجة فعلية إلى التغيير في المكتبات الأكاديمية؟
 ٣. ما هي مجالات التغيير في مؤسسات المكتبات الأكاديمية؟ وما هي عناصر هذا التغيير؟
 ٤. ما هي مراحل واستراتيجيات التغيير في مؤسسات المكتبات الأكاديمية؟
 ٥. ما هي أنماط التغيير في مؤسسات المكتبات الأكاديمية؟
 ٦. ما هي مقومات تأييد التغيير؟ وما هي أسباب مقاومته في المكتبات الأكاديمية؟
 ٧. هل هناك أساليب لمعالجة مقاومة التغيير في المكتبات الأكاديمية؟
 ٨. ما هي أهم نماذج إدارة التغيير المتعارف عليها عالمياً ومحلياً؟
 ٩. ما هي أهم المهارات والقدرات المطلوب توافرها في مديري المكتبات للقيام بإدارة التغيير بصورة ناجحة؟
 ١٠. ما هي إيجابيات وسلبيات تطبيق أساليب إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية (نموذج مكتبات جامعة جيميرا)؟
 ١١. ما هو النموذج المقترح الذي يُمكن استخدامه في إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات الأكاديمية في الوطن العربي؟

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، المتطلبات وكيفية التغيير، وكذلك المعوقات التي يمكن أن تواجه مدراء المكتبات والعاملين فيها أثناء عمليات التغيير، وذلك بالتطبيق على أحد النماذج.

الحدود الجغرافية: تتناول الدراسة الموضوع محل البحث في إطارين، الأول هو الإطار العام بمعنى دراسة الموضوع على النطاق العالمي والعربي لمحاولة الفهم والتعرف على الموضوع، والثاني هو من خلال النموذج محل الدراسة وهي مكتبات جامعة جيميرا في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود اللغوية: تتضمن الدراسة مصادر المعلومات المتاحة عن الموضوع باللغات العربية والأجنبية بهدف الإلمام بأدبيات الموضوع على المستوى العربي والمستوى العالمي.

منهج الدراسة وأدواته

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق بعض مناهج وأساليب البحث التي تتلائم مع الموضوع وهي كالتالي:-

المنهج الوصفي: الذي يهتم بوصف وفهم الظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة تفسير العلاقات بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر وتحليلها للوصول إلى الأسباب المشتركة المصاحبة لحدوث الظاهرة، وذلك في سعيه إلى وصف الظواهر وجمع الحقائق وتصنيف البيانات حول موضوع "إدارة التغيير" كما هي موجودة في الحقيقة كما سيقدم وصفاً للمتغيرات التي نتطلع إليها والقادرة على إحداث التغيير المطلوب ووضع الأدوات والوسائل والحلول لتأمين هذه العملية، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعني بما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، وتستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير، فمجرد وصف ما هو حادث أو ما هو كائن لا يُشكل جوهر عملية البحث الوصفي. وعلى الرغم من أن جمع البيانات ووصف الظروف أو الممارسات الشائعة خطوات ضرورية في البحث، إلا

أن عملية البحث لا تكتمل حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث^١.

دراسة الحالة: بما أن طبيعة موضوع الدراسة يتضمن دراسة نموذج لاستخدام إدارة التغيير في تطوير المكتبات في جامعة جيميرا، فإن الباحث يرى أن أسلوب دراسة الحالة يُعد أكثر أساليب البحث العلمي ملائمةً لتفصيل حالة معينة، حيث يسمح بتشخيص الواقع، ورسمه وتوصيفه كما هو بسليباته وإيجابياته، كما أن "أسلوب دراسة الحالة يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بشئ أو موقف واحد، على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو أي جماعة كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر في الوحدة المدروسة أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة، ومن ثم الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها وبغيرها من الوحدات المشابهة"^٢.

أسلوب دلفي: اعتمد الباحث على أسلوب دلفي في تحكيم النموذج المقترح الناتج عن الدراسة، والذي يعتمد على مجموعة من الإجراءات المنهجية بهدف التعرف على الآراء المتفق عليها بين مجموعة من الخبراء في مجال معين^٣، حيث قام الباحث باستقصاء آراء مجموعة من الخبراء في مجالي الإدارة والمكتبات والاسترشاد بخبراتهم للوصول إلى النموذج الأمثل لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية.

قائمة المراجعة: كما تم الاعتماد على قائمة المراجعة كأداة أساسية لجمع البيانات^٤ بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة وتحليل المحتوى وكذلك المقابلات الشخصية كأدوات لتجميع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة.

الاستبانة: إضافةً إلى ذلك تم الاعتماد على تصميم استبانة مُحكَّمة تم عرضها على مجتمع المستفيدين من مكتبات جامعة جيميرا، وذلك للوقوف على رأي المستفيدين من المكتبات حول التغيير في المكتبات والخدمات والناتج عن تطبيق مبادئ إدارة التغيير.

الدراسات السابقة

سعى الباحث إلى البحث في أدبيات الموضوع لخصر الدراسات السابقة في مجال المكتبات ولكن لم يتوصل إلى وجود دراسات سابقة في قطاع المكتبات والمعلومات باللغة العربية ولم يجد الباحث سوى بحث عبارة عن فصل ضمن كتاب "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث" للدكتور ثناء فرحات، كما أن هناك بعض الدراسات القريبة في إدارة المكتبات وإدارة الجودة الشاملة، ولكنها ليست نفس مجال الدراسة الحالية، أما الدراسات باللغات الأخرى فوجد الباحث أيضاً ندرة في الدراسات التي تتحدث عن نفس الموضوع والمناخ هو عبارة عن مقالات نُشرت أو نُوقشت في مؤتمرات وهي في الإجمال تناقش مجرد جوانب من الموضوع مثل الجانب التقني أو الفني

نتائج الدراسة

وقام الباحث من خلال هذه الدراسة باستخلاص بعض النتائج والتي يمكن الاستعانة بها في صياغة بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز الاستفادة من مبادئ إدارة التغيير في قطاع المكتبات والمعلومات عامةً والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، ويمكن إبراز هذه النتائج والتوصيات في ضوء ثلاث فئات رئيسية وهي:-

١. عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٨٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس.- القاهرة: دار النهضة العربية. ص. ١٣٦.
٢. الجندي، محمود عبد الكريم. (٢٠١٢م). مناهج البحث في مقالات دوريات المكتبات والمعلومات العربية: دراسة تحليلية.- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.- مج ١٨، ع ٢، رجب - ذو الحجة ١٤٣٣هـ / مايو - نوفمبر ٢٠١٢. ص. ٣١٥.
٣. بدر، أحمد. (١٩٨٨). مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات.- الرياض: دار المريخ. ص. ٣٢٩-٣٣٠.
٤. خليفة، شعبان عبد العزيز. (١٩٩٧). المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. ص. ٣١٣.

١. نتائج تتعلق بموضوع مفاهيم ودراسة إدارة التغيير.
٢. نتائج تتعلق بتجربة جامعة جميرا في تطبيق إدارة التغيير.
٣. نتائج تتعلق بالنموذج العربي لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية.

أولاً: النتائج المتعلقة بمفهوم إدارة التغيير والحاجة إليه

١. خلّصت الدراسة إلى ندرة الدراسات التي تُغطي موضوع "إدارة التغيير" في قطاع المكتبات والمعلومات بصفة عامة، والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة وذلك على المستوى المحلي والإقليمي، إذا لا توجد دراسات أكاديمية في المجال لدراسة وتطبيق مفاهيم هذا العلم في المكتبات، وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في الموضوع.
٢. وَجَدَ الباحث أن هناك خطأ بعض الشيء لدى الكثيرين بين مفهوم "إدارة التغيير" وبين مفاهيم إدارية أخرى كثيرة في المجال، وخاصةً فيما يتعلق بالمعايير، وذلك أنه يُنظر في كثير من الأحيان إلى مجال إدارة التغيير وتطبيق نماذج التغيير إلى أن الهدف منها هو عملية قياس مدى تقدم وقدرة مؤسسات المكتبات على تحقيق أهدافها، وذلك على عكس واقع مفهوم إدارة التغيير ونماذجها، فهي تهدف إلى مساعدة مدراء المكتبات على اتخاذ قرار التغيير وتنفيذ الأنشطة المتعلقة به من خلال بعض الخطوات التي ينطوي عليها النموذج المُستخدم في عملية التغيير.
٣. برهنت الدراسة على أن هناك حاجة ماسة لتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة التغيير في قطاع المكتبات والمعلومات عامةً وفي المكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، وخاصةً فيما تواجهه من مشكلات في التمويل والمخصصات المالية المتناقصة في وقت تزداد فيه مصادر المعلومات التي يجب عليها توفيرها لمستفيديها، وكذلك المجالات الأخرى التي يمكن تطبيق إدارة التغيير فيها، مثل المجال البشري (العاملون في المكتبات)، المجال التقني، أوعية المعلومات إضافة إلى خدمات المعلومات التي يمكن تطويرها بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين في ضوء التطورات الكبيرة في المجال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بدراسة حالة مكتبات جامعة جميرا

- من خلال الاستبيان الذي استطلع آراء مجتمع الدراسة حول جدوى التغيير الذي تم تنفيذه في مكتبات الجامعة واتضح أن هناك موافقة بنسبة كبيرة على وجود تحوّل كبير في المكتبات واستخدامها بعد تنفيذ التغيير وذلك على المستويات التالية:-
١. بخصوص الموقع الجديد للمكتبات أشارت النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة عن ارتياحهم للمواقع الجديدة للمكتبات سواء في مبنى الطلاب أو في مبنى الطالبات، حيث أشار ما يزيد عن ٩٠% من أفراد العينة إلى تأثير ذلك على إعادة تفعيل دور مكتبات الجامعة وزيادة الإقبال عليها من الطلاب والطالبات. وقد أفاد جميع أفراد العينة بملاحظتهم للتغيير الحادث في المكتبات وتأثيره عليهم.
 ٢. أفاد ٩٧% من مجتمع الدراسة بزيادة معدلات زيارتهم لمكتبات الجامعة بعد التغيير وذلك في تعبير عن مدى رضاهم عما تحقق من نتائج التغيير في مكتبات الجامعة.
 ٣. وعن البنية التحتية التقنية التي تم توفيرها في مكتبات الجامعة بعد التغيير أفاد ما يزيد عن ٨٥% من مجتمع الدراسة عن رضاهم التام عنها وأنها حققت فاعلية كبيرة وأثرت في استخدامهم لمرافق المكتبات، وذلك بتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة للخدمات المختلفة، وكذلك سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة من خلال نقاط وصول متعددة من داخل وخارج الحرم الجامعي.
 ٤. وأفاد ما يزيد عن ٨٥% من مجتمع الدراسة عن شعورهم بتحسّن كبير فيما يتعلق بالعاملين في مكتبات الجامعة وسواء من حيث المظهر العام أو سرعة الاستجابة والرد على الاستفسارات وتقديم الخدمات المكتبية بشكل سريع واحترافي من قِبل العاملين.

٥. كما أبدى ٧٨% من مجتمع الدراسة عن رضاهم عن أوعية المعلومات التقليدية وغير التقليدية التي تم توفيرها في مكتبات الجامعة والتي تتعلق بالمساقات الدراسية، وكذلك عن نسب الزيادة المتتالية في عدد مصادر المعلومات التي يتم إضافتها دورياً إلى المكتبات، وكذلك بخصوص قواعد البيانات الإلكترونية وتفعيلها وأنشطة التدريب عليها.
٦. أعرب ٨٥% من مجتمع الدراسة عن ارتياحهم لمستوى الخدمات التي يتم تقديمها في المكتبات بعد التغيير، وأن هذه الخدمات تتوافق إلى حد كبير مع متطلباتهم من المعلومات، مع إبدائهم لبعض الاقتراحات التي تُساهم في تطوير وتحسين الخدمات واقتراح خدمات جديدة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالنموذج المقترح لإدارة التغيير

١. أظهرت نتائج جولات دلفي أن النموذج المقترح قد حقق معدل توافق جماعي مرتفع، حيث بلغ هذا المعدل في الجولة الثالثة من جولات دلفي نحو ٩٧.٥% بفارق قدره ٥.٤% عن الجولة الأولى، مع الأخذ في الاعتبار أن عدد الفرضيات في الجولة الأولى كان يبلغ ٦٤ فرضية وذلك لاشتماله على الفرضيات العامة التي تدور حول مدى الحاجة إلى إنشاء نموذج عربي لإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية، بينما بلغت فرضيات الجولة الثالثة ٥٣ فرضية وهي التي يتكون منها جسم النموذج المقترح فعلياً في صورته النهائية.
٢. أما عن نسبة تكرار الآراء الخمس، فلم يُسجل الرأي "لا أوافق تماماً" أي نسبة في الجولات الثانية والثالثة، بينما سجل نسبة ضئيلة جداً في الجولة الأولى وهي ٠.٢%، وذلك يُعد مؤشراً على ارتفاع معدلات التوافق الجماعي بين الخبراء حول النموذج المقترح.
٣. بينما حصل الرأي "لا أوافق" على نسبة ضئيلة أيضاً بلغت ١.١% في الجولة الأولى من دلفي، بينما اختفى تماماً هذا الرأي في الجولتين الثانية والثالثة، مُسجلاً ٠% من آراء الخبراء في الجولتين.
٤. تدرج الرأي "محايد" بانخفاض خلال جولات دلفي الثلاث حيث حصد نسبة ٣.٥% في الجولة الأولى، ثم انخفضت هذه النسبة إلى ٠.٣% في الجولة الثالثة.
٥. اتضح من الدراسة أن هناك فجوة كبيرة جداً بين مستوى التوافق المرتفع ومستوى التوافق المنخفض، حيث بلغت هذه الفجوة ما نسبته ٩٠.٦% وذلك بمقارنة إجمالي فرضيات التوافق المرتفع مع إجمالي فرضيات التوافق المنخفض، في الوقت الذي لا توجد فيه أي نسبة سُجِلت لفرضيات التوافق المنعدم، وفي ذلك إشارة واضحة إلى توافق خبراء المرحلة الأولى على النموذج المقترح بمراحله الرئيسية والفرعية، مما يُعتبر دعماً للنموذج المقترح. حيث أن فرضيات التوافق المرتفع بلغت ٦١ فرضية بما نسبته ٩٥.٣%، في حين أن فرضيات التوافق المنخفض بلغ عددها ٣ فرضيات فقط تُمثّل ٤.٧% من إجمالي الفرضيات، في حين لم تُسجل فرضيات التوافق المنعدم أي فرضيات.
٦. الفرضيات التي حصلت على نسبة توافق عالية جداً وتزيد عن ٩٠% بلغ عددها ٥٥ فرضية، وكلها تمثل الجسم الأساسي للنموذج المقترح وخطواته الفرعية

التوصيات

- في ضوء نتائج السابقة للدراسة، يمكن صياغة بعض التوصيات التي من خلالها تتحقق الاستفادة من إدخال مفاهيم إدارة التغيير في مجال المكتبات والمعلومات، وأبرز هذه التوصيات ما يلي:-
- أولاً: توصيات تتعلق بمفاهيم إدارة التغيير**
١. ضرورة العمل على تشجيع الدراسات التي تتناول المفاهيم الجديدة في الإدارة وعلى رأسها "إدارة التغيير"، وذلك لما سيعود بالنفع على مجال المكتبات والمعلومات عامةً من إدخال هذه الدراسات والأبحاث العلمية التي ستعمل على إيجاد الطرق العلمية التي تُساعد في الاستفادة من مبادئ ومفاهيم هذه العلوم وتطبيقاتها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

٢. إدراج العلوم الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير و٦ سيجما والكايزن وغيرها، ضمن المساقات الدراسية لطلاب علوم المكتبات والمعلومات في الكليات والمعاهد العربية، وذلك حتى يتسنى للطلاب التعرف على مثل هذه المفاهيم وممارستها ولو نظرياً قبل الخروج إلى سوق العمل والاصطدام بما يحمله سوق العمل الحديث من متطلبات قد لا تتوفر في كثير من خريجي مساقات المكتبات والمعلومات في كثير من بلداننا العربية.

ثانياً: توصيات تتعلق بتطبيق المفاهيم

١. نشر ثقافة التغيير بين العاملين في مجال المكتبات والمعلومات والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، وذلك لما أصبح يُمثله التغيير من أهمية كبيرة في ضوء التطورات التقنية المتلاحقة وضرورة ملاحقة المكتبات ككيان لهذه التطورات وكذلك ضرورة ملاحقة العاملين لهذه التطورات عن طريق التغيير المستمر.
٢. عند الشروع في إحداث التغيير في المكتبات يجب على الإدارة استخدام الوسائل والطرق العلمية المنهجية مثل التمهيد لعملية التغيير بشكل واضح ومُبسط وعقد الندوات لبيان مفاهيم التغيير والهدف منه، وكل ذلك يُوجد في نماذج إدارة التغيير، وبالتالي فعلى المكتبات اختيار نموذج إدارة التغيير المناسب عند الشروع في إجراء التغيير.
٣. تطوير المهارات القيادية في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات في مؤسسات المكتبات الأكاديمية عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات الإدارية المتخصصة حيث يُسهم ذلك في تنمية درجة الوعي بأهمية التغيير المُنظم لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المكتبات الأكاديمية على كافة الأصعدة.
٤. ضرورة التأكيد على إشراك العاملين في المكتبات في عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنشطة وفعاليات التغيير، وذلك بما يضمن بنسبة كبيرة مشاركتهم في أنشطته وتقليل فرص المقاومة ومعارضة هذا التغيير.
٥. تطوير أساليب العمل وأدواته وذلك من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عمليات اتخاذ القرارات والانتقال بالمكتبات الأكاديمية إلى مراحل متقدمة تقنياً من خلال القيام بعمليات تغيير جذرية وحقيقية للعناصر المُكونة لها والعمل على إعادة صياغتها وفقاً لمفاهيم ومتطلبات عصر الانفجار المعلوماتي.
٦. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية في المكتبات الأكاديمية بشكل دوري ومستمر بما يُسهل من عمليات مواكبة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المتسارعة وخاصة في مجال المعلومات عامة والنشر وخدمات المعلومات بصفة خاصة.
٧. تطوير الهياكل التنظيمية الإدارية للمكتبات الأكاديمية في البلدان العربية بما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، والعمل على تغيير المكتبات الأكاديمية من مجرد مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات حديثة ذات هياكل مُحَددة تنظيمياً في مستوياتها الإدارية والفنية، بما يُعَوِّد بالنفع على تطور الخدمات المقدمة فيها.
٨. عدم الخوف أو الخجل من الاستعانة بخبراء في مجال التغيير والتطوير التنظيمي من خارج مؤسسات المكتبات الأكاديمية أو المؤسسة الأم (الجامعات)، وذلك لمعالجة المشاكل التي تُواجهها

هذه المكتبات والتخطيط لعمليات التغيير بكفاءة وحرفية، وذلك نظراً لنقص الكفاءات المؤهلة للتخطيط لعمليات التغيير في قطاع المكتبات والمعلومات.

٩. إعطاء مزيد من الاهتمام للعنصر البشري (العاملين) داخل المكتبات على كافة المستويات، سواء من حيث الاختيار أو التدريب أو التحفيز، والعمل على المحافظة عليهم وتذليل العقبات لهم للاستمرار في الأداء بفعالية وتحقيق أكبر قدر ممكن من معدلات الإنتماء للمكتبة.

ثالثاً: نتائج تتعلق بالنموذج المقترح لإدارة التغيير

أكد الباحث أن النموذج المقترح في هذه الدراسة ليس صيغة نهائية وإنما هو مجرد بداية طريق يأمل أن يشرع الباحثون في السير فيه واكتشافه، ولذا فإن الباحث يرى أن هناك بعض التوصيات التي تتعلق بهذا النموذج أبرزها:-

١. تتأول هذا النموذج بالبحث والدراسة والتحليل في دراسة أكاديمية تهدف إلى بيان مواطن الضعف والقوة فيه، والعمل على معالجة مواطن الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة.

٢. تطبيق النموذج في مشاريع إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية سواء بصيغته الحالية التي نتجت عن الدراسة أو بعد تناوله بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين.

